

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
БОРИСОГЛЕБСКИЙ ФИЛИАЛ  
(БФ ФГБОУ ВО «ВГУ»)

**УТВЕРЖДАЮ**  
Заведующий кафедрой  
социальных и гуманитарных дисциплин



Л. А. Комбарова  
28.11.2019 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ  
Б1.Б.13 Методы принятия управленческих решений**

**1. Код и наименование направления подготовки:**

38.03.10 Жилищное хозяйство и коммунальная инфраструктура

**2. Профиль подготовки:**

Управление жилищным фондом и многоквартирными домами

**3. Квалификация выпускника:** бакалавр

**4. Форма обучения:** заочная

**5. Кафедра, отвечающая за реализацию дисциплины:** кафедра социальных и гуманитарных дисциплин

**6. Составители программы:** Л.В. Лободина, кандидат педагогических наук, доцент; И.А. Свертков, кандидат политических наук

**7. Рекомендована:** научно-методическим советом Филиала (протокол № 3 от 25.11.2019 г.)

**8. Учебный год:** 2021-2022      **Семестр:** 3

## 9. Цели и задачи учебной дисциплины:

**Цель учебной дисциплины** – приобретение студентами знаний в области теории управления и разработки управленческих решений.

### **Задачи учебной дисциплины:**

- дать общие знания по теории разработки управленческих решений;
- дать представление о сущности теории, механизмах и особенностях разработки управленческих решений для различных ситуаций в современных условиях;
- сформировать целостное представление о нормативно-правовой базе, особенностях организации принятия управленческого решения на современном этапе;
- изучить типологию управленческих решений, условия и факторы качества управленческих решений;
- рассмотреть модели и методы разработки управленческого решения и целевую ориентацию управленческого решения;
- познакомить с методологией анализа альтернатив возможных вариантов управленческого решения, анализом внешней среды и ее влияния на реализацию альтернативных управленческого решения с учетом условий неопределенности и риска;
- сформировать практические навыки методологии разработки управленческих решений;
- сформировать навыки оценки эффективности принимаемых управленческих решений.

При проведении учебных занятий по дисциплине обеспечивается развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений.

## 10. Место учебной дисциплины в структуре образовательной программы:

Дисциплина «Методы принятия управленческих решений» входит в блок Б1 «Дисциплины (модули)» и относится к базовым дисциплинам образовательной программы. Для освоения дисциплины «Методы принятия управленческих решений» необходимы знания, умения, навыки, сформированные в ходе изучения дисциплин «Экономическая теория», «Правовые основы законодательства в жилищной сфере», «Основы социального государства». Изучение дисциплины «Методы принятия управленческих решений» является необходимой основой для изучения дисциплин «Управление коммерческой недвижимостью», «Управление государственным, муниципальным жилищным фондом и многоквартирными домами», «Управление проектами и изменениями в жилищном комплексе»/«Управление затратами».

Условия реализации дисциплины для лиц с ОВЗ определяются особенностями восприятия учебной информации и с учетом индивидуальных психофизических особенностей.

## 11. Планируемые результаты обучения по дисциплине/модулю (знания, умения, навыки), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями выпускников):

Компетенция		Планируемые результаты обучения
Код	Название	
ОК-10	осуществлять деятельность, связанную с руководством действиями отдельных работников, оказывать помощь подчиненным	знает: - организацию труда и управления на предприятиях; - особенности управленческого труда; умеет: - решать стандартные управленческие задачи по организации труда и оказанию помощи подчиненным в

		<p>решении профессиональных задач;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- анализировать состояние и тенденции развития научно-технического прогресса и соответствие кадрового потенциала развитию науки и техники;</li> <li>- разрабатывать мероприятия по улучшению организации труда;</li> </ul> <p>владеет:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методами диагностики кадрового потенциала;</li> <li>- методами оценки эффективности предложенных мероприятий;</li> </ul>
ОК-11	<p>способность на научной основе организовывать свой труд, оценивать с большой степенью самостоятельности результаты своей деятельности, владеть навыками самостоятельной работы</p>	<p>знает (осознаёт):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- социальную значимость своей будущей профессии;</li> <li>- научные основы организации труда;</li> <li>- общие и специальные меры поддержания работоспособности на высоком уровне;</li> </ul> <p>умеет:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- использовать научные основы организации труда для организации своей деятельности, в том числе профессиональной;</li> <li>- самостоятельно оценивать результаты собственной, в том числе профессиональной деятельности;</li> </ul> <p>владеет:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками самостоятельной работы;</li> </ul>
ОПК-2	<p>способность находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений</p>	<p>знает:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- основные положения теории управленческих решений, функции управленческих решений, их виды и методы их принятия;</li> <li>- методы воздействия на работников для достижения целей организации;</li> <li>- современные теории менеджмента;</li> <li>- анализ альтернатив действий, особенности разработки управленческих решений в условиях неопределенности и риска;</li> <li>- социально-психологические и этические аспекты разработки, принятия и последствий реализации управленческих решений;</li> </ul> <p>умеет:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач;</li> <li>- анализировать и идентифицировать управленческие проблемы, требующие принятия решений;</li> <li>- определять качество осуществления административных процессов, выявлять отклонения и принимать корректирующие меры;</li> <li>- применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия на персонал для достижения целей организации;</li> </ul> <p>владеет:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль);</li> <li>- методологией оценки эффективности управленческих решений</li> </ul>
ОПК-3	<p>способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия,</p>	<p>знает:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- типы организационных структур в сфере ЖКХ;</li> <li>- стратегии управления человеческими ресурсами организаций;</li> </ul> <p>умеет:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- анализировать организационную структуру предприятий ЖКХ и разрабатывать предложения по ее совершенствованию;</li> <li>- применять на практике знания о законодательстве и нормативно-правовой базе, регулирующей управление</li> </ul>

	распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия	жилищным фондом (в т.ч. многоквартирными домами); владеет: - методами проектирования организационных структур управления в сфере ЖКХ; - современным инструментарием управления человеческими ресурсами
ОПК-4	способность осуществлять деловое общение и публичные выступления, вести переговоры, совещания, осуществлять деловую переписку и поддерживать электронные коммуникации	знает: - основные способы разрешения конфликтных ситуаций; - научные и прикладные основы этики деловых отношений; - основные методы формирования и поддержания корпоративной культуры в организации; умеет: - применять основные приемы регулирования конфликтных отношений в организации; - диагностировать и оценивать корпоративную культуру; - использовать влияние корпоративной культуры на управление персоналом; владеет: - культурой мышления, способностью к восприятию, обобщению и анализу информации, постановке цели и выбору путей её достижения; - навыками управления корпоративной культурой; - методами аргументации и убеждений; - навыками управления конфликтами

**12. Объем дисциплины в зачетных единицах/час. — 6 / 216 ч.**

**Формы промежуточной аттестации:** экзамен, курсовая работа

### 13. Виды учебной работы

Вид учебной работы	Трудоемкость (часы)	
	Всего	По семестрам
		3
Контактные часы, в том числе:	26	26
лекции	12	12
практические	14	14
Самостоятельная работа, в том числе:	181	181
курсовая работа	36	36
Форма промежуточной аттестации – экзамен; курсовая работа	9	9
Итого:	216	216

#### 13.1. Содержание дисциплины

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела дисциплины
<b>Лекции</b>		
1.1	Тема 1. Содержание и сущность управленческих решений.	Понятия «управленческая проблема», «управленческое решение». Школы и подходы в науке об управлении.
1.2	Тема 2. Различные подходы к разработке управленческого решения.	Синергетика, государственный менеджмент, системный подход, системно-функциональная теория, институциональный и сетевой подход в разработке управленческого решения. Сравнительная характеристика различных подходов. Экономическая, социальная, правовая и технологическая основы принятия управленческого решения.

1.4	Тема 4. Состав управленческой деятельности.	«Дерево» целей государственного управления. Стадии управленческой деятельности. Управленческие технологии. Факторы внутренней и внешней среды, влияющие на характер управленческих решений. Требования к принимаемым решениям.
1.6	Тема 6. Модели принятия управленческих решений.	Классическая и административная модели принятия управленческих решений. Основные характеристики классической и административной модели принятия решений. Требования к моделированию объектов управленческих решений. Процесс построения модели управленческого решения. Индивидуальный и коллективный подходы к принятию решений: недостатки и преимущества.
1.7	Тема 7. Основные этапы разработки управленческих решений.	Подготовка к разработке управленческого решения. Разработка управленческого решения. Принятие решения, реализация, анализ результата.
1.8	Тема 8. Методы принятия управленческих решений.	Краткая характеристика методов: состав, область использования, основные характеристики. Экономико-математические методы, методы моделирования, методы выработки решений в диалоговом режиме, количественные и качественные экспертные методы, алгоритмический, статистический, эвристический методы, методы сценариев и метод «дерева решения», топологические методы.
1.9	Тема 9. Прогнозирование управленческих решений.	Классификация основных методов прогнозирования. Основные этапы экспертного прогнозирования. Экспертное и нормативное прогнозирования. Современные концепции прогнозирования принятия управленческого решения.
1.10	Тема 10. Контроль реализации управленческих решений.	Значение, функции и виды контроля. Социально - психологические аспекты контроля и оценки исполнения решения. Методы контроля и оценки исполнения решений.
1.11	Тема 11. Управленческие решения и ответственность.	Сущность и виды ответственности за выполнение управленческих решений Роль руководителя организации и его влияние на процессы принятия управленческих решений в организации. Сущность и виды ответственности руководителя при принятии решений. Критерии принятия управленческого решения.
<b>Практические занятия</b>		
2.2	Тема 2. Различные подходы к разработке управленческого решения.	Управленческое решение, его направленность на интересы и цели. Общие функции управленческих решений.
2.3	Тема 3. Современные подходы к классификации управленческих решений.	Сущность управления и принятия управленческого решения на современном этапе. Государство, самоуправление и менеджмент в теории принятия управленческого решения.
2.4	Тема 4. Состав управленческой деятельности.	Объективная детерминация управления в обществе и организации. Субъективный фактор в управлении. Организованность субъективного фактора и управленческое решение. Сущность управляемых объектов. Свойства и структура управляемых объектов.
2.5	Тема 5. Стратегические и тактические решения, их особенности и взаимосвязь.	Методы стратегии управления. Характер и формы стратегического целеполагания. Стратегия и тактика планирования разработки управленческого решения. Механизм реализации стратегического и тактического планирования в организации.
2.6	Тема 6. Модели принятия управленческих решений.	Модели принятия управленческого решения. Концепция ограниченной рациональности Г. Саймона. Модель принятия решения В. Врума. Модель организации М. Круазье. Основная модель принятия управленческого решения.
2.7	Тема 7. Основные этапы разработки управленческих решений.	Алгоритм разработки управленческого решения. Методика разработка управленческого решения, принятия решения, реализации, анализа результата.
2.8	Тема 8. Методы принятия управленческих решений.	Неформальные (эвристические) методы. Классы задач, решаемых эвристическими методами.

		Количественные методы: анализ временных рядов, линейное программирование, теория игр, теория массового обслуживания, теория управления запасами, имитационное моделирование и др. Качественные методы: метод экспертных оценок, метод мозговой атаки, метод Дельфи. Методы моделирования ситуаций.
2.9	Тема 9. Прогнозирование управленческих решений.	Цель и этапы прогнозирования: сбор, анализ и корректировка материалов по прогнозированию; анализ сложившихся тенденций и проблем повышения качества продукции; разработка прогнозов в составе предполагаемой комплексной программы. Методы прогнозирования управленческих решений в области полезного эффекта и элементов затрат по объектам. Анализ внешней среды и ее влияние на реализацию альтернатив. SWOT и PEST – анализ влияния факторов внешней среды на разработку управленческих решений.
2.10	Тема 10. Контроль реализации управленческих решений.	Методы контроля выполнения управленческих решений: контроль по результатам (промежуточный, конечный).

### 13.2. Темы (разделы) дисциплины и виды занятий

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Виды занятий (часов)				
		Лекции	Практические	Лабораторные	Самостоятельная работа	Всего
1	Тема 1. Содержание и сущность управленческих решений.	1	0	0	5	6
2	Тема 2. Различные подходы к разработке управленческого решения.	1	1	0	12	14
3	Тема 3. Современные подходы к классификации управленческих решений.	0	1	0	14	15
4	Тема 4. Состав управленческой деятельности.	1	1	0	12	14
5	Тема 5. Стратегические и тактические решения, их особенности и взаимосвязь.	0	1	0	14	15
6	Тема 6. Модели принятия управленческих решений.	2	2	0	12	16
7	Тема 7. Основные этапы разработки управленческих решений.	1	2	0	12	15
8	Тема 8. Методы принятия управленческих решений.	2	2	0	12	16
9	Тема 9. Прогнозирование управленческих	2	2	0	12	16

	решений.					
10	Тема 10. Контроль реализации управленческих решений.	1	2	0	12	15
11	Тема 11. Управленческие решения и ответственность.	0	0	0	14	14
12	Тема 12. Управление качеством управленческого решения.	1	0	0	14	15
	Курсовая работа				36	36
	Экзамен					9
	Итого:	12	14	0	181	216

#### 14. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Приступая к изучению учебной дисциплины, целесообразно ознакомиться с учебной программой дисциплины, электронный вариант которой размещён на сайте БФ ВГУ.

Знание основных положений, отраженных в рабочей программе дисциплины, поможет обучающимся ориентироваться в изучаемом курсе, осознавать место и роль изучаемой дисциплины в подготовке будущего выпускника, строить свою работу в соответствии с требованиями, заложенными в программе.

Основными формами контактной работы по дисциплине являются лекции и практические занятия.

Подготовка к практическим занятиям ведется на основе их планов. В ходе подготовки к практическим занятиям необходимо изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой. Кроме того, следует изучить образцы выполнения задач и упражнений (если такие предусмотрены).

При подготовке к промежуточной аттестации необходимо повторить пройденный материал в соответствии с учебной программой, примерным перечнем вопросов, выносящихся на экзамен. Рекомендуется использовать источники, перечисленные в списке литературы в рабочей программе дисциплины, а также ресурсы электронно-библиотечных систем.

Для достижения планируемых результатов обучения используются групповые дискуссии, деловые игры, анализ кейсов и имитационных моделей.

#### 15. Перечень основной и дополнительной литературы, ресурсов интернет, необходимых для освоения дисциплины

а) основная литература:

№ п/п	Источник
1	Балдин, К.В. Управленческие решения / К.В. Балдин, С.Н. Воробьев, В.Б. Уткин. – 8-е изд. – Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. – 495 с. : табл., схем., граф. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=452520">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=452520</a> (дата обращения: 22.10.2019). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-02269-2. – Текст: электронный.
2	Катаева, В.И. Методы принятия управленческих решений / В.И. Катаева, М.С. Козырев. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2015. – 196 с. : ил., схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=278872">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=278872</a> (дата обращения: 22.10.2019). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4475-4560-4. – DOI 10.23681/278872. – Текст: электронный.

б) дополнительная литература:

№ п/п	Источник
-------	----------

3	Барнагян, В.С. Методы принятия управленческих решений: / В.С. Барнагян; Министерство образования и науки Российской Федерации, Ростовский государственный экономический университет (РИНХ). – Ростов-на-Дону: Издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ), 2017. – 228 с. : табл., схем., граф., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=567189">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=567189</a> (дата обращения: 22.10.2019). – Библиогр.: с. 207-210. – ISBN 978-5-7972-2416-7. – Текст: электронный.
4	Бережная, О.В. Методы принятия управленческих решений / О.В. Бережная, Е.В. Бережная; Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Северо-Кавказский федеральный университет». – Ставрополь: СКФУ, 2015. – 171 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=457872">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=457872</a> (дата обращения: 22.10.2019). – Библиогр. в кн. – Текст: электронный.

в) информационные электронно-образовательные ресурсы:

№ п/п	Источник
5	Киселев, А.А. Принятие управленческих решений: учебник для магистратуры: / А.А. Киселев. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2019. – 182 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=562648">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=562648</a> (дата обращения: 22.10.2019). – Библиогр.: с. 162-167. – ISBN 978-5-4499-0211-5. – DOI 10.23681/562648. – Текст: электронный.
6	Харитоновна, И.В. Основы теории принятия управленческих решений / И.В. Харитоновна ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Северный (Арктический) федеральный университет имени М.В. Ломоносова, Филиал в г. Коряжме Архангельской области. – Архангельск : САФУ, 2015. – 155 с.: ил., схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=436414">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=436414</a> (дата обращения: 22.10.2019). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-261-01030-2. – Текст: электронный.
7	Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека online» – <a href="http://biblioclub.ru/">http://biblioclub.ru/</a> .
8	<a href="http://www.scholar.ru/">Научная электронная библиотека</a> – <a href="http://www.scholar.ru/">http://www.scholar.ru/</a> .

## 16. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы

№ п/п	Источник
1	Маслихина, В.Ю. Методы принятия управленческих решений / В.Ю. Маслихина; Поволжский государственный технологический университет. – Йошкар-Ола: ПГТУ, 2016. – 228 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=459492">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=459492</a> (дата обращения: 22.10.2019). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-8158-1688-6. – Текст: электронный.

## 17. Информационные технологии, используемые для реализации учебной дисциплины, включая программное обеспечение, информационно-справочные системы и профессиональные базы данных

### Программное обеспечение:

- Win10 (или Win7), OfficeProPlus 2010
- браузеры: Yandex, Google, Opera, Mozilla Firefox, Explorer
- STDU Viewer version 1.6.2.0
- 7-Zip
- GIMP GNU Image Manipulation Program
- Paint.NET
- Tux Paint
- Adobe Flash Player

### Информационно-справочные системы:

- Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» <http://window.edu.ru/>;
- Государственная информационная система ЖКХ (ГИС ЖКХ) <https://www.dom.gosuslugi.ru>
- Онлайн-версия КонсультантПлюс: Студент.

## Профессиональные базы данных:

Федеральные сайты по вопросам ЖКХ

- Портал государственных услуг Российской Федерации (Госуслуги)  
[www.gosuslugi.ru/category/property](http://www.gosuslugi.ru/category/property)
- Портал Государственной корпорации Фонд содействия реформированию жилищно-коммунального хозяйства <https://fondgkh.ru>
- Реформа ЖКХ. Сайт Фонда содействия реформированию жилищно-коммунального хозяйства <https://www.reformagkh.ru>
- Ассоциация ТСЖ и ЖСК. Сайт Ассоциации некоммерческих организаций по содействию развития товариществ собственников жилья и жилищно-строительных кооперативов <http://tsg-rf.ru>

Региональные сайты по вопросам ЖКХ

- Департамент жилищно-коммунального хозяйства и энергетики Воронежской области <https://www.govvrn.ru/organizacia/-/~id/844389>
- ЖКХ: управляющие компании и ТСЖ в Воронежской области  
<http://vsezhkh.ru/regions/voronezhskaya-oblast/>.

## 18. Материально-техническое обеспечение дисциплины:

Учебная аудитория для занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.

Набор демонстрационного оборудования: экран переносной, мультимедиапроектор, компьютер.

Учебная аудитория для занятий семинарского типа, выполнения курсовых работ, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации:

компьютеры, объединенные в сеть с выходом в Интернет и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду ВГУ и БФ.

## 19. Фонд оценочных средств:

### 19.1. Перечень компетенций с указанием этапов формирования и планируемых результатов обучения

Код и содержание компетенции (или ее части)	Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня освоения компетенции посредством формирования знаний, умений, навыков)	Этапы формирования компетенции (разделы (темы) дисциплины или модуля и их наименование)	ФОС* (средства оценивания)
ОК-10: осуществлять деятельность, связанную с руководством действиями отдельных работников, оказывать помощь подчиненным	знает: - организацию труда и управления на предприятиях; - особенности управленческого труда;	Тема 1. Содержание и сущность управленческих решений. Тема 2. Различные подходы к разработке управленческого решения. Тема 7. Основные этапы разработки управленческих решений	Тесты №1,2
	умеет: - решать стандартные управленческие задачи по организации труда и оказанию помощи подчиненным в решении профессиональных задач; - анализировать состояние и тенденции развития научно-технического прогресса и соответствие кадрового потенциала развитию науки и техники; - разрабатывать мероприятия по		Тесты №1,2

	<p>улучшению организации труда;</p> <p>владеет:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методами диагностики кадрового потенциала;</li> <li>- методами оценки эффективности предложенных мероприятий;</li> </ul>		<p>Вопросы для самостоятельной проработки отдельных тем</p>
<p>ОК-11: способность на научной основе организовывать свой труд, оценивать с большой степенью самостоятельности результаты своей деятельности, владеть навыками самостоятельной работы</p>	<p>знает:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- социальную значимость своей будущей профессии;</li> <li>- научные основы организации труда;</li> <li>- общие и специальные меры поддержания работоспособности на высоком уровне;</li> </ul>	<p>Тема 4. Состав управленческой деятельности. Тема 5. Стратегические и тактические решения, их особенности и взаимосвязь. Тема 10. Контроль реализации управленческих решений. Тема 11. Управленческие решения и ответственность.</p>	<p>Тест №2 Рефераты</p>
	<p>умеет:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- использовать научные основы организации труда для организации своей деятельности, в том числе профессиональной;</li> <li>- самостоятельно оценивать результаты собственной, в том числе профессиональной деятельности;</li> </ul>		<p>Тест №2 Задачи-кейсы для практических и контрольных работ</p>
	<p>владеет:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками самостоятельной работы;</li> </ul>		<p>Вопросы для самостоятельной проработки отдельных тем Кейс</p>
<p>ОПК-2: способность находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений</p>	<p>знает:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- основные положения теории управленческих решений, функции управленческих решений, их виды и методы их принятия;</li> <li>- методы воздействия на работников для достижения целей организации;</li> <li>- современные теории менеджмента;</li> <li>- анализ альтернатив действий, особенности разработки управленческих решений в условиях неопределенности и риска;</li> <li>- социально-психологические и этические аспекты разработки, принятия и последствий реализации управленческих решений;</li> </ul>	<p>Тема 1. Содержание и сущность управленческих решений. Тема 2. Различные подходы к разработке управленческого решения. Тема 3. Современные подходы к классификации управленческих решений. Тема 4. Состав управленческой деятельности. Тема 5. Стратегические и тактические решения, их особенности и взаимосвязь. Тема 6. Модели принятия управленческих решений. Тема 7. Основные этапы разработки управленческих решений. Тема 8. Методы принятия</p>	<p>Тест №2</p>
	<p>умеет:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач;</li> <li>- анализировать и идентифицировать управленческие проблемы, требующие принятия решений;</li> <li>- определять качество осуществления административных процессов, выявлять отклонения и принимать корректирующие меры;</li> <li>- применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия на персонал для достижения целей</li> </ul>		<p>Задачи-кейсы для практических и контрольных работ Деловые игры Контрольная работа</p>

	организации;	управленческих решений. Тема 9. Прогнозирование управленческих решений. Тема 10. Контроль реализации управленческих решений. Тема 12. Управление качеством управленческого решения.	Вопросы для самостоятельной проработки отдельных тем Задания для практических и контрольных работ
	владеет: - методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль); - методологией оценки эффективности управленческих решений		
ОПК-3: способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия	знает: - типы организационных структур в сфере ЖКХ; - стратегии управления человеческими ресурсами организаций;	Тема 2. Различные подходы к разработке управленческого решения. Тема 5. Стратегические и тактические решения, их особенности и взаимосвязь. Тема 7. Основные этапы разработки управленческих решений. Тема 8. Методы принятия управленческих решений. Тема 9. Прогнозирование управленческих решений.	Тест №2
	умеет: - анализировать организационную структуру предприятий ЖКХ и разрабатывать предложения по ее совершенствованию; - применять на практике знания о законодательстве и нормативно-правовой базе, регулирующей управление жилищным фондом (в т.ч. многоквартирными домами);	Тема 7. Основные этапы разработки управленческих решений. Тема 8. Методы принятия управленческих решений. Тема 9. Прогнозирование управленческих решений.	Задачи-кейсы для практических и контрольных работ
	владеет: - методами проектирования организационных структур управления в сфере ЖКХ; - современным инструментарием управления человеческими ресурсами	Тема 11. Управленческие решения и ответственность.	Вопросы для самостоятельной проработки отдельных тем Задачи-кейсы для практических и контрольных работ
ОПК-4: способность осуществлять деловое общение и публичные выступления, вести переговоры, совещания, осуществлять деловую переписку и поддерживать электронные коммуникации	знает: - основные способы разрешения конфликтных ситуаций; - научные и прикладные основы этики деловых отношений; - основные методы формирования и поддержания корпоративной культуры в организации;	Тема 6. Модели принятия управленческих решений. Тема 8. Методы принятия управленческих решений. Тема 11. Управленческие решения и ответственность. Тема 12. Управление качеством управленческого решения.	Тест №2 Задачи-кейсы для практических и контрольных работ
	умеет: - применять основные приемы регулирования конфликтных отношений в организации; - диагностировать и оценивать корпоративную культуру; - использовать влияние корпоративной культуры на управление персоналом;		Задачи-кейсы для практических и контрольных работ Деловые игры Контрольная работа
	владеет: - культурой мышления, способностью к восприятию, обобщению и анализу информации,		Вопросы для самостоятельной проработки отдельных тем

	постановке цели и выбору путей её достижения; - навыками управления корпоративной культурой; - методами аргументации и убеждений; - навыками управления конфликтами		Задачи-кейсы для практических и контрольных работ
<b>Промежуточная аттестация – экзамен, курсовая работа (КР)</b>			Вопросы к экзамену, задание (темы) для КР

## 19.2 Описание критериев и шкалы оценивания компетенций (результатов обучения) при промежуточной аттестации

Для оценивания результатов обучения на экзамене используются следующие показатели (ЗУНы из 19.1):

1) знание особенностей и научных основ управленческого труда; основных положений теории управленческих решений, функций управленческих решений, их видов и методов их принятия; методов воздействия на работников для достижения целей организации; современных теорий менеджмента; особенностей разработки управленческих решений в условиях неопределенности и риска; стратегий управления человеческими ресурсами организаций; социально-психологических и этических аспектов разработки, принятия и последствий реализации управленческих решений;

2) умение решать стандартные управленческие задачи по организации труда и оказанию помощи подчиненным в решении профессиональных задач; самостоятельно оценивать результаты собственной, в том числе профессиональной деятельности; организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач; анализировать и идентифицировать управленческие проблемы, требующие принятия решений; определять качество осуществления административных процессов, выявлять отклонения и планировать корректирующие меры; использовать влияние корпоративной культуры на управление персоналом;

3) навыки владения методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль); методологией оценки эффективности управленческих решений.

Для оценивания результатов обучения на экзамене используется 4-балльная шкала: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Соотношение показателей, критериев и шкалы оценивания результатов обучения

Критерии оценивания компетенций	Уровень сформированности компетенций	Шкала оценок
<i>Обучающийся свободно ориентируется в теоретическом материале; умеет изложить и корректно оценить различные подходы к излагаемому материалу, способен сформулировать и доказать собственную точку зрения; обнаруживает свободное владение понятийным аппаратом; демонстрирует готовность применять теоретические знания в практической деятельности и полное освоение показателей формируемых компетенций</i>	<i>Повышенный уровень</i>	<i>Отлично</i>
<i>Обучающийся хорошо ориентируется в теоретическом материале; имеет представление об основных подходах к излагаемому материалу; знает определения основных теоретических понятий излагаемой темы, в основном демонстрирует готовность применять теоретические знания</i>	<i>Базовый уровень</i>	<i>Хорошо</i>

<i>в практической деятельности и освоение большинства показателей формируемых компетенций.</i>		
<i>Обучающийся может ориентироваться в теоретическом материале; в целом имеет представление об основных понятиях излагаемой темы, частично демонстрирует готовность применять теоретические знания в практической деятельности и освоение некоторых показателей формируемых компетенций.</i>	<i>Пороговый уровень</i>	<i>Удовлетворительно</i>
<i>Ответ на контрольно-измерительный материал не соответствует любым трем из перечисленных показателей; Обучающийся не ориентируется в теоретическом материале; не сформировано представление об основных понятиях излагаемой темы, не демонстрирует готовность применять теоретические знания в практической деятельности и освоение показателей формируемых компетенций.</i>	–	<i>Неудовлетворительно</i>

### **19.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

#### **19.3.1 Примерный перечень вопросов к экзамену**

1. Субъект и объект управляющего решения.
2. Общие функции управленческих решений.
3. Требования к принимаемым решениям.
4. Типология и классификация управляющих решений.
5. Формы разработки и реализации управляющих решений.
6. Состав управленческой деятельности.
7. «Древо» целей и «древо» решений управления.
8. Стадии управленческой деятельности.
9. Формы подготовки и реализации управленческих решений.
10. Теория управленческих решений в организации.
11. Характеристики индивидуального и группового принятия управленческих решений.
12. Соотношение факторов в системе человек – организация – решение.
13. Модели принятия решения в организации.
14. Системные концепции разработки управления.
15. Социальные теории управления.
16. Целевая ориентация управленческих решений.
17. Модели принятия решений: классическая, административная, политическая.
18. Типы управленческих решений: объектные, организационные, коммуникативные.
19. Классификация управленческих решений: программируемые и непрограммируемые.
20. Прогнозирование управленческих решений.
21. Классификация основных методов прогнозирования.
22. Современные концепции прогнозирования принятия управленческого решения.
23. Основные этапы экспертного прогнозирования.
24. Факторы внутренней и внешней среды, влияющие на управленческие решения.
25. Влияние информатизации на разработку и реализацию управляющих решений.
26. Формы разработки и реализации управленческих решений.
27. Требования к моделированию объектов управленческих решений.
28. Модели разработки управленческого решения.
29. Процесс построения модели управленческого решения.
30. Оценка качества управленческих решений.
31. Основные этапы разработки управленческих решений.
32. Подготовка к разработке управленческого решения.
33. Разработка управленческого решения.
34. Принятие управленческого решения, его реализация, анализ результата.

35. Стратегия управления. Основные принципы стратегии управления.
36. Технология выработки стратегии управления. Классификация стратегий.
37. Стратегическое и тактическое планирование.
38. Реализация стратегического и тактического планирования в организации.
39. Контроль реализации управленческого решения.
40. Управление качеством управленческого решения.
41. Виды контроля качества при принятии управленческого решения.
42. Поведенческие аспекты контроля качества принимаемых управленческих решений.
43. Составляющие эффективности управленческих решений.
44. Роль мотивации и культуры организации при разработке управленческого решения.

### 19.3.2 Тестовые задания

#### Тест №1

##### **1. Управленческое решение – это:**

- а) Результат выбора из нескольких возможных вариантов.
- б) Результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента.
- в) Выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью.
- г) Результат мыслительной деятельности человека.

##### **2. Что такое решение?**

- а. выбор альтернативы
- б. разработка альтернативы
- в. то поиск альтернативы

##### **3. Что является основными характеристиками качества управленческого решения?**

- а. научная обоснованность
- б. логичность
- в. своевременность
- г. адаптивность
- д. перспективность

##### **4. «Школа принятия решений» как самостоятельная наука сложилась:**

- а. в середине 60-х годов
- б. в 70-е годы
- в. в середине 80-х годов

##### **5. Выбор, обусловленный знаниями и накопленным опытом – это:**

- а) запрограммированное решение
- б) организационное решение
- в) рациональное решение
- г) незапрограммированное решение
- д) решение, основанное на суждении

##### **6. Цель управленческого решения – это**

- а) обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам
- б) определение миссии организации
- в) проверка и контроль служащих
- г) минимизация издержек

##### **7. К разработке и принятию решений могут быть подходы:**

- а) статистический
- б) логический
- в) научный
- г) исторический
- д) ненаучный

##### **8. Каким требованиям должно отвечать решение:**

- а) обоснованность

- б) четкость формулировок
- в) своевременность и эффективность
- г) реальная осуществимость
- д) всем выше перечисленным

**10. С точки зрения цели управленческие решения классифицируются:**

- а) коммерческие
- б) одноцелевые
- в) многоцелевые
- г) некоммерческие
- д) стратегические

**11. По способу принятия управленческие решения делятся на:**

- а) консультативные
- б) совместные
- в) индивидуальные
- г) групповые

**12. Какие факторы, снижают вероятность принятия качественного и эффективного управленческого решения:**

- а) личностные пристрастия или лояльность руководителя к одному из сотрудников.
- б) структуризация проблемы.
- в) внутрифирменные конфликты.
- г) функционирование системы ответственности.

**13. Для принятия качественного управленческого решения, решение должно быть описано:**

- а) только качественными показателями.
- б) только количественными показателями.
- в) как качественными, так и количественными показателями.
- г) правильного ответа нет.

**14. Многовариантность решений и правовая обоснованность принимаемого решения обеспечивают:**

- а) эффективность управленческого решения.
- б) качество управленческого решения.
- в) надежность управленческого решения.
- г) оптимальность управленческого решения.

**15. Совокупность параметров решения, удовлетворяющих конкретного потребителя и обеспечивающих реальность его реализации – это:**

- а) эффективность управленческого решения.
- б) качество управленческого решения.
- в) надежность управленческого решения.
- г) оптимальность управленческого решения.

**16. В каком случае возникает необходимость принятия управленческого решения:**

- а) в случае ликвидации неблагоприятной управленческой ситуации.
- б) в случае достижения поставленных перед организацией задач.
- в) в случае удовлетворения потребностей организации.
- г) в случае улучшения существующей ситуации.

## **Тест №2**

**1. Решение в общем виде:**

- А. Результат мыслительной деятельности человека.
- Б. Действия руководителя в рамках своих функций.
- В. Распоряжение руководителя, поддержанное коллективом.

**2. Управление организацией:**

- А. Выдача четких распоряжений непосредственным исполнителям.
- Б. Обеспечение согласованных действий членов организации при достижении цели.

- В. Выполнение исполнителями распоряжений и приказов администрации.

**3. Управленческое решение, принимаемое в организации, это:**

- А. Результат коллективного творческого труда.
- Б. Частное мнение руководителя организации.
- В. Отчет о проделанной работе.

**4. Форма разработки управленческого решения:**

- А. Договор.
- Б. Сообщение.
- В. Планирование.

**5. Форма реализации управленческого решения:**

- А. Договор.
- Б. Сообщение.
- В. Планирование.

**6. Проблема – это:**

А. Алгоритм обработки информации в процессе разработки управленческих решений.

- Б. Анализ деятельности предприятия за истекший период.
- В. Реальное противоречие, которое должно быть устранено.

**7. Решение оптимальное:**

- А. Логически обоснованное решение проблемы.
- Б. Эмпирическое решение проблемы.
- В. Решение, основанное на собственном ощущении ЛПР.

**8. Решение интуитивное:**

- А. Логически обоснованное решение проблемы.
- Б. Эмпирическое решение проблемы.
- В. Решение, основанное на собственном ощущении ЛПР.

**9. Решение рациональное:**

- А. Логически обоснованное решение проблемы.
- Б. Эмпирическое решение проблемы.
- В. Решение, основанное на собственном ощущении ЛПР.

**10. Общее качество управленческого решения, полученного в результате выполнения трех последовательных операций с показателями качества 0,9; 0,8; 0,7 равно:**

- А. 0,7;
- Б. 0,8;
- В. 0,5

**11. Общее качество управленческого решения, полученного в результате выполнения трех последовательных операций с показателями качества 0,5; 0,5; 0,5 равно:**

- А. 0,125;
- Б. 0,25;
- В. 0,5

**12. Показатель энтропии – это:**

- А. Показатель, характеризующий степень риска вложения инвестиций.
- Б. Показатель количественной неопределенности проблемы.
- В. Вероятность реализации принятого УР.

**13. Вход системы разработки управленческого решения:**

- А. Материально-технические ресурсы рассматриваемой организации.
- Б. Цель, стоящая перед организационной системой.
- В. Параметры, характеризующие проблему, которую нужно решить.

**14. Объекты внешней среды, принимаемые во внимание при разработке управленческого решения:**

- А. Климатические и географические условия.
- Б. Люди и организации, контактирующие с данной организацией.
- В. Все, что находится за пределами организации.

**15. Факторы внешней среды, принимаемые во внимание при разработке управленческого решения:**

- А. Климатические и географические условия.
- Б. Люди и организации, контактирующие с данной организацией.

В. Все, что находится за пределами организации.

**16. Конкуренция – это процесс:**

А. Во многом позитивный для производителя, продавца и покупателя.

Б. Негативный для производителя, продавца и покупателя.

В. Всегда негативный для производителя, продавца и позитивный для покупателя.

**17. Одно из основных свойств внешней среды:**

А. Производительность труда.

Б. Риск.

В. Неопределенность.

**18. Детерминированная модель:**

А. Упрощенная система гипотетических ситуаций.

Б. Модель, в которой все факторы однозначно определены.

В. Модель, в которой учтен элемент неопределенности.

**19. Стохастическая модель:**

А. Упрощенная система гипотетических ситуаций.

Б. Модель, в которой все факторы однозначно определены.

В. Модель, в которой учтен элемент неопределенности.

**20. Дедуктивная модель:**

А. Упрощенная система гипотетических ситуаций.

Б. Модель, в которой все факторы однозначно определены.

В. Модель, в которой учтен элемент неопределенности.

**21. Линейная структура управления:**

А. Жесткая иерархическая структура.

Б. Дивизиональная структура.

В. Гибкая матричная структура.

**22. Цель-аналог:**

А. Цель, которая никогда ранее никем не достигалась.

Б. Цель уже достигалась ранее на другом предприятии.

В. Цель уже достигалась ранее на данном предприятии.

**23. Функциональная цель:**

А. Цель, которая никогда ранее никем не достигалась.

Б. Цель уже достигалась ранее на другом предприятии.

В. Цель уже достигалась ранее на данном предприятии.

**24. Цель развития:**

А. Цель уже достигалась ранее на данном предприятии.

Б. Цель была ранее достигнута на другом предприятии.

В. Цель, которая никогда ранее никем не достигалась.

**25. Процессорная технология процесса разработки и реализации УР предусматривает:**

А. Распределение функциональных обязанностей.

Б. Управление по результатам.

В. Управление по упреждению.

**26. Целевая технология процесса разработки и реализации УР предусматривает:**

А. Распределение функциональных обязанностей.

Б. Управление по результатам.

В. Управление по упреждению.

**27. Одно из основных правил обеспечения сопоставимости альтернативных вариантов управленческого решения:**

А. Альтернативных вариантов должно быть не менее двух.

Б. Альтернативных вариантов должно быть не менее трех.

В. Альтернативных вариантов должно быть не менее пяти.

**28. К полностью управляемым параметрам относится:**

А. Производительность труда.

Б. Межличностные отношения в коллективе.

В. Поведение конкурентов на рынке.

**29. К частично управляемым параметрам относится:**

- А. Производительность труда.
- Б. Межличностные отношения в коллективе.
- В. Поведение конкурентов на рынке.

**30. К неуправляемым параметрам относится:**

- А. Производительность труда.
- Б. Межличностные отношения в коллективе.
- В. Поведение конкурентов на рынке.

**31. Особенности принятия решений в социально-экономических системах:**

- А. Наличие трудностей, связанных с получением достоверной информации.
- Б. Наличие неопределенностей, связанных с человеческим фактором.
- В. Отсутствие причинно-следственных связей между элементами системы.

**32. Удержание риска:**

- А. Уклонение от мероприятия, связанного с риском.
- Б. Сокращение вероятности потерь.
- В. Оставление риска за инвестором.

**33. Диверсификация:**

- А. Распределение инвестируемых средств между различными объектами вложения капитала.
- Б. Установление предельных сумм расходов, продажи, кредита.
- В. Децентрализованная форма создания натуральных и денежных страховых (резервных) фондов.

**34. Основная практическая задача процесса разработки управленческого решения:**

- А. Принятие решений, обеспечивающих эффективное выполнение задач управления.
- Б. Уменьшение собственных трудовых затрат ЛПР при решении задач управления.
- В. Решение ЛПР собственных проблем.

**35. Возрастание роли управленческих решений, принимаемых менеджером, в современных условиях России объясняется:**

- А. Уменьшением размеров предприятий.
- Б. Увеличением размеров предприятий.
- В. Наличием конкуренции.

**36. Структуризация проблемы:**

- А. Выбор альтернативных вариантов решения проблемы.
- Б. Оптимизация параметров, характеризующих систему управления.
- В. Разложение проблемы по компонентам по уровням иерархии.

**37. Система управления предприятием:**

- А. Сотрудники предприятия, дающие задание подчиненным и контролирующие своевременное выполнение поручений.
- Б. Набор взаимодействующих между собой звеньев и подразделений, обеспечивающих решение задач управления.
- В. Административно-управленческий аппарат.

**38. Эффективность:**

- А. Отношение полезного результата к затратам.
- Б. Эффекты, оказывающие влияние на деятельность организации.
- В. Совокупность экономических показателей.

**39. Аудит:**

- А. Документальная фискальная проверка результатов разработки или реализации УР.
- Б. Документальная проверка результатов разработки и реализации УР.
- В. Постоянное наблюдение за процессами разработки и реализации УР.

**40. Административный контроль:**

- А. Проверка и наблюдение за сроками и качеством выполнения УР.
- Б. Постоянное наблюдение за используемыми технологиями при разработке и реализации УР.
- В. Создание и пополнение баз данных, содержащих спектр типовых задач, средств и методов их выполнения.

**Критерием оценки** является уровень освоения студентом материала, предусмотренного программой дисциплины, что выражается количеством правильно выполненных заданий теста, выраженное в %, согласно следующей шкале:

Процент результативности (правильности ответов) , %	Количество баллов
90 – 100	5
80 – 89	4
79 – 61	3
60 и менее	0

### **19.3.3 Вопросы для самостоятельной проработки отдельных модулей лекционного курса**

1. Сравните школы и подходы в науке об управлении.
2. Классифицируйте факторы внутренней и внешней среды, влияющие на характер управленческих решений.
3. Рассмотрите общие функции управленческих решений.
4. Охарактеризуйте стадии управленческой деятельности.
5. Изучите современные модели принятия решения.
6. Охарактеризуйте экономические концепции теории управления.
7. Изучите системные концепции разработки управления.
8. Проанализируйте социальные теории управления.

### **19.3.4 Кейс-задачи**

#### **19.3.4.1 Типовые кейс-задачи (для контрольной работы №1)**

##### **Кейс-задача №1.**

На собрании акционеров АО «N», уставный капитал которого разделен на 100 000 акций, присутствовали акционеры и их правомочные представители, обладающие 50 500 акциями. В повестку дня был включен вопрос о назначении генерального директора и выдвинута кандидатура Иванова И.И. «За» его назначение проголосовали акционеры и их правомочные представители, обладающие 25 250 акциями, «против» – 250 акциями, «воздержалось» – 25 000 акциями. У собрания акционеров возникло сомнение в правомочности принятого решения, и оно проголосовало квалифицированным большинством голосом за внесение изменений в Устав, согласно которым полномочия по назначению генерального директора передаются Совету директоров АО. Вопрос: Прокомментируйте правомерность принятых Собранием акционеров решений.

##### **Кейс-задача № 2.**

В настоящее время наблюдается тенденция к резкому сокращению объема продаж продукции предприятия. При обсуждении на заседании Дирекции были выдвинуты следующие предложения по выходу из кризисной ситуации: 1. Повысить качество выпускаемой продукции до уровня, превышающего качество аналогичной продукции конкурентов. 2. Развернуть собственную торговую сеть и снизить розничные цены за счет существенного уменьшения розничных расценок. 3. Сократить ассортимент выпускаемой продукции, исключив из него нерентабельные и малорентабельные виды продукции, с целью снижения удельных издержек на остальные виды выпускаемой продукции и соответствующего снижения оптовоотпускных цен. Вопрос: Какую первичную информацию необходимо иметь для принятия правильного решения на заседании Дирекции?

##### **Кейс-задача № 3.**

Хлебопекарные предприятия, как правило, сталкиваются с проблемой своевременного удовлетворения утреннего заказа торговой сети. Большинство магазинов

хотели бы получать хлебобулочные изделия в широком ассортименте уже к открытию магазина. Следствием этого требования является неравномерная загрузка хлебопекарных печей в течение суток, чрезмерное напряжение с отгрузкой продукции в утренние часы, нарушение графиков доставки продукции и существенная вероятность поставки продукции сомнительной свежести. Вопрос: Какие пути решения возникающих проблем Вы можете предложить? Как должны взаимодействовать структурные подразделения хлебопекарных предприятий для решения этих проблем?

#### **Кейс-задача № 4.**

Инвестиционный бюджет компании на 2000 год составил 10 млн. условных единиц (у. е.) в то время как бюджет подбора и подготовки кадров составил 0,25 млн. у.е., а маркетинговый бюджет (маркетинговые исследования, реклама и т.д.) – 0,5 млн. у.е. 4 Вопрос: Может ли при таких условиях финансирования эффективно быть организована предпринимательская деятельность компании? Ответ обоснуйте с использованием определения понятия «предпринимательский труд».

#### **Кейс-задача № 5.**

В сфере управления рынками сбыта своей продукции компания выбрала стратегию, включающую политику «ценовой дискриминации». После применения на сегментированных рынках в своих фирменных торговых предприятиях политики «ценовой дискриминации» компания столкнулась со злоупотреблениями. Вопрос: Каков характер этих злоупотреблений и как можно их избежать, не создавая дорогостоящую систему контроля? Какие другие виды ценовой дискриминации Вам известны и в чем целесообразность их использования в управлении сбытом?

#### **Кейс-задача № 6**

Алексей Иванович - менеджер среднего звена. Он работает начальником сборочного участка небольшого предприятия. Сегодня первый день как он вернулся из отпуска. Первый звонок был от менеджера по сбыту, который сказал, что последняя партия деталей забракована и из-за этого нарушаются условия договора с постоянным и выгодным для фирмы заказчиком. Второй звонок был от секретаря-референта директора, которая сообщила, что через час состоится рабочее совещание у директора фирмы, посвященное этому вопросу. Третий звонок был от жены заместителя Алексея Ивановича, исполнявшего обязанности начальника цеха во время его отпуска; звонившая предупредила Алексея Ивановича, что ее муж заболел и врач выписал ему больничный лист сроком на неделю. Алексей Иванович откинулся в кресле и задумался... Представьте себя на месте Алексея Ивановича:

1. Определите возникшие проблемы. Проранжируйте (актуальность, масштабность, степень риска) и классифицируйте их (производственные, технические, информационные, экономические, кадровые).

2. Формализуйте каждую проблему - определите разницу между фактическим и желаемым состоянием объекта по его параметрам.

3. Определите “дерево целей” и на основе его “дерево решений”.

4. Проведите анализ принятых решений с различных точек зрения:

- по степени влияния на будущее организации;

- по времени реализации;

- по степени обязательности исполнения; • по широте охвата; • по содержанию;

- по какому-либо другому критерию.

5. Изобразите графически алгоритм принятия Вашего окончательного решения.

Обоснуйте правильность принятия решения.

### **19.3.4.2 Кейс-задачи на выявление и решение проблемы (для практических занятий, работа в группах)**

#### **Кейс №1 «От спичек к мебельной империи»**

*«Ингвар Кампрад пришел в бизнес с пустыми руками. Он дерзкий мечтатель, упрямец, в котором самым*

*причудливым образом смешались эксцентричность и чувство социальной справедливости»*

### **Из книги Бертиля Торекулля «Сага об IKEA»**

Начало саги об IKEA восходит к 1926 году, когда в шведской провинции Смоланд, в усадьбе Ельмтарюд (с примыкающей к ней землей размером в 500 га), родился Ингвар Кампрад. Он принадлежит к третьему поколению немецких переселенцев и, по некоторым сведениям, приходится дальней родней президенту Веймарской Республики Гинденбургу.

Отец Ингвара постоянно размышлял вслух, как бы он достроил поместье, будь у него деньги. Так что, видимо, под воздействием этих размышлений сам Ингвар еще подростком задумывался о том, откуда берутся большие состояния и что нужно делать, чтобы их сберечь.

Дальнейшие вехи этой саги хорошо известны, а в последние недели были вновь многократно обсосаны в СМИ многих стран мира. Школьником Ингвар начал зарабатывать деньги, развозя на велосипеде мелкие партии спичек по окрестным деревушкам, покупал оптом карандаши, авторучки и точилки и продавал их втрое дороже своим одноклассникам.

В 1943 году, в возрасте 17 лет, зарегистрировал торговую марку IKEA (аббревиатура, состоящая из первых букв его имени и названий двух шведских городков) и начал продавать канцелярские товары по почте. В начале 50-х Кампрад купил старую фабрику в городке Эльмхульт, затем обзавелся собственным выставочным павильоном в Стокгольме.

В 1958 году открыл в Эльмхульте первый магазин с логотипом IKEA. Многие предостерегали его: мол, никто не захочет ездить за мебелью в захолустье. Но Ингвар оказался прав: ради серьезных покупок люди готовы были совершать дальние поездки. Кстати, в этом магазине стали по бросовым ценам продавать багажники, устанавливаемые на крыши автомобилей. Оборот вскоре вырос в полтора раза.

Еще одним успешным ноу-хау Ингвара стала ставка на оборот: он пришел к выводу, что продажа 600 стульев по доступной цене дает больше прибыли, чем продажа 60-ти, но с большей накруткой. Затем Кампрад в поисках путей повышения рентабельности бизнеса пошел еще дальше. Мебель IKEA начали выпускать и продавать в виде полуфабрикатов, которые монтируются покупателями самостоятельно дома (если они, конечно, не хотят приглашать для этого работников). Это, естественно, в несколько раз удешевило складирование и транспортировку. Ради той же экономии заказы на производство мебели Кампрад начал размещать за рубежом: сначала в Польше, а затем по всему миру - там, где дешевле. Но при этом неизменно сохранялась установка на жесткие стандарты качества: полка «Билли» и в Африке должна быть полкой «Билли».

Вплоть до начала 90-х годов Ингвар Кампрад занимал пост президента и председателя совета директоров компании IKEA, а после ухода на пенсию стал главным советником. Унаследуют торгово-промышленную империю Кампрада трое его сыновей. Старший, Петер, возможно, возглавит фонд INGKA, средний, Ионас, будет директором по маркетингу компании, а младший, Матиас, может занять пост президента IKEA.

С 1976 года семья Кампрада живет в Швейцарии, в Лозанне. Эту страну Кампрад выбрал для постоянного проживания по очень простой причине - налоги на богатых (подходный, на наследство) в Швеции столь велики (до 70%), что многие бизнесмены, слегка укрепив свои позиции, «делают ноги», становясь резидентами соседних государств. Среди таковых и глава TetraPak Рубен Раусинг, перебравшийся на жительство в Великобританию. В Лондон перенесла свою штаб-квартиру и компания Ericsson.

Кампрад, без сомнения, самый экстравагантный мультимиллиардер в мире. Он не просто не кичится своим богатством - он им вообще не пользуется. В полном соответствии со своей жизненной философией он живет в скромном доме и ездит на 11-летнем Volvo, авиабилеты всегда покупает только в экономический класс (даже ищет по Интернету, чтобы купить со скидкой), а, находясь в зарубежных командировках, останавливается в трехзвездочных отелях. Еще он знаменит тем, что ходит на местный рынок в Лозанне за фруктами и овощами после обеда, когда торговцы снижают цены на свой товар. Книжечку «Завещание торговца мебелью», написанную Кампрадом в 1976 году и содержащую «девять заповедей торговца мебелью», и поныне раздают всем вновь нанимаемым на работу сотрудникам, но, тем не менее, сам Ингвар Кампрад не считает себя каким-то гуром.

Заповеди и изречения Ингвара Кампрада следующие:

1. Деньги разрушают людей.
2. Каждая крона – это крона.
3. Миссия IKEA – продавать мебель по доступной цене.
4. Поставив перед собой цель, мы будем добиваться ее и добьемся, если будем вместе.
5. Торговля домашней мебелью для IKEA – приоритет номер один, два, три и четыре.
6. По числу поражений я мог бы всех опередить.
7. Не бойся посоветоваться с коллегами и сотрудниками, но и не уходи от личной ответственности.

8. Нерешительность не замаскируешь ни заседательским рвением, ни пристрастием к социологическим опросам.

9. Самое оригинальное решение ничего не стоит, пока мы не знаем его цену. Дорогое решение – удел посредственности.

10. Порядок должен соблюдаться, но не превращаться в оковы.

Если предположить, что сенсационная публикация в *Veckans Affaere* своеобразный PR-ход, то он, несомненно, достиг цели. Концерн за последний год открыл еще 11 гипермаркетов, в том числе пять в США. И новость о том, что основатель IKEA «подпольный Билл Гейтс», спровоцировала оживленную дискуссию, как в прессе, так и в международной аудитории. На десятках форумов в Интернете. Спорят о преимуществах и достоинствах корпоративной модели IKEA и ее продукции (кстати, большинству, даже американцы, ее хвалят), о том, какая рыночная экономика лучше - европейская или американская, о весьма специфических особенностях «шведского социализма».

Швеция - пожалуй, единственная в мире «страна победившего социализма» - держит мировое первенство по размерам налогов. Они там не просто высокие, а можно даже сказать «конфискационные». Как шутят сами шведы, в их стране «капиталисты национальное богатство создают, а социалисты от власти его распределяют». Отсюда утечка капиталов: минимум \$30 млрд. ежегодно. Уже перебравшись в Швейцарию, Кампрад в одном из редких интервью посетовал, как на родине его долгие годы доставали чиновники и налоговики, упрекая, что, мол, нехорошо «наживаться на народе». От всего этого, возможно, и проистекает тяга Кампрада и его коллег по шведскому клубу богачей к скромности: они «отрекаются» от своей корпоративной собственности, выводят ее под крыши разного рода и т.д.

Когда пресс-служба IKEA в пику «разоблачениям» шведского журнала заявила, что Кампраду концерн не принадлежит, она, тем не менее, не представила детальную картину того, кому же все-таки достаются миллиардные прибыли от работы почти двух сотен гипермаркетов, обосновавшихся на всех континентах. У корпорации сложная структура собственности. Владельцем IKEA Group - по крайней мере, номинальным - является учрежденный Ингваром Кампрадом в 1982 году благотворительный фонд *Stichting INGKA Foundation*, который покровительствует разного рода архитектурным и дизайнерским организациям. Непосредственно семье Кампрада принадлежит компания *IKANO*, занимающаяся торговой и финансовой деятельностью.

Но ситуация с «запутыванием следов» в IKEA может измениться: в ближайшие несколько лет должна произойти гармонизация налоговой системы в рамках Евросоюза, а значит, поборы с богатых и бизнеса в Швеции и ряде других стран заметно уменьшатся. И тогда Кампрад опять может стать формальным собственником своей компании (сейчас ему 76 лет), а значит, с большой вероятностью, и самым богатым человеком в мире. ДОСЬЕ: Оборот IKEA Group в 2003 году составил \$14,3 млрд.

Компания управляет 186 магазинами в более чем 30 странах мира. Ей также принадлежит промышленная группа *Swedwood*. Ежегодно в среднем IKEA посещают 150-200 млн. покупателей. Концерн обеспечивает рабочими местами 76 тыс. человек. Доля торговых площадей IKEA по рынкам развитых стран: Германия (21%), США (13%), Великобритания (12%), Франция (9%) и Швеция (7%). Партнеры IKEA - корпорации *Volvo* и *TetraPak*.

### **Кейс №2 «Работа коллектива»**

На основе торгового предприятия был открыт новый продовольственный магазин «Дубравушка», работающий до 3 часов ночи. На работу в новый магазин приняли 8 продавцов, по 4 человека в каждую смену и заведующую магазином. График работы был составлен следующим образом: с 8 до 18 часов работала первая смена; с 18 до 3 часов работала вторая смена.

В коллектив приняли в основном молодых продавцов, но с хорошей профессиональной подготовкой. Работать начали дружно и слаженно. Заведующая магазином, имеющая в отличие от продавцов большой опыт работы в торговле, была требовательна, строга и справедлива. Она сразу распределила работу для каждого продавца, их обязанности. Все продавцы к работе относились серьезно, добросовестно, в коллективе установилась дружеская атмосфера.

Заведующая по всем возникающим вопросам и проблемам обращалась к продавцам, чтобы совместными усилиями принять решение. Работницы получали моральное удовлетворение от работы. Старались не поддаваться пессимистическому настроению, находили взаимопонимание, как с вышестоящим руководством, так и с покупателями. Магазин приобретал все большую популярность, численность покупателей увеличивалась, росли объемы продаж и продавцы перестали справляться с объемом работы. Было решено взять на работу еще одного продавца.

Подали объявление в газету. По объявлению обратились несколько девушек. Заведующая побеседовала с каждой, созвонилась с магазинами, где они работали ранее. Выбор пал на одну из девушек. Заведующая обратилась в отдел кадров с просьбой оформить на работу новую

сотрудницу. Все оформления были почти завершены, когда от вышестоящего руководства пришло распоряжение принять на работу другого продавца.

Не желая спорить с начальством, заведующая магазином согласилась принять другого продавца на работу, но поставила условие, что его примут временно. Новый продавец В.И. Никонова в отличие от всех работающих продавцов была женщиной средних лет, неприятной внешности, с постоянно плохим настроением. В.И. Никонова приступила к своим обязанностям, и в свой первый же рабочий день вступила в конфликт со всеми продавцами.

Заведующая магазином успокоила девушек, понадеявшись, что В.И. Никонова освоится с традициями, нормами и правилами, сложившимися в коллективе, и изменится. Но на следующий день произошел еще один конфликт. В.И. Никонова заявила, что не желает работать в водочном отделе, так как здесь самое большое количество посетителей, ей тяжело, сказывается возраст. Заведующая объяснила ей, что в соответствии с утвержденным положением, каждый продавец в течение недели работает в одном отделе, а по истечении срока принимает другой отдел, т. е. происходит перемещение продавца по всем отделам. В.И. Никонова заявила, что если она больше всех работает, то пусть ей и платят больше, чем другим продавцам.

Заведующая объяснила ей, что зарплата начисляется по часовой оплате плюс процент от выручки. Так как у В.И. Никоновой самое большое количество покупателей, то у нее будет и самая большая выручка, следовательно, и выше зарплата. В.И. Никонова согласилась с доводами заведующей. Очередной конфликт произошел вечером другого дня, когда В.И. Никоновой нужно было по графику выйти на работу в ночную смену. Она заявила, что работать не сможет, так как у нее дети и вообще ей тяжело работать ночью.

Ситуация в коллективе накалялась. Продавцов все более раздражало поведение В.И. Никоновой. Очередной скандал произошел, когда продавцам выдавали зарплату. В.И. Никонова начала возмущаться, что ей не доплатили, так как у других продавцов зарплата выше. Ей стали объяснять, что она не работала в ночь, за что идет дополнительная надбавка. В.И. Никонова грубила покупателям, на нее часто поступали жалобы.

Руководство объявило ей выговор, но это не дало положительного результата. Через некоторое время стали поступать жалобы от покупателей, что В.И. Никонова неправильно сдает сдачу, часто обвешивает, и совершает еще ряд грубых нарушений правил торговли и дисциплины. Заведующая передала жалобы вышестоящему руководству, но оно вновь ограничилось лишь выговором. Продавцов все больше раздражало поведение В.И. Никоновой.

Тогда заведующая, боясь, что коллектив распадется, решила пойти на хитрость. Она имела в налоговой службе хорошего знакомого, поговорила с ним и решила устроить В.И. Никоновой «контрольную покупку». В назначенный день знакомый заведующей пришел в магазин, притворившись человеком в нетрезвом состоянии, стал покупать у В.И. Никоновой «что-нибудь на ужин. Заметив у посетителя крупные деньги, В.И. Никонова собрала ему хорошую корзину, не забыв внести в сумму и свою «накрутку» за обслуживание. В ходе данной проверки был выявлен обсчет покупателя.

Налоговая служба наложила штраф на предприятие и на продавца В.И. Никонову. В связи с грубейшим нарушением В.И. Никонову освободили от занимаемой должности, что вызвало положительную реакцию со стороны продавцов. Вместо В.И. Никоновой заведующая магазина решила сама принять на работу нового продавца. Как бы не ошибиться!

### **Кейс №3**

Жанна Христордар только что получила университетскую степень бакалавра по направлению «Менеджмент» и сразу же включилась в работу компании своего отца. Ее отец Богдан Христордар являлся владельцем и президентом компании «Бутики Христордара». Компания владела сетью из 12 магазинов модной женской одежды в ряде крупных городов России.

Компанию еще в конце перестройки основал дед Жанны. Связи и опыт деда, долгое время работавшего в сфере советской торговли, и последние 10 лет деятельности ее отца в области женской одежды, их умение покупать и продавать эту одежду превратили компанию из одного магазина в центре Москвы в достаточно большую сеть магазинов.

Управленческий стиль Богдана Христордара, по сути, был продолжением стиля его отца. Оба получили образование при старой системе, один — торговое, а другой — политехническое. Богдан знал, что и как он делает. Он был горд тем, что был способен «держать руку на пульсе» всех деталей по покупке, рекламе и управлению магазинами. Каждый из менеджеров его магазинов, равно как и члены правления, встречались с ним каждые две недели в Москве. Между этими встречами Богдан тратил 2—3 дня каждой недели на посещение своих магазинов и работу с их менеджерами.

Однако главной его заботой было то, как люди коммуницируют и как они смотивированы к работе. Он отмечал, что на заседаниях, которые он проводил, все его менеджеры и специалисты слушают его очень внимательно. Тем не менее от суждений, которые они делали» его начала беспокоить мысль: слышат ли они его или просто внимательно слушают. Как результат ряд его

указаний точно не выполнялись магазинами. Он часто сам правил документацию и рекламные проспекты.

В некоторых магазинах работники поговаривали о вступлении в профсоюз. Нередко приходилось слышать то, что ему совсем не нравилось. Так, ему стало известно, что многие работники компании, включая некоторых менеджеров, знают, что пытается делать его компания, и уверены, что они могли делать дело лучше, если бы имели шанс говорить непосредственно с Богданом и его ближайшим окружением.

Сам Богдан чувствовал, что многие его менеджеры, так же как и служащие магазинов, делали свою работу без каких-нибудь реальных усилий в творчестве, без изобретательности и энтузиазма. Его, кроме того, интересовало, почему некоторые его лучшие работники увольнялись и устраивались на работу к конкурентам.

Когда дочь пришла к нему, чтобы занять должность его специального помощника, он сказал: «Жанна, меня беспокоит происходящее в компании. Очевидно, что это проблема коммуникации и мотивации. Я знаю, что ты изучала менеджмент в университете. Я слышал, как ты говорила о проблемах барьеров и техники коммуникации. Ты называла имена Маслоу, Герцберга, Врума, МакКлелланда и других, кто много знает в области мотивации. Конечно, я сомневаюсь, что эти «психологи» знают достаточно много о бизнесе. Вместе с тем я знаю о мотивации людей то, что главное — деньги, хороший начальник и хорошие условия работы.

Может быть, ты знаешь что-то еще, что поможет мне? Я надеюсь на это. За твоё обучение в университете я заплатил немало денег. Мне это недешево обошлось. Так что ты могла бы мне предложить?»

#### **Кейс №4**

Свой рабочий день генеральный директор фирмы Д.П. Васильев, как обычно, начал на полчаса раньше и прежде всего на лист бумаги набросал перечень всех дел, которыми предстоит сегодня заняться. В числе наиболее важных он подчеркнул работу по составлению плана о перспективах развития фирмы. Это давно не дает ему покоя, однако взяться за дело по-настоящему все некогда - отвлекали текущие дела.

На столе уже несколько дней лежат папки с материалами, подготовленными соответствующими службами: перспективы научно-технического развития фирмы, анализ основных технико-экономических показателей, прогноз на будущий год и т.д. Материалы требуют тщательного изучения, а пока удавалось знакомиться с ними только урывками.

Первым делом надо провести оперативное совещание. Конец месяца и квартала. Васильева очень беспокоит финансовое положение фирмы и реализация продукции. Совещание с руководителями служб начато ровно в 9.00, проведено довольно четко, но закончить его удалось только к 11 часам. К этому времени в приемной накопилось уже много посетителей. В их числе несколько представителей других фирм, предприятий.

Кроме того, просил принять начальник финансовой службы (в связи с невозвращением кредитов юридическим лицам он хотел дать пояснения по замечаниям генерального директора и снять вопросы). Просили также принять: начальник кадровой службы, а также службы маркетинга по изменению ситуации на внешнем рынке из-за колебаний валюты США. "Что ему от меня надо, - подумал генеральный директор. - Он, кажется, не первый день уже ко мне прорывается. Есть ведь заместитель генерального директора по финансам".

По следам одного из совещаний предстояло решить ряд вопросов с начальником службы безопасности. Прием Васильев начал в 11.30. В первую очередь пригласил представителей других фирм. "Своим" назначил время в течение дня, заместителя генерального директора просил через секретаря позвонить позднее, если тот не найдет возможности решить свои вопросы с вице-президентом фирмы.

Неожиданно приехал представитель коммерческого банка, в котором находится счет фирмы. Пришлось принять. Как оказалось, все его вопросы касались компетенции заместителя по финансам. Но, так уже было принято на фирме, сначала он должен был обратиться к генеральному директору. Из трех представителей других фирм только один действительно нуждался в приеме генерального директора. Вопросы других вполне могли решить его заместители.

Однако один из представителей наотрез отказался рассматривать с кем-либо, кроме генерального директора, второй - остался не удовлетворен решением заместителя и непременно требовал вмешательства "самого". Лишь после обеда генеральный директор, наконец, смог приступить к работе над перспективным планом, но в это время позвонил главный бухгалтер фирмы.

Дело оказалось значительно серьезнее, чем можно было предполагать. Под угрозой срыва была выплата заработной платы работникам. Банк, где находились финансовые средства фирмы, неожиданно обанкротился. Генеральный директор давно подозревал, что с этим банком не все благополучно. Надо немедленно ехать в банк. Генеральный директор просит секретаря вызвать

машину, но она напоминает, что сегодня в 16.00 у него прием посетителей по личным вопросам, а в 17.30 - совещание руководителей структурных подразделений. Что делать?

Отменять прием посетителей по личным вопросам не хотелось бы. Помнится, в прошлый раз он переносил его на сегодня. Нарушать самим же заведенный порядок - значит подрывать уважение ко всякому порядку вообще. Размышления генерального директора прерывает телефонный звонок из-за границы. Интересуются, почему до сих пор не отправлена продукция фирмы для реализации. Он так и не успел принять своего главного бухгалтера.

Вопросы касаются интересов многих работников, понадобятся средства для выплаты заработной платы. Как это все будет организовано? Учтены ли психологические факторы? Каковы последствия невыплаты заработной платы? Во всех этих вопросах необходимо досконально разобраться, еще раз взвесить и обсудить. Но где же взять время? Генеральный директор с тоской посмотрел на пухлую папку еще не разобранный корреспонденции, задумался: "Создается впечатление, что не я руковожу фирмой, а фирма мною. Я намечаю одни дела на день, а жизнь подсказывает другие. Можно ли навести в этом какой-то порядок?"

Службы заместителя генерального директора по коммерческим вопросам изучали, помнится, затраты рабочего времени руководителей нашей фирмы. Интересно было бы посмотреть результаты, тем более они здесь, в папке. Да, цифры весьма любопытные". Оказывается, у генерального директора фирмы и у его заместителей рабочее время обычно складывается примерно следующим образом:

- подготовка решений перспективного характера - от 1-5% у руководителя, до 25% у отдельных замов, из них 93% - на проведение разного рода совещаний и 7% - на изучение и проработку материалов; составление (подготовка предложений) плана - 5% у руководи теля и до 15% - у замов, корректировка и уточнение планов текущего года - от 3 до 4%;

- оперативная работа - от 65 до 70% общего времени, в том числе: посещения трудового коллектива - 2-3%, совещания - 90%, изучение материалов - 2%, другие формы работы - остальное;

- решение кадровых вопросов - 5-6% рабочего времени, организационные проблемы управления - до 4%, другие вопросы - остальное время.

"А как складывается рабочий день у руководителей других фирм?-задумывается генеральный директор. Ведь мы работаем не хуже других. Правда, мой рабочий день длится иногда по 12 часов. Что ж, если так организован у меня мой труд, то надо заняться планированием своей работы".

### **Кейс №5 «Управленческая команда в компании»**

В середине октября 29-летний Борис Минин, президент небольшой торговой компании, должен был встретиться со своей управленческой командой по поводу увеличения цен на продаваемые товары. Пост президента он получил год назад от своего отца, владельца компании. Это был поистине сумасшедший год. Компания чуть было не обанкротилась. Однако еще многое осталось сделать, что увести компанию от «края пропасти».

Ниже приводится характеристика членов управленческой команды Бориса, собравшихся на заседание к 11:00.

Владимир — 32-летний финансовый директор компании; в компании работает три года, придя туда из одной из аудиторских компаний «Большой шестерки». Помимо финансов, он отвечает за бухгалтерию и общеадминистративные вопросы.

Николай (35 лет) работает в компании восемь лет. Хотя по образованию он экономист, он поменял много работ в компании. Сейчас он занимается вопросами закупок товаров у поставщиков и подчиняется Владимиру.

Елена — 45-летняя сестра Бориса руководит торговыми операциями. Торговля организована через дилеров, поэтому у Елены всего несколько человек в подчинении, семейным обстоятельствам ей не удалось закончить вуз и получил высшее образование.

Борис созвал заседание и пригласил на него консультанта по управлению, чтобы обсудить проблемы в связи с необходимостью повышения эффективности деятельности компании. Борис: Ладно, мы потратили уже немало времени на обсуждение вопроса о повышении цен. Владимир рекомендует поднять цены 16% уже сейчас. Хотелось бы узнать мнение каждого из вас об этом. Начнем с тебя, Владимир.

Владимир: Мой анализ данных из отчетов по прибыли указывает, что увеличение цен на 16% необходимо прямо сейчас, если мы хотим получить какую-нибудь прибыль в этом году. По самым лучшим моим оценкам, мы теряем деньги на каждой продаже. Мы с самого начала года еще ни разу не повышали цены. У нас просто сейчас выбора. Мы должны это сделать.

Николай: Конечно, было бы лучше увеличить цены не по сравнению с началом этого года, а по сравнению с этим же периодом прошлого года. Необходимо учитывать, что мы находимся в середине сезона продаж и повальное увеличение цен не очень желательно. Но, к сожалению, у нас нет выхода.

Владимир: У нас нет способа от этого отказаться.

Борис (выдерживая паузу, оглядывает всех собравшихся): Итак, все вы рекомендуете увеличить цены прямо сейчас? Николай и Владимир: Да!

Владимир: Необходимо помнить, что мы не можем поднять цены по старым заказам, их можно ввести только в новые заказы. Мы уже отправили много заказов по старым ценам. Дилеры могут не принять наших предложений. Поэтому повышение цен коснется только тех заказов, которые мы ожидаем получить.

Николай: Если повышение цен будет отнесено только к новым заказам, то, принимая во внимание 32-страничный список выполненных заказов у Елены, мы просто не сможем почувствовать результата от увеличения цен, о котором говорим.

Владимир: Тогда мы должны известить дилеров о повышении цен на уже поставленные им товары. Я задержу им поставки и пошлю письма о повышении цен. Я также попрошу их подтвердить свое согласие на это. В противном случае намекну им, чтобы они не ожидали от нас в будущем товара.

Николай: Действительно, подтвержденные заказы дадут нам такую возможность.

Борис. Вы думаете, что это самое лучшее, что можно сделать?

Владимир: Мы делаем деньги, и было бы глупо в этой ситуации не поднимать цены.

Борис: Елена, ты чем-то недовольна. Что ты думаешь по этому поводу?

Елена (пожимая плечами): Я даже не знаю.

Владимир (с явным нетерпением): Мы же теряем деньги на каждом заказе. Елена: Меня беспокоит, что мы поднимаем цены в середине сезона продаж.

Николай: Если ждать, то про это можно просто забыть. Владимир: Елена, тогда что-нибудь предложи.

Елена: Я не знаю. (Пауза.) Эти заказы (берет в руки 32-страничную книгу заказов) отработывались целый месяц с дилерами. Здесь свыше 175 статей товаров. Все это надо теперь переделать и разослать дилера обратно для подтверждения. Мне это не очень нравится.

Владимир: Но это стоит сделать.

Николай: Посмотрите, в наших письмах мы можем сослаться на инфляцию, и, кроме того, ведь это первое увеличение цен за год. Большинство дилеров поймут это. Давайте попробуем. Здесь стоит рисковать, не правда ли, Елена?

Елена: (опять пожимает плечами).

Борис: Елена, ну скажи что-нибудь. Елена: Не знаю. Я понимаю, что цены надо увеличить, но меня это беспокоит.

Владимир: Бизнес — это принятие трудных решений. За это нам и платят.

(Все примолкли, смотрят друг на друга, а потом все — на Бориса)

### **Кейс №6 «Подбор кандидатов на замещение освобождающейся должности»**

Начальник службы маркетинговых исследований коммерческой фирмы через несколько дней уходит на пенсию по возрасту. Начальнику службы по работе с персоналом поручено подобрать кандидатов на замещение освобождающейся должности.

В резерве кадрового департамента фирмы кандидатами на должность значились двое: зам. начальника службы Петров и главный специалист службы Антонов.

Кроме того, на эту должность была предложена кандидатура специалиста другой службы - Русакова, а также - кандидатура Блинова, изъявившего желание по личным соображениям поступить на работу в фирму по рекомендации со стороны.

Служба маркетинговых исследований коммерческой фирмы изучает проблемы, связанные с внутренним и внешним рынками сбыта производимой продукции. В задачи службы входит качественное исследование рынка, сбор необходимой информации, ее обработка с использованием средств вычислительной техники, а также организация и проведение рекламной деятельности. Как известно, на рынке идет жесткая конкурентная борьба.

Конкретная фирма пытается освоить и расширить не только внутренний рынок, но и особенно внешние (бывшие республики СССР и государства бывшей социалистической системы). Однако фирма, соблюдая свой достаточно высокий имидж, стремится делать это цивилизованно, не нарушая сложившихся законов рыночных отношений. Характеристика кандидатов на должность.

1. Петров - возраст 50 лет. Имеет среднее техническое образование, служил в армии, демобилизовался в звании капитана. На фирме работает с 1991 г. в должности зам. начальника службы. Оказывает большую помощь начальнику службы маркетинговых исследований в организации ее деятельности. Активно проводил мероприятия по реорганизации службы, по оснащению рабочих мест современной техникой. Инициативен, однако, решения принимает не быстро и осторожно. Любимая его поговорка: "Семь раз отмерь, один раз отрежь". С окружающими общителен, вежлив. Порой недостаточно требователен, Увлекается рыбной ловлей. Иногда болеет, женат, имеет сына.

2. Антонов - главный специалист этой службы. Возраст – 40 лет. Высшее образование. На фирме работает с 1992 г. в качестве главного специалиста службы маркетинга. В решении производственных и иных вопросов Антонов не особенно инициативен. Однако всегда весьма охотно поддерживает полезную творческую мысль, и часто бывает более напорист и энергичен, чем сам автор предложения. Антонов - очень исполнительный, требовательный, даже строгий. Внешне - всегда опрятный, сосредоточенный. Принципиальный. С окружающими придерживается официальных служебных отношений. С рабочими шутит редко, молчалив. К нарушителям трудовой дисциплины и недобросовестным работникам относится нетерпимо. Сотрудники уважают Антонова. Увлекается шахматами, однако сам играет редко. Предпочитает давать советы играющим, особенно проигрывающему (с согласия другого партнера). Получает большое удовольствие, когда игрок при его помощи выигрывает. Женат, имеет двоих детей. Пользуется репутацией примерного семьянина. Здоров.

3. Русаков - специалист другой службы. Возраст - 27 лет. Образование высшее, инженер. На фирме работает после окончания института. Русаков инициативен, проявляет творческую смелость при принятии различных решений. Однако часто ошибается. Чувствуется недостаток опыта. Целеустремленный, темпераментный, энергичный, во всем старается разобраться, постоянно советуется с опытными работниками фирмы. Легко вступает в спор со всеми, вплоть до руководителя фирмы. Убеждаясь в ошибочности своих предложений, быстро от них отказывается. Русаков читает много отечественной и иностранной периодической литературы. Редко придерживается официальных отношений. Со всеми общителен, любит шутить. Хорошо знает настроения рабочих, их запросы и интересы. Здоров. Увлекается спортом. Женат. Детей нет.

4. Блинов - 38 лет; инженер-экономист. Образование высшее. Работает в коммерческих фирмах с 1991 г., как правило, в финансовых службах. Избирался депутатом городской думы. Имеет значительные деловые связи и авторитет в коммерческих фирмах. Блинов мало знает о конкретной коммерческой фирме, но имеет солидные рекомендации от деловых партнеров фирмы. Человек энергичный, принципиальный. Квалифицированный специалист.

### **Критерии оценки кейса**

1. Анализ проблемы – насколько верно, комплексно, и в соответствии с действительностью, студент сумел выделить причины возникновения проблемы на объекте, описанной в кейсе.
2. Структурирование проблем – насколько четко, логично, последовательно была изложена студентом проблема, охарактеризованы участники проблемы, выявлены последствия проблемы и риски для объекта.
3. Предложение стратегических альтернатив – количество вариантов решения проблемы предложенных студентом.
4. Обоснование решения – насколько аргументирована позиция студента относительно предложенного решения кейса.
5. Логичность и реализуемость плана внедрения стратегической инициативы – насколько соблюдены общепринятые нормы логики в предложенном решении, насколько предложенный план может быть реализован в текущих экономических условиях.

### **Критерии оценки**

5 баллов выставляется студенту, при условии выполнения вышеназванных требований в полном объеме.

4 балла выставляется студенту, при условии правильного определения причин возникновения проблемы, описанной в кейсе, выполнения требований обоснованности и реализуемости предлагаемых решений, но недостаточно четко и последовательно аргументированных.

3 балла выставляется студенту, при попытке определении возможных причин возникновения проблемы, описанной в кейсе, представления характеристик участников проблемы и предложении варианта ее решения.

0 баллов выставляется студенту в случае неверного определения причин возникновения проблемы, описанной в кейсе, отсутствии вариантов ее решения, и в целом не выполнения требований, согласно критериям оценки кейса.

### **19.3.5 Деловые игры**

## **Деловая игра 1. “Разработка управленческих решений в условиях конкуренции на рынке компьютеров”**

Ситуация 1. Известно, что на рынке компьютеров ежемесячно может быть реализовано до 5 тыс. ед. этой техники. Действующие на рынке фирмы реализуют только 4 тыс. ед. с предполагаемым увеличением объема продаж до 4,2 тыс. ед. в месяц. Прибыль от продажи каждого компьютера составляет 100 у. е. Ваша фирма производит DVD проигрыватели. По данным маркетинговых исследований, можно увеличить их выпуск на 400 ед. Прибыль от продажи одного DVD проигрывателя составляет 200 у. е.

Вы находитесь перед выбором более выгодного решения: перепрофилировать производство на выпуск компьютеров (это мероприятие обойдется в 30 000 у. е.) или расширить выпуск DVD проигрывателя составляет (затраты в размере 20 000 у. е.).

Ваша задача состоит в следующем:

- определить факторы, которые вы будете учитывать при принятии решения;
- определить весь перечень возможных альтернатив решения; • провести расчет прибыльности;

- выбрать единственное решение

Ситуация 2. Ваша фирма ежемесячно производит 5 000 компьютеров. Для того, чтобы серьезно противостоять конкурентам, Вам предстоит сделать выбор:

1. снизить цену на продукцию на 10 %. Тогда прибыль вашей фирмы от продажи каждого компьютера сократится с 300 у.е. до 200 у.е.;

2. усилить рекламу и увеличить сеть сбытовых организаций.

При этом рекламные затраты на единицу продукции возрастут с 100 у.е. до 150 у.е., а сбытовые с 50 у.е. до 120 у.е.

Ваша задача:

- определить факторы, которые будут учитываться при принятии решения, и перечень возможных альтернатив решения;

- рассчитать доходность;

- принять единственное решение.

Ситуация 3. В результате усиления позиций конкурентов у вашей фирмы возникли сложности со сбытом компьютеров.

Имеются следующие варианты решения задачи:

1. снизить производство компьютеров с 5 000 до 4 000 ед. в месяц. При этом Ваши потери составят 50 000 у.е.;

2. усовершенствовать модели производимых компьютеров. В этом случае потери дохода составят 20 000 у.е. (от модернизации) и 30 000 у.е. (от внесения изменений в технологию);
3. усилить рекламную кампанию. В этом случае затраты на единицу продукции возрастут на 8 у.е. 57

Ваша задача состоит в следующем:

- определить факторы, влияющие на принятие решения;

- рассчитать доходность; • выбрать окончательное решение;

- оформить решение в таблицу (свободная форма)

## **Деловая игра 2**

В проектно-конструкторском бюро фирмы работают 6 человек.

Алексей Максимович - средних лет мужчина, грузный, меланхоличный, тяжелый на подъем, увлекается шахматами, обладает аналитическим складом ума.

Юрий Борисович - молодой человек, симпатичный, коммуникабельный, честостолбивый, занимается в самодеятельной театральной студии.

Люда – незамужняя девушка, ничем не увлекается, имеет три любимых занятия: разглядывать журнал мод, наблюдать происходящие за окном, обсуждать с подругами фирменные новости и события.

Мария - молодая женщина, исполнительная, трудолюбивая, имеет семью и маленького, часто болеющего ребенка.

Валера – худощавый молодой человек, отличный инженер, но педантичен и чрезмерно самолюбив, страдает хроническим заболеванием; в настоящее время в отпуске.

Шестой человек – менеджер бюро, это Вы. Вас вызвал главный менеджер проектно-конструкторского отдела и объявил, что фирма заключила договор на разработку проекта, успешное выполнение которого принесет фирме неплохую прибыль. Проект, как отметил главный менеджер, технически сложный, имеет большой объем чертежных работ, должен быть выполнен за счет сверхурочной работы. И, кроме того, на заключительном этапе необходимо согласование проекта с заказчиком и в связи с этим предстоит длительная командировка в г. Тьму-Таракань.

Если бюро справится с работой, его сотрудников ждет хорошее вознаграждение. Однако сумму вознаграждения главный менеджер не сообщил. Ваше задание:

1. Определить основные проблемы. Принять необходимые в этой ситуации управленческие решения, в частности решение по распределению работ между сотрудниками;

2. Провести анализ потребностей каждого сотрудника: определить его индивидуальные потребности, оценить степень влияния каждой потребности по пятибалльной шкале, сгруппировать потребности как источник мотивов, определить сумму баллов по каждой группе мотивов и определить доминирующую потребность.

На основании этого разработать стиль поведения по отношению к каждому сотруднику при распределении работ. Использовать при этом теоретический материал: классификацию стимулов, различные варианты концепций мотивации, способов мотивации.

Разрешается “приписывать” героям кейс-стади какие-то дополнительные сведения, связанные с личной жизнью, событиями связанными с прошлым периодом работы, но не идущие в разрез с его характеристикой.

3-й этап. Работа в группах 15 - 20 минут.

4-й этап. Презентация результатов работы представителями групп.

5-й этап. Пленарная дискуссия.

6-й этап. Ролевая игра.

*Сценарий ролевой игры:*

1. Преамбула событий. Фирма, действующие лица, управленческие проблемы – те же.

В результате развития событий и благодаря высокопрофессиональной работе Менеджера, разработавшего индивидуальный стиль поведения по отношению к каждому сотруднику бюро, удалось справиться с проектными работами. Следующий пункт договора включал 2-месячную командировку на фирму заказчика с целью передачи информации по проекту, обучения и консультирования работников фирмы.

Менеджер проектного подразделения планировал командировать для выполнения данных работ Юрия Борисовича, но ряд обстоятельств помешал данному решению. Тогда Менеджер решает направить в командировку Люду.

2. Для проведения ролевой игры каждая группа выбирает двух человек – одного на роль Менеджера, другого на роль Люды. Организуется место действия - стол, два стула.

3. Задача Менеджера уговорить Люду, используя для этого различные стимулы, провести два месяца в г.Тьму-Таракань. Задача Люды суметь отказаться от поездки, аргументируя свой отказ.

4. После проведения игры поочередно каждой группой провести пленарную дискуссию: обсудить результаты ролевой игры и сделать выводы.

### **Деловая игра “Марафон менеджера”**

План проведения игры

1-й этап. Формируются группы по принадлежности к фирме.

2-й этап. В каждой группе выбирается человек на роль Менеджера. Менеджеры выходят из аудитории.

3-й этап. Оставшиеся члены групп разрабатывают для каждой должности, которую они выполняют в своей виртуальной фирме, конкретную проблему всевозможного характера. Они будут исполнять роль Сотрудников.

4-й этап. Менеджеры приглашаются в аудиторию. Проводится игра по сценарию.

*Сценарий:* Место действия - коридор фирмы;

Действующие лица - Менеджер и Сотрудник фирмы.

События: Рабочий день. Менеджер выходит из кабинета начальника и идет быстрым шагом, торопясь выполнить его руководящие указания. Но по пути ему встречаются один за другим Сотрудники фирмы, каждый со своей производственной проблемой.

Задача Менеджера - решить все текущие проблемы оперативно, задача Сотрудника - усложнять проблему по мере ее анализа Менеджером так, чтобы решение проблемы заняло как можно больше времени.

Для усиления динамики игры можно ввести фактор времени: на каждую проблему Менеджеру дается от 1 до 5 минут, если Сотрудник не удовлетворен решением Менеджера - проблема считается нерешенной, общее время решения всех проблем замеряется.

Для введения элемента соревнования Менеджеры могут работать не со своей группой, при этом каждый Сотрудник получает право присуждать Менеджеру от 0 до 5 очков за решение проблемы, после игры очки суммируются, определяется победитель.

5-й этап. Пленарная дискуссия по обсуждению деловой игры. Подведение итогов.

### **Критерии оценки деловой игры**

1. Анализ проблемы - насколько верно, комплексно, и в соответствии с действительностью, студент сумел выделить причины возникновения проблемы на объекте, описанной в сценарии деловой игры.

2. Структурирование проблем – насколько четко, логично, последовательно была изложена студентом проблема, охарактеризованы участники проблемы, выявлены последствия проблемы и риски для объекта.

3. Предложение стратегических альтернатив – количество вариантов решения проблемы предложенных студентом.

4. Обоснование решения – насколько аргументирована позиция студента относительно предложенного решения проблематики деловой игры.

5. Логичность и реализуемость плана внедрения стратегической инициативы – насколько соблюдены общепринятые нормы логики в предложенном решении, насколько предложенный план может быть реализован в текущих экономических условиях.

### **Критерии оценки**

5 баллов выставляется студенту, при условии выполнения вышеназванных требований в полном объеме.

4 балла выставляется студенту, при условии правильного определения причин возникновения проблемы, описанной в сценарии деловой игры, выполнения требований обоснованности и реализуемости предлагаемых решений, но недостаточно четко и последовательно аргументированных.

3 балла выставляется студенту, при попытке определении возможных причин возникновения проблемы, описанной в игре, представления характеристик участников игры и предложении варианта решения проблемы, описанной в игре.

0 баллов выставляется студенту в случае неверного определения причин возникновения проблемы, описанной в кейсе, отсутствии вариантов ее решения, и в целом не выполнения требований, согласно критериям оценки результатов проведения деловой игры.

## **19.3.6 Комплект заданий для контрольной работы №2**

### **Варианты контрольных работ**

#### **ВАРИАНТ 1**

Тема: «Процесс управления и управленческие решения»

1. Сущность процесса управления. Место управленческого решения в процессе управления.

2. Определение управленческого решения. Функции решений.

3. Вопросы

1. Как называется решение, принятое по заранее определенному алгоритму?

- a. стандартное;
  - b. хорошо структурированное;
  - c. формализованное;
  - d. детерминированное.
2. Выбор альтернативы, осуществленный руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции, направленный на достижение целей организации называется:
- a. должностная обязанность;
  - b. управленческое решение;
  - c. функциональная обязанность;
  - d. верного ответа нет.

#### ВАРИАНТ 2

Тема: «Технология и организация процесса разработки и принятия решений»

1. Организация процесса разработки и принятия решения.
2. Структура процесса принятия решений.
3. Вопросы
  1. Что понимается под технологией принятия решений?
    - a. состав и последовательность операций по разработке и выполнению решений;
    - b. методы разработки и выбора альтернатив;
    - c. верно 1 и 2;
    - d. методы исследования операций;
    - e. экспертные технологии.
  2. По сфере воздействия управленческие решения делятся на:
    - a. глобальные и локальные;
    - b. тактические и стратегические;
    - c. детерминированные и вероятностные;
    - d. краткосрочные и долгосрочные.

#### ВАРИАНТ 3

Тема: «Особенности разработки управленческого решения в условиях неопределенности и риска»

1. Анализ внешней среды ее влияние на реализацию решений.
2. Методы снижения и ограничения уровня риска.
3. Вопросы
  1. В чем заключается риск при принятии управленческих решений?
    - a. опасность принятия неудачного решения;
    - b. отсутствие необходимой информации для анализа ситуации;
    - c. вероятность потери ресурсов или неполучения дохода;
    - d. невозможность прогнозировать результаты решения.
  2. По методам разработки управленческие решения делятся на:
    - a. глобальные и локальные;
    - b. тактические и стратегические;
    - c. корректируемые и некорректируемые;
    - d. формализованные и неформализованные.

#### ВАРИАНТ 4

Тема: «Управление контролем выполнения управленческих решений»

1. Функции и виды контроля. Содержание контроля.
2. Нормативно-правовое обеспечение процесса контроля за выполнением управленческих решений.
3. Тесты
3. Вопросы
  1. Что означает понятие «чистый риск»?
    - a. все издержки, связанные с решением, минус вероятная прибыль;
    - b. вероятность получения убытка или нулевого результата;
    - c. разность между максимально возможными величинами прибыли и убытков;

- d. количественная оценка вероятности получения запланированной прибыли.
- 2. По форме принятия управленческие решения делятся на :
  - a. формализованные и неформализованные;
  - b. единоличные и коллективные;
  - c. глобальные и локальные;
  - d. тактические и стратегические.

#### ВАРИАНТ 5

Тема: «Ответственность руководителя за управленческое решение»

- 1. Условия возникновения юридической ответственности.
- 2. Сущность социальной ответственности. Взаимодействие социальной и юридической ответственности.
- 3. Вопросы
  - 1. Чем характеризуется уровень риска?
    - a. вероятностью возникновения ущерба;
    - b. размером возможного ущерба;
    - c. произведением 1 и 2.
  - 2. По степени повторяемости проблемы управленческие решения делятся на :
    - a. тактические и стратегические;
    - b. традиционные и нетипичные;
    - c. формализованные и неформализованные;
    - d. детерминированные и вероятностные.

#### ВАРИАНТ 6

Тема: «Методы моделирования управленческих решений»

- 1. Моделирование процесса разработки решений.
- 2. Модели теории игр.
- 3. Вопросы
  - 1. Что понимается под эффективностью управленческого решения?
    - a. достижение поставленной цели.
    - b. результат, полученный от реализации решения.
    - c. разность между полученным эффектом и затратами на реализацию решения.
    - d. отношение эффекта от реализации решения к затратам на его разработку и осуществление.
  - 2. Циклическая последовательность действий субъекта управления, направленных на разрешение проблем организации и заключающихся в анализе ситуации, генерации альтернатив, принятии решения и организации его выполнения называется....
    - a. процесс организации;
    - b. процесс коммуникации;
    - c. творческий процесс;
    - d. процесс принятия решений.

#### **Критерии оценки:**

5 баллов выставляется студенту, при условии выполнения всех требований в полном объеме.

4 балла выставляется студенту, при условии полного раскрытия заявленной темы, выполнения требований, обоснованности предлагаемых выводов, но недостаточно четко и последовательно аргументированных.

3 балла выставляется студенту, при частичном раскрытии заявленной темы, необоснованности предлагаемых выводов, отсутствии (частичном) ссылок на использованные источники.

0 баллов выставляется студенту в случае, если тема не раскрыта, выводы не сделаны, работа оформлена не в соответствии с требованиями.

#### *Методические рекомендации по выполнению контрольной работы*

Основные этапы работы студента над контрольной работой:

- 1) подбор и изучение литературы по теме работы;
- 2) написание работы по предложенному плану;
- 3) оформление контрольной работы в целом;
- 4) подготовка к собеседованию по контрольной работе.

1 этап: Подбор и изучение литературы по теме работы.

Начинать работу нужно с подбора необходимой научной литературы по соответствующей теме. В первую очередь это должны быть учебники и учебные пособия.

Необходимо придерживаться списка рекомендуемой кафедрой литературы.

Наряду с учебниками при написании контрольной работы можно пользоваться периодическими изданиями.

2 этап: Написание работы по предложенному плану

Контрольная работа должна состоять из следующих частей:

1. Титульный лист (указывается институт, кафедра, дисциплина, тема, Ф.И.О. руководителя и студента, год).
2. Содержание контрольной работы с указанием страниц каждой ее части (главы, параграфа).
3. Введение (1-2стр.).
4. Основная часть работы (не менее 6-10 печатных листов).
5. Заключение (1-2-стр.).
6. Список использованной литературы.
7. Ответы на вопросы в тестовой форме.

Контрольная работа должна быть написана ясным языком и в четкой логической последовательности согласно предоставленному содержанию. Допускается использование студентами в работе положений, выдержек и материалов из учебников, монографий, научных статей. Заимствование материала из литературных источников обязательно должно сопровождаться собственными комментариями автора по поводу тех или иных положений принципов, закономерностей.

Введение и заключение по объёму должны занимать 1-2 стр. Во введении следует обосновать актуальность выбранной темы, указать цели и задачи, которые ставит перед собой автор.

В заключении обобщаются выводы и рекомендации и личный вклад в изучение и изложение темы работы. Контрольная работа заканчивается списком использованной литературы. В список следует включать только ту литературу, которая непосредственно изучалась студентом и на которую имеются ссылки в контрольной работе.

3 этап: Оформление контрольной работы.

Контрольная работа должна быть оформлена на компьютере в текстовом редакторе WORD. Объем работы не должен превышать 15 стандартных (формат А4) страниц (28-30 строк; 60 знаков в строке). работа должна быть опрятной, шрифт – Times New Roman, 14, через 1,5 пт или Arial, 12, через 1 пт. Страницы должны быть пронумерованы в нижней части листа по центру.

На 2-й странице должен быть помещен план (структура) контрольной работы.

Перед началом каждого раздела нужно писать его номер, соответствующий структуре, и название.

4 этап. Подготовка к собеседованию

### **19.3.7 Примерные темы курсовых работ:**

1. Экспертные методы принятия управленческих решений.
2. Методы управления рисками.
3. Принятие решений для проведения стратегических организационных изменений.
4. Коллективные методы принятия управленческих решений.
5. Методы снижения неопределенности управленческих решений.
6. Модели поведения лица принимающего решения (ЛПР).

7. Модели поведения руководителя при индивидуальном и групповом подходах принятия управленческих решений.
8. Централизация и децентрализация в принятии управленческих решений.
9. Влияние человеческого фактора на реализацию альтернатив в управленческих решениях.
10. Организация и управление информационным обеспечением управленческих решений.
11. Планирование и организация управленческих решений.
12. Хозяйственные эксперименты в управленческих решениях.
13. Контроль, учет и анализ процессов управленческих решений.
14. Организация управления, разработка и реализация решений в современных условиях.
15. Организация информационной поддержки управленческой деятельности.
16. Уровни и принципы разработки и принятия управленческих решений.
17. Реализация и контроль выполнения управленческих решений.
18. Управление изменениями и конфликтами при принятии и реализации управленческих решений.
19. Инструменты и характеристики эффективного контроля реализации управленческих решений.
20. Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенностей.
21. Финансовые риски при принятии управленческих решений.
22. Использование информационных технологий при разработке управленческих решений.
23. Информационное обеспечение процесса принятия управленческих решений.
24. Оценка эффективности управленческого решения.
25. Реализация решения и контроль его выполнения.
26. Централизация и децентрализация в принятии управленческих решений.
27. Этапы и технологии управления процессом реализации решения.
28. Методы оценки последствий управленческих решений.
29. Модели поведения ЛПР (лица принимающего решения).
30. Модели поведения руководителя при индивидуальном и групповом подходах принятия управленческих решений.
31. Влияние человеческого фактора на реализацию альтернатив управленческих решений.
32. Влияние человеческого фактора и внешней среды на процесс принятия управленческого решения.
33. Основные формы страхования как приема снижения уровня риска при принятии управленческих решений.
34. Основные формы диверсификации рисков при принятии управленческих решений.
35. Основные подходы к управлению рисками при принятии управленческих решений.
36. Кредитные и процентные банковские риски при принятии управленческого решения.
37. Принятие решений в финансовой деятельности предприятия.
38. Принятие решений в управлении персоналом.
39. Принятие решений в стратегическом управлении.
40. Принятие решений в инновационной деятельности.
41. Принятие решений в управление качеством.
42. Особенности принятия управленческих решений в различных сферах деятельности организации.
43. Принятие решения в маркетинге.
44. Неопределенность и риск в управленческих решениях.
45. Реализация и контроль выполнения управленческих решений.
46. Особенности принятия управленческих решений в области промышленного

производства.

47. Особенности принятия управленческого решения в сфере наукоемкого производства.

48. Особенности разработки информационных систем поддержки принятия управленческих решений.

49. Экспертные системы по принятию управленческих решений.

### **Критерии оценки:**

Цель курсовой работы состоит в приобретении навыков самостоятельного решения практических проблем с научных позиций и письменного изложения полученных результатов. В процессе подготовки и написания курсовых работ, обучающиеся должны научиться проведению стандартного прикладного исследования в определенной области психологии.

По результатам защиты курсовой работы выставляется оценка: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Оценка «отлично» выставляется если:

– работа выполнена самостоятельно, носит творческий характер, возможно содержание элементов научной новизны;

– собран, обобщен и проанализирован достаточный объем литературных источников;

– при написании и защите работы студентом продемонстрирован высокий уровень развития общекультурных и профессиональных компетенций, теоретические знания и наличие практических навыков;

– работа хорошо оформлена и своевременно представлена на кафедру, полностью соответствует требованиям, предъявляемым к содержанию и оформлению курсовых работ;

– на защите освещены все вопросы исследования, ответы студента на вопросы профессионально грамотны, исчерпывающие, результаты исследования (если оно проводилось) подкреплены статистическими критериями;

Оценка «хорошо» ставится, если:

– тема работы раскрыта, однако выводы и рекомендации не всегда оригинальны и / или не имеют практической значимости, есть неточности при освещении отдельных вопросов темы;

– собран, обобщен и проанализирован необходимый объем психологической литературы, но не по всем аспектам исследуемой темы сделаны выводы и обоснованы практические рекомендации;

– при написании и защите работы студентом продемонстрирован средний уровень развития общекультурных и профессиональных компетенций, наличие теоретических знаний и достаточных практических навыков;

– работа своевременно представлена на кафедру, допускаются отдельные недостатки в ее оформлении;

– в процессе защиты работы были неполные ответы на вопросы.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если:

– тема работы раскрыта частично, но в основном правильно, отдельные вопросы темы изложены поверхностно;

– в работе недостаточно полно была использована специальная литература, выводы и практические рекомендации не отражают в достаточной степени содержание работы;

– при написании и защите работы студентом продемонстрирован удовлетворительный уровень развития общекультурных и профессиональных компетенций, поверхностный уровень теоретических знаний и практических навыков;

– работа своевременно представлена на кафедру, однако не в полном объеме по содержанию и / или оформлению соответствует предъявляемым требованиям;

– в процессе защиты выпускник недостаточно полно изложил основные положения работы, испытывал затруднения при ответах на вопросы.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если:

– содержание работы не раскрывает тему, вопросы изложены бессистемно и поверхностно, нет анализа практического материала, основные положения и рекомендации не имеют обоснования;

- работа не оригинальна, основана на компиляции публикаций по теме;
- при написании и защите работы студентом продемонстрирован неудовлетворительный уровень развития общекультурных и профессиональных компетенций;
- работа несвоевременно представлена на кафедру, не в полном объеме по содержанию и оформлению соответствует предъявляемым требованиям или работа студентом не представлена;
- на защите студент дневного отделения показал поверхностные знания по исследуемой теме, отсутствие представлений об актуальных проблемах по теме работы, не всегда отвечал на вопросы.

#### **19.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Оценка знаний, умений и навыков, характеризующая этапы формирования компетенций в рамках изучения дисциплины осуществляется в ходе текущей и промежуточной аттестаций.

Текущий контроль успеваемости проводится в соответствии с Положением о текущей аттестации обучающихся по программам высшего образования Воронежского государственного университета. Текущий контроль успеваемости проводится в формах: *фронтальных опросов, практических и контрольных работ, тестирования, деловых игр, решения кейсов*. Критерии оценивания приведены выше.

Промежуточная аттестация проводится в соответствии с Положением о промежуточной аттестации обучающихся по программам высшего образования.

Контрольно-измерительные материалы промежуточной аттестации включают в себя теоретические вопросы, позволяющие оценить уровень полученных знаний и практическое задание, позволяющее оценить степень сформированности умений и навыков.

При оценивании используются количественные шкалы оценок. Критерии оценивания приведены выше.