

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
Нижегородский государственный технический университет им. Р.Е. Алексеева  
Институт экономики и управления (ИНЭУ)  
сокращенное и полное наименование института  
Кафедра «Менеджмент» (МЕН)  
сокращенное и полное наименование кафедры

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОРГАНИЗАЦИИ АУДИТОРНОЙ И  
САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

**Управленческие решения**

---

наименование дисциплины

**Направление подготовки**

**38.03.02 «Менеджмент»**

код и полное наименование направления подготовки

**Менеджмент организаций различных организационно-правовых форм**

(наименование профиля подготовки)

**Уровень образования**

**бакалавриат**

бакалавриат, магистратура, специалитет

**Форма обучения**

**Очная**

Нижний Новгород  
2018

Разработчики/составители методических рекомендаций по организации аудиторной и самостоятельной работы студентов по дисциплине «Управленческие решения»:

доцент, кандидат ф.-м. наук, Паршков В.Г.  
ученое звание, степень, фамилия, имя, отчество

Кафедра «Менеджмент»

Дата, подпись  « 7 » 05 20 18 г.

Методические рекомендации по организации аудиторной и самостоятельной работы студентов по дисциплине «Управленческие решения» рассмотрены на заседании кафедры «Менеджмент»  
наименование кафедры

Протокол № 7 от « 7 » 05 20 18 г.

Заведующий кафедрой д.ф.н., профессор Матиашвили В.М.  
ученое звание, степень, фамилия, имя, отчество

Дата, подпись  « 2 » 05 20 18 г.

Методические рекомендации по организации аудиторной и самостоятельной работы студентов по дисциплине «Управленческие решения» согласованы с председателем методической комиссии по профилю подготовки, специальности (или председателем предметной комиссии)

Заведующий кафедрой

должность

д.ф.н., профессор Матиашвили В.М.  
ученое звание, степень, фамилия, имя, отчество

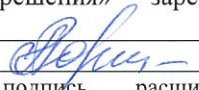
 « \_\_\_\_ » \_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.  
дата, подпись

Методические рекомендации по организации аудиторной и самостоятельной работы студентов по дисциплине «Управленческие решения» утверждены Учебно-методическим советом ИНЭУ

Протокол № 5 от « 22 » 05 20 18 г.

СОГЛАСОВАНО:

Методические рекомендации по организации аудиторной и самостоятельной работы студентов по дисциплине «Управленческие решения» зарегистрированы в УМУ под учетным номером

6041  
Начальник МО УМУ  Горностаева А.В. « 24 » 05 20 18 г.  
личная подпись расшифровка подписи дата

## Содержание

Блок 2. Методическое обеспечение дисциплины	4
Введение	4
2.1. Методические рекомендации по организации аудиторной работы	4
1. Цели и задачи освоения дисциплины	4
2. Тематический план освоения дисциплины на практических занятиях	6
3. Структура отчета по практической работе	16
2.2. Методические рекомендации по организации и планированию самостоятельной работы студентов	19
4. Рекомендации по выполнению самостоятельной работы	23
Блок 3. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов	25

## Блок 2. Методическое обеспечение дисциплины

### Введение

Методические рекомендации по организации аудиторной и самостоятельной работы студентов по дисциплине «Управленческие решения» направления подготовки бакалавриат 38.03.02 «Менеджмент», профиль подготовки: «Менеджмент организаций различных организационно-правовых форм» для очной формы обучения разработаны с учетом ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от «12» января 2016 г. № 7 и в соответствии с «Положением об учебно-методическом комплексе дисциплины», утвержденного приказом ректором № 142 от 26.03.2015 г.

### 2.1. Методические рекомендации по организации аудиторной работы

#### 1. Цели и задачи освоения дисциплины

**Цель освоения дисциплины:** выработать у студентов глубокое понимание сущности и технологии разработки управленческих решений, последовательное формирование целостного представления о технологиях принятия и реализации оптимальных управленческих решений, способность находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность; овладение методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организации.

#### Задачи:

- дать систематизированные знания о классификации и об основных типах управленческих решений;
- ознакомить студентов с технологиями принятия управленческих решений и границах их наиболее оптимального применения;
- обучить студентов методологии подготовки наиболее рациональных управленческих решений
- ознакомить студентов со спецификой курса «Управленческие решения»;
- Сформировать у студентов практические навыки разработки и реализации управленческих решений;
- овладение методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организации;
- выработать у студентов способность находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность
- обучить студентов и сформировать практические навыки поиска, анализа и оценки информации для подготовки и принятия управленческих решений
- обучить студентов методам анализа существующих форм организации и процессов управления, разработке и обоснованию предложений по их совершенствованию.
- руководство структурными подразделениями предприятий и организаций разных форм собственности, органов государственной и муниципальной власти;
- организация творческих коллективов (команд) для решения организационно-управленческих задач и руководство ими

Профессиональная деятельность бакалавра направлена на формирование навыков участия в разработке и реализации корпоративной и конкурентной стратегии организации, а также функциональных стратегий (маркетинговой, финансовой, кадровой); планирования деятельности организации и подразделений; участия в разработке и реализации комплекса мероприятий операционного характера в соответствии со стратегией организации; организации работы исполнителей (команды исполнителей) для осуществления конкретных проектов, видов деятельности, работ; контроля деятельности подразделений, команд (групп) работников.

Дисциплина «Управленческие решения» представляет собой дисциплину базовой части (Б1.Б.13). Дисциплина базируется на курсах: Основы функционального менеджмента, Нормативные акты в профессиональной деятельности, Основы экономических знаний, Информационные технологии в менеджменте, корпоративные информационные системы и информационная безопасность, Коммуникативный менеджмент, Психология менеджмента.

Общая трудоемкость, виды занятий, форма аттестации представлена в таблице 1.

Таблица 1. Общая трудоемкость, виды занятий, форма аттестации

Семестр	Общая трудоемкость, часов (ЗЕТ)	Лекции, часов	Практические занятия, часов	Лабораторные работы, часов	СРС, часов	Внеаудиторная контактная работа	Контрольная работа
Очная форма обучения Форма аттестации: зачет							
3	144 (4)	17	34	-	89	4	+

В процессе освоения данной дисциплины студент формирует и демонстрирует следующие компетенции: ОПК-2, ОПК-6, ПК-7.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен демонстрировать следующие результаты образования.

**Бакалавр должен знать:**

- методики поиска управленческих решений, виды управленческих решений, возможную ответственность за управленческие решения (ОПК-2);
- методы принятия решений в управлении операционной деятельностью организации (ОПК-6);
- методический инструментарий реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ (ПК-7).

**Бакалавр должен уметь:**

- находить управленческие решения и готовность нести за них ответственность (ОПК-2);
- применять методы принятия решений в управлении операционной деятельностью организации в своей профессиональной практике (ОПК-6);
- координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ (ПК-7).

**Бакалавр должен владеть:**

- способностью находить управленческие решения, учитывать последствия управленческих решений (ОПК-2);
- методами принятия решений в управлении операционной деятельностью организации (ОПК-6);
- навыками координирования деятельности исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ (ПК-7).

В учебном процессе преподаватель использует активные и интерактивные формы обучения студентов, которые должны опираться на их творческое мышление и в наибольшей степени активизировать познавательную деятельность, делать их соавторами новых идей, приучать их самостоятельно принимать оптимальные решения и способствовать их реализации.

В аудиторной работе со студентами предполагается проведение лекций-бесед и (или) лекций-дискуссий. При чтении лекций используются слайд-лекции, каждая из которых должна содержать конспект материала по определенной теме дисциплины.

**Рекомендации по работе на лекционных занятиях:**

1. Обратить внимание на то, как строится лекция. Она состоит, в основном из:
  - вводной части, в которой актуализируется сущность вопроса, идет подготовка к восприятию основного учебного материала;
  - основной части, где излагается суть рассматриваемой проблемы;
  - заключения, где делаются выводы и даются рекомендации, практические советы.
2. Настроиться на лекцию. Настрой предполагает подготовку, которую рекомендует преподаватель. Например, самостоятельно найти ответ на вопрос домашнего задания, читая раздел рекомендуемого литературного источника и выявить суть рассматриваемых положений. Благодаря такой подготовке возникнут вопросы, которые можно будет выяснить на лекции. Кроме того, соответствующая подготовка к лекции облегчает усвоение нового материала, заранее ориентируя на узловые моменты изучаемой темы. Важна и самоподготовка к лекции через стимулирование чувства интереса, желания узнать новое.
3. Отключить до начала лекции мобильный телефон (или поставить его в бесшумный режим), чтобы случайный звонок не отвлекал преподавателя и других студентов.
4. Слушать лекцию внимательно и сосредоточенно. В противном случае есть риск не усвоить именно главные положения темы, оставить за кадром вопросы, которые осложняют учебу в дальнейшем.
5. Если Вы в чем-то не согласны (или не понимаете) с преподавателем, то совсем не обязательно тут же перебивать его и, тем более, высказывать свои представления, даже если они и кажутся Вам верными. Перебивание преподавателя на полуслове – это верный признак невоспитанности. А вопросы следует задавать либо после занятий (для этого их надо кратко записать, чтобы не забыть), либо выбрав момент, когда преподаватель сделал хотя бы небольшую паузу, и обязательно извинившись.
6. Помнить, что лекцию лучше конспектировать, независимо есть тема в учебнике или ее нет. Научитесь правильно составлять конспект лекции.

**2. Тематический план освоения дисциплины на практических занятиях**

Тематический план освоения дисциплины на практических занятиях представлен в таблице 2.

Таблица 2. Тематический план освоения дисциплины на практических занятиях

№ темы/ раздела.	Темы лекций	Код компетенции	Тема практических занятий	Трудоемкость (час.) очная форма обучения
В	Введение	ОПК-2, ОПК-6, ПК-7	Введение	1
1/1	1.Сущность и содержание понятия «Управленческое решение».	ОПК-2	1. Сформулировать свое понимание Сущности и содержание понятия «Управленческое решение»	1
7/2	7.Технологическая схема разработки управленческого решения.	ОПК-2, ОПК-6, ПК-7	7.1. Формирование альтернатив. Разработка критериев оценки альтернатив. Оценка альтернатив. Упорядочение альтернатив. Принятие решения.	6
		ОПК-6, ПК-7	7.2. Технологические операции и отдельные приемы принятия локальных решений.	2
8/2	8.Основные принципы, применяемые при разработке управленческих решений. Часть 1.	ОПК-2, ОПК-6, ПК-7	8.1. Принцип внешнего дополнения в Технологии принятия управленческих решений (ТПР). Принцип цели в ТПР.	2
		ОПК-2	8.2. Принцип историзма в ТПР. Принцип декомпозиции в ТПР. Принцип синтеза в ТПР. Принцип "20/80" в ТПР.	6
9/2	9.Основные принципы, применяемые при разработке управленческих решений. Часть 2	ОПК-2, ОПК-6, ПК-7	9.3. Условия неопределенности и риска в ТПР	4
14/3	14.Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска	ОПК-2, ОПК-6, ПК-7	14. Кейс. Выходной тест. Разработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска	12
Итого				34

Программой дисциплины предусмотрены следующие виды контроля: текущий контроль успеваемости в форме: участие в групповых обсуждениях, выполнение тестов, выполнения и защита индивидуальных практических заданий, активность на семинарских занятиях; промежуточный контроль в форме зачета, который принимает преподаватель, проводивший лекционные занятия с данными студентами.

**Правила выполнения практических работ (заданий).**

Практические занятия, которые проводятся в следующих формах: семинар, практические задания.

Они служат для осмысления и более глубокого изучения теоретических проблем, а также отработки навыков использования знаний, которое дает студенту возможность:

- проверить, уточнить, систематизировать знания;
- овладеть терминологией и свободно ею оперировать;

- научиться точно и доказательно выражать свои мысли на языке конкретной науки;
- анализировать факты, вести диалог, дискуссию, оппонировать.

Практические занятия призваны укреплять интерес студента к науке и научным исследованиям, научить связывать научно-теоретические положения с практической деятельностью. В процессе подготовки к ним происходит развитие умений самостоятельной работы: развиваются умения самостоятельного поиска, отбора и переработки информации.

Студент должен:

- строго выполнять весь объем самостоятельной подготовки, представленный в методических указаниях по самостоятельной работе;
- знать, что проведению каждого практического занятия предшествует проверка готовности студента, которая проводится преподавателем в его начале;
- решить на практическом занятии задачи (задания), предусмотренные данными методическими указаниями, по каждой теме;
- ответить на контрольные вопросы по каждой теме во время защиты каждой выполненной практической работы – текущий контроль.

### **Задания и последовательность выполнения практических работ**

#### **Практическая работа № 1**

Тема: Введение.

Цель: сформировать понимание процесса принятия управленческих решений как учебной дисциплины, науки и сферы профессиональной деятельности менеджера

Задание: «Важные моменты при принятии решений»

Принятие множества решений постоянно сопровождает нас каждый день в течение жизни. Начиная от того, что съесть на завтрак, в какое время назначить деловую встречу, до того, жениться или нет, переезжать или оставаться. От нас всё время требуются решения. Правда, большую часть решений мы принимаем совершенно автоматически, скорее по привычке, а многие решения в сущности являются малозначимыми и ситуационными. Но существует определенная категория вопросов, решение которых весьма значимо для нашей жизни. Конечно, таких ситуаций тем больше, чем деятельнее и активнее наша жизнь. И ведь каждое из таких решений в некоторой степени оказывает влияние на нашу жизнь, делая нас богаче или беднее, довольнее или несчастнее, вплоть до продления нашей жизни или ее укорочения. Если в вас достаточно решимости всерьез подумать о собственной судьбе, выполните следующее упражнение.

Возьмите блокнот с ручкой и составьте три списка.

1. Топ-10 самых важных решений, из тех, что вам довелось принять в своей жизни.
2. Список тех важных решений, над которыми вы уже задумывались и которые вам предстоит принять в ближайшее время.
3. Список важных решений, ожидающих вас в долгосрочном будущем — через несколько месяцев, лет или даже десятилетий.

Но не ограничивайтесь простым перечислением. Для каждого решения запишите хотя бы по паре предложений, описывающих, какое влияние оказало или окажет, по вашему мнению, каждый из выборов на вашу жизнь.

Задание: Упражнение «Книги в космос»

Задание отправить в космос 10 художественных книг, которые будут оптимально выражать для инопланетян особенности нашей человеческой души. Священные религиозные книги по понятным соображениям из обсуждения выводятся. Инструкция

1 шаг. Каждый участник составляет индивидуальный список молча — 5 минут.

2 шаг. Вся группа должна принять общее решение методом согласия. лидеры, способы принятия решений, агрессия, умение слушать и т. д.

Контрольные вопросы:

1. Что для вас означает термин «управленческое решение».
2. Кто из вас являлся лидеров в обсуждениях, как вы это поняли.
3. Какие способы принятия решений вы использовали.
4. Кто из вас проявил агрессию при обсуждении, а кто сумел услышать оппонента.

## Практическая работа № 2

Тема: Сформулировать свое понимание сущности и содержания понятия «Управленческое решение».

Цель: сформировать понимание научного термина «управленческое решение».

Ситуация № 1. Процветание и будущее фирмы зависят, прежде всего, от внедрения нововведений. Однако нередко менеджеру приходится сталкиваться с сопротивлением изменениям, внедрению нового, передового. Какие действия может предпринять менеджер, чтобы преодолеть такое противодействие инновациям? Какую программу инноваций вы предложите, если вас назначат менеджером данной фирмы?

Ситуация № 2. Какие вы примете решения как менеджер фирмы, если:

- а) продукция вашей фирмы не пользуется спросом у потребителей на обозначенном рынке;
- б) цены на продукцию фирмы резко снизились;
- в) поставщик отказался от поставок основного сырья для вашей продукции?

(Решения принимать по каждому пункту.)

Ситуация № 3. В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами сотрудников по поводу внедрения изобретения, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. Каким образом ему лучше действовать, чтобы нормализовать создавшуюся обстановку в коллективе?

а) Выбрать актив, группу, поручить разобраться и предложить меры по нормализации обстановки в коллективе, опираться на актив, поддержку руководства.

б) Попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников нового, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии.

в) Изучить перспективы улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые перспективные задачи, опираться на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

г) Установить деловой контакт со сторонниками нового, не принимая всерьез доводы сторонников старого подхода к технологии производства, проводить работу по реализации новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других прогрессивных руководителей.

Ситуация № 4. Примите оптимальное решение при условии:

- а) В связи с сокращением производства необходимо высвободить n-число сотрудников.
- б) Резко ухудшилось качество производимой продукции (услуг).
- в) На рынке упал спрос на производимую вашей фирмой продукцию (услуги).

Контрольные вопросы:

- 1. Все ли решения являются управленческими?
- 2. Что отличает управленческое решение от обычного?
- 3. Как можно оценить управленческое решение?
- 4. Перечислите основные требования к управленческим решениям.

## Практическая работа № 3

Тема. Формирование альтернатив. Разработка критериев оценки альтернатив. Оценка альтернатив. Упорядочение альтернатив. Принятие решения.

Цель: приобретение знаний и навыков в разработке альтернатив и принятия управленческого решения.

Задание: Тест «Умение принимать решения с учетом прежних ошибок».

Часто говорят, что люди учатся на своих ошибках. Но не реже произносят выражение «Наступил на те же грабли...». Данный тест покажет, насколько вы умеете учитывать прежние ошибки и принимать правильные решения.

На вопросы этого теста следует отвечать «да», «нет» или «не знаю».

1. Случалось ли вам когда-либо совершить жизненную ошибку, результаты которой вы чувствовали в течение нескольких месяцев или лет?

2. Можно ли было избежать этой ошибки?

3. Случается ли вам настаивать на своем собственном мнении, если вы не уверены на 100 % в его правильности?

4. Рассказывали ли вы кому-то из самых близких о своей самой большой жизненной ошибке?

5. Считаете ли вы, что в определенном возрасте характер человека уже не может измениться?

6. Если кто-то доставил вам небольшое огорчение, можете ли вы быстро забыть об этом?

7. Считаете ли вы иногда себя неудачником?

8. Считаете ли вы себя человеком с большим чувством юмора?

9. Если бы вы могли изменить важнейшие события, имевшие место в прошлом, построили бы вы иначе свою жизнь?

10. Руководит ли вами при принятии ежедневных личных решений больше рассудок, чем эмоции?

11. С трудом ли вам дается принятие мелких решений по вопросам, которые каждый день ставит жизнь?

12. Пользовались ли вы советом или помощью людей, не входящих в число самых близких лиц, при принятии жизненно важных решений?

13. Часто ли вы возвращаетесь в воспоминаниях к минутам, которые были для вас неприятными?



14. Нравится ли вам ваш характер?

15. Случалось ли вам просить у кого-либо прощения, хотя вы не считали себя виноватым?

Ключ к тестовому заданию «Умение принимать решения с учетом прежних ошибок»

За каждый ответ «да» на вопросы: 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13 и «нет» на вопросы: 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 15 получаете по 10 баллов. За каждый ответ «не знаю» — 5 баллов.

От 100 до 150 баллов. Вы обладаете исключительной способностью усложнять себе жизнь. Возможно, вы уже находитесь на том этапе, когда собственные ошибки оцениваете как успехи. Вы находитесь на пути к очередной жизненной ошибке! Немедленно найдите себе советчика, прежде чем примете очередное ошибочное решение, которым снова не будете довольны ни вы, ни ваше окружение!

От 50 до 99 баллов. Быть может, то, что вы называете великой ошибкой, которую вы когда-то допустили в жизни, сегодня связано с другим взглядом на себя и свое прошлое. Ваша осторожность не всегда является гарантией полного жизненного везения.

От 0 до 49 баллов. В ближайшее время вам не грозит опасность допустить жизненную ошибку. Естественно, гарантия этого — вы сами. У Вас есть много черт, которыми обладают люди с большими способностями хорошего планирования и предвидения собственного будущего. Похоже, что вы полностью ощущаете себя творцом своей жизни.

Практическое задание

1. По итогам теста разработайте индивидуальную модель принятия решений.

2. Осуществите самотестирование, используя следующие вопросы:

- В чём заключается важность принятия управленческого решения?

Каковы ключевые моменты в принятии решений?

Ситуация № 1. На фирме сформировался демократический стиль руководства. Определите приемы по принятию решений при следующих параметрах:

а) распределение ответственности;

б) отношение к подбору кадров;

в) отношение к инициативе;

г) отношение к дисциплине;

и) способ доведения решения до исполнителей.

Ситуация № 2. Вы главный менеджер на крупной фирме по производству всемирно известных сигарет. У фирмы имеются многочисленные фабрики по всему миру. Она достигла большого объема продаж. Появилась возможность открыть еще фабрику в одной из стран СНГ, и от вас зависит решение – подписать новый контракт или нет. С одной стороны, строительство данной фабрики обеспечит новыми рабочими местами этот регион, тем самым решится актуальная для этого региона проблема безработицы; с другой – это принесет большой доход вашей фирме. Однако вы, занимаясь производством и продажей крупных партий сигарет, до сих пор не были убеждены в том, что курение вызывает рак. Недавно вам в руки попал отчет об исследовании, в котором была установлена прямая связь между курением и онкологическими заболеваниями.

Постановка задачи: Какое решение вы примете? Подпишете ли вы контракт или нет? Почему?

Ситуация № 3. Вы менеджер по маркетингу на фирме, выпускающей бытовую технику. Фирма при помощи дорогостоящих исследований попыталась усовершенствовать один из выпускаемых товаров – пылесос. Пылесос по-прежнему не ионизирует воздух, хотя именно к этому результату пытались прийти в результате исследований. Поэтому новый пылесос не стал по настоящему усовершенствованной новинкой. Вы знаете, что появление надписи «Усовершенствованная новинка» на упаковке и в рекламе средств массовой информации повысит значительно сбыт такого товара. Постановка задачи: Какие действия вы предпримете? Почему?

Контрольные вопросы:

1. Дайте характеристику направляющей функции управленческого решения. Приведите пример.

2. Дайте характеристику организующей функции управленческого решения.

3. Дайте характеристику мотивирующей функции управленческого решения. Приведите пример.

Ситуация № 4. Вы менеджер на фирме, производящей программные продукты. На одной из презентаций вы знакомитесь с молодой дамой (молодым человеком), которая (ый) недавно была (был) управляющей (им) в фирме-конкуренте. По какой-то причине она (он) была (был) уволена (ен) и теперь держит обиду на эту фирму. Вы можете начать ухаживать или, наоборот, принять ухаживания. Или можете взять ее (его) на работу. В ином случае можете просто пообещать взять ее (его) на работу. Обида так сильна, что она (он) с удовольствием расскажет обо всех планах конкурента.

Постановка задачи: Как вы поступите? Почему?

Ситуация № 5. Вы менеджер по производству на фирме, выпускающей холодильники. Недавно вы узнали, что конкурирующая фирма придала своим холодильникам свойство, которого в ваших холодильниках нет, но оно окажет большое влияние на сбыт. Например, в холодильниках «NO FROST» теперь можно хранить продукты не только в вакуумной упаковке, но и обычные, не боясь их усыхания. На ежегодной специализированной выставке фирмы-конкурента будет офис для гостей, и на одном из прилавков для своих дилеров глава фирмы расскажет им об этом новом свойстве холодильника и о том, каким образом это было достигнуто. Вы можете послать своего сотрудника на этот прием под видом нового дилера, чтобы узнать о нововведении. Постановка задачи: Пойдете ли вы на такой шаг? Почему?

Ситуация № 6. Вы главный менеджер известной фирмы и изо всех сил стараетесь добиться заключения выгодного контракта на большую сумму продаж с одной компанией. В ходе переговоров узнаете, что представитель покупателя подыскивает себе более выгодную работу. У вас нет желания брать его к себе на работу, но если вы намекнете ему об этой возможности, он скорее всего передаст заказ именно вам. Постановка задачи: Как поступите вы? Почему?

Ситуация № 7. Вы – менеджер по маркетингу и хотите сделать выборочный опрос потребителей об их реакциях на товар конкурента. Для этого вы должны провести опрос якобы от лица несуществующего «Института маркетинга и конъюнктуры рынка». Постановка задачи: Сделаете ли вы такой опрос? Почему?.

Контрольные вопросы:

1. Какие факторы влияют на принятие управленческих решений.
2. Какие пять типов решений в зависимости от индивидуальных качеств руководителей вы знаете.

#### Практическая работа № 4

Тема. Технологические операции и отдельные приемы принятия локальных решений.

Цель: приобретение знаний и навыков разработки управленческого решения.

Задание: предприятие N в последнее время испытывает трудности со сбытом продукции. Стиральные машины, выпускаемые предприятием, по техническим характеристикам и диапазону программируемых операций уступают зарубежным машинам того же класса, поступающим на тот же рынок. Новая модель, предложенная отделом главного конструктора, более конкурентоспособна. Однако для освоения ее массового производства требуется реконструкция, модернизация или приобретение нового оборудования. Сумма необходимых капиталовложений и предлагаемые условия кредита (собственных финансовых ресурсов у предприятия нет) обуславливают срок окупаемости через три года при условии запуска новой модели в производство через год. На совещании у директора завода было высказано мнение, что за этот срок завод успеет обанкротиться. При нынешнем темпе сокращения продаж не хватит денег не только на расчеты по кредиту, но и на выплату заработной платы. В качестве альтернативы предлагалось вкладывать средства в улучшение внешнего вида изделий, расширение рекламы и освоение новых географических рыночных ниш. В то же время обращалось внимание на наличие резервов. Предлагалось за счет организационных мероприятий, не требующих капитальных затрат, повысить производительность, снизить себестоимость изделий и таким образом получить возможность установить конкурентные цены. А в случае роста продаж за счет снижения цен увеличить объем выпуска продукции. Обсуждались и другие варианты. Задание. Не углубляясь в подробный анализ и расчеты, поскольку дополнительной информации и данных для этого нет, выполните первый шаг технологии принятия решения: определите проблему, сформулируйте цель, поставьте задачу или несколько задач, проранжируйте их по очередности решения. Определите, какую информацию необходимо еще собрать для решения задачи. Определите требования к данному решению и проранжируйте их в порядке убывания степени важности. Продумайте, какой количественный критерий будет использоваться для определения достижения поставленной цели.

Полученные предложения обсуждаются на занятии.

Задание: Принимая управленческое решение, руководитель выполнил ряд действий в следующей последовательности:

1. Обратил внимание на то, что на предприятии складывается нежелательная ситуация.
2. Определил критерии оценки результатов управленческого решения.
3. Проанализировал имеющуюся информацию.
4. Разработал альтернативные варианты решения.
5. Выбрал решение.
6. Организовал выполнение решения.

Определить какие ошибки в технологии принятия решения допустил руководитель.

Полученные результаты обсуждаются на занятии.

Задание: Известно, что на рынке компьютеров ежемесячно может быть реализовано до 5 тыс. единиц этой техники. Действующие фирмы реализуют только 4 тыс. Они предполагают нарастить их выпуск до 4,2 тыс. Доход от продажи каждого компьютера составляет 100 у.е. Ваша фирма производит видеомэгафоны. По данным маркетинговых исследований можно увеличить их выпуск на 400 единиц. Доход от продажи каждого – 200 у.е. Перед вами стоит дилемма, что выгоднее сделать: перепрофилировать производство на выпуск компьютеров, что обойдется в 3 0000 у.е., или расширить выпуск мэгафонов, что будет стоить 20 000 у.е. Ваша задача состоит в следующем:

- a. Определить факторы, которые вы будете учитывать при принятии решения.
- b. Определить весь перечень возможных альтернатив.
- c. Провести расчеты доходности.
- d. Выбрать единственное решение.

Задание: В результате усиления натиска конкурентов у вас возникли сложности со сбытом компьютеров. Имеются следующие варианты решения задачи:

1. Снизить производство компьютеров с 5 000 до 4 000. При этом ваши потери составят 50 000 у.е.
2. Усовершенствовать качество компьютеров. Тогда потери дохода от усовершенствования составят 20

000 у.е. и от внесения изменений в технологию — 30 000 у.е.

3. Усилить рекламную компанию. В этом случае затраты на единицу продукции возрастут на 8 у.е.

Определить факторы, влияющие на принятие решения. Рассчитайте доходность. Выберите окончательное решение.

Контрольные вопросы:

1. Назовите факторы (детерминанты) решения: первичные и вторичные.
2. Опишите модели принятия управленческих решений: нормативная (классическая), административная (дескриптивная), политическая, их характеристики и значение.
3. Организация выполнения управленческих решений.
4. Перечислите способы выработки критериев для оценки альтернатив.

### **Практическая работа № 5**

Тема. Принцип внешнего дополнения в Технологии принятия управленческих решений (ТПР).

Принцип цели в ТПР.

Цель: приобретение знаний и навыков в части использования принципов внешнего дополнения и цели в ТПР.

Задание: «Ответственность за неудачу».

Экономическое положение и финансовые показатели крупной производственно-торговой фирмы за последние несколько месяцев ощутимо ухудшились. А по некоторым товарным позициям наметилась устойчивая тенденция к сокращению оборота. На совещании у руководства директор по маркетингу предложил поправить положение с помощью масштабной и действенной рекламной кампании и поручить начальнику отдела рекламы подготовить соответствующий проект.

Начальник отдела рекламы приступил к разработке возможных вариантов рекламной кампании и вскоре направил их директору по маркетингу, которому был подчинен. Через несколько дней он получил утвержденный вариант и в соответствии с ним отдел разработал детальный проект рекламной кампании, который был для сведения направлен директору по маркетингу. Прошла неделя, но реакции не последовало. Тогда начальник отдела рекламы обратился к секретарю директора по маркетингу с просьбой узнать, рассмотрел ли шеф их проект, и на следующий день получил окончательный проект рекламной кампании, подписанный директором по маркетингу. Начальник отдела рекламы безотлагательно начал реализацию предусмотренных проектом рекламных мероприятий, однако к намеченному сроку ожидаемого результата получено не было. Более того, скоро выяснилось, что рекламная кампания в целом оказалась крайне неудачной. Когда это стало для всех очевидно, директор по маркетингу вызвал начальника рекламного отдела и стал упрекать его в том, что предложенный им проект был недостаточно продуман и принес лишь дополнительные расходы. Однако начальник отдела рекламы решительно защищался от этой, по его мнению, необоснованной критики. Он заявил: «Я не понимаю ваших упреков. Вы сами дали —зеленой свет! для реализации наших предложений. Все мои проекты были своевременно представлены, на них есть ваши визы. Хорошо, что я сохранил все документы и теперь нельзя свалить на меня и мой отдел всю вину за нашу общую неудачу!»

Вопросы для анализа:

1. Что вы скажете по поводу такой реакции начальника отдела рекламы на упреки руководства?
2. Кто несет ответственность за провал рекламной кампании?
3. О какой ответственности в данной ситуации может идти речь?
4. Какое значение в этом случае имела подпись директора по маркетингу?
5. Какие выводы могут быть сделаны в отношении начальника рекламного отдела?
6. Какие решения в отношении возникших проблем целесообразны в данной ситуации?
7. Как в данной ситуации проявляются принцип внешнего дополнения и цели?

Контрольные вопросы:

1. Охарактеризуйте основные принципы принятия управленческих решений.
2. Опишите принцип внешнего дополнения.
3. Опишите принцип цели в ТПР.

### **Практическая работа № 6**

Тема. Принцип историзма в ТПР. Принцип декомпозиции в ТПР. Принцип синтеза в ТПР. Принцип "20/80" в ТПР.

Цель: приобретение знаний и навыков в части использования принципов историзма, декомпозиции, синтеза и 20/80.

Задание: Какие выводы для практической работы российского менеджера можно сделать, используя принцип Парето? Обоснуйте свои предложения.

Задание: Необходимо решить приятную практическую задачу: «Как встречать новый год?» На первом шаге надо выбрать одно из двух возможных решений: 1) остаться дома; 2) уехать. В каждом из двух случаев возникает необходимость принять решения второго уровня. Так, в первом случае: 1.1) пригласить гостей; 1.2) не звать гостей. Во втором случае: 2.1) уехать к родственникам или знакомым; 2.2) уехать в общедоступные места (отправиться в путешествие, пойти в клуб или ресторан и т.п.). Продолжите варианты решения для

каждой альтернативы. Что дает нам декомпозиция решений?

Задание: Для многих организаций актуальны следующие проблемы.

1) Отсутствие оперативной информации о производственных процессах требует внедрения на предприятии системы производственного учета.

2) Высокий уровень накладных расходов в общей сумме затрат заставляет заниматься выявлением мест возникновения «ненужных» затрат.

3) Излишне большая величина незавершенного производства влечет необходимость разработки системы управления заказами.

4) Отсутствует эффективный механизм контроля над деятельностью службы закупок. Имеется лишь эпизодический контроль со стороны руководства организации. Это обуславливает необходимость разработки внутри организации организационно-экономического механизма, позволяющего контролировать уровень цен на закупаемые материалы.

5) Накладные расходы планируются на предприятии по факту предыдущего периода. Это требует внедрения процесса бюджетирования.

6) Используемая система показателей недостаточна для управления предприятием. Следовательно, необходима разработка системы показателей финансово-хозяйственной, производственной и социальной деятельности предприятия.

7) У руководства предприятия отсутствует системное представление о деятельности предприятия. Для принятия обоснованных решений по управлению предприятием необходимо создание аналитической службы поддержки принятия таких решений.

Предложите общий вариант организационного решения, для перечисленных проблем.

### Практическая работа № 7

Тема. Условия неопределенности и риска в ТПР.

Цель: приобретение знаний и навыков в части разработки управленческих решений в условиях неопределенности и риска.

Задание: Допустим, в туристической организации возникла проблема снижения ее конкурентного статуса на фоне появления новых конкурентов, имеющих значительные преимущества (известный бренд, низкие цены). Цель: выработать оптимальное управленческое решение посредством групповой сессии и использования приемов экспертных оценок.

1 этап. Проблема обсуждается в группе специалистов, строится дерево причинно-следственной связи (дерево проблем).

2 этап. Используется метод мозговой атаки и определяется 5-8 альтернатив, которые являются способами решения рассматриваемой проблемы.

3 этап. На основе таблицы Дельфи определяются наиболее весомые альтернативы.

Задание: Использование метода средневзвешенных критериев для оценки экспертами ряда альтернатив и вариантов слабо структурированных решений (для оценки поставщиков продукции). На первом этапе экспертами дается оценка непосредственно критериев выбора. Предположим, цена за турпутевки, бонусы за объемы поставок т.д. Все критерии «взвешиваются» по отношению к главному критерию (см. таблицу).

Данные для определения качества поставок туроператоров  
по критериям выбора

Критерии выбора	Вес	А	Б	В	Г
Цена за турпутевки	10	10	4	6	8
Бонусы за объемы поставок	4	10	10	3	2
Скидки и льготы	8	1	2	10	6
Своевременность и надежность поставок	7	7	10	5	9
Безопасность и страхование туристов	10	2	4	6	10
Статус туроператора	2	10	8	4	6

По выбранным взвешенным критериям оцениваются все возможные варианты решений. Допустим, имеется четыре фирмы-туроператора: А, Б, В, Г. На самом деле их может быть значительно больше. На этом этапе производится сравнительная оценка каждой фирмы по каждому критерию (см. таблицу).

**Данные для определения средневзвешенной экспертной оценки  
качества поставок туроператоров**

<i>Критерии выбора</i>	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>B</i>	<i>Г</i>
Цена за турпутевки	100	40	60	80
Бонусы за объемы поставок	40	40	12	8
Скидки и льготы	8	16	80	48
Своевременность и надежность поставок	49	70	35	63
Безопасность и страхование туристов	20	40	60	100
Статус туроператора	20	16	8	12
Суммарная взвешенная оценка	237	222	255	311

Суммарная взвешенная оценка показывает наиболее адекватную оценку фирм-поставщиков турпродуктов.

Задание: Руководство компании решает, создавать ли для выпуска новой продукции крупное производство, малое предприятие или продать патент другой фирме. Размер выигрыша, который компания может получить, зависит от благоприятного или неблагоприятного состояния рынка (см. таблицу).

Номер стратегии	Действия компании	Выигрыш, (у.е.), при состоянии экономической среды	
		благоприятном	неблагоприятном
1	Строительство крупного предприятия (a1)	200 000	-180 000
2	Строительство малого предприятия (a2)	100 000	-20 000
3	Продажа патента (a3)	10 000	10 000

Перед тем, как принимать решение о строительстве, руководство компании заказало дополнительное исследование состояния рынка, которое обойдется компании в 10 000 у.е. Руководство понимает, что дополнительное исследование по-прежнему не способно дать точной информации, но оно поможет уточнить ожидаемые оценки конъюнктуры рынка, изменив тем самым значения вероятностей. Возможности фирмы в виде условных вероятностей благоприятности и неблагоприятности рынка сбыта представлены в таблице ниже.

Прогноз фирмы	Фактически	
	Благоприятный	Неблагоприятный
Благоприятный	0,78	0,22
Неблагоприятный	0,27	0,73

Фирма, которой заказали прогноз состояния рынка, утверждает:

- ситуация будет благоприятной с вероятностью 0,45;
- ситуация будет неблагоприятной с вероятностью 0,55.

На основе таблицы выигрышей (потерь) и полученных данных построить дерево решений, проанализировать ситуацию и сделать выводы.

Задание: Нефтеперерабатывающая фирма решает вопрос о бурении скважины. Известно, что если фирма будет бурить, то с вероятностью 0,6 нефти найдено не будет; с вероятностью 0,1 запасы месторождения составят 50 000 т.; с вероятностью 0,15 – 100 000 т.; с вероятностью 0,1 – 500 000 т.; с вероятностью 0,05 – 1 000 000 т. Если нефть не будет найдена, то фирма потеряет 50 000 дол.; если мощность месторождения составит 50 000 т., то потери снизятся до 20 000 дол.; мощность месторождения в 100 000 т. принесет прибыль 30 000 дол.; 500 000 – 430 000 дол.; 1 000 000 т. – 930 000 дол. Построить дерево решений, рассчитать ожидаемое значение выигрыша и выбрать решение, исходя из полезности каждого из исходов.

Контрольные вопросы:

1. Охарактеризуйте методы выбора альтернативы по Эдварду де Боно: метод «бросания кости»; метод «пути наименьшего сопротивления»; метод расшифровки.
2. Опишите методы экспертного ранжирования.
3. Чем отличается принятие решений в условиях неопределенности?
4. Перечислите методы принятия решений в условиях риска.
5. Перечислите методы принятия решений в условиях неопределенности.

## Практическая работа № 8

Тема. Выходной тест. Разработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска

Цель: приобретение знаний и навыков в части разработки управленческих решений в условиях неопределенности и риска.

Задание: Образец задания для контрольной работы.

Прочитайте статью (кейс) и дайте ответы на вопросы, приведенные после статьи. Ответы можно давать на обратной стороне задания. Номер вопроса указывать обязательно. Ответы на 1-9 вопросы оцениваются из 2 баллов, ответ на 10-ый вопрос из 5 баллов. При ответах на вопросы необходимо проявить знания теории (понятия, законы, методы) и компетентность в решении управленческих проблем.

Мажорный апокалипсис. «Эксперт» №13, 2008

Каковы перспективы глобального ускорения потребления? Имеет ли этот процесс пределы роста и в чем они? С этими вопросами мы обратились к Анатолию Овсянникову, доктору экономических наук, социологу, профессору Института бизнеса и делового администрирования АНХ при правительстве России.

— Ускорение потребления сегодня считают главным потребительским трендом. С чем связано это явление?

- Ускоряется само время - как социальное, так и экономическое. Точка отсчета этого ускорения — изобретение паровых машин в XVIII веке, которое сделало возможным массовое производство товаров. Началось постоянное совершенствование технико-экономических укладов экономик государств. Проанализировав эти изменения, знаменитый экономист Николай Кондратьев выдвинул в 20-х годах прошлого века свою небезызвестную теорию экономических волн, периодичность которых он оценил в 60-70 лет. За этот срок экономики государств осваивают новые технологии, переходят на выпуск товаров с большими возможностями, захватывают новые рынки. Со временем эти волны стали значительно короче — сегодня они составляют как максимум 40-50 лет. За довольно короткий с точки зрения истории временной промежуток процесс экономических изменений в производстве ускорился чуть ли не в два раза. Это неизбежно привело к убыстрению потребления. Кроме того, свою роль сыграло и усиление конкуренции на всех потребительских рынках. Сегодня время принятия решений для производителей исчисляется уже не годами, даже не месяцами, а неделями. Время становится главным конкурентным преимуществом. Задержался с новой коллекцией, с новым товаром, с новым обновлением товара на неделю-две — и ты на обочине.

Однако помимо технологического прогресса и конкуренции есть и другая важная причина ускорения потребления. В середине прошлого века институтировался маркетинг, то есть стал реальной бизнес-культурой, связанной с реакцией бизнеса на изменения спроса. Это было естественным следствием системной трансформации мировых рынков, которые всё больше стали обретать черты и культуры «рынков потребителей». Раньше на рынке доминировал производитель. Генри Форда однажды спросили, не стыдно ли ему выпускать одни черные автомобили. И он свысока ответил: настоящий автомобиль может быть только такого цвета. Сегодня ситуация иная — уже производитель заискивающе смотрит на потребителя: скажи, что тебе нужно. Если не знаешь — сами найдем то, что тебе нужно, даже если ты в этом себе не признаешься. Или — внимание! — придумаем за тебя. Тиражирование все новых и новых потребностей стало ключевой особенностью постиндустриальных экономик. И главным фактором ускорения потребления.

- Получается, сегодня большая часть товаров призвана удовлетворять нереальные потребности? Марк Твен хотя и жил задолго до появления маркетинга, со свойственным ему ехидством однажды сказал очень рыночную вещь: «Цивилизация — это машина по производству потребностей, в которых нет потребностей». В постиндустриальном мире производители перестали учитывать только витальные нужды человека. Они начали удовлетворять потребности совсем иного порядка — эмоциональные. И для этого стали надевать свои то вары другими, зачастую вымышленными характеристиками. Изменилась сама суть товара. В индустриальную эпоху товаром называлось то, что вы производите. Сегодня товар то, что у вас покупают. Чарльз Ревлон говорил: «На своих фабриках мы делаем помаду, а в своих магазинах мы продаем надежду». Я продаю не одежду, я продаю элегантность, может поддакнуть сегодня производитель одежды. Банк продает не финансовые услуги, а доверие, надежность. Производители пива продают мужскую дружбу, душевный разговор, бесшабашность тинейджера и так далее. Мир вещей всё больше приобретает черты мира людей. Помнится, почивший недавно Жан Бодрийяр назвал эти свойства товаров симулякрами — имитациями человеческих и социальных свойств.

— Но наделение вещей «высшими» свойствами было и раньше...

— Да, например, кольца шумерского жреца означали власть, могущество, силу, страх: вы должны меня бояться, потому что у меня связь с небом! Это было всегда. Но только в постмодернистском обществе перенос этих качеств на вещи стал осуществляться в промышленном масштабе. Реклама — индустрия по производству этих качеств. Раньше считалось: вы на рынке только в том случае, если предлагаете товар. А сегодня вы на рынке, если вы присутствуете в головах потребителей. Экспансия рыночной активности равна сегодня экспансии в сознание потребителя. Отсюда жесткое, порой милицейски-хамоватое отношение современного производителя к потребителю — нужна его голова! Причем голова эта отнюдь не рациональна. Маркетологи давно отказались от представления о людях как о существах рациональных, которые могут с точки зрения естественнонаучных критериев оценить пользу того или иного товара. Я бы сказал, что с развитием научно-технического прогресса и маркетинга люди становятся все менее рациональными и роль инстинктов в современном обществе — ведущая.

— Чем это грозит?

— Со стороны кажется — как же ловко развивается мировой потребительский рынок! На деле же товар, нагруженный человеческими качествами, очеловечивается. Он начинает жить своей социальной и личностной жизнью, диктуя людям правила поведения. Наденьте этот костюм и станьте, наконец, привлекательнее. Вымойте волосы этим «сексапильным» шампунем, и увидите, как у мужчин вскружатся головы. Купите Rolex для того, чтобы вас заметили и оценили. Представьте сегодня студентку МГИМО на вечеринке с телефоном Siemens десятилетней давности: это полное поражение в правах. Понимаете? В индустриальную эпоху товар был средством для поддержания жизни. В постиндустриальном обществе сфера потребления — это и есть сама жизнь. Вещи очеловечиваются, и люди платят за это высокую цену: они сами становятся вещами. Их социальные, личностные качества становятся товаром. Все мы, в конце концов, становимся симулякрами!

- Каковы перспективы ускорения потребления? Дело даже не в морализаторстве, мол, люди опредмечиваются. Но в том, что в этом вопросе откровенно отсутствует перспектива. Ну не хватит сырьевых ресурсов, чтобы обеспечить подобную товарную экспансию на столетия. Я бы припомнил гениальную книгу XX века «Пределы роста» Денниса Медоуза. Медоуз жестко заявил; если в мире не произойдет трансформации этических ценностей, нас ожидает катастрофа. По эта книга, на мой взгляд, не получила должного резонанса. Американский политический класс отказывается обсуждать даже Киотский протокол, предлагающий ограничить потребление природных ресурсов. Потому что это значит заявить американской нации, что следующее поколение будет жить хуже, чем нынешнее. Я не вижу сегодня ресурсов — общественных, интеллектуальных, религиозных, — которые могли бы бросить вызов увеличению потребления. Есть, конечно, концепции социально ориентированного маркетинга, декларирующие правдивость, сохранность экологической сферы и так далее. Но эта всего лишь стена нравственных интеллектуалов.

— Какой шанс у России? Мы в силу своей истории почти не включены в мировую технологическую гонку, мы только-только налаживаем нормальный индустриальный уровень. Может быть, это благо?

— Я не сказал бы, что в этом смысле у нашей страны есть какие-то преимущества. Да, пока мы еще далеки от западного уровня потребления — у нас средний класс пока занимает 22-23 процента. Остальные 80 процентов — это примитивная форма рыночного потребления, практически без альтернатив выбора. Мы еще очень бедная страна, но при этом остервенело осваивающая цивилизацию потребления. Особенно это касается крупных городов. Осенью 2006 года в «Крокус Экспо» была ярмарка миллионеров — там продавались мобильники за миллион тысячу двести долларов и духи тысяч за двести долларов. Эти товары, нагруженные симулякрами престижа, власти, могущества, ушли очень быстро. Мы покупаем футбольные клубы, гигантские яхты. Вот недавно сообщили в интернете, что двести тысяч россиян сегодня являются владельцами элитной недвижимости в Лондоне. И в западных странах в свое время происходил сходный процесс, другое дело, что в силу пуританской культуры они так не демонстрировали это, как сегодня делаем мы. Но наше положение усугубляется тем, что мы ничего фактически не производим из потребительских товаров. Реальной модернизации производственной базы экономики не происходит, поскольку в политике отсутствует понятие перспективы. Для перспективы нужна ведь ответственная элита, а она сегодня предпочитает вести себя покуршвелевски. Мы — страна с постиндустриальным потреблением и индустриальным производством. Так что если мы и играем апокалипсические мелодии, то в мажорной тональности. • Интервью взяла Лилия Москаленко»

Задания к тексту.

1. Дайте определение понятию «управленческое решение».
2. Как бы вы сформулировали суть управленческой проблемы, которой посвящена данная статья. Дайте краткую формулировку проблемы, включающую понятие «противоречие».
3. Каковы общие критерии эффективности управленческого решения? Какие риски и ограничения порождает новая ситуация потребления при принятии решений о производстве того или иного товара?
4. Какие методы снижения риска при принятии решений вы можете назвать? Приведите примеры, снижения риска по отношению к выделенной вами проблемной ситуации.
5. Каким образом «модель Кондратьевских циклов» может быть использована при принятии решений? Какого рода решения могут приниматься с ее учетом? Попробуйте для ответа на вопрос использовать принципы SWOT- анализа.
6. Что такое «время принятия решений»? Какие действия в логике рационального подхода должны быть реализованы ЛПР за это время?
7. Как повлияло появление «рынка потребителей» на принятие решений? Какие стратегии, модели принятия решений оно породило?
8. Понятие «симулякр» характеризует нерациональное поведение потребителей; назовите нерациональные модели разработки управленческих решений? В чем их преимущества и недостатки?
9. Какие математические модели могут быть применены для анализа проблем «эпохи потребления» и принятия управленческих решений. Приведите конкретные примеры (не менее 3-х).

10. П. Друкер полагал, что в каждой ситуации менеджер должен стремиться, прежде чем принимать решение..... Завершите это высказывание, используя понятия: «программируемое решение», «классификация», «тенденция».

11. Каким образом позиция эксперта может повлиять на принятие решения. Представьте себя в роли эксперта. Какие альтернативные политические и экономические решения могут быть предложены на основании этой статьи (сформулируйте проблему, обозначьте свою позицию ЛПР, приведите варианты альтернатив, приведите аргументы к выбору одной из альтернатив).

### 3. Структура отчета по практической работе

Результаты выполнения практической работы оформляются студентами в виде отчета:

- 1) указываются наименование и цель выполнения практической работы;
- 2) приводится описание организации (определяется преподавателем по согласованию со студентом);
- 3) указывается, что исследуется или рассчитывается и с помощью, каких методов и формул;
- 4) в соответствии с заданием заполняются таблицы, приводятся расчеты, строятся графики;
- 5) по результатам выполненных заданий проводится анализ исследуемого явления, объекта, процесса;
- 6) выводы по выполненной работе.

На титульном листе практической работы ставятся дата, подпись исполнителя и преподавателя, принявшего практическую работу.

На занятиях проводится защита результатов работы и полученных выводов. Защита результатов работы организуется перед всей группой студентов, полученные выводы обсуждаются всеми студентами, которые задают вопросы, дискутируют. Преподаватель в заключении подводит общие итоги работы. В течение практического занятия студенты выполняют одну или несколько работ (заданий) под руководством преподавателя в соответствии с изучаемым содержанием учебного материала. Оценки за выполнение практических работ являются показателями текущей успеваемости студентов по учебной дисциплине.

Специфика каждого подвида работ и методика их выполнения следующие:

1. Кейсы – проанализировать и описать заданную ситуацию, сделав соответствующие выводы.
2. Ситуационная задача – решить задачу путем изучения частной обстановки ситуации, провести расчет для определения потенциального развития событий, описать возможный результат.
3. Сквозные задачи – выполнить все пункты задачи, которые указаны в условии, используя исходные данные.
4. Индивидуальные проекты – выполнить четко поставленную задачу при помощи системного подхода (сочетание теоретических знаний и практических навыков) самостоятельно.
5. Групповые проекты – аналогичный метод решения с п. 4, только действовать необходимо в группе сообща.

Большинство тем из курса эффективнее осваивать с применением практических ситуаций для анализа, разработанных на основе данных по реально существующим компаниям. Студент получает возможность поставить себя на место руководителя предприятия и попробовать применить полученные знания для решения проблем компании. Задача студента – проанализировать ситуацию и предложить свой вариант действий в предлагаемых обстоятельствах.

Каждая управленческая ситуация отличается уникальными особенностями, требует уникальных решений и действий. С помощью ситуаций для анализа, будущие выпускники могут попытаться решить реальные проблемы реальных менеджеров в реальных компаниях.

Существует две формы анализа практической ситуации – устная и письменная.

Подготовка письменного анализа ситуации. Не существует четких указаний для оформления и структуризации письменного анализа. Материалы, посвященные компаниям и их проблемам, настолько разнообразны, что нельзя каким-то образом алгоритмизировать процесс создания письменного отчета, который подходил бы к работе над всеми ситуациями для анализа. Преподаватель может дать каждому студенту тему для письменного отчета. Возможен и другой подход – подготовка развернутого анализа всей ситуации, в ходе которого студент должен:

- 1) определить все проблемы, на которые руководство компании должно обратить внимание;
- 2) выполнить анализ и дать оценку этих проблем;
- 3) предложить план действий и пакет рекомендаций по результатам своего анализа.

Во время написания отчета по анализу ситуации необходимо помнить следующее.

1. Ваш анализ и оценки должны подтверждать ваши выводы. Избегайте неаргументированных мнений, излишнего обобщения. Ваш отчет должен быть связным, логически выстроенным, а мнения подкреплены фактами и цифрами.

2. Если вам для анализа понадобились вычисления, представьте их в таблицах и диаграммах. Это понятнее и нагляднее. Не надо собирать все вспомогательные графические и табличные материалы в конце отчета, разместите их в тексте по мере изложения материала, чтобы читателю было понятно, к чему они относятся и что означают. Все эти вспомогательные материалы должны тесно связываться с вашими выводами. Включите в текст ссылки на таблицы и диаграммы.

3. Продемонстрируйте свое владение понятиями и средствами анализа, которые вы применяете.



4. Интерпретация материалов ситуации должна быть обоснованной и объективной. Избегайте не имеющих к делу замечаний, а также заключений, в которых учитываются только те факторы, которые укладываются в вашу модель, а остальные отменяются. Также старайтесь ничего не преувеличивать и не преуменьшать.

5. Анализ должен быть взвешенным и объективным, избегайте эмоционального подхода и риторики. При первом редактировании анализа подчеркните фразы «Я думаю», «Я считаю», «Я полагаю», а при втором редактировании замените их словами «Как показывает мой анализ» или «Как ясно из моего анализа».

6. Последний раздел своего письменного отчета посвятите конкретным рекомендациям и плану дальнейших действий. Ваши рекомендации должны учитывать все проблемы и задачи, которые вы идентифицировали в предыдущих разделах. Если рекомендации логически не вытекают из вашего анализа, то снижается доверие ко всему вашему пакету рекомендаций. Ясно, что рекомендуемые вами действия должны иметь заметный положительный эффект.

7. Советы, предполагающие высокую степень риска следует давать с большой осторожностью. Обязательно разъясните, каким образом ваши рекомендации помогут решить указанные вами проблемы.

8. Проверьте, способна ли компания реализовать предлагаемые вами решения. Кроме того, необходимо разобраться, под силу ли реализация ваших предложений тем людям, которые сейчас работают в компании, при наличии имеющихся у нее компетенций, в существующих условиях внешней и внутренней среды.

9. Обязательно разъясняйте свои предложения как можно подробнее, вплоть до мельчайших деталей. Избегайте общих, ничего не значащих формулировок наподобие «Этой компании больше внимания следует уделять планированию» или «Желательно избрать более агрессивную маркетинговую политику».

Если вы, например, считаете, что компания должна улучшить свою позицию на рынке, обязательно разъясните, как, по вашему мнению, она должна это сделать. Предложите список действий, которые следует предпринять, составьте последовательность их исполнения, обозначьте приоритеты, назначьте ответственных.

Предлагая план действий, помните, что в практической деятельности сотрудник должен ответственно подходить к выбору решений, которые в случае ошибочности повлекут за собой серьезные финансовые потери, и с осторожностью предлагать любые кардинальные решения, даже если ему не придется нести за него никакой ответственности.

Ваш отчет должен быть хорошо организован и грамотно написан. Даже самые замечательные идеи мало что дадут, если вы не сможете убедить слушателей в их достоинствах, а для этого требуется логика, четкая последовательность, продуманная аргументация и убедительность изложения.

**Подготовка устного ответа по анализу ситуации.** В будущей практической деятельности от студентов, потребуется умение устно излагать свои идеи и убедительно их аргументировать. Это очень полезная практика, она позволяет студенту преодолеть страх перед большой аудиторией и научиться правильно излагать свои мысли.

Подготовка устного ответа, по сути, мало отличается от подготовки письменного отчета. В обоих случаях необходимо выделить проблемы и задачи, стоящие перед компанией, проанализировать условия отрасли и компании, разработать продуманный план действий. Качество анализа и предлагаемых рекомендаций должно быть одинаковым в устном и письменном ответах.

Как и при подготовке письменного отчета, при подготовке устного студенты должны показать знание понятий и средств анализа. Рекомендации должны быть достаточно подробны, чтобы обеспечить менеджмент четкими указаниями о том, что и когда делать.

Ответ можно сопроводить следующими слайдами:

- начальный слайд с названием темы и фамилиями авторов;
- слайд-шоу по ходу ответа (если ответ готовили несколько человек, то с указанием фамилий всех участников);
- один или несколько слайдов с перечислением основных проблем и задач, которые менеджмент должен решить;
- серия слайдов, иллюстрирующих ваш анализ ситуации;
- серия слайдов, посвященных вашим рекомендациям, аргументам и обоснованию каждого аргумента (по слайду на каждую рекомендацию и ее обоснование).

Необходимо несколько раз прорепетировать свое слайд-шоу, чтобы устранить все возможные недостатки. Слайд-шоу надо составить таким образом, чтобы завладеть вниманием аудитории, однако не настолько, чтобы слушатели забыли о теме вашего ответа и комментариях оппонентов.

Следует помнить, что слайды должны только лишь помочь слушателям понять ваши мысли. Избыток графики, изображений, цвета могут отвлечь внимание аудитории от вашего рассказа и помешать восприятию ваших мыслей.

Не забывайте, что даже самое лучшее слайд-шоу не скроет от взыскательной аудитории недостатков анализа. Слабый анализ в сочетании с блестящим визуальным сопровождением столь же нежелателен, как и хороший анализ без надлежащих сопроводительных материалов.

Если студент заинтересовался деятельностью какой-либо компании или ему недостаточно данных, то можно зайти на сайт компании, получить всю необходимую информацию и использовать ее по своему усмотрению. Многие компании размещают на сайтах свои годовые отчеты и прочую документацию (или

предлагают ссылки на них). Кроме того, почти всегда на сайте представлена формулировка миссии и видения компании, разъясняются ценности компании, характеризуется ее положение в отрасли, указывается курс акций. В материалах, которые компании публикуют о себе, содержится множество полезных сведений, например информация о новых товарах, соглашениях о союзах, партнерствах и приобретениях и прочих значимых событиях. Некоторые сайты содержат ссылки на другие ресурсы, где вы найдете дополнительные сведения, например о размере отрасли, динамике ее роста, статистические данные и прогноз будущего развития. Поэтому любой поиск в Интернете данных о компании лучше всего начинать с ее сайта.

Таким образом, можно сформулировать следующие общие рекомендации по анализу ситуации.

1. Дважды прочитайте ситуацию, первый раз – чтобы получить общее представление, второй – чтобы вникнуть во все факты и данные. Затем внимательно просмотрите всю информацию, которая представлена в таблицах, диаграммах, схемах, рисунках.

2. Составьте полный перечень всех проблем и задач, которые предстоит решить менеджменту компании.

3. Вдумчиво проанализируйте ситуацию компании, напишите одну-две страницы своих замечаний.

4. Примените концепции менеджмента и средства анализа, которые вы почерпнули в теоретическом курсе.

5. Обязательно проанализируйте цифровые показатели, сопровождающие ситуацию, – это поможет лучше понять финансовое положение компании.

6. Сопроводите каждое свое суждение продуманными аргументами и цифровыми данными; заявления «Я думаю» и «Я считаю» звучат не так убедительно, как «Мой анализ показывает».

7. Расположите свои рекомендации в порядке приоритетности; удостоверьтесь, что их можно выполнить при наличии имеющихся ресурсов и в течение приемлемого срока.

8. Подкрепите каждую рекомендацию убедительными аргументами, доказывающими целесообразность предлагаемых вами действий и их результативность для улучшения положения компании.

9. Просмотрите предлагаемый вами план действий и убедитесь, что в нем учтены все проблемы и задачи, которые вы определили на начальном этапе, иначе план будет неэффективным.

10. Не предлагайте таких действий, которые могут привести к катастрофическим последствиям при ненадлежащем исполнении; учитывайте не только положительные последствия своих предложений, но и возможные отрицательные.

Подготовка презентации. Составив детализированный план доклада, презентацию подготовить будет легче. Для этого необходимо по каждому пункту и подпункту плана создать слайд, иллюстрирующий содержание данного подпункта/пункта. Тогда и слайды будут информативны, и рассказывать вам будет удобно, и сама очередность слайдов поможет не сбиваться с мысли. Речь и слайды не должны совпадать, тогда презентация станет «объемной». Речь должна быть не перегружена специальной терминологией, а слайды должны содержать больше технических подробностей: формулы, схемы, таблицы, графики. В коротком выступлении к ним можно обращаться по ходу изложения, но при этом не надо останавливаться на объяснении всех нюансов.

При подготовке презентации необходимо помнить несколько простых правил:

1. Презентация является иллюстрацией, дополнением к докладу, текст всегда первичен. Поэтому необходимо исходить из того, что главное требование к презентации – наглядность. От того, насколько просто и доступно вы представите результат своей работы, зависит больше половины успеха.

2. Не перегружайте слайд текстом – вы его и так читаете в своем докладе. Оставьте слова себе, а графику – презентации. Можно несколько кадров отвести для текста, когда это становится совершенно необходимым. Распространенная ошибка – читать слайд дословно. Лучше всего, если на слайде будет написана подробная информация (определения, теоремы, формулы), а словами будет рассказываться их содержательный смысл. Информация на слайде может быть более формальной и строго изложенной, чем в речи.

3. Не отвлекайте слушателей своей же презентацией. Яркие краски, сложные построения, излишняя анимация, выпрыгивающие и бегающие зайчики, лисички и собачки – не самое лучшее дополнение к научному докладу. Если же вы водите текст, дополняющий или поясняющий ваши положения, позаботьтесь о легкости его восприятия.

4. Текст должен быть контрастным, обязательно темным на светлом фоне. Лучше, если все поле будет светлым, в центральной части, где расположен материал – светло-серым или палевым, а внизу – более темным.

5. Презентация должна идти синхронно с текстом доклада. Ваша речь должна пояснять иллюстрации, представленные в презентации. А презентация, в свою очередь, должна содержать тот наглядный материал, который невозможно выразить словами (схемы, таблицы, графики, фотографии и так далее).

6. Оптимальное число строк на слайде – от 6 до 11. Шрифт должен быть не менее 24 размера. Перегруженность и мелкий шрифт тяжелы для восприятия. Недогруженность оставляет впечатление, что выступление поверхностно и плохо подготовлено.

7. Пункты перечней должны быть короткими фразами; максимум – две строки на фразу, оптимально – одна строка. Чтение длинной фразы отвлекает внимание от речи. Короткая фраза легче запоминается визуально.

8. Не проговаривайте формулы словами – это долго и может отвлечь внимание от основной мысли выступления. Это делается только во время лекций или семинаров, когда слушатели одновременно записывают конспект. На защите или на конференции это неуместно.

9. Оптимальная скорость переключения – один слайд за 1–2 минуты. Для кратких выступлений допустимо два слайда в минуту, но не быстрее. Слушатели должны успеть воспринять информацию и со слайда, и на слух.

**Оформление практических работ.** Отчет о выполненных практических работах следует писать на отдельных сброшюрованных листах белой бумаги формата А4 с одной стороны. Страницы нумеруются арабскими цифрами, номер страницы ставится внизу по центру без знаков препинания. Первой страницей считается титульный лист, но на нем номер страницы не ставится. Титульный лист оформляется согласно требованиям и должен содержать такие данные, как наименование учебного заведения, номер и название темы практического занятия, фамилия и инициалы студента и руководителя. Страницы нумеруются, начиная со второй. Разделы должны иметь порядковую нумерацию. В тексте работы на страницах оставляются поля согласно требованиям вуза.

Если в работе имеются наглядные материалы (схемы, графики, диаграммы, чертежи), то они оформляются на отдельных страницах и обозначаются «Рисунок»; название приводится под рисунком. Рисунки помещаются в соответствии с логикой изложения и нумеруются последовательно арабскими цифрами в пределах каждой главы (например, первый рисунок в первой главе будет обозначен: Рисунок 1.1). Таблицы нумеруются также арабскими цифрами в пределах главы (например, первая таблица второй главы имеет обозначение: Таблица 2.1). Заголовок таблицы должен отражать ее содержание и размещаться над таблицей. Если показатели таблицы имеют одинаковую размерность, то она вносится в заголовок. В том случае, когда показатели имеют разную размерность, в таблицу включают отдельную графу – «Единицы измерения». Последние, можно указывать с сокращениями, но с соблюдением действующих стандартов.

#### **Требования и процедура выставления окончательной оценки студенту по работе и порядок выполнения пропущенных работ по уважительным и неуважительным причинам**

Текущий контроль знаний может проводиться с помощью сдачи контрольных работ.

Для подготовки к промежуточной аттестации (зачет) студентам необходимо выполнить все контрольные работы и регулярно посещать практические занятия.

Фонд оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации обучающегося содержится в РПД пункт 7 и в блоке 3 Методических рекомендаций по организации аудиторной и самостоятельной работы студентов.

#### **2.2. Методические рекомендации по организации и планированию самостоятельной работы студентов**

Самостоятельная работа студентов представлена в таблице 3.

Таблица 3. Самостоятельная работа студентов

№ разд.	№ темы	Виды (детализация) самостоятельной работы	Трудоемкость (час.) очная форма обучения	Технология оценивания
В	В	— изучение рекомендованной литературы; — подготовка к групповому обсуждению.	5	Участие в групповых обсуждениях
1	Тема 1. Тема 2. Тема 3. Тема 4.	— изучение рекомендованной литературы; — подготовка эссе; — подготовка к групповому обсуждению.	11	Участие в групповых обсуждениях
	Тема 5. Тема 6.	— чтение литературы; — подготовка к индивидуальным практическим работам и выполнение заданий по теме практических работ; — самостоятельное изучение отдельных тем (вопросов), составление конспекта	11	Участие в групповых обсуждениях
2	Тема 7. Тема 8.	— чтение литературы; — подготовка к индивидуальным практическим работам, выполнение заданий по теме практических работ; подготовка и защита реферата — самостоятельное изучение отдельных тем (вопросов), составление конспекта чтение	11	Публичная защита подготовленных рефератов и докладов. Участие в групповых

		литературы;		обсуждениях.
	Тема 9 Тема 10 Тема 11. Тема 12.	— чтение литературы; — самостоятельное изучение отдельных тем (вопросов), составление конспекта; — Индивидуальная практическая работа – подготовка доклада и его публичная защита (тема на выбор)	11	Публичная защита подготовленных рефератов и докладов. Участие в групповых обсуждениях.
3	Тема 13.	— чтение литературы; — выполнение заданий по теме практических работ; подготовка и защита реферата — самостоятельное изучение отдельных тем (вопросов), составление конспекта чтение литературы;	7	Публичная защита подготовленных рефератов и докладов. Участие в групповых обсуждениях.
	Тема 14.	— чтение литературы; — самостоятельное изучение отдельных тем (вопросов), составление конспекта; — Индивидуальная практическая работа – подготовка доклада и его публичная защита (тема на выбор). Кейс. Выходной тест. Разработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска	7	Публичная защита подготовленных рефератов и докладов. Участие в групповых обсуждениях.
	Тема 15	— чтение литературы; — самостоятельное изучение отдельных тем (вопросов), составление конспекта; — выполнение заданий по теме практических работ.	8	Участие в групповых обсуждениях
		Подготовка к промежуточной аттестации (зачет)	18	
		<b>Итого</b>	<b>89</b>	

#### Вопросы для самостоятельной работы студента

1. Каковы различия между принятием управленческих решений и решений в повседневной жизни?
2. В чем смысл принятия управленческого решения?
3. Можно ли утверждать, что разработка эффективных управленческих решений зависит от грамотного применения теории управленческих решений?
4. Можно ли предложить алгоритм принятия эффективного решения для всех управленческих ситуаций (проблем)?
5. Каковы причины принятия неэффективных управленческих решений?
6. Как личностный фактор влияет на принятие управленческих решений?
7. Как соотносятся теория и практика принятия управленческих решений?
8. Что общего и в чем различие между решениями, принимаемыми в условиях определенности, неопределенности, риска?
9. Как влияет фактор времени на принятие решения?
10. В чем смысл моделирования при принятии управленческого решения? Приведите пример моделей.
11. Сравните несколько методов принятия решения по выбранному вами критерию.
12. В чем смысл прогнозирования при принятии решения?
13. Как руководитель может составлять и применять прогнозы для своего бизнеса?
14. Сравните количественные и качественные методы прогнозирования?
15. Почему для руководителя важно понимать разницу между разрешением проблемы и принятием решения?
16. «Принятие важного решения в организации подобно бросанию камня в середину пруда». Что означает эта фраза с управленческой точки зрения.
17. Как менеджер может преодолеть многочисленные проблемы (технический и личностный фактор) при разработке модели для принятия решения?
18. Питер Ф. Друкер утверждает, что «хороший руководитель знает, что принятие решения — это систематический процесс с четко выраженными элементами и определенной последовательность шагов». Подтвердите, что Вы потенциально – хороший руководитель, раскрыв сущность ключевых понятий этого высказывания и его смысл.
19. Один из Законов Мерфи в области принятия управленческих решений звучит так: «Всякое решение плодит новые проблемы». Как Вы относитесь к этому утверждению? Обоснуйте свою позицию.
20. Какие компьютерные системы используются при принятии управленческих решений?
21. Можно ли доверить принятие управленческого решения компьютеру?

22. Как используются современные технологии при разработке управленческого решения?

Тесты

№1. Каким требованиям должна удовлетворять информация, необходимая для выработки решения?  
(укажите несколько вариантов ответов)

1. своевременность
2. достоверность
3. структурированность
4. достаточность

№2. К какому типу проблем может быть отнесено определение оптимального размера партии деталей?

1. хорошо структуризованная
2. слабо структуризованная
3. неструктуризованная

№3. Укажите признак, относящийся к неструктуризованным проблемам.

1. ясная цель, решения альтернативны
2. проблемы относятся к будущему, имеется широкий диапазон альтернатив
3. большинство факторов и взаимосвязей имеют качественный характер и не поддаются количественной оценке

№4. В чем состоит задача диагностики проблемной ситуации?

1. в выявлении путей и методов решения проблемы
2. в выделении ключевых факторов, подлежащих учету в первую очередь, а также характера их влияния
3. в определении всех возможных последствий решения проблемы
4. в разработке множества альтернатив решения проблемы

№5. Какие методы выявления проблем организации заключаются в заполнении вопросников и проведении диагностических интервью с работниками?

1. субъективные методы
2. PDS (Problem Detection Study)
3. проблемно-деловые игры

№6. Определить слабо структурированные решения в следующем списке

1. составление расписания занятий в ВУЗе
2. выбор товара при покупке в магазине
3. график проведения ремонта аудиторий в ВУЗе
4. разработка финансового плана предприятия
5. прогноз политической ситуации в стране
6. планирование использования результатов готовящегося научного эксперимента

№7. Когда учитывается семиотический аспект информации, если в распоряжении руководителя рассматривается

1. поставленная задача
2. стиль изложения распоряжения
3. качество шрифта, наличие графиков, диаграмм
4. перечень взаимодействующих подразделений и порядок взаимодействия между ними
5. периодичность и форма отчетности

№8. Информационное обеспечение решения обеспечивают

1. информационные системы
2. опыт и знания сотрудников
3. компьютеры

№9. Ценность информации для конкретного решения отражает

1. семантический аспект информации
2. прагматический аспект информации
3. синтаксический аспект информации

№10. При прагматической оценке информации определяется

1. ошибки в передаче знаков сообщения
2. насколько информация снижает неопределенность в системе
3. техника, способ передачи информации
4. смысловое содержание информации

Вариант 5 Ситуационные практические задачи.

1. Сформулируйте ситуацию, требующую решение в выбранной организации. Обоснуйте возможность использования для подготовки вариантов решения в этой ситуации морфологической таблицы и для принятия решения графических методов.

2. Реализуйте методику принятия решения с использованием морфологической таблицы для подготовки вариантов решения и таблицы оценок для принятия решения.

Тесты

№1. Какое свойство целей состоит в том, что цели подсистем более высокого уровня обуславливают цели подсистем нижестоящего уровня?

1. соподчиненность
2. развертываемость
3. соотносительная важность
4. взаимная полезность

№2. Ситуация, когда осуществление одной цели способствует в то же время осуществлению еще одной цели характеризует ...

1. идентичность целей
2. комплементарность целей
3. индифферентность целей
4. конкуренция целей
5. антагонизм целей

№3. Что собой представляет сценарий?

1. предсказание того, что должно, по мнению эксперта, обязательно произойти в действительности
2. анализ проблем, существующих в организации
3. инструмент декомпозиции целей
4. описание состояния системы в будущем, представленное в определенном документе

№4. Моделью описания отраслевой конкуренции является ...

1. PEST
2. SNW
3. модель «5 сил» М.Портера
4. SWOT

№5. Для описания возможных стратегий предприятия в условиях растущего рынка целесообразно использовать ...

1. матрицу «Дженерал Электрик» - «МакКинзи»
2. матрицу И.Ансоффа
3. матрицу «Шелл»
4. матрицу БКГ

№6. Какой метод разработки приоритетных направлений совершенствования процессов в организации основан на выявлении скрытых проблем, исправление которых позволяет улучшить качество обслуживания клиентов, не привлекая их к опросам?

1. «рыбий скелет»
2. «диаграмма родства»
3. критический инцидент
4. дерево решений

№7. Какие проблемы могут возникнуть при использовании мозгового штурма?

1. метод ограничивает количество альтернативных вариантов
2. возможно подавление лидером других членов группы и развитие конфликта
3. метод не позволяет фантазировать
4. метод требует включения в состав группы исключительно специалистов по рассматриваемой проблеме

№8. Какое из указанных ниже положений является ОШИБОЧНЫМ?

1. приоритет процессов, подлежащих совершенствованию, определяется на основе того, какие процессы, осуществляемые на предприятии, оказывают наибольшее влияние на критические факторы успеха

2. сущность морфологического метода состоит в том, что проводится структурный анализ объекта: выбираются несколько его составных частей (элементов) и для каждого из элементов находятся альтернативные решения. Далее проводится синтез: анализируются все возможные сочетания признаков.

3. положительные эффекты диагностики проявляются в том, что уже в процессе диагностики происходит изменение методов работы.

№9. В ситуации, когда руководителю организации требуется послать на курсы повышения квалификации двоих из четырех молодых сотрудников, входящих в кадровый резерв руководства, возможные альтернативы решения могут быть определены с помощью ....

1. метода инверсии
2. диаграммы Исикавы
3. построения морфологической комбинационной таблицы
4. использования формул комбинаторики

№10. Наборы альтернатив решения какой задачи целесообразно разрабатывать методом морфологической комбинационной таблицы?

1. формирование перечня темы выпускных работ в ВУЗе
2. разработка вариантов строительства дачи
3. решение изобретательской задачи
4. разработка вариантов технологического процесса по их применимости к видам конкретных заданий
5. устранение причин проблемы
6. разработка плана реализации сложного технического проекта

Возможные ситуации

1. Выбор товара при покупке
2. Выбор варианта ремонта квартиры, строительства дачи и т.д.
3. Выбор варианта продукции при проектировании и организации производства.
4. Выбор варианта услуги при её проектировании и организации производства.
5. Разработка новых технологических процессов при организации или совершенствовании производства продукции или услуги.
6. Приобретение технологического оборудования
7. Повышение качества продукции или услуги.
8. Выбор варианта организации процесса управления
9. Способы повышения квалификации кадров.
10. Совершенствование системы связей при получении поставок сырья и комплектующих.
11. Совершенствование системы оплаты труда в организации.
12. Совершенствование системы связей при поставках продукции в торговую сеть и др.

#### **5. Рекомендации по выполнению самостоятельной работы**

Рекомендации по подготовке докладов. Доклад – довольно часто встречающаяся работа в учебных заведениях. Доклад – вид самостоятельной научно-исследовательской работы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы; приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее.

Написание и защита доклада, подготовка к сообщению или беседе на занятии по заданной преподавателем теме. Этапы работы над докладом.

1. Подбор и изучение основных источников по теме, при подготовке доклада, сообщения используйте рекомендованную литературу по выбранной теме, электронные библиотеки или другие Интернет-ресурсы (рекомендуется использовать не менее 8 – 10 источников).

2. Составление библиографии. (Сделайте цитаты из книг и статей по выбранной теме (обратите внимание на непонятные слова и выражения, уточнить их значение в справочной литературе).

3. Обработка и систематизация материала. Подготовка выводов и обобщений.

4. Разработка плана доклада.

5. Написание. Напишите основные положения сообщения или доклада в соответствии с планом, выписывая по каждому пункту несколько предложений.

Доклад содержит следующие разделы:

1. Титульный лист.

2. Оглавление (в нем последовательно указываются названия пунктов доклада, указываются страницы, с которых начинается каждый пункт).

3. Введение (формулируется суть исследуемой проблемы, обосновывается выбор темы, определяются ее значимость и актуальность, указываются цель и задачи доклада, дается характеристика используемой литературы).

4. Основная часть (каждый раздел ее доказательно раскрывает исследуемый вопрос).

5. Заключение (подводятся итоги или делается обобщенный вывод по теме доклада).

6. Список литературы. Правила составления списка используемой литературы.

Перескажите текст сообщения или доклада, корректируя последовательность изложения материала.

Подготовленный доклад должен сопровождаться презентацией, иллюстрирующей его основные положения.

Показатели оценки результатов внеаудиторной самостоятельной работы:

- полнота и качественность информации по заданной теме;
- свободное владение материалом сообщения или доклада;
- логичность и четкость изложения материала;
- наличие и качество презентационного материала.

Оформление доклада:

Формат – docx, (odt)

Текст доклада должен быть подготовлен с использованием шрифта Times New Roman, размером 12 пт, с одинарным интервалом. Объем доклада не должен превышать 5-7 страниц А4 (210 мм х 297 мм, левое поле 30 мм, верхнее поле 20 мм, правое поле 15 мм, нижнее поле 20 мм), включая рисунки, таблицы, ссылки.

Название доклада – размер шрифта 14 пт, полужирный, заглавные буквы, выравнивание по центру, одинарный интервал.

Список литературы (12 пт) нумеруется, и номера ссылок приводятся в тексте тезиса в квадратных скобках. Инициалы автора в списке литературы должны следовать после фамилии без пробелов между ними.

Семинар-дискуссия. Современная практика предлагает широкий круг типов семинарских занятий. Среди них особое место занимает семинар-дискуссия, где в диалоге хорошо усваивается новая информация, видны убеждения студента, обсуждаются противоречия (явные и скрытые) и недостатки. Для обсуждения берутся конкретные актуальные вопросы, с которыми студенты предварительно ознакомлены. Также в семинар включаются вопросы для педагогической и интеллектуальной разминки (иногда это дискуссионная статья, по которой ставятся проблемные вопросы). Дискуссия может разворачиваться заочно как круговой семинар. Далее подводятся итоги дискуссии, заслушиваются и защищаются задания. После этого проходит «мозговой штурм» по нерешенным проблемам дискуссии, а также выявляются прикладные аспекты, которые можно рекомендовать для включения в курсовые, ВКР или в апробацию на практиках. Преподаватель обобщает результаты проделанной студентом работы.

Семинары-дискуссии проводятся с целью выявления мнения студентов по актуальным вопросам, что позволит подготовиться к зачету и научит умению рассуждать на проблемные темы. Семинар-дискуссия носит проблемный характер, готовится преподавателем достаточно основательно: подбираются проблемные и контрольно-проверочные вопросы. Такой семинар возможен только после прохождения темы. К нему студенты готовятся по пособиям, а также используют энциклопедии, справочники, словари, журналы. Наибольшую эффективность приносят семинары, проводимые в форме коллективной познавательной деятельности, имеющей определенные особенности, а именно:

- разделение студентов на группы по их желанию (с обязательным участием студента с устойчивым интересом к данному предмету);
- постановка общих целей и задач для группы;
- работа в последовательности: индивидуальная, парная (чаще всего – перекрестный опрос), работа в группе, коллективная;
- обязательное предварительное ограничение по времени каждого этапа занятий;
- экспертный анализ;
- оценка работы группы преподавателем;
- проведение самооценки.

Показатели оценки результатов внеаудиторной самостоятельной работы:

- качество уровня освоения учебного материала;
- умение использовать теоретические знания при выполнении практических задач или ответе на практико-ориентированные вопросы;
- обоснованность и четкость изложения ответа.

Самостоятельное изучение материала и конспектирование лекций по учебной и специальной литературе.

1. При подготовке задания используйте рекомендуемые по данной теме учебники, техническую литературу, материалы электронно-библиотечных систем или другие Интернет-ресурсы.

2. Внимательно прочитайте материал, по которому требуется составить конспект.

3. Постарайтесь разобраться с непонятным материалом, в частности новыми терминами и понятиями.

4. Кратко перескажите содержание изученного материала «своими словами».

5. Составьте план конспекта, акцентируя внимание на наиболее важные моменты текста.

6. В соответствии с планом выпишите по каждому пункту несколько основных предложений, характеризующих ведущую мысль описываемого пункта плана.

Примерные нормы времени студента для выполнения самостоятельной работы представлены в таблице 4.

Таблица 4. Примерные нормы времени студента для выполнения самостоятельной работы

Вид работы	Норма времени
Подготовка к лекции	0,25 на 2 ч. лекции
Подготовка к лабораторному (практическому) занятию	1 ч.
Подготовка к семинарскому занятию	1-2 ч.
Подготовка к коллоквиуму	2-4 ч.
Подготовка к контрольной работе, тестированию	1,5 3 ч.
Самостоятельное изучение отдельных тем (вопросов), составление конспекта рекомендованной литературы	2-4 ч.



Подготовка эссе	1 ч.
Написание реферата	4-8 ч.
Выполнение РГР	18 ч.
Написание курсового проекта (работы)	36-72 ч.
Подготовка тезисов доклада	3 ч.
Подготовка доклада к конференции	10 ч.
Участие в НИР (при наличии темы)	2 ч. в неделю
Подготовка презентаций	2 ч.
Составление рецензий, обзоров	2 ч.
Анализ проблемных ситуаций, подготовка к деловой игре	1-2 ч.
Подготовка к зачету	8-18 ч.
Подготовка к экзамену	36 ч.

Самостоятельную работу для бакалавров рекомендовано заканчивать написанием научных тезисов или статьи.

В статье следует сжато и четко изложить современное состояние вопроса, цель работы, методику исследования, результаты и обсуждение полученных данных. Это могут быть результаты собственных экспериментальных исследований, обобщения производственного опыта, а также аналитический обзор информации в рассматриваемой области. Общие требования к написанию статьи приводятся каждым изданием, с которыми следует внимательно ознакомиться и выполнить. Рекомендуется при написании статьи обращаться за консультацией к преподавателю.

### **Блок 3. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов**

Положение «О фонде оценочных средств для установления уровня сформированности компетенций обучающихся и выпускников на соответствие требованиям ФГОС ВО» в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Нижегородский государственный технический университет им. Р.Е. Алексеева» от 25 декабря 2014 г., устанавливает порядок разработки и требования к структуре фонда оценочных средств основных образовательных программ по направлениям, фондам оценочных средств по дисциплинам (модулям), практикам.

Электронный адрес: <http://www.nntu.ru/content/perechen-normativnyh-pravovyh-dokumentov-i-lokalnyh-aktov-po-obespecheniyu-uchebnogo>

Оценочное средство имеет комплексный характер, направленный на определение степени сформированности нескольких компетенций (комплексное задание, курсовая работа), и основывается на следующих критериях.

Освоенность дисциплины определяется следующей совокупностью:

- освоение теоретического курса лекций установленного объема;
- активность на практических занятиях;
- удовлетворительная посещаемость лекций и семинарских занятий.

Критерии оценок выполнения заданий:

Преподаватель оценивает ответ студента в баллах по каждому вопросу экзаменационного билета. Общий балл, как среднее арифметическое, по вопросам экзаменационного билета соответствует оценке, полученной студентом на экзамене по дисциплине.

Если студент не отвечает или отвечает не правильно на два вопроса экзаменационного билета, тогда ему выставляется балл 2,0 (неудовл.), при отсутствии заданных ему дополнительных (наводящих) вопросов.

Если студент из двух вопросов отвечает правильно на один, тогда ему выставляется балл удовл., при отсутствии заданных ему дополнительных (наводящих) вопросов.

Дополнительные (наводящие) вопросы задаются преподавателем студенту в устном или письменном виде в том случае, если:

- преподаватель считает, что в устном или письменном виде ответ студента является не комплексным, не полным, не структурированным;
- преподаватель считает, что в устном или письменном виде ответ студента не содержит одного или нескольких качественных критериев;
- по желанию самого студента.

Итоговый балл (оценка) за экзамен формируется на основе нижеприведенной системы критериев.

Общими критериями, на основании которых студенту выставляется балл и оценка, при ответе по итоговому испытанию, является система количественных, структурных и качественных критериев, включающая в себя:

I. Количественные критерии:

1.1. Правильность ответов (означает изначальное соответствие ответа студента теме и сущности заданного вопроса в экзаменационном билете).

1.2. Количество дополнительных вопросов, заданных студенту преподавателем в процессе подготовки к ответу или в процессе самого ответа на поставленные вопросы в экзаменационном билете.

1.3. Количество наводящих вопросов, заданных студенту преподавателем в процессе подготовки к ответу или в процессе самого ответа на поставленные вопросы в экзаменационном билете.

Преподаватель вправе снижать итоговый балл студента по экзамену при неправильном ответе на каждый дополнительный (наводящий) вопрос по 0,25 балла.

Преподаватель вправе повышать итоговый балл по экзамену при правильном ответе студента на каждый дополнительный (наводящий) вопрос по 0,25 балла.

Количество дополнительных или наводящих вопросов может быть не регламентировано.

Рекомендуется регламентировать до шести дополнительных (наводящих) вопросов.

## II. Структурные критерии:

2.1. Комплексность ответа на поставленный вопрос в экзаменационном билете означает наличие системного изложения изученного студентом материала, отражающегося в форме: перечислений элементов и компонентов, списков, перечней, графиков, схем, рисунков, таблиц, формул. Если перечисления элементов и компонентов, списки, перечни, графики, схемы, рисунки, таблицы, формулы изложены четко, правильно и в полной мере, то ответ студента отвечает комплексному критерию, в противном случае – нет.

Преподаватель вправе снижать итоговую оценку студента по экзамену на 1 балл за каждый отсутствующий, не ясно обозначенный или не внятно отраженный, не четкий или не верный в ответе студента список, перечень, график, рисунок, включая схему, таблицу, формулу.

2.2. Структура ответа на экзаменационный билет подразумевает соответствие устных или письменных ответов студента порядку вопросов экзаменационного билета. Если студент отвечает первоначально на второй вопрос, затем на первый вопрос, то преподаватель вправе снизить итоговую оценку на 0,5 балла вне зависимости от содержания ответа.

## III. Качественные критерии суждений и выводов:

3.1. Обоснованность.

3.2. Ясность.

3.3. Оригинальность.

3.4. Гибкость.

3.5. Рациональность.

Преподаватель характеризует качество каждого ответа студента по данным пяти критериям.

Определение количественной оценки качественных критериев выполнения задания является эмпирическим процессом, зависит от опыта, стажа, профессиональных и педагогических навыков преподавателя.

Преподаватель вправе использовать для оценки либо всю систему критериев, либо ее часть – количественные и структурные критерии данной системы совместно. Все вышеуказанные критерии представляют собой единую, взаимоувязанную и взаимодополняющую систему оценки выполнения заданий по итоговому испытанию.

Этапы формирования компетенций отражены в РПД раздел 7.

## Оценочные средства для проведения текущего контроля успеваемости студентов

Комплект тематик для дискуссий:

1. Как укрупненно можно классифицировать управленческие решения?
2. Назовите варианты индивидуального принятия решений.
3. Какие варианты организации группового принятия решений вы знаете?
4. Охарактеризуйте содержание и отличия системного и ситуационного подходов к принятию управленческого решения.
5. Как осуществляется выявление проблем, требующих принятия управленческого решения?
6. Какие риски и неопределенности необходимо учитывать при принятии решения? Как можно уменьшить неопределенность?
7. Как определяются критерии выбора альтернатив при принятии управленческих решений?
8. Какие факторы внешней среды учитываются при принятии управленческого решения?
9. Какое место занимает координация в процессе управления? Какие задачи она решает?
10. Перечислите факторы, определяющие роль и значение координации в управлении.
11. Какие организационные формы используются для координации в управлении?
12. Как проявляется взаимосвязь стиля управления и координации?
13. В чем суть проблемы доверия в деятельности организаций?
14. Каковы источники доверия в организациях?
15. По каким направлениям складываются отношения доверия?
16. В чем состоит содержание коммуникативности и каковы ее функции?
17. Перечислите основные направления движения информации при коммуникациях в организации.

18. Охарактеризуйте модели коммуникаций и факторы, в зависимости от которых они различаются.
19. Что такое неформальные коммуникации? Каковы их цели?
20. Какие рекомендации для установления эффективных коммуникаций между руководителем и подчиненным вам известны?
21. Каковы основные различия в системе коммуникаций в условиях статичной и динамичной организации?
22. Дайте определения функционального и дисфункционального конфликтов.
23. Какие методы используются для налаживания благоприятных межгрупповых отношений?
24. Какие факторы определяют возможности возникновения конфликта в организации?
25. Как можно предвидеть и предотвращать межгрупповые конфликты?
26. В чем состоит суть организационных методов разрешения межгрупповых конфликтов?
27. По каким основаниям классифицируется управленческая информация?
28. Какое влияние информационные технологии оказывают на эффективность деятельности организации?

Комплект тематик для рефератов и эссе:

1. Концепция системного подхода в ТПР.
2. Принцип внешнего дополнения в ТПР.
3. Принцип цели в ТПР.
4. Принцип историзма в ТПР.
5. Принцип декомпозиции в ТПР.
6. Принцип синтеза в ТПР.
7. Принцип "20/80" в ТПР.
8. Принцип Оккама в ТПР.
9. Принцип Родена в ТПР.
10. Принцип индивидуальной рациональности в ТПР.
11. Принцип оптимальности в ТПР.
12. Принцип адаптивности в ТПР.
13. Принцип множественности альтернатив в ТПР.
14. Принцип неокончателности и свободы принятия локальных решений в ТПР.
15. Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска.
16. Ловушки при принятии управленческих решений
17. Анализ альтернатив действий.
18. Функции решения в методологии и организации процесса управления.
19. Типология управленческих решений.
20. Условия и факторы качества управленческих решений.
21. Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения.
22. Целевая ориентация управленческих решений.
23. Анализ альтернатив действий.
24. Анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив.
25. Условия неопределенности и риска.
26. Эффективность решений.
27. Контроль реализации управленческих решений.
28. Управленческие решения и ответственность

#### **Образцы заданий:**

##### **Задание №1.**

1. Вводные слова:

Как набирать очки.

- за активность: от 1 до 5 баллов.
- за реферат: 30 баллов.
- за доклад на специальную тему: от 50 до 70 баллов.
- за «победу» в командной игре: по 5 баллов за каждого участника плюс 1 балл. Как правило 21-25 баллов выигравшей команде.
- за отсутствие на практике возможно «начисление» отрицательных баллов (до -3 баллов)

Для тех кто набирает больше 180 баллов возможен зчет «автоматом»

2. Входной тест - индивидуально - не оценивается

3. Индивидуальная работа: тест «Юбилей».

Разбиться на группы по 5-7 человек

4. Групповая работа над тестом «Юбилей».

##### **Задание № 2.**

1. Разбор результатов теста «Юбилей».

Определяются индивидуальные победители (за первые 5 лучших результатов назначается от 1 до 7 баллов). Определяется команда победитель. Команде-Победительнице назначается от 21 до 37 баллов. Баллы внутри команды делит «Капитан». Разница между наименьшей оценкой участника команды и наибольшей оценкой члена команды должна быть не менее 3 пунктов. Дается алгоритм решения такой управленческой задачи. Обсуждается особенности задачи как вариант принятия управленческого решения.

## 2. Правила «Мозгового штурма»

Дать сценарий проведения и основные правила Мозгового штурма. Обсудить, разницу между коллегиальным и коллективным способом принятия решений. Пояснить (если нужно) когда и какой способ принятия решений является предпочтительным.

## 3. Групповая деловая игра: составление списка альтернатив с применением методов «Мозгового штурма»

Задание.

Разбиться на группы по 5-7 человек

а) придумать для команды соперника «предмет»

б) привести как можно больше способов использования этих предметов

в) защитить свой способ применения (если не защитят – «способ» снимается из общего подсчета)

г) определить самое нестандартное и интересное применение обсуждаемого предмета

д) дополнить способы представленные командой (не члены команды)

Подвести итоги. Наиболее активным и креативным возможно начисление баллов.

## Задание № 3.

### 1. Разбор предыдущей деловой игры.

Определяется команда победитель «Мозгового штурма» - «Использование предметов». Победителям назначается 21-36 баллов очко. Баллы внутри команды делит «Капитан». Дается алгоритм решения такой управленческой задачи. Обсуждается особенности задачи как вариант принятия управленческого решения.

### 2. Задание на самостоятельную (домашнюю) работу.

Дать сценарий проведения и основные правила самостоятельной работы «Содержание работы руководителя» Задание выполняется. Форма для ответов размещена на сайте преподавателя в электронном журнале «Технология успеха» - [www.pplus.ru](http://www.pplus.ru) в разделе «Тесты: Содержание работы руководителя» по адресу: <http://www.pplus.ru/test2.shtml> Пояснить (если нужно)

### 3. Групповая игра: применение методов «Мозгового штурма» и коллегиального принятия управленческих решений

Задание.

Разбиться на группы по 5-7 человек

а) придумать и описать ближайшую стратегическую цель: «Кем я хочу стать в 25 лет»

б) составить план необходимых действий и календарный план их реализации

в) оценить бюджет, необходимый для реализации выбранного плана

г) оценить объем необходимых инвестиций (если они нужны) и источники их привлечения.

д) защитить свой план достижения цели

е) групповое обсуждение представленных планов

Подвести итоги. Наиболее активным и креативным начисляется много баллов.

## Задание № 4.

### 1. Поиск решения чужой проблемы. Выбор наилучшей альтернативы. Применение принципа «наилучшего дома»

а) Сформулировать каждому одну или несколько собственных проблем. Записать их на лист бумаги, скомкать его и выбросить в специальную корзину. Листки по одному вынимаются и обсуждаются.

Задание.

Разбиться на группы по 5-7 человек

б) Ищем варианты решения.

в) Определяем наилучшее решение проблемы используя принцип «Наилучшего дома».

Решения фиксируются.

г) Составить план решения проблемы

Подвести итоги. Наиболее активным и креативным возможно начисление баллов.

## Задание № 5.

### 1. Принцип цели в технологии принятия управленческих решений..

Задание.

Разбиться на группы по 5-7 человек

а) продумать и сформулировать стратегическую цель для одной из следующих служб компании:

- Служба управления персоналом

- Бухгалтерия

- Отдел маркетинга

б) составить дерево целей для подчиненных подразделений Службы

в) защитить свои формулировки целей службы и ее подразделений

г) групповое обсуждение представленных формулировок целей  
Подвести итоги. Наиболее активным и креативным начисляется много баллов.

**Задание № 6-7.**

1. Способы разработки критериев для оценки альтернатив при принятии управленческих решений.  
Задание.

Разбиться на группы по 5-7 человек

а) продумать и сформулировать критерии выбора для следующих ситуаций:

- покупка автомобиля
- выбор работы для студента дневного отделения
- подбор специалиста для компании

б) составить алгоритм оценки альтернатив при многокритериальном выборе

в) защитить свои критерии выбора и их весовые коэффициенты при многокритериальном выборе наилучшей альтернативы

г) групповое обсуждение представленных алгоритмов многокритериального выбора лучшей альтернативы  
Подвести итоги. Наиболее активным и креативным начисляется много баллов.

2. Задание для самостоятельной работы. Разработка Формата в MS Excel для «автоматизации» процесса выбора наилучшей альтернативы и принятия оптимального управленческого решения.

а) Разработать Формат в MS Excel для «автоматизации» процесса выбора наилучшей альтернативы и принятия оптимального управленческого решения, опираясь на результаты работы по 1 занятию:

б) Представить разработанный Формат в электронном виде - MS Excel и лист оценки альтернатив на бумажном носителе.

в) Подготовить Презентацию для защиты своего автоматизированного Формата для выбора наилучшей альтернативы при многокритериальном выборе.

**Задание № 8-9.**

1. Психологические ловушки при принятии управленческих решений.

Задание.

Разбиться на группы по 5-7 человек

а) в команде придумать и сформулировать ситуацию для принятия управленческого решения.

Можно использовать ситуации, смоделированные при выполнении заданий 6-7 либо бытовые ситуации либо ситуации из своего производственного опыта или заимствованные из сторонних источников (кейсы).

б) доложить свой вариант решения проблемы и аргументировать свой выбор наилучшей альтернативы

в) члены других команд пытаются «увидеть» «психологические ловушки», которые повлияли на выбор наилучшего решения и могут предложить свой выбор альтернативы, освобожденной от влияния «психологических ловушек»

г) групповое обсуждение представленных вариантов и выявленных «психологических ловушек»

Подвести итоги. Наиболее активным и креативным начисляется много баллов.

**Задание № 10.**

1. Разработка критериев оценки работы отдельных подразделений и ключевых должностей.

Задание.

Разбиться на группы по 5-7 человек

а) продумать и сформулировать критерии оценки для одной из следующих служб компании, опираясь на результаты работы по 5 занятию:

- Служба управления персоналом
- Бухгалтерия
- Отдел маркетинга

б) продумать и сформулировать критерии оценки для одного (на выбор) из подчиненных подразделений Службы

в) защитить свои критерии результативности для службы и одного из ее подразделений

г) групповое обсуждение разработанных критериев

Подвести итоги. Наиболее активным и креативным начисляется много баллов.

**Задание № 11.**

1. Разработка положения об оплате для 1-ой из ключевых должностей.

Задание.

Разбиться на группы по 5-7 человек

а) разработать основные критерии материальной мотивации для 1-ой из ключевых должностей компании, опираясь на результаты работы по 10 занятию:

б) продумать и сформулировать критерии материальной мотивации оценки для одной (на выбор) из ключевых должностей компании

в) защитить свои критерии материальной мотивации для одной из ключевых должностей компании.

г) групповое обсуждение разработанных критериев

Подвести итоги. Наиболее активным и креативным начисляется много баллов.

2. Задание для самостоятельной работы. Оформление управленческого решения.

- а) Разработать Положение об оплате для 1-ой из ключевых должностей компании, опираясь на результаты работы по 11 занятию;
- б) Представить разработанное Положение об оплате в электронном виде (MS Word) и на бумажном носителе.
- в) Подготовить Презентацию для защиты своего Положения об оплате для одной из ключевых должностей компании.

#### **Задание № 12.**

1. Разработка положения об оплате для 1-ой из ключевых должностей.

Задание.

Разбиться на группы по 5-7 человек

- а) разработать основные критерии материальной мотивации для 1-ой из ключевых должностей компании, опираясь на результаты работы по 10 занятию;
- б) продумать и сформулировать критерии материальной мотивации оценки для одной (на выбор) из ключевых должностей компании
- в) защитить свои критерии материальной мотивации для одной из ключевых должностей компании.
- г) групповое обсуждение разработанных критериев

Подвести итоги. Наиболее активным и креативным начисляется много баллов.

2. Задание для самостоятельной работы. Оформление управленческого решения.

- а) Разработать Положение об оплате для 1-ой из ключевых должностей компании, опираясь на результаты работы по 11 занятию;
- б) Представить разработанное Положение об оплате в электронном виде (MS Word) и на бумажном носителе.
- в) Подготовить Презентацию для защиты своего Положения об оплате для одной из ключевых должностей компании.

#### **Задание № 13.**

1. Защита Положения об оплате для 1-ой из ключевых должностей.

Задание.

- а) защитить свое Положение о материальной мотивации для одной из ключевых должностей компании.
- б) групповое обсуждение представленного Положения

Подвести итоги. Наиболее активным и креативным начисляется много баллов.

2. Защита разработанного Формата в MS Excel для «автоматизации» процесса выбора наилучшей альтернативы и принятия оптимального управленческого решения.

Задание.

- а) защитить свой Формат в MS Excel для «автоматизации» процесса выбора наилучшей альтернативы и принятия оптимального управленческого решения.
- б) групповое обсуждение представленного Алгоритма, Формата и Листа оценки альтернатив.

Подвести итоги. Наиболее активным и креативным начисляется много баллов.

#### **Задание № 14.**

1. Критерии Лапласа, максимина, минимакса. Анализ ситуации в Загорье.

Задание.

Разбиться на группы по 5-7 человек

- а) Проанализировать предложенную ситуацию «Проведение дня города в Загорье»
- б) Найти ответы на вопросы:

1. Почему Дума раскололась в своих мнениях?
2. Какой из критериев принятия решения, высказанных в Думе Загорья Воробьевым, Лебедевым, Чибисовым и Куликовым, представляется Вам наиболее естественным или разумным? Почему?
3. Какие принципы принятия решений на Ваш взгляд «забыла» применить Дума (или просто не знала – они же не учились на ФЭМИ). Перечислите и аргументируйте.
4. Как бы Вы сами поступили на месте Думы Загорья ?

- в) Разработать и Предложить свой вариант решения и алгоритм его разработки.

Подвести итоги. Наиболее активным и креативным начисляется много баллов.

2. Задание для самостоятельной работы. Оформление управленческого решения.

- а) Доработать и Предложить свой вариант решения для Думы города Загорье и алгоритм его разработки.
- б) Оформить наработанные на занятии 14 Предложения и ответы на поставленные вопросы в виде Презентации в PowerPoint

- в) Найти ответы на следующие дополнительные вопросы:

1. Что такое критерии «минимакса», «минимина», «максимина», критерий Лапласа
2. Проанализируйте утверждение "максимум прибыли при минимуме затрат". Как можно избавиться от его противоречивости?
3. Целесообразно ли, на Ваш взгляд, купить 100 билетов лотереи с целью разбогатеть?
4. Рассмотрите принятие решений на телевизионном конкурсе КВН как пример экспертной процедуры.
5. Имеет ли точный смысл утверждение "цель работы фирмы - максимизация прибыли"?

г) Подготовить Презентацию для защиты своего анализа ситуации в городской Думе г. Загорье.

**Задание № 15.**

Выходной тест. Защита своего варианта анализа ситуации в Городской думе г.Загорье и своего варианта оптимального управленческого решения

Задание.

а) Представить свою Презентацию в PowerPoint и защитить свой вариант анализа ситуации в Городской думе г.Загорье и свой вариант оптимального управленческого решения, опираясь на Презентацию в PowerPoint.

б) групповое обсуждение представленных Презентаций в PowerPoint

Подвести итоги. Наиболее активным и креативным начисляется много баллов

**Образцы тестов.**

№1. В задачи какого контроля входит приостановление выполнения решения в случае появления резких отклонений фактических результатов от запланированных?

1. предварительного
2. текущего
3. заключительного
4. фильтрующего
5. направляющего

№2. В чем проявляется стимулирующая функция контроля за ходом реализации решения?

1. в выявлении фактического состояния дел по выполнению принятого решения
2. указание тех проблем, которые в данный момент заслуживают наибольшего внимания
3. в уточнении самого решения, если обстановка изменилась
4. в выявлении и вовлечении в работу всех неиспользованных резервов

№3. Персональная ответственность, связанная с передачей заданий и использованием компетенции – это

1. ответственность в организационно-функциональном смысле
2. ответственность в смысле готовности отвечать за последствия
3. ответственность в смысле сознательности

№4. В чем заключается организационно-правовое обеспечение разработки и принятия управленческого решения

1. в наличии системы правил, обеспечивающих единообразие разработки и принятия управленческих решения

2. в наличии нормативных аспектов принятия решений
3. в решении работы организации

№5. В ситуации, когда требуется принять оптимальное решение при наличии скрытых, неявных альтернатив, принимается ...

1. эмоциональное решение
2. волевое решение
3. интеллектуальное решение

№6. Тщательность оценки руководителем всех вариантов, сверхкритичный подход к делу, большое количество согласований характерны для ...

1. уравновешенных решений
2. осторожных решений
3. решений, основанных на суждении
4. рискованных решений

№7. Какое решение, скорее всего, будет принято при недостатке времени у руководителя?

1. импульсивное
2. инертное
3. рискованное
4. интуитивное

№8. Использование консультативного стиля при групповом подходе к принятию решения предполагает, что ...

1. ЛПР сообщает о проблеме своим подчиненным, выясняет их мнение и позиции, затем принимает решение, которое может учитывать или не учитывать мнение подчиненных

2. ЛПР сообщает о проблеме своим подчиненным, как группе, они совместно выдвигают и обсуждают альтернативы, достигая согласия относительно решения

3. ЛПР получает необходимую информацию от подчиненных, затем решает проблему самостоятельно

4. ЛПР сообщает о проблеме одному из подчиненных, они вместе ее анализируют и приходят к взаимоприемлемому решению

№9. Какой стиль принятия решения целесообразно использовать, если важно не допустить возникновения конфликтов или существенных разногласий в связи с реализацией определенного решения?

1. автократический
2. консультативный
3. партисипативный

№10. Что является преимуществом делегирования полномочий по принятию решений?

1. нет дополнительных затрат на контроль при передаче полномочий и за их осуществлением
2. короткий путь передачи и реализации решения
3. усиление значимости высшего руководства
4. разгрузка нижних уровней управления от функции планирования

№11. Технологическая сторона процессов управления означает

1. распределение полномочий в аппарате управления
2. разработку должностных инструкций
3. моделирование процессов, реализацию отдельных операций, делопроизводство

№12. Проблемой может быть

1. срыв в работе
2. задание на будущее
3. выполняемая работа

№13. Задачей называется

1. средство достижения цели
2. этап или часть проблемы
3. самостоятельный вопрос, требующий разрешения, изучения, исследования

№14. Решением данной задачи может быть

1. вариант, выбранный из множества возможных
2. единственный вариант
3. переход к другой задаче

№15. В процессе разработки решение действуют

1. управляющая система
2. объект управления
3. внешние организации
4. государство
5. местные органы власти

№16. Принимаемое в коммерческой организации решение может согласовываться

1. конкурентами
2. партнерами
3. государственными органами
4. общественными организациями

№17. Общие решения, это решения принимаемые

1. Государственной Думой
2. президентом
3. правительством
4. проверяющей предприятие комиссией пожарной охраны, налоговой службы, МЧС

№18. Особые решения, это решения, принимаемые

1. по специальным вопросам
2. по текущему регулированию деятельности объектов управления
3. по формированию условий деятельности всех объектов управления

№19. Единичные решения это

1. разовые предписания по текущему регулированию
2. решения по специальным вопросам
3. решения по формированию условий деятельности объектов управления

№20. Что понимается под неорационализмом в управлении в современных условиях?

1. осознание необходимости учета психологических факторов в управлении
2. выявление и точное определение устремлений к цели
3. появление новых задач, требующих быстрых решений
4. усложнение процесса принятия решений в силу роста взаимозависимости различных решений

Описание шкал оценивания на этапах текущего и промежуточного контроля представлено в таблице 5.

Таблица 5. Этап текущей аттестации по дисциплине «Управленческие решения»

Вид оценивания аудиторных занятий	Технология оценивания	Описание шкалы оценивания на этапе текущего контроля			
		1.Отсутствие усвоения	2.Не полное усвоение	3.Хорошее усвоение	4.Отличное усвоение
1	2	3	4	5	6



Работа на лекциях	Участие в групповых обсуждениях	1	Отсутствие участия	Единичное высказывание	Активное участие в обсуждении	Высказывание неординарных суждений с обоснованием точки зрения
	Выполнение тестов	2	Выполнение менее 50%	Выполнение выше 50%	Выполнение более 75%	Выполнение более 95%
Работа на практических занятиях	Выполнение общих заданий	3	Задание не выполнено, т.к. материал не усвоен	задание выполнено, но допускает ошибки по взаимосвязи разделов	Задание выполнено с незначительными недочетами	Задание выполнено без замечаний
Работа на практических занятиях	Подготовка и публичная защита докладов (рефератов)	4	Не раскрыта темы и неправильно проведен анализ ситуации	Тема раскрыта частично, анализ ситуации проведен с ошибками	Тема раскрыта полностью, анализ ситуации проведен с отдельными замечаниями	Тема раскрыта полностью, анализ ситуации проведен отлично, предложены адекватные рекомендации
Контрольная работа	Выполнение контрольной работы	5	Не правильное решение	Решение с ошибками	Правильное решение без ошибок с отдельными замечаниями	Правильное решение без ошибок

#### Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации студентов

Для промежуточной аттестации перечень вопросов, выносимых на зачет.

1. Понятие и виды управленческих решений. Признаки решения, субъекты и объекты.
2. Классификация управленческих решений.
3. Решения в технических, биологических, социальных, управленческих системах
4. Сущность управленческих решений и формы их реализации.
5. Реквизиты управленческих документов. Требования к оформлению управленческих решений.
6. Качество управленческих решений. Оценка уровня качества и факторы, влияющие на него.
7. Проблемы, возникающие при принятии управленческих решений, их структура, предмет, объект, субъект, цели.
8. Методы графического отображения управленческих проблем и методы их выявления.
9. Формы разработки управленческих решений.
10. Формы реализации управленческих решений.
11. Методология разработки управленческих решений. Принципы успешного решения проблем.
12. Системный анализ в принятии управленческих решений. Его отличия от традиционного анализа.
13. Инструменты принятия решений и анализа, используемые на различных стадиях разработки управленческого решения.
14. Принципы организации разработки управленческих решений. Функции руководителя, системного аналитика в организации разработки. Картотека проблемных ситуаций.
15. Типовые этапы разработки управленческого решения (7 этапов).
16. Принципиальная схема разработки и реализации управленческого решения (15 этапов).
17. Технологическая модель разработки управленческого решения (5 этапов).
18. Моделирование процесса разработки управленческого решения, его положительные и отрицательные особенности.
19. Целевые и процессорные технологии разработки управленческих решений. Взаимосвязь между ними.
20. Инициативно-целевая технология разработки управленческих решений.
21. Программно-целевая технология разработки управленческих решений.
22. Регламентная технология разработки управленческих решений.
23. Технология управления по результатам в разработке управленческих решений.
24. Технология управления на базе потребностей и интересов в разработке управленческих решений.
25. Технология управления путем постоянных проверок и указаний в разработке управленческих решений.
26. Технология управления в исключительных случаях в разработке управленческих решений.

27. Технология управления на основе искусственного интеллекта в разработке управленческих решений.
  28. Технология управления на базе активизации деятельности персонала в разработке управленческих решений.
  29. Функции, процедуры и операции при разработке управленческих решений.
  30. Организация разработки и выполнения управленческих решений.
  31. Процедуры согласования решения при разработке управленческих решений.
  32. Процедуры принятия решения при разработке управленческих решений.
  33. Процедуры утверждения решения при разработке управленческих решений.
  34. Процедуры организации выполнения решения при разработке управленческих решений.
  35. Социально-психологические основы разработки управленческих решений.
  36. Роль человеческого фактора в процессе разработки управленческого решения. Влияние темперамента, разновидности авторитета руководителя, Влияние пола на управленческую деятельность.
  37. Этические основы разработки управленческих решений.
  38. Понятие риска и неопределенности в принятии управленческих решений, их классификация, виды рисков.
  39. Риск на различных уровнях принятия решения. Особенности принятия управленческих решений в условиях риска.
  40. Виды информационных технологий, тенденции их развития и роль в принятии управленческих решений.
  41. Эволюция информационных систем в области принятия управленческих решений.
  42. Эффективность использования информационных технологий и их влияние на процесс и результаты управленческих решений.
  43. Гипертекстовые технологии представления информации для информационного обеспечения управленческих решений.
  44. Принятие решения о целесообразном уровне централизации и децентрализации информационной системы организации.
  45. Принятие решения по выбору стратегии развития информационной системы управления.
  46. Жизненный цикл развития информационной системы управления и решения, принимаемые на ее различных стадиях и этапах.
  47. Стандарты и рекомендации (MRP,MRPII,ERP,CSRP) в принятии решения о выборе системы информационного обеспечения.
  48. ТРИЗ в принятии управленческих решений.
  49. Имитационное моделирование в принятии управленческих решений.
  50. Использование деревьев решений в принятии управленческих решений.
  51. Задача о назначениях и управленческие ситуации для ее применения.
  52. Методы экспертизы в разработке управленческих решений.
  53. Составление документограмм процесса принятия управленческого решения и обработки информации.
  54. Методы сетевого планирования в принятии управленческих решений
  55. Деловые игры в принятии управленческих решений..
- Шкала оценивания для зачета представлена в таблице 6.

Таблица 6. Шкала оценивания для зачета

Оценка	Критерии (критерии пишутся в соответствии с таблицей 7.2. РПД)	
	Знаниевая компонента	Деятельностная компонента
Не зачтено	<p>Не знает методики поиска управленческих решений, виды управленческих решений, возможную ответственность за управленческие решения.</p> <p>Не знает методы принятия решений в управлении операционной деятельностью организации.</p> <p>Не знает методический инструментарий реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ</p>	<p>Не владеет методами принятия решений в управлении операционной деятельностью организации.</p> <p>Не владеет методами принятия решений в управлении операционной деятельностью организации.</p> <p>Не владеет навыками координирования деятельности исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ</p>

Зачтено	<p>Знает методики поиска управленческих решений, виды управленческих решений, возможную ответственность за управленческие решения.</p> <p>Знает методы принятия решений в управлении операционной деятельностью организации.</p> <p>Знает методический инструментарий реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ</p>	<p>Владеет методами принятия решений в управлении операционной деятельностью организации.</p> <p>Владеет методами принятия решений в управлении операционной деятельностью организации.</p> <p>Владеет навыками координирования деятельности исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ</p>
---------	---	--

Преподаватель вправе использовать для оценки либо всю систему критериев, либо ее часть – количественные и структурные критерии данной системы совместно. Все вышеуказанные критерии представляют собой единую, взаимоувязанную и взаимодополняющую систему оценки выполнения заданий по итоговому испытанию.