

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Смоленский государственный университет»

Кафедра менеджмента

«Утверждаю»

Проректор по учебно-методической
работе

_____ Ю.А. Устименко
«21» сентября 2022 г.

**Рабочая программа дисциплины
Б1.О.19 Управленческие решения**

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль): Цифровой маркетинг и бренд-менеджмент

Форма обучения – очная

Курс – 4

Семестр – 7

Всего зачетных единиц – 5, часов – 180 часа

Форма отчетности: экзамен – 7 семестр

Программу разработал:

кандидат педагогических наук, доцент С.В. Кошевенко

Одобрена на заседании кафедры менеджмента

«14» июня 2022 г., протокол № 14

Смоленск
2022

1. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина Б1.О.19 «Управленческие решения» относится к Блоку 1 обязательной части образовательной программы по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, направленность (профиль): Цифровой маркетинг и бренд-менеджмент.

Изучается студентами 4 курса в 7 семестре и опирается на знания, полученные при изучении дисциплин «Методы принятия управленческих решений», «Менеджмент», «Управление человеческими ресурсами», «Психология управления», «Организационное поведение», «Учёт и анализ», «Информационные технологии в менеджменте», «Организационная культура», «Теория организации» и др.

Изучение данной дисциплины способствует формированию представлений студентов о процессе принятия управленческих решений и выработке навыков их принятия.

Полученные студентами знания способствуют усвоению таких курсов как «Управление рисками в бизнесе», «Управление конкурентоспособностью и конкурентные метрики брендов», а также успешному прохождению преддипломной практики и написанию ВКР.

2. Планируемые результаты обучения по дисциплине

Компетенция	Индикаторы достижения
УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	Знать: основы технологии целеполагания; основы проектной деятельности в условиях действующих правовых норм; особенности процесса управления проектом; основы технологии принятия управленческих решений в рамках проектной деятельности в условиях имеющихся ресурсов и ограничений. Уметь: формулировать цели и задачи проекта; разрабатывать проект; использовать инструменты и методы управления содержанием, сроками, стоимостью, качеством, человеческими и материальными ресурсами; управлять рисками проекта; проектировать и организовывать процесс управления проектами; организовывать и контролировать выполнение проекта; разрабатывать управленческие решения в соответствии с целями и задачами проекта. Владеть: специальной терминологией проектной деятельности и управления проектами; SMART-технологией постановки целей проекта; навыками построения дерева целей проекта; навыками применения различного инструментария в проектной деятельности; методами принятия управленческих решений в рамках проектной деятельности в условиях имеющихся ресурсов и ограничений.

<p>УК-10. Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности</p>	<p>Знать: базовые принципы функционирования экономики и экономического развития, цели и формы участия государства в экономике, методы экономического и финансового планирования, основные финансовые инструменты, используемые для управления финансами.</p> <p>Уметь: анализировать информацию для принятия обоснованных экономических решений, применять экономические знания при выполнении практических задач.</p> <p>Владеть: способностью использовать основные положения и методы экономических наук при решении социальных и профессиональных задач.</p>
<p>УК-11. Способен формировать нетерпимое отношение к коррупционному поведению</p>	<p>Знать: сущность коррупционного поведения и его взаимосвязь с социальными, экономическими, политическими и иными условиями; действующие правовые нормы, обеспечивающие борьбу с коррупцией в различных областях жизнедеятельности и способы профилактики коррупции;</p> <p>Уметь: анализировать, толковать и применять правовые нормы о противодействии коррупционному поведению;</p> <p>Владеть: навыками работы с законодательными и другими нормативными правовыми актами.</p>
<p>ОПК-3. Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия</p>	<p>Знать: сущность, виды и технологию принятия управленческих решений; основные методы принятия управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды; основные теории менеджмента и теории лидерства; виды и сущность основных организационных структур управления; основные нормативно-правовые документы, регламентирующие сферу профессиональной деятельности.</p> <p>Уметь: разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их законности и правомерности, социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия; использовать основные теории менеджмента и лидерства в профессиональной деятельности; анализировать организационные структуры управления; выявлять проблемы управленческого характера при анализе конкретных ситуаций, предлагать способы их решения с учетом критериев социально-экономической эффективности для обоснования организационно-управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия.</p> <p>Владеть: методикой и инструментарием принятия организационно-управленческих решений, методами оптимизации организационных структур, бизнес-процессов, организации коммуникаций, решения</p>

	<p>конфликтов в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия, в том числе с учётом правовых норм.</p>
<p>ПК-4. Способен проводить анализ, моделирование и реинжиниринг бизнес-процессов организации в сфере управления брендами, а также контролировать и оценивать эффективность результатов принятых управленческих решений</p>	<p>Знать: способы и методы проведения анализа экономических показателей и бизнес-процессов в сфере управления брендами на основе данных бухгалтерской и налоговой отчетности; способы выбора оптимальной стратегии игры в рамках принятых моделей; способы получения и методики обработки информации от экспертов, способы проведения сложных экспертиз; основные подходы к формализации человеческих знаний, бизнес-процессов и организационных структур, электронные ресурсы и системы, используемые для учета, интеллектуального анализа экономических данных и поддержки принятия решения; оценивать экономическую эффективность принятых управленческих решений в сфере управления брендами.</p> <p>Уметь: проводить анализ экономических показателей и бизнес-процессов в сфере управления брендами на основе данных бухгалтерской и налоговой отчетности; применять методы теории игр, относящиеся к играм на графах и экономическим играм для сбора и анализа исходных данных, необходимых для расчета экономических и социально-экономических показателей; осуществлять постановку задачи системного анализа, строить и реализовывать методику системного анализа для проведения исследований; проводить формализацию знаний и строить продукционные модели, решать задачи анализа и визуализации данных интегральными средствами технологий электронных таблиц, баз данных и систем учета;</p> <p>Владеть: навыками экономического анализа; навыками построения теоретико-игровых моделей средствами теории игр на графах и экономических игр; навыками документального оформления управленческих решений; методами и приемами моделирования бизнес-процессов с использованием технологий электронных таблиц, баз данных, систем</p>

	<p>планирования и учета, искусственного интеллекта, а также подготовки аналитических материалов; навыками расчета и анализа бухгалтерской и налоговой информации, оценки эффективности принятых управленческих решений в сфере управления брендами.</p>
--	---

3. Содержание дисциплины

Тема 1. Понятие, сущность и виды управленческих решений

Возникновение и роль науки об управленческих решениях и её место в системе социально-экономических наук. Различия категорий «решение» и «управленческое решение». Роль решения в деятельности менеджера.

Управленческое решение как процесс и как явление. Сущность управленческого решения. Содержание управленческого решения и его элементы. Место функций принятия решений в процессе управления организацией.

Классификация управленческих решений. Особенности состава и содержания управленческих решений по типам классификации.

Тема 2. Требования, предъявляемые к управленческим решениям, и критерии их оценки

Критерии управленческих решений. Требования, предъявляемые к управленческим решениям и условиям их достижения. Объект и субъект управленческого решения. Основные факторы, влияющие на процесс разработки и принятия управленческих решений

Тема 3. Человеческий фактор в разработке и принятии управленческих решений

Роли руководителя по принятию решений. Основные личностные характеристики, влияющие на разработку и принятие УР. Достоинства и недостатки коллективного принятия решений. Авторитет и разновидности характера авторитета. Влияние темперамента человека на разработку и принятие УР. Особенности принятия решения в зависимости от типа темперамента.

Тема 4. Процесс подготовки, принятия и реализации управленческих решений

Принципы принятия управленческих решений. Общие принципы: организационное соответствие; согласованность; определённости, необходимость, достаточность и адекватность информации; гибкость; неокончателность и свобода принятия решений; разделение труда; мотивация. Частные принципы: добрых намерений; большинства; вето; диктатора; индивидуальной рациональности; Парето; установления приоритетов.

Технология принятия управленческих решений: этапы разработки, принятия и реализации УР. Понятие и классификация методов разработки и принятия решений.

Диагностика проблемы и целевая ориентация управленческих решений. Понятие проблемы, выявление и анализ проблемной ситуации. Этапы диагностики проблемы. Понятие

цели. Взаимосвязь «цели – приоритеты - ценности». Виды и свойства управленческих целей. Взаимосвязь целей и решений.

Понятие и виды моделей принятия решений. Обзор наиболее известных моделей.

Сущность методов диагностики проблемы и формулировки критериев и ограничений: методы ситуационного анализа (кейс-метод, метод мозговой атаки, двухтуровое анкетирование, факторный анализ, SWOT-анализ, PEST-анализ, многомерное шкалирование); методы моделирования (линейного программирования, теории массового обслуживания, управления запасами, имитационное моделирование, экономический анализ).

Методы, применяемые на этапе определения альтернатив: «мозговой атаки», ассоциаций и аналогий, контрольных вопросов и коллективного блокнота, «матрица открытия», построение дерева решений и др.. Понятие прогноза, задачи прогнозирования в процессе принятия УР. Методы прогнозирования. Этапы прогнозирования.

Методы применяемые на этапе оценки альтернатив: многокритериальной оценки, экспертный метод и метод экспертных оценок, поискового и нормативного прогнозирования, построение дерева решений, платёжной матрицы.

Методы, применяемые на этапе выбора и оценки результата: функционально-стоимостного анализа, цепных подстановок, причинно-следственного анализа.

Формы подготовки и реализации исполнения управленческих решений. Этапы исполнения управленческих решений. Психологические особенности организации исполнения управленческих решений. Основные причины неудач организаторской деятельности руководителя и способы их преодоления. Основные способы доведения решения до исполнителей и разъяснения содержания.

Тема 5. Принятие управленческих решений в условиях неопределённости и риска

Факторы внутренней и внешней среды, подвергающиеся количественному и качественному анализ. Особенности элементов внешней среды ближнего окружения организации. Особенности элементов внешней среды дальнего окружения организации. Процесс анализа элементов внешней среды.

Сущность понятия «неопределённость». Основные виды неопределённости. Способы оценки неопределённости. Влияние характеристики информации на степень неопределённости. Осуществление перехода неопределённостей в риски. Сущность понятия «риск» и классификация рисков. Способы оценки степени и последствий риска. Критерии принятия решений в условиях риска. Особенности разработки решений при неопределённости ситуации. Стратегии управления риском. Основные этапы снижения рисков. Комплекс мер применяемых для снижения возможного риска.

Тема 6. Эффективность управленческих решений

Основные составляющие эффективности управленческих решений: экономическая и социальная эффективность. Управление эффективностью управленческих решений в организации. Оценка экономической эффективности управленческих решений. Основные ошибки принятия управленческих решений, влияющие на их эффективность, и способы их устранения. Основные типы ошибочных решений. Способы исправления ошибочных управленческих решений. Способы повышения эффективности управленческих решений.

Тема 7. Контроль реализации и ответственность за принятие управленческих решений

Значение функции контроля в процессе подготовки, принятия и реализации управленческих решений. Виды контроля, применяемые при принятии управленческих решений. Требования предъявляемые к учету управленческих решений. Социально-психологические аспекты контроля и оценки исполнения решений.

Способы определения соотношения обязанностей и ответственности руководителей в процессе разработки и принятия управленческих решений. Основные виды ответственности за управленческое решение. Содержание технологических и гуманитарных видов

ответственности.

4. Тематический план

№ п/п	Разделы и темы	Всего часов	Формы занятий		
			лекции	практические занятия	самостоятельная работа
1	Понятие, сущность и виды управленческих решений	12	4	2	6
2	Требования, предъявляемые к управленческим решениям, и критерии их оценки	12	4	–	8
3	Человеческий фактор в разработке и принятии управленческих решений	16	2	4	10
4	Процесс подготовки, принятия и реализации управленческих решений	46	12	14	20
5	Принятие управленческих решений в условиях неопределённости и риска	27	6	6	15
6	Эффективность управленческих решений	20	2	6	12
7	Контроль реализации и ответственность за принятие управленческих решений	20	4	2	14
	Подготовка к экзамену	27	–	–	27
ИТОГО		180	34	34	112

5. Виды образовательной деятельности

ЗАНЯТИЯ ЛЕКЦИОННОГО ТИПА

Тема 1. Понятие, сущность и виды управленческих решений

Лекция 1. Сущность, роль и функции управленческих решений в организации процесса управления (2 часа)

План

1. Возникновение и роль науки об управленческих решениях и её место в системе социально-экономических наук.
2. Сущность и роль решения в деятельности менеджера. Понятие, признаки и структура решения.
3. Место функций принятия решений в процессе управления организацией.

Лекция 2. Типология управленческих решений (2 часа)

План

1. Классификация управленческих решений и её роль в управлении организацией.
2. Особенности состава и содержания управленческих решений по типам классификаций.
3. Классификация управленческих решений по психологическому признаку.

Тема 2. Требования, предъявляемые к управленческим решениям, и критерии их оценки

Лекция 3-4. Требования, предъявляемые к управленческим решениям, и критерии их оценки (4 часа)

План

1. Критерии управленческих решений.
2. Требования, предъявляемые к управленческим решениям и условиям их достижения.
3. Факторы, влияющие на процесс разработки и принятия управленческих решений.
4. Принципы принятия управленческих решений.

Тема 3. Человеческий фактор в разработке и принятии управленческих решений

Лекция 5. Влияние человеческого фактора на процесс принятия управленческого решения (2 часа)

План

1. Роли руководителя по принятию решений.
2. Основные личностные характеристики, влияющие на разработку и принятие УР.
3. Влияние темперамента человека на разработку и принятие УР. Особенности принятия решения в зависимости от типа темперамента.

Тема 4. Процесс подготовки, принятия и реализации управленческих решений

Лекция 6-7. Методологические основы принятия управленческих решений (4 часа)

План

1. Общие и частные принципы принятия решений.
2. Технология принятия управленческих решений: этапы разработки, принятия и реализации УР.
3. Понятие и классификация методов разработки и принятия решений.

Лекция 8-9. Методы диагностики проблемы и формулировки критериев и ограничений (4 часа)

План

1. Диагностика проблемы и целевая ориентация управленческих решений.
2. Понятие и виды моделей принятия решений. Обзор наиболее известных моделей.
3. Сущность методов диагностики проблемы и формулировки критериев и ограничений: методы ситуационного анализа и методы моделирования.

Лекция 10. Методы определения, оценки и выбора альтернатив (2 часа)

План

1. Методы, применяемые на этапе определения альтернатив.
2. Методы и этапы прогнозирования.
3. Методы применяемые на этапе оценки альтернатив.
4. Методы, применяемые на этапе выбора и оценки результата.

Лекция 11. Формы подготовки и реализации исполнения управленческих решений (2 часа)

План

1. Этапы исполнения управленческих решений.
2. Психологические особенности организации исполнения управленческих решений.
3. Основные способы доведения решения до исполнителей и разъяснения содержания.

Тема 5. Принятие управленческих решений в условиях неопределённости и риска

Лекция 12. Влияние внутренней и внешней среды на процесс принятия решений (2 часа)

План

1. Факторы внутренней и внешней среды, подвергающиеся количественному и качественному анализу. Процесс анализа элементов внешней среды.
2. Особенности элементов внешней среды ближнего окружения организации.
3. Особенности элементов внешней среды дальнего окружения организации.

Лекция 13. Принятие решений в условиях неопределённости и риска (2 часа)

План

1. Сущность и виды неопределенности. Способы оценки неопределенности.
2. Сущность понятия «риск» и классификация рисков.
3. Управление риском.

Лекция 14. Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска (2 часа)

План

1. Способы оценки степени риска.
2. Правила и критерии принятия решений в условиях неопределённости:
 - правило максимин (критерий Ваальда);
 - правило максимакс;
 - правило минимакс (критерий Севиджа);
 - правило Гурвица.

Тема 6. Эффективность управленческих решений

Лекция 15. Управление эффективностью управленческих решений в организации (2 часа)

План

1. Основные составляющие эффективности управленческих решений: экономическая и социальная эффективность.
2. Управление эффективностью управленческих решений в организации.
3. Оценка экономической эффективности управленческих решений.
4. Основные ошибки принятия управленческих решений, влияющие на их эффективность, и способы их устранения.

Тема 7. Контроль реализации и ответственность за принятие управленческих решений

Лекция 16. Система учета и контроля реализации управленческих решений (2 часа)

План

1. Значение функции контроля в процессе подготовки, принятия и реализации управленческих решений. Виды контроля, применяемые при принятии управленческих решений.
2. Требования предъявляемые к учету управленческих решений.
3. Социально-психологические аспекты контроля и оценки исполнения решений.

Лекция 17. Сущность и виды ответственности руководителя при разработке и принятии решений (2 часа)

План

1. Сущность и виды ответственности руководителя.
2. Тайна и конфиденциальность при разработке управленческого решения.
3. Социальная и экологическая ответственность руководителя.

ЗАНЯТИЯ СЕМИНАРСКОГО ТИПА (ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ)

Тема 1. Понятие, сущность и виды управленческих решений

Практическое занятие 1. Классификация управленческих решений (2 часа)

План

1. Различные подходы к понятию «управленческое решение». Основные понятия курса
2. Классификация управленческих решений по различным признакам:
 - по продолжительности действий;
 - по числу альтернатив;
 - по субъекту, принимающему решения;
 - по сфере действия;
 - по степени неопределенности (полноты информации);
 - по степени сложности подготовки;
 - по степени уникальности;
 - по психологическому признаку;
 - по форме отражения;
 - по типу личности менеджера, принимающего решение;
 - по степени достижения целей.

Тестовый опрос

Практические ситуации

Ситуация 1¹

В городе Загорье приближается праздник – 500 лет со дня основания. Городская дума решила отметить эту круглую дату, провести праздник, а заодно обеспечить пополнение городского бюджета. И вот мы присутствуем на заседании, где обсуждаются детали.

Надо решить, где проводить праздник – на открытом воздухе или в здании городского театра. Финансовый результат праздника зависит от погоды, которая будет в тот день. При хорошей солнечной погоде все Загорье выйдет на улицы, праздничные мероприятия соберут массу участников, и городской бюджет пополнится солидной суммой. А если дождь? Загорцы – патриоты своего города, и праздничные эстрады, качели и карусели не будут пустовать, но их посетителей, празднующих под зонтиками, будет, конечно, много меньше, чем в солнечную погоду.

Второй вариант – празднование в здании. Он явно выигрывает в случае дождя – праздновать под крышей явно лучше, чем под зонтиками. Однако в солнечную погоду многие жители Загорья предпочтут радоваться солнцу, гулять или работать в садах и огородах, но не праздновать в здании.

Итак, каждый из двух вариантов решения имеет плюсы и минусы. Для принятия решения явно не хватает следующей количественной информации:

- насколько вероятна в день праздника солнечная погода и насколько – дождливая;
- каковы финансовые результаты праздника при различных вариантах сочетания погоды и места проведения (а таких сочетаний четыре: солнечно – проведение на открытом воздухе, праздник под дождем, в театре при солнце, в здании при дожде).

На первый вопрос Дума поручает ответить городскому Гидрометцентру, на второй – группе из режиссеров праздника, бухгалтеров и представителей торговых фирм. Перед началом

¹ Использовались материалы сайта: URL: <http://orlovs.pp.ru/diff/antorlov/decision.htm>.

следующего заседания думы Загорья получают запрошенные ими количественные данные, сведенные в таблицу.

Прибыль города при различных вариантах проведения праздника
(в тыс.руб.)

Погода	Праздник на открытом воздухе	Праздник в театре
Солнечно (60%)	1 000	750
Дождь (40%)	200	500

В Думе началась дискуссия:

– Надо получить побольше в самом плохом случае, – сказал осторожный Воробьев. – А хуже всего – при дожде, доходы по сравнению с солнечной погодой уменьшаются при любом нашем решении. При дожде на открытом воздухе заработаем 200 тыс., а собравшись в театре – 500 тыс.. Значит, надо проводить праздник в театре – и как минимум 500 тыс. нам обеспечены.

– Нельзя быть таким пессимистом, – заявил горячий Лебедев. – Чаще всего в нашем городе солнечно, дожди – лишь исключение. Надо быть оптимистами – исходить из того, что все пойдет, как мы хотим, будет солнечно, мы проведем праздник на открытом воздухе и получим миллион в бюджет Загорья.

– На мой взгляд, и пессимист Воробьев, и оптимист Лебедев обсуждают крайние случаи – самую худшую ситуацию и самую лучшую. А надо подходить к системе со всех сторон, учесть обе возможности, – начал выступление обстоятельный Чибисов, профессор, математик местного университета, специалист по теории вероятностей. – Рассмотрим сначала первый вариант – праздник на открытом воздухе. Мы получим 1000 тыс. в 60% случаев (когда будет солнце) и 200 тыс. в 40 % случаев (при дожде), значит, в среднем $1\,000 \times 0,6 + 200 \times 0,4 = 600 + 80 = 680$ тысяч. А для второго варианта аналогичный расчет дает $750 \times 0,6 + 500 \times 0,4 = 450 + 200 = 650$ тыс. Значит, надо проводить праздник на открытом воздухе.

– Коллега Чибисов рассуждает так, как будто мы будем отмечать 500 лет Загорья каждый год, да и все данные в таблице лет сто не изменятся, – вступил в дискуссию экономист Куликов. – Но нам предстоит провести только один праздник, и сделать это надо так, чтобы потом не жалеть об упущенных возможностях. Если мы решим проводить торжество на открытом воздухе, а пойдет дождь, то получим 200 тыс. вместо 500 тыс., т.е. упущенная выгода составляет $500 - 200 = 300$ тыс. При праздновании в театре в случае солнечной погоды упущенная выгода составит $1000 - 750 = 250$ тыс., т.е. будет меньше. Значит, надо отмечать 500 лет Загорья в театре.

– Подведем итоги, – взял слова председательствующий Медведев. – Выступили четверо, каждый привел убедительные доводы в пользу того или иного решения. При этом за проведение торжества в театре выступили Воробьев и Куликов, а за проведение мероприятия на открытом воздухе – Лебедев и Чибисов. Будем голосовать.

Результаты голосования: 15 думцев – за торжество за открытым воздухом, 8 (в основном представители старшего поколения) – за проведение его в театре. Решение принято – 500-летие Загорья будет отмечаться на открытом воздухе.

Разобранный нами пример наглядно демонстрирует ряд основных понятий теории принятия решений.

Задания

1. Определите тип принимаемого решения в соответствии с классификациями по известным вам признакам.

2. Какие цели ставились и какие ресурсы использовались для принятия данного управленческого решения?

Ситуация 2²

Осуществите классификацию приведенных ниже решений. Результаты представьте в форме таблицы.

² Каминский А.В. Управленческие решения: практикум. / Хабаровск, 2010. - [Электронный ресурс]. URL: http://edu.dvgups.ru/METDOC/EKMEN/MEN/UPR_RESH/METOD/UPR_RESH/Kamin_1.htm (дата обращения: 15.11.2014).

1. В соответствии с протоколом совещания от 12.07.02, приказами директора завода 38/6-03 и 38/6-04 для реконструкции цеха требуется (во-первых) провести инвентаризацию. Для осуществления инвентаризации необходимо создать инвентаризационные комиссии в соответствии с Положением об инвентаризации.

2. Конкурсная комиссия по оценке проектов реконструкции под руководством В.Г. Орехова среди трех представленных проектов выбрала тот, в котором наилучшим образом были отражены современные технологии производства и методы осуществления реконструкции.

3. Руководитель организации утвердил правила о необходимости наличия определенных навыков у кандидатов на замещение вакантной должности.

4. Авторитетные, имеющие устойчивое положение на рынке компании периодически позволяют себе изымать из продажи большие объемы выпущенной и проданной продукции даже в том случае, если единичные экземпляры обнаруживают самые незначительные дефекты. Такие акции осуществляются автомобильными компаниями «Форд» и «Дженерал моторс», которые при обнаружении дефекта какой-либо детали ценой \$ 2 изымают из продажи автомобили на сумму несколько миллионов долларов.

5. Нельсон Банкер Хант в свое время не послушался советов отца и других специалистов, когда те отговаривали его искать нефть в Ливии. Он все-таки продолжил поиски, и Сарирское месторождение оказалось одним из самых богатых на Земле. Вскоре нефти уже добывалось на \$100 000 тыс. ежегодно. Личный же доход Ханта составил \$16 млрд.

Результаты оформите в таблице.

Классификация управленческих решений

Критерий	Решение				
	1	2	3	4	5
по продолжительности действий					
по числу альтернатив					
по субъекту, принимающему решения					
по сфере действия					
по степени неопределенности (полноты информации)					
по степени сложности подготовки					
по степени уникальности					
по психологическому признаку					
по форме отражения					
по типу личности менеджера, принимающего решение					
по степени достижения целей					

Приведите два примера управленческих решений и классифицируйте их по данным критериям с краткими пояснениями.

Тема 3. Человеческий фактор в разработке и принятии управленческих решений

Практическое занятие 2. Факторы, влияющие на разработку управленческих решений (2 часа)

План

1. Основные факторы, влияющие на процесс разработки и принятия УР.
2. Достоинства и недостатки коллективного принятия решений.
3. Основные личностные характеристики, влияющие на разработку и принятие УР.
4. Влияние темперамента человека на разработку и принятие УР.

Сообщения студентов

Психологическое тестирование на определение типа темперамента

Практическое занятие 3. Роль руководителя в принятии управленческого решения (2 часа)

План

1. Роли руководителя по принятию решений.
2. Авторитет и характер авторитета

Сообщения студентов

Практическая ситуация «УРА! ПОБЕДА!»³

В конце 2013 года в небольшом шахтерском городке Кузнецке появился новый начальник вагонного депо Западно-Сибирской железной дороги Александр Федорович Медведь, молодой, энергичный специалист, окончивший Институт инженеров железнодорожного транспорта и прошедший путь от осмотровика-ремонтника вагонов до главного инженера.

Начав работать в новой должности, А.Ф. Медведь обнаружил некоторые недостатки в организации технологического процесса в одном из крупнейших цехов предприятия. Он предложил отказаться от традиционной технологии, которая препятствует снижению себестоимости ремонта подвижного состава, и применить новые ресурсосберегающие технологии, однако такое предложение вызвало недоумение и непонимание его коллег.

Эти люди работали на производстве уже не один год, являясь создателями цеха, и указывать им на недостатки новый начальник считал неэтичным. Он понимал, что все предусмотреть практически невозможно, не ошибается тот, кто ничего не делает.

А. Медведь не стал доказывать своим помощникам и инженерно-техническим работникам предприятия, что при изменении технологии можно получить преимущества, решив еще раз все обдумать и просчитать, чего можно добиться при осуществлении идеи, насколько быстро это можно сделать, что для этого понадобится и т. п.

Прошло полгода. На предприятие приехал руководитель железнодорожной отрасли Западно-Сибирского региона. Несмотря на ряд положительных оценок деятельности предприятия, работа ведущего цеха вагонного депо подверглась критике. Критические высказывания руководителя отрасли совпали с идеями А. Медведя об изменении технологии цеха, которые стали, наконец, предметом широкого обсуждения. Принявшие участие в обсуждении руководители, инженерно-технические работники всех цехов, бригадиры и рабочие высказывали свои мнения. Медведь никого не прерывал, пытаясь из каждого выступления почерпнуть что-нибудь полезное. Он не хотел принимать единоличного решения и старался объединить коллектив для того, чтобы сделать общий правильный вывод. Он делал упор на сложившуюся ситуацию, которая на данный момент требовала реконструкции цеха, так как объемы ремонта подвижного состава к тому времени возросли почти втрое. Начальнику депо удалось убедить коллектив в необходимости реконструкции, и это было на тот момент необходимой и крупной победой. Перед коллективом была поставлена задача почти полного изменения технологии цеха; планировались глубокое изучение вопроса и детальная проработка всех тонкостей данной реконструкции. А. Медведь понимал, что если весь коллектив, а не лично он, сможет справиться с этой задачей, то цех станет лучшим из всех аналогичных цехов других предприятий отрасли во всей Западной Сибири.

Свои идеи А. Медведь высказал на технико-экономическом совете родственников предприятий отрасли и получил положительную оценку. Вышестоящее руководство одобрило решение коллектива, согласившись с тем, что это будет шаг вперед в развитии производства. Таким образом, была одержана еще одна победа — руководитель смог предложить свое решение и защитить его.

В течение года разрабатывался проект, происходил поиск фирм, которые смогли бы изготовить необходимое специализированное оборудование для реализации планов коллектива, поскольку имеющееся оборудование не соответствовало особым условиям реконструкции и было морально изношенным.

³ Разработка управленческих решений : учеб.-метод. комплекс для студентов специальности 080504 «Государственное и муниципальное управление» / сост. Ф.Г. Давлятова. Уфа: РИО БАГСУ, 2008. 77 с.

И вот готовые чертежи лежат на столе у начальника вагонного депо, и он вместе с главным инженером и ведущими технологами обсуждает предстоящую встречу представителя московской фирмы, которая готова взять заказ на изготовление оборудования. Денег на приобретение оборудования нет, цены до конца еще не известны, поэтому на переговорах необходимо убедить гостя из Москвы начать выполнение заказа, не ведя речь о предоплате.

При подготовке к встрече А. Медведю помогли знания, которые он получил, обучаясь по программе подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации, в частности, изучая курс «Профессиональные навыки менеджера». Для того чтобы больше узнать о своем госте, его фирме и выпускаемой ею продукции, коллеги А. Медведя начали собирать всю имеющуюся информацию. Оказалось, что представитель фирмы по национальности кореец, ему 61 год, оборудование его фирмы функционирует в сибирском городе Болотном. А. Медведю и его коллегам это оборудование было известно, как были известны и его недостатки – это стало их козырем.

Постарались продумать все – от меню до плана работы. Встречать гостя в аэропорт поехали на взятой напрокат черной «Волге», а не на имеющемся на предприятии старом «УАЗе». А. Медведь захватил с собой и главного инженера, что потом, как выяснилось, произвело на представителя московской фирмы весьма благоприятное впечатление.

Переговоры прошли удачно, все старались сосредоточиться на интересах друг друга, а не отстаивать собственные позиции, стремились найти взаимовыгодные варианты. Руководство депо хотело обсудить следующие вопросы: наличие недостатков в предлагаемом оборудовании ресурсосберегающих технологий; изготовление оборудования без предоплаты; соответствие оборудования местным условиям. Стоимость оборудования оказалась слишком высокой для вагонного депо. В процессе переговоров удалось добиться ее снижения на 15% за счет изменения состава оборудования и его комплектующих, установки оборудования собственными силами и т. п. Но и после этого стоимость оставалась значительно выше финансовых возможностей депо. Однако признаваться в этом было нельзя, иначе об изготовлении оборудования без предоплаты не могло быть и речи. Поэтому пришлось с довольным видом пожать друг другу руки в знак согласия. А. Медведь не мог отказаться от нововведений: если сейчас отступить, значит, все планы безвозвратно рухнут. Поэтому договоренность с представителем фирмы хотя и была еще одной победой, но сулила новые сражения.

После отъезда гостя начальник депо, его заместители, главный бухгалтер долго искали потенциальные пути расчета с фирмой, анализировали различные варианты зачетов через дебиторов, но так и не смогли найти возможности рассчитаться с фирмой своими силами. Неожиданно А. Медведя осенила идея обратиться к вышестоящему руководителю, который неоднократно отмечал, что такие предприятия, как вагонное депо г. Кузнецка, должны развиваться, что они для отрасли в целом и для Кузбасса в частности играют далеко не последнюю роль.

Тянуть было нельзя. На следующее утро А. Медведь набрал номер телефона руководителя и вкратце объяснил ему ситуацию, попросив о встрече и подчеркнув, что этот вопрос, кроме руководителя, никто не сможет решить.

Учитывая, что раньше он уже докладывал о перспективах развития ведущего цеха депо, А. Медведь решил напомнить об этом вышестоящему руководителю. Нашел первоначальные схемы, согласованные с ним, собрал все документы, чертежи, фотографии оборудования и, самое главное, расчеты экономического эффекта от внедрения ресурсосберегающих технологий. Он детально продумал не только свою речь, но и свой имидж (цвет костюма, галстука, рубашки), надеясь произвести хорошее впечатление.

День, на который была назначена встреча, день решающего «сражения» наконец настал. А. Медведь кратко доложил руководству о цели своего визита, напомнил о решении реконструировать цех и о том, что высшее руководство также рекомендовало произвести реконструкцию, поскольку в итоге существенно снизится себестоимость железнодорожных перевозок. Вышестоящий руководитель потребовал представить калькуляцию, спецификации и спросил: «Сколько нужно денег?». Все документы были у А. Медведя с собой, что приятно

удивило руководителя, который, взвесив все, сказал: «У вас на предприятии много сделано нового, прогрессивные технологии применяются уже во многих цехах. Помогать тому, кто хочет работать, кто развивает производство, я буду – это моя твердая позиция, но и строго спрошу. Готовьте договор с графиком запуска нового оборудования и технологии по срокам, я подпишу. Будет одно условие: останавливать цех не позволю». Несмотря на то, что сложно, а иногда и невозможно одновременно проводить реконструкцию и выпускать продукцию, А. Медведь заверил, что ни одной плановой цифры «провалено» не будет.

На следующий день договор и план реконструкции с четкими сроками исполнения были подписаны. Вот теперь это была победа, вобравшая в себя все мелкие победы, одержанные на протяжении двух лет. А. Медведь получил все, что ему было нужно, теперь дело за ним. Он не может и не имеет право «провалить» хотя бы один срок, который сам установил и согласовал с руководством. Он сделает все, чтобы сдать объект вовремя.

Вопросы и задания

1. Проанализируйте подготовку руководства вагонного депо к встрече представителя московской фирмы по изготовлению специализированного оборудования. Одобряете ли вы такой подход и почему?
2. Благодаря чему руководителю вагонного депо удалось достичь успеха на переговорах с представителем фирмы? К какому типу относятся подобные переговоры?
3. Проанализируйте подготовку к беседе и саму беседу начальника вагонного депо с вышестоящим руководителем. Что определило успех А.Ф. Медведя?
4. Можно ли считать, что управленческое решение А.Ф. Медведя о реконструкции ведущего цеха вагонного депо является рациональным решением проблем? Обоснуйте свой ответ.
5. Какие факторы влияли на процесс принятия управленческого решения А.Ф. Медведя?
6. Каково соотношение коллегиальности и единоначалия в подготовке и принятии управленческого решения в данной конкретной ситуации?
7. Если бы руководитель был сторонником только индивидуальной или только коллективной деятельности в управлении, к чему это могло бы привести? Свой ответ обоснуйте.
8. Пользуется ли начальник вагонного депо авторитетом у членов коллектива? Свой ответ обоснуйте.
9. Влияет ли имидж руководителя на эффективность работы коллектива вагонного депо? Обоснуйте свою точку зрения.

Тема 4. Процесс подготовки, принятия и реализации управленческих решений

Практическое занятие 4-5. Этапы подготовки, принятия и реализации управленческих решений (4 часов)

План

1. Этапы процесса подготовки и принятия управленческого решения (структура и содержание).
2. Мероприятия, осуществляемые на этапе подготовки управленческого решения.
3. Критерии оценки качества и эффективности управленческого решения.
4. Мероприятия, осуществляемые на этапе принятия управленческого решения.
5. Мероприятия, осуществляемые на этапе реализации управленческого решения.

Творческое задание. Просмотр фрагмента из х/ф «Матрица» и написание эссе на тему: «Альтернатива и выбор в процессе принятия решения».

Деловая игра «Выбор варианта решения по нескольким критериям с учётом влияющих факторов»

Ситуация: Представьте, что вы потерпели кораблекрушение в Тихом океане. Обломки корабля и вас вынесло на необитаемый остров диаметром не более 200 метров. Уцелели несколько человек. Вы в обычной одежде. После опроса уцелевших и осмотра выброшенных

на берег объектов выявлен набор полезных предметов: зажигалка, канистра с пресной водой, косметичка с зеркалом, москитная сетка, аварийный запас продуктов на три дня для нескольких человек, подробная карта Тихого океана, надувная подушечка, канистра горючего, средство для отпугивания акул, светонепроницаемый пластиковый лист, один литр рома, нейлоновый шнур, коробочка шоколада, рыболовные снасти, слегка повреждённая вёсельная шлюпка, средство от расстройства живота, спасательный круг, набор инструментов, книга о первой помощи при травмах и несчастных случаях, мобильный телефон.

Задание: разработать критерии оценки альтернативных решений. Выбрать стратегию спасения по выбранным критериям с учётом влияющих факторов. Решение принимать с соблюдением этапов подготовки и принятия решения, давая им письменную характеристику. Дерево целей изобразить схематически.

Практическое занятие 6. Качественные и количественные методы разработки, принятия и реализации управленческих решений (2 часа)

План

1. Методы принятия управленческих решений по психологическому признаку.
2. Качественные методы подготовки и принятия управленческого решения.
3. Количественные методы подготовки и принятия управленческого решения.

Тестовый опрос

Творческое задание. Группа разбивается на подгруппы по 3–4 человека. В течение 10 минут каждая подгруппа разрабатывает понятийный тест, включающий 8 понятий из данной темы. Подгруппы обмениваются тестами и устанавливают соответствие между понятиями и их определениями в течение 5 минут. Ответы оглашаются и взаимооцениваются.

Практическое занятие 7-8. Методы, применяемые на этапах диагностики проблемы и выработки полного перечня альтернатив (4 часов)

План

1. Классификация моделей разработки управленческого решения.
2. Основные модели принятия УР: модель теории игр, модель теории очередей, модель линейного программирования, модель имитационного моделирования, матрица решений, дерево решений, модель Врума-Йеттона.
3. Дерево целей как инструмент подготовки управленческого решения.
4. Методы ситуационного анализа: кейс-метод, метод «мозговой атаки», двухтуровое анкетирование, факторный анализ, SWOT-анализ, PEST-анализ, многомерное шкалирование.

Тестовый опрос

Решение практических задач

Задача 1. Записать математическую модель задачи максимизации прибыли с заданными ограничениями (на основе данных).

Задача 2. Записать математическую модель задачи минимизации транспортных расходов с заданными ограничениями (на основе данных).

Задача 3. Решить задачу линейного программирования графическим методом (на основе).

Практические ситуации

Ситуация 1. Построение дерева решений⁴

Мистер Хьюстон подумывает приступить к бурению на перспективном участке. Следует ли ему бурить? Если из скважины забьет нефтяной фонтан, он разбогатеет примерно на \$1 000 000. Проанализировав все альтернативы, мистер Хьюстон составил следующий список.

1. Сэм заплатил \$20 000 за право бурить.

⁴ При разработке данного практического занятия использованы материалы: Силбигер С. Количественные методы анализа для решения проблем бизнеса / С. Силбегер. URL: <http://www.cfin.ru/finanalysis/quantitative.shtml> (дата обращения: 15.11.2014).

2. Сэм может снизить свои риски, наняв геолога для выполнения сейсморазведки (\$50 000). Благодаря этому он точнее выяснит вероятность успеха и снизит риск напрасной траты денег на бурение.
3. А может быть, просто положиться на судьбу и израсходовать \$200 000 на бурение без предварительной сейсморазведки?
4. Сэм посоветовался с экспертами. Они считают, что на участке Сэма вероятность попасть в нефтеносный пласт без всякой разведки равна 60%.
5. По опыту экспертов, в случае позитивных результатов сейсморазведки вероятность наткнуться хоть на толику нефти равна 90%. Следовательно, вероятность неудачи всего 10%.
6. Если сейсморазведка даст негативный результат, Сэм все равно может бурить, но с вероятностью успеха 10% и неуспеха – 90%.
7. Сэм может в этом случае вообще отказаться от бурения.

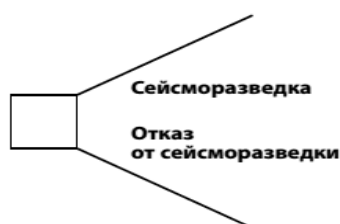
Задание: построить дерево решений.

Решение

Каждый элемент информации отражается на дереве решений. Дерево решений помогает мистеру Хьюстону организовать в графической форме имеющиеся альтернативы.

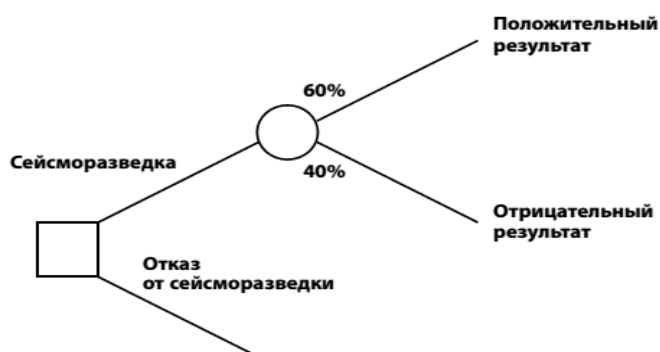
Прежде чем рьяно рисовать дерево, следует выявить нерелевантную информацию. В нашем случае это информация о невозвратных расходах, то есть о \$20 000, истраченных на получение лицензии. Эти деньги уже все равно что выброшены, вернуть их невозможно, какое бы решение Сэм ни принял. Поэтому невозвратные расходы на дереве решений не изображаются.

Рисуем дерево решений. Начать следует с первого необходимого решения (разветвления). Нужно ли Сэму начинать с сейсморазведки? Если да, то это действие должно предварять все последующие. На дереве решений появляется квадрат, обозначающий первый узел с ветвями возможных действий.



Если Сэм выполняет сейсморазведку, результатом может быть позитивное (с вероятностью 60%) или негативное (с вероятностью 40%) событие. Отказавшись от сейсморазведки, он все равно должен будет выбрать: бурить или не бурить (квадрат). И после любого результата сейсморазведки выбор, бурить или нет, остается в его руках. Но как только заработает буровая установка, появление или отсутствие нефти в скважине становится неконтролируемым событием. Сулящий миллион долларов фонтан либо брызнет, либо нет.

Следующий шаг – добавление последствий в денежном выражении в виде «листьев на дереве». Если нефть есть, это принесет \$1 000 000. Расходы на бурение равны \$200 000 на скважину. Сейсморазведка обойдется в \$50 000 на скважину.

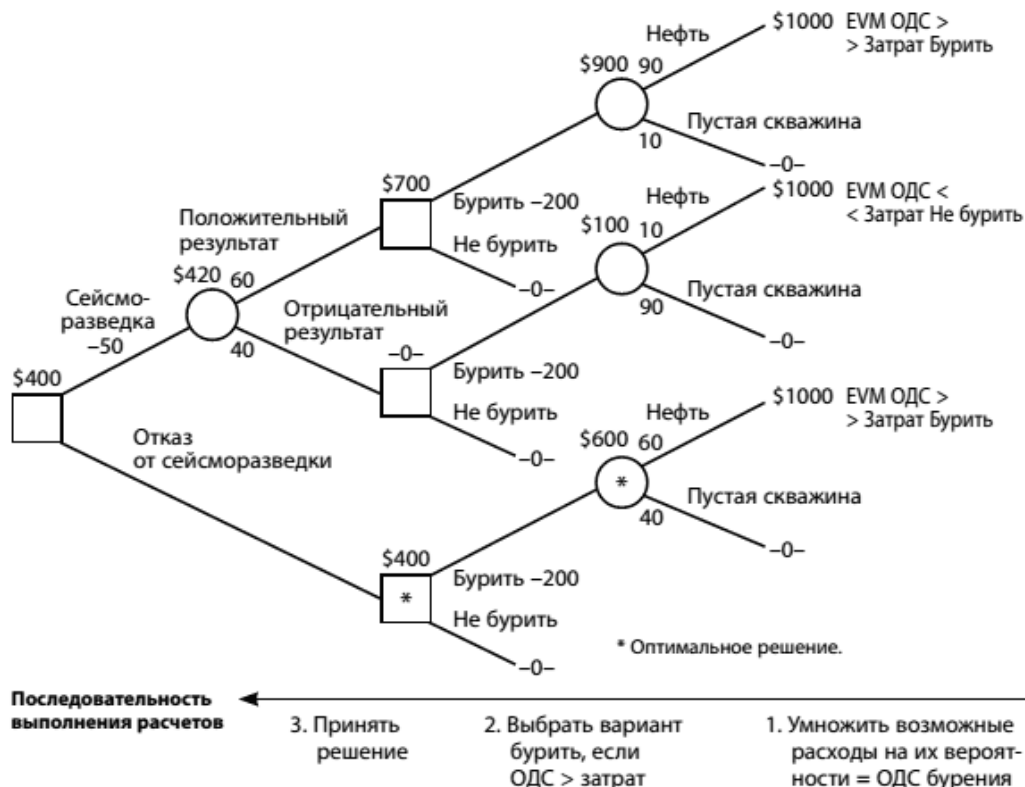


Для определения потенциальных финансовых последствий каждого решения нужно умножить денежный эквивалент каждого возможного исхода на его вероятность, обозначенную

на соответствующей ветви (там, где стоят кружки). ($[\text{Прибыль } \$1\,000\,000 \times \text{вероятность } 0,9] + [\text{Прибыль } \$0 \times \text{вероятность } 0,1] = \$900\,000.$) Этот расчет дает вам ожидаемую денежную ценность события, хотя фактические исходы могут располагаться по всему спектру значений. В каждом кружке сумма вероятностей должна равняться 100% ($0,9 + 0,1 = 1,0$); это означает, что учтены все вероятные события. Ветви, исходящие из каждого узла, изображают взаимоисключающие альтернативы, суммарная вероятность которых равна 100%, то есть является исчерпывающей.

В узлах с ветвями возможных действий (квадраты) тот, кто принимает решение, может выбирать наилучший исход. Для определения наилучшей альтернативы вычтите затраты из выигрыша по каждой из имеющихся альтернатив. При расчете последствий решения следует двигаться из крайней правой точки налево. Вы как бы «складываете» дерево или «обрезаете ветви», чтобы получить решение по наилучшему для вас плану действий. В узлах-квадратах следует выбирать ветви с наивысшим выигрышем, в узлах-кружках – умножить возможные выигрыши на соответствующие вероятности.

Дерево решений рекомендует отбросить всякую осторожность и исключить сейсморазведку. Ожидаемая денежная ценность для варианта бурения с предшествующей сейсморазведкой равна $\$370\,000$ ($420 - 50$), а без сейсморазведки – $\$400\,000$. Вы выбираете максимум ожидаемой денежной ценности (ОДС). Этот сравнительно простой метод можно применять для принятия решений в ситуациях разработки нового продукта, хозяйственного освоения недвижимости и выбора уровней запасов на складе. В любой подобной ситуации дерево решений вынуждает того, кто берется решать, подробно рассмотреть все альтернативы, оценить уровень неопределенности (вам ведь приходится делать вероятностные предположения) и рассчитать денежные эквиваленты возможных исходов. Дерево решений заставляет точно формулировать допущения. Например, вы допускаете определенную вероятность получения нефти после отрицательного результата разведочного бурения. Другой человек, анализирующий ту же ситуацию, может прийти к иному выводу. Сравнивая деревья, аналитики могут упорядоченным образом обсуждать конкретные допущения.



Дерево решений применительно к ситуации бурения (в тыс. долл.)

Ситуация 2

Строительная фирма оказывает услуги по строительству объекта для крупного государственного предприятия. Сроком сдачи объекта был январь. Сейчас март, объект еще не сдан, так как у строителей нет средств, чтобы закупить строительные материалы и завершить строительство. Планировалось привлечь кредитные средства, но банки в связи с кризисом кредиты выдавать отказываются. При этом государственное предприятие не внесло прописанной в договоре предоплаты за работу в размере 50%, а внесло только 30%. Компания, которая поставляет строительные материалы, не готова осуществить поставки без оплаты, так как им необходимы гарантии, которых строительная фирма не может представить.

Задание: провести переговоры с каждым оппонентом и прийти к решению, которое бы удовлетворило все стороны. Используя кейс-метод, осуществить пошаговый разбор ситуации.

Представитель государственного предприятия заинтересован, чтобы строительство было завершено как можно быстрее и готов в случае необходимости сменить строительную фирму. Он готов работать только по постоплате, несмотря на то, что в договоре прописана 50% предоплата.

Представитель строительной фирмы: заинтересован в том, чтобы завершить строительство и получить оставшуюся часть денег.

Поставщик строительных материалов: заинтересован в клиенте – строительной фирме, так как на дворе кризис и клиентов мало, но им нужны гарантии.

Ситуация 3

Пиццерия «Пицца Экспресс» начала свою работу на территории города Смоленска с 2010 года и зарекомендовала себя как успешное предприятие общественного питания. Посетителям предлагается стандартный для пиццерий города ассортимент продукции, а администрацией делается ставка на средний уровень цен при среднем уровне качества. Несмотря на то, что пиццерия имеет ряд преимуществ (удачное месторасположение в центре города, близость к остановкам общественного транспорта, профессиональная реклама, известность в городе), доходы «Пицца Экспресс» сократились за последний год на 15%, и она не вошла в тройку лучших пиццерий города.

Задание: на основе имеющихся данных проведите SWOT-анализ, затем методом «мозговой атаки» предложите различные варианты решений по улучшению работы данной пиццерии.

Практическое занятие 9-10. Методы, применяемые на этапах оценки и выбора альтернативного варианта (4 часа)

План

1. Методы, применяемые на этапе оценки альтернатив:
 - метод многокритериальной оценки;
 - метод экспертной оценки;
 - метод поискового и нормативного прогнозирования.
2. Методы, применяемые на этапе выбора, реализации решения и оценки результата:
 - метод функционально-стоимостного анализа;
 - метод цепных подстановок;
 - метод причинно-следственного анализа.

Практические ситуации

Ситуация 1. Принятие управленческого решения с учетом ограничений⁵

Вы – инспектор по кадрам. Предприятию, где Вы работаете, требуется секретарь. Основные обязанности: ведение делопроизводства, протоколирование общих и технических совещаний, устные и письменные переводы, прочая офисная работа. Год: 2015.

Задание: выбрать двух наиболее подходящих кандидатов с учетом ограничений, приведенных в таблице.

⁵Лукичёва, Л.И. Управленческие решения: учебник по специальности «Менеджмент организации» / Л.И. Лукичёва, Д.Н. Егорычев; под ред. Ю.П. Аниськина. – 6-е изд., стер. М.: Изд-во «Омега-Л», 2011. – 384 с.

Ограничения	Комбинация ограничений		
	1	2	3
Заработная плата на испытательный срок (не более, долл.)	100	200	300
Уровень знания английского языка	средний	высокий	очень высокий
Место жительства	г. Смоленск, область	г. Смоленск	Ленинский р-н, г. Смоленск
Образование	желательно высшее	высшее	высшее
Опыт работы	не важно	от одного года	от двух лет
Дополнительные навыки	не важно	не важно	дополнительное лингвистическое образование
Семейное положение	не важно	не важно	без детей
Знание компьютера	на уровне пользователя	на уровне пользователя	на уровне продвинутого пользователя

Оформить ответ, заполнив бланк:

Комбинации ограничений	Альтернативы (кандидаты)				
	1	2	3	4	5
1					
2					
3					

Для этого в каждой строке, характеризующей определённую комбинацию ограничений, отметить галочками двух выбранных кандидатов. Обосновать ответ (используя при ответе рекомендации по написанию резюме).

Указать, какие из перечисленных ограничений, по вашему мнению, связаны:

- с субъективной оценкой специалиста, принимающего решение;
- со средой принятия решения;
- с уровнем обеспечения информацией;
- с личностными симпатиями;
- с перспективностью решения;
- с финансовыми возможностями;
- с фактором риска.

Выбрать одно резюме. Какие ошибки были допущены автором при его составлении? Как это повлияло на принятие вами решения?

Резюме 1

Лебедева Елена Владимировна

Общие сведения

Место проживания: Ленинский район г. Смоленска.

Телефон: 8(904)4567890.

E-mail: grte@mail.ru.

Дата рождения: 08.09.1993 г.

Гражданство: Россия.

Семейное положение: не замужем.

Образование и профессиональное обучение

Смоленский институт экономики и управления – с сентября 2011 г. по настоящее время (5 курс);

ВКС-InternationalHouse – с апреля 2008 по июнь 2010, курсы английского языка, получен сертификат Кембриджского университета FCE (FirstCertificateinEnglish).

Иностранные языки: английский разговорный (средний уровень), чтение и перевод (хорошо).

Работа с компьютером: офисные приложения: пакет MicrosoftOffice (наиболее полно владею Word, Excel), специальные программы MarketingExpert, CorelDraw, Internet (на уровне пользователя).

Трудовая деятельность

Организация	Период	Должность	Характер выполняемой работы
ЗАО «Курс»	Сентябрь 2015	Практикант в отделе маркетинга и промоушена	Помощь в организации: – пресс-конференций; – презентаций альбомов; – интервью с зарубежными артистами.
ООО АТИ «ЮниСаф»	Июль 2012 – сентябрь 2014	Секретарь	работа с документами; основы делопроизводства; офисная работа.
Временная работа			– участие в рекламной акции Хлебозавода; – перевод с английского языка на русский статей экономической направленности.

Вредных привычек не имею, имеются водительские права.

Резюме 2

Бахметова Ольга Ильинична

Дата рождения: 10.03.1996 г.

Адрес: 214025, г. Смоленск, ул. Багратиона, д. 56, кв. 12.

Телефон: 8(910)5107012, (4812)352125.

Опыт работы

Сентябрь 2015 по настоящее время – ГУ ПФР по Смоленской области. Должность: ведущий специалист отдела назначения и пересчета пенсий.

Образование

2012–2015 – ГБОУ НПО «Профессиональный лицей» (экономика, бухгалтерский учет и контроль);

2015 – по настоящее время – ФГБОУ ВПО «Смоленская сельскохозяйственная академия», экономический факультет (бухгалтерский учет, аудит и контроль).

Иностранные языки: английский – средний уровень.

Работа с компьютером: Word, Excel.

Личные качества: коммуникабельность, неконфликтность, исполнительность, инициативность.

Резюме 3

Фартукова Татьяна Владимировна

Дата рождения: 24 февраля 1994 г.

Возраст: 23 года.

Домашний адрес: 214030, г. Смоленск, ул. Николаева, д. 12, кв. 108.

Контактный телефон: (4812)620142.

E-mail: hgt@mail.ru.

Семейное положение: не замужем.

Образование

2011–2015 – Московский институт электронной техники (экономический факультет, специальность – маркетолог).

Дополнительное обучение: курсы английского языка, ПК (Word, Excel, 1С 7.7), пользователь Интернета.

Опыт работы

1. Работала маркетологом в супермаркете «Каприз» по повышению товарооборота.
2. Работала в ТАРП в направлении определения необходимого оборудования для типографской деятельности в г. Смоленске.
3. Работала преподавателем английского языка для школьников.

Личные качества: усидчивая, аккуратная, педантичная, скромная, пунктуальная.

Ожидания по работе: в зависимости от объема выполняемых работ; на испытательный срок – 300 долл.

Резюме 4

Волова Олеся Викторовна

Дата рождения: 19 сентября 1980 г.

Цель: работа в компании, заинтересованной в ответственном исполнительном сотруднике, хорошо владеющем английским языком, с перспективой профессионального роста.

Образование: высшее.

1997–2002 гг. – Московский городской педагогический университет.

1997–2000 гг. – курсы английского языка. Специальность: преподаватель английского языка.

Знание языков: английский на хорошем уровне.

Дополнительные навыки: владею системой Windows, пакетом MS Office, электронной почтой, знаю офисную технику, мини-АТС, владею системами «Сирена», «Диана», «Габриэль».

Опыт работы:

12.2003 г. – настоящее время – ООО «Леспром», секретарь коммерческой дирекции (планирование рабочего дня руководителей, организация командировок, ведение документации, отслеживание поручений, деловая переписка).

04.2003–12.2003 гг. – ЗАО ТД «Перекресток», помощник финансового директора (планирование рабочего дня руководителя, организация поездок, встреч, ведение переписки). С 10.2003 г. переведена на должность экономиста (контроль бюджета).

07.2002–04.2003 гг. – ЗАО «Информтел», специалист сектора обработки запросов на иностранном языке (работа с иностранными клиентами, предоставление абонентам информации в режиме реального времени, бронирование билетов, гостиниц, пансионатов, доставка билетов, консультирование по вопросам туризма, культурной жизни).

1999–2002 гг. – ДЮЦ «Следопыт», преподаватель английского языка (обучение английскому языку младших школьников, разработка методики преподавания).

1998–1999 гг. – ДОУ № 862, педагог (организация Дня детей в соответствии с педагогическими нормами, проведение развивающих занятий).

Сведения о себе: энергичный, коммуникабельный человек, умеющий работать в команде, аккуратность, организаторские способности, тактичность, обучаемость, без вредных привычек.

Интересы и увлечения: спорт, путешествия.

Резюме 5

Маримова Юлия Дмитриевна

Дата рождения: 24 мая 1979 г.

Адрес: Зеленоград, корп. 1509, кв. 14.

Профессиональные навыки

Делопроизводство, секретарское дело, телефонные переговоры, прием посетителей, организация рабочего места, деловой этикет, машинопись (англ., рус. – 120 уд./мин).

Образование

Апрель 2002 – август 2002 г. – Московский государственный институт электронной техники (Технический университет), менеджмент офиса (секретарь).

Сентябрь 2002 г. по настоящее время – Московский государственный институт электронной техники (Технический университет), факультет микроприборов и технической кибернетики, третий курс, вечернее отделение, инженер-программист.

Опыт работы

Май 2003 – февраль 2005 г. – ЗАО «ЭРГ», представитель (секретарь).

Прочие навыки

Пользователь ПК (Windows, Word, Excel, Internet), офисная техника (факс, сканер, мини-АТС и др.).

Личные качества: исполнительность, обучаемость, ответственность, вежливость.

Прочее: имею водительские права.

Ситуация 2⁶

Предприятие столкнулось с проблемой неэффективного информационного обмена между подразделениями. В качестве альтернатив решения проблемы были выдвинуты следующие:

1) внедрить информационную систему и постепенно полностью перейти на электронный документооборот;

2) проанализировать и пересмотреть процессы бумажного документооборота;

3) изменить организационную структуру предприятия.

Все предложенные альтернативы были обсуждены на совещании руководителей подразделений и получили оценки генерального директора по пятибалльной системе. Экспертные оценки альтернатив приведены в таблице.

Экспертные оценки альтернатив

Критерий	Значимость критерия	Оценка альтернатив		
		№ 1	№ 2	№ 3
Быстрота реализации	0,2	2	4	2
Необходимые затраты на реализацию	0,4	2	3	4
Быстрота получения результата	0,2	3	3	3
Необходимые организационные изменения	0,1	2	5	1
Вероятность возникновения конфликтов	0,1	2	5	1

Рассчитайте интегральную экспертную оценку каждой альтернативы, используя метод экспертных оценок. Выберите одну из альтернатив по результатам расчетов интегральной экспертной оценки.

Ситуация 3

Спрос на береты, реализуемые фирмой «Времена года» составил:

Год	2011		2012				2013				2015	
	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
Спрос, шт.	157	137	156	151	153	141	154	152	154	142	?	?

Дайте прогноз спроса на два квартала 2015 года.

Ситуация 4

Используя метод причинно-следственного анализа, рассмотреть ситуацию недополучения запланированной прибыли туристической фирмой за предыдущий год в результате появления новых конкурентов. Недостающие данные для решения поставленной задачи продумать самостоятельно.

Тема 5. Принятие управленческих решений в условиях неопределённости и риска

⁶ Каминский А.В. *Управленческие решения: практикум* / А.В. Каминский. – Хабаровск, 2010. URL: http://edu.dvgups.ru/METDOC/EKMEN/MEN/UPR_RESH/METHOD/UPR_RESH/Kamin_1.htm (дата обращения: 15.11.2014).

Практическое занятие 11-12. Способы оценки степени риска (4 часа)

План

1. Сущность понятия «неопределенность» как явления и процесса. Основные виды неопределенности.
2. Способы оценки неопределенности.
3. Характеристика областей эффективных решений в зависимости от уровня неопределенности и характера управленческой деятельности.
4. Сущность понятия «риск». Параметры классификации рисков.
5. Оценка уровня риска. Способы снижения риска.

Сообщения студентов

Тестовый опрос

Практические задания

Задание 1

Имеются два варианта вложения капитала. Установлено, что при вложении капитала в мероприятие А получение прибыли в сумме 25 тыс. руб. имеет вероятность 0,6, а при вложении капитала в мероприятие Б получение прибыли в сумме 30 тыс. руб. имеет вероятность 0,4. Определите ожидаемое значение прибыли от каждого из мероприятий.

Задание 2

Определите частоту, с которой происходит данное событие, если известно, что при вложении капитала в мероприятие прибыль в сумме 25 тыс. руб. была получена в 120 случаях из 200.

Задание 3

Известно, что при вложении капитала в мероприятие А из 120 случаев прибыль 25 тыс. руб. была получена в 48 случаях, прибыль 20 тыс. руб. была получена в 36 случаях и прибыль 30 тыс. руб. – в 36 случаях. Определите среднее ожидаемое значение прибыли.

Рассчитайте среднее ожидаемое значение прибыли от вложения капитала в мероприятие Б, если известно, что вероятность получения прибыли 40 тыс. руб. составляет 0,3, вероятность получения прибыли 30 тыс. руб. – 0,5, а прибыль 15 тыс. руб. можно получить с вероятностью 0,2.

Задание 4

На основе сведений из предыдущих заданий определите коэффициент вариации значений прибыли для мероприятий А и Б и выберите менее рисковое мероприятие для вложения капитала.

Практическое занятие 13. Правила и критерии принятия решений в условиях неопределённости (2 часа)

План

1. Особенности разработки решений при неопределенности ситуации.
2. Стратегии управления риском. Основные этапы снижения рисков.
3. Правила и критерии выбора оптимальной стратегии в ситуации неопределённости: правило максимин (критерий Ваальда); правило максимакс; правило минимакс (критерий Севиджа).

Решение практических задач

Задача 1

Выберите оптимальную стратегию (Р) выпуска пластмассовых изделий при различных состояниях внешней среды (S) для компании, производящей хозяйственные товары из пластмассы, основываясь на критерии максимина. Необходимая информация для принятия решения приведена в таблице эффективности производства (дохода).

Стратегии	S (состояние среды)			
	S1	S2	S3	S4
P1	300	250	200	100
P2	400	100	50	200
P3	70	180	200	170

Задача 2

Выберите оптимальную стратегию (P) выпуска новой продукции при различных состояниях внешней среды (S), основываясь на критерии минимакса. Необходимая информация для принятия решения приведена в таблице эффективности выпуска (затрат).

Стратегии	S (состояние среды)			
	S1	S2	S3	S4
P1	300	250	200	100
P2	400	100	50	200
P3	70	180	200	170

Задача 3

Выберите оптимальную стратегию (P) выпуска пластмассовых изделий при различных состояниях внешней среды (S) для компании, производящей хозяйственные товары из пластмассы, основываясь на критерии максимакса. Необходимая информация для принятия решения приведена в таблице эффективности производства (дохода).

Стратегии	S (состояние среды)			
	S1	S2	S3	S4
P1	300	250	200	100
P2	400	100	50	200
P3	70	180	200	170

Задача 4

В кондитерской в начале каждого дня нужно решить вопрос о том, сколько пирожных необходимо иметь в запасе, чтобы удовлетворить спрос. Себестоимость каждого пирожного – 7 руб., а цена – 13 руб. за штуку. Продать невостребованные пирожные на следующий день невозможно, поэтому остаток всегда продаётся в конце дня в полном объёме за 3 руб. за штуку (в рамках социального партнёрства). Спрос на пирожные в предыдущие дни был следующим.

Спрос на пирожные в день	1	2	3	4	5
Частота спроса	5	10	15	15	5
Вероятность покупки	0,1	0,2	0,3	0,3	0,1

Определите, какие факторы оказывают влияние на колебания спроса на пирожные.

Используя метод платёжной матрицы (по критериям максимакса, максимина, минимакса), определите, сколько пирожных должно производиться в начале каждого дня.

Тема 6. Эффективность управленческих решений

Практическое занятие 14-5-16. Экономическая эффективность управленческих решений (6 часов)

План

1. Основные составляющие эффективности управленческих решений.
2. Оценка экономической эффективности управленческих решений.
3. Основные ошибки принятия управленческих решений, влияющие на их эффективность, и способы их устранения.
4. Способы повышения эффективности управленческих решений.

Сообщения студентов

Решение практических задач

Задача 1

Фирма осуществляет маркетинговые мероприятия, и планируемое увеличение прибыли от принимаемых решений – 15% по отношению к прибыли прошлого периода, которая составила 3 345,6 тыс. руб.

В состав затрат на маркетинговые мероприятия входят следующие.

- 1) Затраты на участие в международной специализированной выставке.

№	Мероприятия	Затраты, тыс. руб.
1	2	3
1	Регистрационный взнос	12
2	Аренда оборудованной площади – 7700 руб. за кв.м (минимум 9 кв. м) Рассчитываем 10 кв.м.	77
3	Оплата командировочных по стандартному тарифу 800 руб./сутки начел. 3 участника – 5 дней	12
4	Оплата перелета МСК–Самара–МСК, эконом-класс. 9000 руб./чел. 3 чел.	27
5	Аренда гостиницы: 5000 руб./сутки, 3хместный номер, 5 дней	15
ИТОГО		143

2) Затраты на заключения договора с ИА «Трейд.Су».

Стоимость годового обслуживания в ИА «Трейд.Су» составляет 50 тыс. руб.

3) Затраты на рекламные мероприятия.

Исходные данные для выбора радиостанции «Коммерсант FM» с целью размещения рекламы отражены в таблице.

Время выхода рекламы	«Коммерсант FM»				
	Охват аудитории, тыс. чел.	Тариф, руб.	Относительный тариф	d, %	I _{изб}
7 ⁰⁰ –11 ⁰⁰	210	28 750	1,3	84	2,8
11 ⁰⁰ –17 ⁰⁰	170	14 700	0,66	68	2,3
17 ⁰⁰ –21 ⁰⁰	95	21 000	0,95	38	1,27

На выбор наиболее эффективного носителя рекламы влияют наименьший относительный тариф и наибольший индекс избирательности. Предпочтительнее будет размещать рекламу на радио «Коммерсант FM» с 11:00 до 17:00. Тариф на размещение рекламы составит 14 700 рублей. Общие затраты предприятия на рекламу за 5-дневный эфир составят 73,5 тыс. руб.

Определите предполагаемую экономическую эффективность предлагаемых мероприятий.

Решение

Возможное увеличение объема выполнения работ определяется по следующей формуле: $\Delta Д = П \times 0,15$, где $\Delta Д$ – планируемый уровень прибыли предприятия, тыс. руб.; $П$ – прибыль от реализации продукции в предыдущем отчетном периоде, тыс. руб.; 0,15 – нормативный коэффициент, принимаемый при определении результатов от проведения проектируемых мероприятий.

Теперь можно определить объем прироста прибыли в результате проведения проектируемых мероприятий:

$$\Delta Д = 3345,6 \times 0,15 = 501,84 \text{ тыс. руб.}$$

Следовательно, прирост прибыли при проведении проектируемых мероприятий может составить 501,84 тыс. руб.

Общие затраты на предложенные мероприятия можно определить по следующей формуле: $\Delta З = \sum Z_n$, где $\Delta З$ – общие затраты на проведение проектируемых мероприятий, тыс. р.; Z_n – затраты на мероприятия, тыс. руб.

$$\text{Исходя из условий, } \Delta З = 143 + 50 + 73,5 = 266,5 \text{ тыс. руб.}$$

Теперь необходимо рассчитать и дать предварительную оценку экономической эффективности всех предложенных мероприятий. Экономический эффект определяется по следующей формуле: $\Delta Э = \Delta Д - \Delta З$, где $\Delta Э$ – экономический эффект от проведения мероприятий, тыс. руб.

В результате получается следующее:

$$\Delta Э = 501,84 - 266,5 = 235,34 \text{ тыс. руб.}$$

Следовательно, экономический эффект может составить 235,34 тыс. руб.

Теперь необходимо рассчитать экономическую эффективность в процентном соотношении по данным мероприятиям по следующей формуле: $\mathcal{E} = \frac{\Delta D}{\Delta Z} \times 100\%$, где \mathcal{E} – эффективность предложенных мероприятий, %.

Имеем:

$$\mathcal{E} = \frac{501,84}{266,5} \times 100\% = 188,3\%$$

Таким образом, полученный экономический эффект является высоким показателем целесообразности проведения мероприятий. Экономическая эффективность мероприятий полностью подтвердилась.

Задача 2

Маркетинговые исследования рынка товара фирмы показали, что для удержания своих позиций на рынке фирма должна перейти на новую модель товара с показателями качества, отвечающими требованиям конкурентоспособности. Новая модель товара требует больших производственных затрат. Вместе с тем более качественный, конкурентоспособный товар будет реализовываться по более высокой цене. Исходные данные для выбора решения приведены в таблице.

Исходные данные по альтернативным вариантам конструкции товара

Показатели	Альтернативные варианты		
	1	2	3
1. Единовременные затраты в повышение качества товара, у. е.:			
год t	5000	6500	8000
год $(t + 1)$ (год внедрения)	8000	10 500	12 000
2. Прогноз себестоимости товара, у. е.:			
год $(t + 2)$	250	230	210
год $(t + 3)$	230	210	200
год $(t + 4)$	210	200	190
3. Годовая программа вы-пуска товара, шт.:			
год $(t + 2)$	1500	1500	1500
год $(t + 3)$	1500	1700	1700
год $(t + 4)$	1500	1800	1800
4. Доля налогов и сборов из прибыли от реализации продукции, %	70	70	70
5. Коэффициент (индекс) изменения полезного эффекта товара	1,0	1,1	1,2
6. Нормативная рентабельность товара, единая для всего периода выпуска, %	15	15	
7. Процентная ставка, %	10	10	10
8. Инфляция, % в год	8	8	8
9. Фактор риска (единый по годам)	0,60	0,50	0,45
10. Сопутствующий эффект	не изменяется		

Решение

Расчет ожидаемого экономического эффекта по варианту 1. Расчет производится по формуле. Экономия в году $(t + 2)$ равна:

$$\mathcal{E}_{kt+2} = [250 \times 1,15 - 250 - (250 \times 1,15 - 250) \times 70/100] \times 1500 \times 1,08/1,1 \times 0,6 = 9985 \text{ у. е.}$$

Экономия в году $(t + 3)$ равна:

$$\mathcal{E}_{kt+3} = [230 \times 1,15 - 230 - (230 \times 1,15 - 230) \times 70/100] \times 1500 \times 1,082/1,12 \times 0,6 = 8936 \text{ у. е.}$$

Экономия в году $(t + 4)$ составит:

$$\text{Экт}+4 = [210 \times 1,15 - 210 - (210 \times 1,15 - 210) \times 70/100] \times 1500 \times 1,083/1,13 \times 0,6 = 8092 \text{ у. е.}$$

Ожидаемый экономический эффект от разработки и внедрения варианта 1 составит:

$$\text{ЭТ1} = 9985 + 8936 + 8092 - 5000 \times 1,1 - 8000 \times 1,0 = 13\,513 \text{ у. е.}$$

Расчет ожидаемого экономического эффекта по варианту 2. Экономия в году $(t + 2)$ равна:

$$\text{Экт}+2 = [230 \times 1,15 - 230 - (230 \times 1,15 - 230) \times 70/100] \times 1500 \times 1,08/1,1 \times 0,5 \times 1,1 = 8562 \text{ у. е.}$$

Экономия в году $(t + 3)$ составляет:

$$\text{Экт}+3 = [210 \times 1,15 - 210 - (210 \times 1,15 - 210) \times 70/100] \times 1700 \times 1,082/1,12 \times 0,5 \times 1,1 = 8562 \text{ у. е.}$$

Экономия в году $(t + 4)$ равна:

$$\text{Экт}+4 = [200 \times 1,15 - 200 - (200 \times 1,15 - 200) \times 70/100] \times 1800 \times 1,083 / 1,13 \times 0,5 \times 1,1 = 8433 \text{ у. е.}$$

Ожидаемый экономический эффект от разработки и внедрения варианта 2 составит:

$$\text{ЭТ2} = 8343 + 8562 + 8433 - 6500 \times 1,1 - 10\,500 \times 1,0 = 7688 \text{ у. е.}$$

Расчет ожидаемого экономического эффекта по варианту 3. Экономия в году $(t + 2)$ равна:

$$\text{Экт}+2 = [210 \times 1,15 - 210 - (210 \times 1,15 - 210) \times 70/100] \times 1500 \times 1,08/1,1 \times 0,45 \times 1,2 = 7555 \text{ у. е.}$$

Экономия в году $(t + 3)$ равна:

$$\text{Экт}+3 = [200 \times 1,15 - 200 - (200 \times 1,15 - 200) \times 70/100] \times 1700 \times 1,082 / 1,12 \times 0,45 \times 1,2 = 7964 \text{ у. е.}$$

Экономия в году $(t + 4)$ составит:

$$\text{Экт}+4 = [190 \times 1,15 - 190 - (190 \times 1,15 - 190) \times 70/100] \times 1800 \times 1,083 / 1,13 \times 0,45 \times 1,2 = 7865 \text{ у. е.}$$

Ожидаемый экономический эффект от разработки и внедрения варианта 3 составит:

$$\text{ЭТ3} = 7555 + 7964 + 7865 - 8000 \times 1,1 - 12\,000 \times 1,0 = 2584 \text{ у. е.}$$

Вывод: расчеты показали, что наиболее эффективным вариантом является вариант 1.

Задача 3

Ваша фирма уже 10 лет эффективно функционирует на рынке. Однако в связи с появлением нового конкурента объемы продаж начали снижаться. Разработайте ряд мероприятий, способствующих решению данной проблемной ситуации, и просчитайте их экономическую эффективность (недостающие данные придумайте самостоятельно).

Для решения этой задачи необходимо разбиться на группы по 3–4 человека.

Тема 7. Контроль реализации и ответственность за принятие управленческих решений

Практическое занятие 17. Контроль реализации управленческих решений и ответственность (2 часа)

План

1. Требования к учету управленческих решений.
2. Виды контроля, применяемые в процессе разработки и принятия управленческих решений.
3. Этапы процесса контроля.
4. Требования к эффективному контролю.
5. Принципы контроля реализации управленческих решений.
6. Результаты и последствия принятых решений и ответственность руководителей.
7. Понятие и виды ответственности.
8. Юридическая ответственность, ее разновидности и условия наступления.
9. Сущность социальной ответственности.
10. Ответственность перед организацией, ее виды.
11. Моральная ответственность, формы ее проявления.

Сообщения студентов

Тестовый опрос

Практические ситуации

Ситуация 1

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.)

Задание

1. Составить план реализации ваших управленческих решений.
2. Построить сетевую матрицу и матрицу распределения ответственности.
3. Составить план организации реализации управленческих решений, оформить информационную таблицу реализации решений.
4. Разработать положение по мотивации реализации управленческого решения.
5. Разработать систему контроля реализации управленческих решений (контроль по результатам (промежуточным, конечным), контроль по срокам выполнения).

Ситуация 2

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 в коллективе обстановку?

- 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.

Задание

1. Составить план реализации ваших управленческих решений.
2. Построить сетевую матрицу и матрицу распределения ответственности.
3. Составить план организации реализации управленческих решений, оформить информационную таблицу реализации решений.
4. Разработать положение по мотивации реализации управленческого решения.
5. Разработать систему контроля реализации управленческих решений (контроль по результатам (промежуточным, конечным), контроль по срокам выполнения).

САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА

Разделы и темы	Часы самостоятельной работы	Виды самостоятельной работы
Тема 1. Понятие, сущность и виды управленческих решений	6	<i>Теоретическая подготовка к практическому занятию Составление глоссария</i>
Тема 2. Требования, предъявляемые к управленческим решениям, и критерии их оценки	8	<i>Реферат</i>
Тема 3. Человеческий фактор в разработке и принятии	10	<i>Теоретическая подготовка к практическому занятию Составление опорного конспекта по теме</i>

управленческих решений		<i>«Авторитет и разновидности характера авторитета»</i>
Тема 4. Процесс подготовки, принятия и реализации управленческих решений	20	<i>Теоретическая подготовка к практическим занятиям Составление глоссария Подготовка презентации «Методы принятия управленческих решений»</i>
Тема 5. Принятие управленческих решений в условиях неопределённости и риска	15	<i>Теоретическая подготовка к практическим занятиям Составление глоссария Подготовка сообщений</i>
Тема 6. Эффективность управленческих решений	12	<i>Теоретическая подготовка к практическим занятиям Составление глоссария Подготовка сообщений</i>
Тема 7. Контроль реализации и ответственность за принятие управленческих решений	14	<i>Теоретическая подготовка к практическим занятиям Составление глоссария Составление таблицы «Правовая база регулирования сферы ответственности руководителя за принятие управленческих решений» Подготовка сообщений</i>
Подготовка к экзамену	27	<i>Подготовка к экзаменационному тесту и решению практических задач</i>
Всего часов	112	

Вопросы для самоконтроля при подготовке к экзамену и составлению глоссария

1. Управленческое решение как процесс и как явление. Объект и субъект управленческого решения.
2. Сущность управленческого решения. Содержание управленческого решения и его элементы.
3. Место функций принятия решений в процессе управления организацией.
4. Классификация управленческих решений. Особенности состава и содержания управленческих решений по типам классификации.
5. Критерии управленческих решений. Требования, предъявляемые к управленческим решениям и условиям их достижения.
6. Основные факторы, влияющие на процесс разработки и принятия управленческих решений.
7. Роли руководителя по принятию решений.
8. Основные личностные характеристики, влияющие на разработку и принятие УР.
9. Достоинства и недостатки коллективного принятия решений.
10. Авторитет и разновидности характера авторитета.
11. Влияние темперамента человека на разработку и принятие УР. Особенности принятия решения в зависимости от типа темперамента.
12. Принципы принятия управленческих решений.
13. Технология принятия управленческих решений: этапы разработки, принятия и реализации УР.
14. Понятие проблемы, выявление и анализ проблемной ситуации.
15. Диагностика проблемы и этапы диагностики проблемы.
16. Целевая ориентация управленческих решений. Взаимосвязь «цели – приоритеты – ценности». Взаимосвязь целей и решений.
17. Понятие и виды моделей принятия решений. Обзор наиболее известных моделей.
18. Сущность методов диагностики проблемы и формулировки критериев и ограничений: методы ситуационного анализа (кейс-метод, метод мозговой атаки, двухуровневое анкетирование, факторный анализ, SWOT-анализ, PEST-анализ, многомерное шкалирование).
19. Сущность методов диагностики проблемы и формулировки критериев и ограничений: методы моделирования (линейного программирования, теории массового

обслуживания, управления запасами, имитационное моделирование, экономический анализ).

20. Методы, применяемые на этапе определения альтернатив: «мозговой атаки», ассоциаций и аналогий, контрольных вопросов и коллективного блокнота, «матрица открытия», построение дерева решений и др..

21. Понятие прогноза, задачи и этапы прогнозирования в процессе принятия УР. Методы прогнозирования.

22. Методы, применяемые на этапе оценки альтернатив: метод многокритериальной оценки, экспертный метод и метод экспертных оценок, поискового и нормативного прогнозирования, построение дерева решений, платёжной матрицы.

23. Методы, применяемые на этапе выбора и оценки результата: функционально-стоимостного анализа, цепных подстановок, причинно-следственного анализа.

24. Формы подготовки и реализации исполнения управленческих решений. Этапы исполнения управленческих решений.

25. Психологические особенности организации исполнения управленческих решений. Основные причины неудач организаторской деятельности руководителя и способы их преодоления.

26. Основные способы доведения решения до исполнителей и разъяснения содержания.

27. Факторы внутренней и внешней среды, подвергающиеся количественному и качественному анализ.

28. Сущность понятия «неопределенность». Основные виды неопределенности. Способы оценки неопределенности.

29. Осуществление перехода неопределенностей в риски. Сущность понятия «риск» и классификация рисков.

30. Способы оценки степени и последствий риска.

31. Критерии принятия решений в условиях риска. Особенности разработки решений при неопределенности ситуации.

32. Стратегии управления риском. Основные этапы снижения рисков. Комплекс мер применяемых для снижения возможного риска.

33. Основные составляющие эффективности управленческих решений: экономическая и социальная эффективность.

34. Управление эффективностью управленческих решений в организации. Оценка экономической эффективности управленческих решений.

35. Основные ошибки принятия управленческих решений, влияющие на их эффективность, и способы их устранения. Способы повышения эффективности управленческих решений.

36. Значение функции контроля в процессе подготовки, принятия и реализации управленческих решений. Виды контроля, применяемые при принятии управленческих решений.

37. Управленческий учёт. Требования предъявляемые к учету управленческих решений.

38. Способы определения соотношения обязанностей и ответственности руководителей в процессе разработки и принятия управленческих решений.

39. Основные виды ответственности за управленческое решение.

40. Содержание технологических и гуманитарных видов ответственности.

Темы рефератов к теме 2

1. Требования, предъявляемые к управленческим решениям и условия их осуществления.
2. Критерии оценки качества управленческих решений.
3. Основные ошибки при принятии управленческих решений и способы их избегания.
4. Требования, предъявляемые к управленческим решениям и условиям их достижения.
5. Основные факторы, влияющие на процесс разработки и принятия управленческих решений.

6. Роли руководителя по принятию решений.

7. Основные личностные характеристики, влияющие на разработку и принятие УР.

8. Достоинства и недостатки коллективного принятия решений.

Темы сообщений

1. Сущность понятия «неопределенность» как явления и процесса. Основные виды неопределенности.
2. Способы оценки неопределенности.
3. Характеристика областей эффективных решений в зависимости от уровня неопределенности и характера управленческой деятельности.
4. Сущность понятия «риск». Параметры классификации рисков.
5. Оценка уровня риска. Способы снижения риска.
6. Основные факторы, влияющие на процесс разработки и принятия УР.
7. Роли руководителя по принятию решений.
8. Достоинства и недостатки коллективного принятия решений.
9. Основные личностные характеристики, влияющие на разработку и принятие УР.
10. Влияние темперамента человека на разработку и принятие УР.
11. Основные ошибки принятия управленческих решений, влияющие на их эффективность, и способы их устранения.
12. Способы повышения эффективности управленческих решений.
13. Значение функции контроля в процессе подготовки, принятия и реализации управленческих решений.
14. Виды контроля, применяемые при принятии управленческих решений.
15. Управленческий учёт: понятие, сущность, виды.
16. Требования предъявляемые к учету управленческих решений.

Методические указания по подготовке презентаций

Создание презентации

Презентация представляет собой документ, созданный в каком-либо конструкторе для создания мультимедийных презентаций (в нашем случае это PowerPoint), и состоящий из определенной последовательности страниц, содержащих текстовую, графическую, видео и аудио информацию.

Страницы презентаций PowerPoint называются слайдами. Каждая презентация состоит из множества слайдов, находящихся в одном файле.

Презентация – помощник в проведении доклада, защиты, выступления, презентации проекта.

Презентация – краткое содержание вашего выступления в схемах, рисунках, картинках, коротких названиях, ключевых словах.

Вначале подготовьте устную защиту вашего проекта, согласно требованиям, включая основные этапы (цели, задачи, этапы, результаты и др.). Потом подберите иллюстрации к своему тексту, сформируйте презентацию

Процесс создания презентации состоит из трех этапов:

1. Планирование презентации – это многошаговая процедура, включающая определение целей, изучение аудитории, формирование структуры и логики подачи материала.
2. Разработка презентации – методологические особенности подготовки слайдов презентации, включая вертикальную и горизонтальную логику, содержание и соотношение текстовой и графической информации.
3. Репетиция презентации – это проверка и отладка созданной презентации.

Требования к формированию компьютерной презентации

1. Компьютерная презентация должна содержать начальный и конечный слайды;
2. Структура компьютерной презентации должна включать оглавление, основную и резюмирующую части;
3. Каждый слайд должен быть логически связан с предыдущим и последующим;
4. Слайды должны содержать минимум текста (на каждом не более 10 строк);
5. Необходимо использовать графический материал (включая картинки), сопровождающий текст (это позволит разнообразить представляемый материал и обогатить доклад выступающего студента);
6. Компьютерная презентация может сопровождаться анимацией, что позволит повысить эффект от представления доклада (но акцент только на анимацию недопустим, т.к. злоупотребление им на слайдах может привести к потере зрительного и смыслового контакта со слушателями);
7. Время выступления должно быть соотнесено с количеством слайдов из расчета, что компьютерная презентация, включающая 10—15 слайдов, требует для выступления около 7—10 минут.

Подготовленные для представления доклада должны отвечать следующим требованиям:

1. Цель доклада должна быть сформулирована в начале выступления;
2. Выступающий должен хорошо знать материал по теме своего выступления, быстро и свободно ориентироваться в нем;
3. Недопустимо читать текст со слайдов или повторять наизусть то, что показано на слайде;
4. Речь докладчика должна быть четкой, умеренного темпа;
5. Докладчик должен иметь зрительный контакт с аудиторией;
6. После выступления докладчик должен оперативно и по существу отвечать на все вопросы аудитории (если вопрос задан не по теме, то преподаватель должен снять его).

Требования к оформлению презентаций

1. Продумайте план презентации заранее. Не забывайте об обязательных разделах:

- Титульная страница (первый слайд);
- Введение;
- Основная часть презентации (обычно содержит несколько подразделов);
- Заключение.

2. Оформление презентации

Соблюдайте единый стиль оформления. Избегайте стилей, которые будут отвлекать от самой презентации. Если выбрали для заголовков синий цвет и шрифт «Cambria», на всех слайдах заголовки должны быть синими и Камбрия. Выбрали для основного текста шрифт «Calibri», то всех слайдах придётся использовать его.

3. Цвет фона презентации

На одном слайде рекомендуется использовать не более трех цветов: один для фона, один для заголовка, один для текста. Обратите внимание на цвет гиперссылок (до и после использования). Следите за тем, чтобы текст не сливался с фоном, учитывайте, что на проекторе контрастность будет меньше, чем у вас на мониторе.

Лучший фон – белый (или близкий к нему), а лучший цвет текста – черный (или очень темный нужного оттенка). Имейте в виду что, черный цвет фона имеет негативный (мрачный) подтекст. Белый текст на черном фоне читается плохо (инверсия плохо читается).

4. Содержание и расположение текстовой информации, шрифт

Используйте короткие слова и предложения.

Размер шрифта: 24–54 пункта (заголовок), 18–36 пунктов (обычный текст);

Цвет шрифта и цвет фона должны контрастировать (текст должен хорошо читаться), но не резать глаза;

Тип шрифта: для основного текста гладкий шрифт без засечек (Arial, Tahoma, Verdana), для заголовка можно использовать декоративный шрифт, если он хорошо читаем. Всегда указывайте заголовок слайда (каждого слайда презентации). Отвлёкшийся слушатель в любой момент должен понимать, о чём сейчас речь в вашем докладе!

Курсив, подчеркивание, жирный шрифт, прописные буквы рекомендуется использовать только для смыслового выделения фрагмента текста.

Предпочтительно горизонтальное расположение информации. Наиболее важная информация должна располагаться в центре экрана.

Если на слайде имеется картинка, надпись должна располагаться под ней. Избегайте сплошной текст. Лучше использовать маркированный и нумерованный списки.

Помните, что экран, на котором вы будете показывать презентацию, скорее всего, будет достаточно далеко от зрителей. Презентация будет выглядеть меньше, чем на вашем экране во время создания.

Отойдите от экрана компьютера на 2–3 метра и попытайтесь прочесть текст в презентации. Если слайды читаются с трудом, увеличивайте шрифт. Если текст не вмещается на один слайд, разбейте его на 2, 3 и более слайдов (главное, чтобы презентация была удобной для просмотра).

5. Объем информации

Не стоит заполнять один слайд слишком большим объемом информации: люди могут одновременно запомнить не более трех фактов, выводов, определений. Не полностью заполненный слайд лучше, чем переполненный.

Наибольшая эффективность достигается тогда, когда ключевые пункты отображаются по одному на каждом отдельном слайде.

Делайте слайд проще. У аудитории всего около минуты на его восприятие.

Общие рекомендации

ОФОРМЛЕНИЕ СЛАЙДОВ	
Стиль	Соблюдайте единый стиль оформления. Избегайте стилей, которые будут отвлекать от самой презентации. Вспомогательная информация (управляющие кнопки) не должны преобладать над основной информацией (текст, рисунки).
Фон	Для фона выбирайте более холодные тона (синий, зеленый).
Использование цвета	На одном слайде рекомендуется использовать не более трех цветов: один для фона, один для заголовков, один для текста. Для фона и текста используйте контрастные цвета. Обратите особое внимание на цвет гиперссылок (до и после использования).
Анимационные эффекты	Используйте возможности компьютерной анимации для представления информации на слайде. Анимационные эффекты не должны отвлекать внимание от содержания информации на слайде.
ПРЕДСТАВЛЕНИЕ ИНФОРМАЦИИ	
Содержание информации	Используйте короткие слова и предложения. Минимизируйте количество предлогов, наречий, прилагательных. Заголовки должны привлекать внимание аудитории.
Расположение информации на странице	Предпочтительно горизонтальное расположение информации. Наиболее важная информация должна располагаться в центре экрана. Если на слайде располагается картинка, надпись должна располагаться под ней.
Шрифты	Для заголовка – не менее 24. Для информации – не менее 18. Шрифты без засечек легче читать с большого расстояния. Нельзя смешивать разные типы шрифтов в одной презентации. Для выделения информации следует использовать жирный шрифт, курсив или подчеркивание. Прописные буквы читаются хуже строчных.
Способы выделения информации	Следует использовать: рамки, границы, заливку; разные цвета шрифтов, штриховку, стрелки; рисунки, диаграммы, схемы для иллюстрации наиболее важных фактов.
Объем информации	Не стоит заполнять один слайд слишком большим объемом информации: люди могут одновременно запомнить не более трех фактов, выводов, определений. Наибольшая эффективность достигается тогда, когда ключевые пункты отображаются по одному на каждом отдельном слайде.
Виды слайдов	Для обеспечения разнообразия следует использовать разные виды слайдов: с текстом; с таблицами; с диаграммами.

6. Критерии оценивания результатов освоения дисциплины

6.1. Оценочные средства и критерии оценивания для текущей аттестации

І. Требования к составлению глоссария и критерии его оценки

Данный вид самостоятельной работы студента выражается в подборе и систематизации терминов, встречающихся при изучении темы. Оформляется письменно (или в печатном варианте), включает название и значение понятий в алфавитном порядке.

Роль студента:

- прочитать материал источника, выбрать главные понятия;
- подобрать к ним и записать основные термины и их определения;
- критически осмыслить подобранные определения и попытаться их модифицировать (упростить в плане устранения избыточности и повторений);
- оформить работу и представить в установленный срок.

Критерии и показатели оценки:

- полнота выполнения задания (основные термины по каждому вопросу темы);
- ссылка на источник и автора определения;

- правильность трактовки понятий.
- «Зачтено» – 75–100% правильно выполненного задания;
- «Не зачтено» – менее 75% правильно выполненного задания.

II. Требования к реферату и критерии оценки

1. В качестве темы реферата студент по своему усмотрению выбирает одну из предложенных в перечне тем к теме 2 или совместно с преподавателем формулирует свою, но соответствующую программному материалу курса.

2. Структура реферата должна включать титульный лист (на титульном листе студент указывает название вуза, кафедры, полное наименование темы реферата, свою фамилию и инициалы, а также ученую степень, звание, фамилию и инициалы научного руководителя, год написания работы); содержание; введение, в котором кратко обосновывается актуальность, научная и практическая значимость избранной темы; основную часть, содержащую суть проблемы и пути ее решения; заключение, где формулируются выводы и предложения; библиографический список.

3. Реферат выполняется студентом самостоятельно. Изложение материала должно быть кратким, точным, последовательным. Необходимо употреблять термины, свойственные данной науке, избегать непривычных понятий и символов, сложных грамматических оборотов. Термины, отдельные слова и словосочетания допускается заменять принятыми текстовыми сокращениями, смысл которых ясен из контекста. Рекомендуется включать в реферат схемы и таблицы, если они помогают раскрыть основное содержание проблемы и сокращают объем реферата. Приводимые в тексте цитаты должны быть точными, их необходимо давать в кавычках с обязательным указанием источника (автора, названия работы, издательства, года издания и номера страницы).

4. Объем реферата – от 5 до 10 страниц печатного текста. Требования к оформлению: шрифт Times New Roman, размер шрифта – 14, интервал – полуторный; поля: верхнее и нижнее – 2, правое – 3, левое – 1 или 1,5; сноски подстрочные. Страницы должны быть пронумерованы.

5. Реферат оценивается преподавателем по пятибалльной шкале. При получении отрицательной оценки работа отдается студенту на доработку и с учетом замечаний возвращается для повторной проверки.

Показатели и критерии оценки:

- полнота раскрытия темы – от 0 до 3 баллов;
- соблюдение требований к структуре – от 0 до 3 баллов;
- соблюдение требований к изложению материала – от 0 до 3 баллов;
- соблюдение требований к оформлению и объёму реферата – от 0 до 3 баллов.

Шкала оценки: 0 – требование не выполнено; 1 – требование выполнено частично; 2 – требование выполнено, но есть недочёты; 3 – требование выполнено.

«отлично» - от 11 до 12 баллов;

«хорошо» - от 9 до 10 баллов;

«удовлетворительно» - от 7 до 8 баллов;

«неудовлетворительно» - 6 и менее баллов.

Примеры тем рефератов

1. Требования, предъявляемые к управленческим решениям и условия их осуществления.

2. Критерии оценки качества управленческих решений.

3. Основные ошибки при принятии управленческих решений и способы их избегания.

4. Требования, предъявляемые к управленческим решениям и условиям их достижения.
5. Основные факторы, влияющие на процесс разработки и принятия управленческих решений.
6. Роли руководителя по принятию решений.
7. Основные личностные характеристики, влияющие на разработку и принятие УР.
8. Достоинства и недостатки коллективного принятия решений.

III. Требования к составлению опорного конспекта по теме «Авторитет и разновидности характера авторитета» и критерии оценки

Составление опорного конспекта – представляет собой вид работы студента по созданию краткой информационной структуры, обобщающей и отражающей суть материала темы.

Опорный конспект призван выделить главные объекты изучения, дать им краткую характеристику, используя символы, отразить связь с другими элементами. Основная цель опорного конспекта – облегчить запоминание. В его составлении используются различные базовые понятия, термины, знаки (символы) – опорные сигналы.

Опорный конспект может быть представлен системой взаимосвязанных геометрических фигур, содержащих блоки концентрированной информации в виде ступенек логической лестницы; рисунка с дополнительными элементами и др.

Опорный конспект проверяется в процессе опроса на практическом занятии. Оценивается: краткость, емкость и универсальность.

Показатели и критерии оценки:

- полнота выполнения задания;
- правильность выполнения;
- краткость и схематичность;
- ссылка на источники и авторов.

Шкала оценки: 0 – требование не выполнено; 1 – требование выполнено частично; 2 – требование выполнено, но есть недочёты; 3 – требование выполнено.

«зачтено» - от 7 до 12 баллов;

«не зачтено» - 6 и менее баллов.

IV. Требования к подготовке сообщений и критерии оценки

Работа по подготовке устного выступления начинается с формулировки или выбора темы. Само выступление должно состоять из трех частей: вступления (10-15% общего времени), основной части (60-70%) и заключения (20-25%). После выступления нужно быть готовым к ответам на возникшие у аудитории вопросы. Регламент устного публичного выступления – не более 10 минут.

Задачи:

- собрать и изучить литературу по теме;
- составить план или графическую структуру сообщения;
- выделить основные понятия;
- ввести в текст дополнительные данные, характеризующие объект изучения;
- оформить текст письменно;
- озвучить в установленный срок.

Примерные темы сообщений

1. Сущность понятия «неопределенность» как явления и процесса. Основные виды неопределенности.

2. Способы оценки неопределенности.
3. Влияние темперамента человека на разработку и принятие УР.
4. Основные ошибки принятия управленческих решений, влияющие на их эффективность, и способы их устранения.
5. Виды контроля, применяемые при принятии управленческих решений.
6. Управленческий учёт: понятие, сущность, виды.

Показатели и критерии оценки:

полнота раскрытия темы – от 0 до 3 баллов;
 структурированность – от 0 до 3 баллов;
 свободное владение материалом – от 0 до 3 баллов;
 соблюдение требований к оформлению и объёму сообщения – от 0 до 3 баллов.

Шкала оценки: 0 – требование не выполнено; 1 – требование выполнено частично;
 2 – требование выполнено, но есть недочёты; 3 – требование выполнено.

«зачтено» - от 7 до 8 баллов;

«не зачтено» - 6 и менее баллов.

V. Требования к составлению таблицы «Правовая база регулирования сферы ответственности руководителя за принятие управленческих решений» и критерии оценки

В виде таблицы представить материал по проблеме «Правовая база регулирования сферы ответственности руководителя за принятие управленческих решений». Материал в таблице необходимо разбить на три блока: нормативно-правовые акты федерального уровня; нормативно-правовые акты муниципального уровня и локальные нормативные акты организации.

Таблица должна содержать колонки: наименование документа; номер и дата документа; формы ответственности (кратко).

Показатели и критерии оценки:

полнота выполнения задания;
 краткость и лаконичность;
 соблюдение требований к оформлению таблицы;
 ссылка на нормативные источники.

Шкала оценки: 0 – требование не выполнено; 1 – требование выполнено частично;
 2 – требование выполнено, но есть недочёты; 3 – требование выполнено.

«зачтено» - от 7 до 12 баллов;

«не зачтено» - 6 и менее баллов.

VI. Требования к подготовке презентации «Методы принятия управленческих решений» и критерии оценки

Требования к презентации

Презентация должна содержать не менее 10 слайдов, первый слайд – титульный лист (тема выступления, сведения об авторе, руководителе, колонтитулы и т. п.), второй слайд – оглавление, последний слайд – ссылки на использованные источники и иллюстративные материалы; все слайды читабельны, текст представлен ключевыми словами и фразами, содержание презентации не дублирует, а дополняет и иллюстрирует устное выступление; иллюстративные материалы соответствуют содержанию, выбранные эффекты не отвлекают, а акцентируют основные содержательные моменты выступления, подготовлены заметки к слайдам.

Критерии и показатели оценки презентации

Критерии	Показатели	Баллы			
		2 (слабо)	3 (удовл.)	4 (хорошо)	5 (отл.)
Структура	Соответствует теме				
	Содержатся и логически оформлены разделы: введение; основная часть и заключение				
Логика и аргументация изложения материала	Раскрытие актуальности выбранной темы				
	Аргументы логически структурированы, факты представлены точно				
	Строгий критический анализ ключевых понятий (концепций)				
Новизна и креативность	Оригинально и творчески представлен материал				
Стиль	Аккуратность выполнения				
	Концентрированный текст				
	Эффективное использование схем / таблиц для подтверждения аргументов				
Оформление	Работа оформлена в соответствии с требованиями				
	Разумный объем				
Грамотность	Грамматически правильные предложения, нет орфографических ошибок				
Источники	Адекватное использование источников				

Количество баллов	Оценка
От 56 до 65	зачтено
Менее 35	не зачтено

6.2. Оценочные средства и критерии оценивания для промежуточной аттестации

Для определения уровня сформированности компетенций применяется процедура независимой оценки.

I. Примерные тестовые задания и критерии оценки экзаменационного теста

Пример тестовых вопросов

Тест содержит вопросы закрытой формы, правильных вариантов ответа может быть несколько.

1. *Вероятностные решения – это решения, принятые в условиях:*
 - a) конкуренции;
 - b) вероятностной определенности;
 - c) спада производства;
 - d) полной неопределенности.
2. *Факторы непротиворечивости решения – это:*
 - a) ориентация разработки на цели организации;
 - b) форма разработки решения;
 - c) учет содержания ранее принятых решений;
 - d) методы разработки решения.
3. *Группа решений, выделенная по продолжительности действия, – это:*
 - a) оперативные, стратегические и тактические;
 - b) индивидуальные и коллегиальные;

- с) глобальные и локальные.
4. *Группа решений, выделенная по степени повторяемости проблемы, – это:*
- детерминированные и вероятностные;
 - глобальные и локальные;
 - традиционные и нетипичные;
 - долгосрочные и краткосрочные.
5. *В чем состоит смысл метода экспертных оценок принимаемого решения?*
- специалисты в конкретной области определяют эффективность выбранной альтернативы;
 - группа людей оценивает выбранное решение;
 - один специалист делает заключение о качестве принятого решения;
 - члены коллектива проводят оценку принятого решения.
6. *Какой из перечисленных методов относится к методам прогнозирования ситуации?*
- методы экстраполяции;
 - функционально-стоимостной анализ;
 - методы экспертиз;
 - метод деловой игры.

Ключ: 1-б; 2-а,с; 3-а; 4-с; 5-а; 6-а.

Критерии оценки экзаменационного теста

Тест состоит из 16 вопросов, охватывающих все темы курса.

Оценка	Характеристики ответа студента	
Отлично	86-100% правильных ответов	15-16 правильных ответов
Хорошо	76-85%	13-14
Удовлетворительно	51-75%	8-12
Неудовлетворительно	Менее 50%	7 и менее

II. Примерные экзаменационные ситуационные задания и критерии их оценки

Ситуационное задание 1

Компания «N» обдумывает решение приступить к бурению водяной скважины на перспективном участке. Следует ли начинать бурить? Если на участке есть вода, компания разбогатеет примерно на 1 000 000 руб. Проанализировав все альтернативы, имеем следующее:

1. Компания заплатила 20 000 руб. за право бурить.

2. Компания может снизить свои риски, наняв геолога для выполнения сейсморазведки (50 000 руб.). Благодаря этому он точнее выяснит вероятность успеха и снизит риск напрасной траты денег на бурение.

А может быть, просто положиться на судьбу и израсходовать 200 000 руб. на бурение без предварительной сейсморазведки?

Эксперты считают, что на участке вероятность попасть в водяной пласт без всякой разведки равна 60%.

По опыту экспертов, в случае позитивных результатов сейсморазведки вероятность наткнуться на воду равна 90%. Следовательно, вероятность неудачи всего 10%.

Если сейсморазведка даст негативный результат, все равно можно бурить, но с вероятностью успеха 10% и неуспеха – 90%.

Можно в этом случае вообще отказаться от бурения.

Задание: построить дерево решений.

Ситуационное задание 2

Предприятие столкнулось с проблемой неэффективного информационного обмена между подразделениями. В качестве альтернатив решения проблемы были выдвинуты следующие:

- 1) внедрить информационную систему и постепенно полностью перейти на электронный документооборот;
- 2) проанализировать и пересмотреть процессы бумажного документооборота;
- 3) изменить организационную структуру предприятия.

Все предложенные альтернативы были обсуждены на совещании руководителей подразделений и получили оценки генерального директора по пятибалльной системе. Экспертные оценки альтернатив приведены в таблице.

Экспертные оценки альтернатив

Критерий	Значимость критерия	Оценка альтернатив		
		№ 1	№ 2	№ 3
Быстрота реализации	0,2	2	4	2
Необходимые затраты на реализацию	0,4	2	3	4
Быстрота получения результата	0,2	3	3	3
Необходимые организационные изменения	0,1	2	5	1
Вероятность возникновения конфликтов	0,1	2	5	1

Задание. Рассчитайте интегральную экспертную оценку каждой альтернативы, используя метод экспертных оценок. Выберите одну из альтернатив по результатам расчетов интегральной экспертной оценки.

Ситуационное задание 3

Спрос на береты, реализуемые фирмой «Времена года», составил:

Год	2011		2012				2013				2015	
Квартал	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
Спрос, шт.	157	137	156	151	153	141	154	152	154	142	?	?

Задание. Дайте прогноз спроса на два квартала 2015 года методом экстраполяции. Обоснуйте свой ответ.

Ситуационное задание 4

Известно, что при вложении капитала в мероприятие А из 120 случаев прибыль 25 тыс. руб. была получена в 48 случаях, прибыль 20 тыс. руб. была получена в 36 случаях и прибыль 30 тыс. руб. – в 36 случаях. Определите среднее ожидаемое значение прибыли.

Рассчитайте среднее ожидаемое значение прибыли от вложения капитала в мероприятие Б, если известно, что вероятность получения прибыли 40 тыс. руб. составляет 0,3, вероятность получения прибыли 30 тыс. руб. – 0,5, а прибыль 15 тыс. руб. можно получить с вероятностью 0,2.

Определите коэффициент вариации значений прибыли для мероприятий А и Б и выберите менее рисковое мероприятие для вложения капитала.

Ситуационное задание 5

Выберите оптимальную стратегию (Р) выпуска пластмассовых изделий при различных состояниях внешней среды (S) для компании, производящей хозяйственные товары из пластмассы, основываясь на критерии максимина. Необходимая информация для принятия решения приведена в таблице эффективности производства (дохода).

Стратегии	S (состояние среды)			
	S1	S2	S3	S4
P				

P1	300	250	200	100
P2	400	100	50	200
P3	70	180	200	170

Ситуационное задание 6⁷

Фирма осуществляет маркетинговые мероприятия, и планируемое увеличение прибыли от принимаемых решений – 15% по отношению к прибыли прошлого периода, которая составила 3 345,6 тыс. руб.

В состав затрат на маркетинговые мероприятия входят следующие.

1) Затраты на участие в международной специализированной выставке.

№	Мероприятия	Затраты, тыс. руб.
1	2	3
1	Регистрационный взнос	12
2	Аренда оборудованной площади – 7700 руб. за кв.м (минимум 9 кв. м) Рассчитываем 10 кв.м.	77
3	Оплата командировочных по стандартному тарифу 800 руб./сутки начел. 3 участника – 5 дней	12
4	Оплата перелета МСК–Самара–МСК, эконом-класс. 9000 руб./чел. 3 чел.	27
5	Аренда гостиницы: 5000 руб./сутки, 3хместный номер, 5 дней	15
ИТОГО		143

2) Затраты на заключения договора с ИА «Трейд.Су».

Стоимость годового обслуживания в ИА «Трейд.Су» составляет 50 тыс. руб.

3) Затраты на рекламные мероприятия.

Исходные данные для выбора радиостанции «Коммерсант FM» с целью размещения рекламы отражены в таблице.

Время выхода рекламы	«Коммерсант FM»				
	Охват аудитории, тыс. чел.	Тариф, руб.	Относительный тариф	d, %	I _{изб}
7 ⁰⁰ –11 ⁰⁰	210	28 750	1,3	84	2,8
11 ⁰⁰ –17 ⁰⁰	170	14 700	0,66	68	2,3
17 ⁰⁰ –21 ⁰⁰	95	21 000	0,95	38	1,27

На выбор наиболее эффективного носителя рекламы влияют наименьший относительный тариф и наибольший индекс избирательности. Предпочтительнее будет размещать рекламу на радио «Коммерсант FM» с 11:00 до 17:00. Тариф на размещение рекламы составит 14 700 рублей. Общие затраты предприятия на рекламу за 5-дневный эфир составят 73,5 тыс. руб.

Задание. Определите предполагаемую экономическую эффективность предлагаемых мероприятий.

Критерии оценки ситуационной задачи

Оценка	Характеристики ответа студента	
Отлично	34-40 баллов	Правильность полученного ответа, аккуратность расчётов – от 0 до 10 баллов; правильность хода решения – от 0 до 10 баллов;
Хорошо	30-33 балла	
Удовлетворительно	21-29 баллов	обоснованность решения, чёткость пояснений – от 0 до 10 баллов;

⁷ Ситуационная задача данного типа входит в экзаменационный билет в обязательном порядке

Неудовлетворительно	20 и менее баллов	знание и умение использовать терминологию, понятийный аппарат курса – от 0 до 10 баллов.
---------------------	-------------------	--

ПОРЯДОК ФОРМИРОВАНИЯ ОЦЕНКИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Оценка по дисциплине выставляется по результатам экзамена

Оценка «отлично / хорошо / удовлетворительно» выставляется студенту:

- 1) отработавшему не менее 75% практических занятий;
- 2) получившему оценку не ниже «удовлетворительно» за реферат;
- 3) получившему оценку «зачтено» за глоссарий, опорный конспект, таблицу, презентацию, сообщение;
- 4) получившему оценку не ниже «удовлетворительно» за экзаменационный тест;
- 5) получившему оценку не ниже «удовлетворительно» хотя бы за одну ситуацию в экзаменационном билете.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту:

отработавшему менее 75% практических занятий

И/ИЛИ получившему оценку «неудовлетворительно» за реферат

И/ИЛИ получившему оценку «не зачтено» за глоссарий, опорный конспект, таблицу, презентацию, сообщение

И/ИЛИ получившему оценку «неудовлетворительно» за экзаменационный тест

И/ИЛИ получившему оценку «неудовлетворительно» за обе ситуации в экзаменационном билете.

$$\text{Оценка за экзамен} = \text{Оценка за тест} + \text{Оценка за ситуационную задачу 1} * 0,5 + \text{Оценка за ситуационную задачу 2} * 0,5$$

Максимальный балл – 10 баллов

Оценка	Баллы
отлично	10
	9
	8
хорошо	7
	6
удовлетворительно	5
	4
неудовлетворительно	3
	2
	1

0 баллов получает студент, если он не приступал к выполнению домашней проверочной работы (и/или не предоставил ее к экзамену), не ответил правильно ни на один вопрос экзаменационного теста или не приступал к тестированию, а также при обнаружении нарушений, предусмотренных нормативными документами СмолГУ о Порядке промежуточной аттестации студентов, таких как списывание письменных работ, плагиат в письменных работах, подлоги при выполнении работ.

7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы

7.1 Основная литература

1. Бусов, В. И. Управленческие решения : учебник для вузов / В. И. Бусов. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 254 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01436-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/468538>

2. Зуб, А. Т. Принятие управленческих решений : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 332 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06006-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/469107>

3. Тебекин, А. В. Методы принятия управленческих решений : учебник для вузов / А. В. Тебекин. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 431 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03115-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/468717> (дата обращения: 29.08.2021).

4. Мкртычян, Г. А. Принятие управленческих решений : учебник и практикум для вузов / Г. А. Мкртычян, Н. Г. Шубнякова. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 140 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13827-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/477222>

7.2 Дополнительная литература

1. Рубчинский, А. А. Методы и модели принятия управленческих решений : учебник и практикум для вузов / А. А. Рубчинский. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 526 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03619-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/469183>

2. Филинов-Чернышев, Н. Б. Разработка и принятие управленческих решений : учебник и практикум для вузов / Н. Б. Филинов-Чернышев. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 324 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03558-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/470089>

3. Теория и практика принятия управленческих решений : учебник и практикум для вузов / В. И. Бусов, Н. Н. Лябах, Т. С. Саткалиева, Г. А. Таспенова ; под общей редакцией В. И. Бусова. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 279 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03859-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/469212>

7.3 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

1. <http://bishelp.ru/> - сайт «Помощь бизнесу».
2. <http://cbrand.ru> – специализированный интернет-портал – проект CreateBrand.
3. <http://marketer.ru> – сайт, посвященный проблематике маркетинга.
4. <http://ru.wikipedia.org> – свободная энциклопедия Википедия.
5. <http://www.4p.ru> – сайт электронного журнала по маркетингу.
6. <http://www.consultant.ru/> – сайт СПС КонсультантПлюс.
7. <http://www.officemart.ru> – справочно-аналитический ресурс обеспечения офиса.
8. www.e-management.ru – консультационный центр развития бизнеса.
9. <http://window.edu.ru> – федеральная ЭБС «Единое окно доступа к образовательным ресурсам».

8. Материально-техническое обеспечение

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации: 214000, г. Смоленск, ул. Пржевальского, д.4, уч. корпус № 2, ауд. 510.

Стандартная учебная мебель (60 учебных посадочных места), стол и стул для преподавателя – по 1 шт.

Кафедра для лектора – 1 шт.

Доска настенная трехэлементная – 1 шт.

Проекционный экран LUMA – 1 шт.

Мультимедиапроектор Acer – 1 шт.

Ноутбук HP 530 – 1шт.

Колонки Genius – 1 шт.

Помещение для самостоятельной работы: 214000, г. Смоленск, ул. Пржевальского, д.4, уч. корпус №2, ауд. 520 (компьютерная лаборатория с выходом в Интернет)

Компьютерный студенческий стол – 15 шт.

Компьютерный стол для преподавателя – 1 шт.

Интерактивная доска IQBoard

Мультимедиа проектор Optima PX 329 DLP

16 персональных компьютеров с выходом в Интернет

Стандартная учебная мебель (16 учебных посадочных мест).

9. Программное обеспечение

Kaspersky Endpoint Security для бизнеса Стандартный АО «Лаборатория Касперского».

Microsoft Open License в составе:

– Microsoft Windows Professional XP, 7, 8, Server Russian;

– Microsoft Office 2003-2016 Russian.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 03B6A3C600B7ADA9B742A1E041DE7D81B0
Владелец: Артеменков Михаил Николаевич
Действителен: с 04.10.2021 до 07.10.2022