

АВТНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ  
ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
ЦЕНТРОСОЮЗА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КООПЕРАЦИИ»  
КАЗАНСКИЙ КООПЕРАТИВНЫЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

**МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль): «Маркетинг»

Форма обучения: заочная

Квалификация (степень) выпускника: бакалавр

Срок обучения: заочная форма – 4 года 6 мес.

Вид учебной работы	Трудоемкость, часы (з.е.)
	Заочная форма
1. Контактная работа обучающихся с преподавателем:	18(0,5)
Аудиторные занятия, часов всего, в том числе:	16(0,44)
• лекции	8(0,22)
• практические	8(0,22)
Промежуточная аттестация (контактная работа)	2(0,06)
2. Самостоятельная работа студентов, всего	160(4,44)
• др. формы самостоятельной работы	160(4,44)
3. Промежуточная аттестация: зачет	2(0,06)
Итого	180(5)

Минуллина Н.В. Методы принятия управленческих решений: Рабочая программа дисциплины (модуля). – Казань: Казанский кооперативный институт (филиал) Российского университета кооперации, 2019. – 69 с.

Рабочая программа по дисциплине (модулю) «Методы принятия управленческих решений» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент составлена Минуллиной Н.В., доцентом кафедры экономики и инноватики Казанского кооперативного института (филиала) Российского университета кооперации в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки «Менеджмент», утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 12 января 2016 № 7, и учебным планом для направления подготовки 38.03.02 Менеджмент (год начала подготовки - 2019).

### **Рабочая программа:**

**обсуждена и рекомендована** к утверждению решением кафедры экономики и инноватики Казанского кооперативного института (филиала) Российского университета кооперации «23» марта 2019 г., протокол № 12.

**одобрена** Научно-методическим советом Казанского кооперативного института (филиала) от 03.04.2019, протокол № 5.

**утверждена** Ученым советом Российского университета кооперации от 18.04.2019, протокол № 4.

© АНОО ВО ЦС РФ  
«Российский университет  
кооперации» Казанский  
кооперативный институт  
(филиал), 2019  
© Минуллина Н.В., 2019

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Цели и задачи освоения дисциплины (модуля) .....	4
2. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы .....	4
3. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю) .....	4
4. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы .....	5
5. Содержание дисциплины (модуля) .....	6
5.1. Содержание разделов, тем дисциплины (модуля) .....	6
5.2. Междисциплинарные связи с обеспечиваемыми (последующими) дисциплинами (модулями) .....	9
5.3. Разделы, темы дисциплины (модуля) и виды занятий .....	10
6. Лабораторный практикум .....	10
7. Практические занятия (семинары) .....	10
8. Примерная тематика курсовых проектов (работ) .....	12
9. Самостоятельная работа студента .....	12
10. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю) .....	13
11. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля) .....	14
12. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля) .....	15
13. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационно-справочных систем (при необходимости) .....	15
14. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю) .....	15
15. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля) .....	16
16. Методические рекомендации по организации изучения дисциплины для преподавателей, образовательные технологии .....	17
<b>ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ) .....</b>	<b>18</b>
1. Паспорт фонда оценочных средств .....	19
1.1. Компетенции, формируемые в процессе изучения дисциплины .....	19
1.2. Сведения об иных дисциплинах (преподаваемых, в том числе, на других кафедрах) участвующих в формировании данных компетенций .....	19
1.3. Этапы формирования и программа оценивания контролируемой компетенции .....	20
1.4. Показатели и критерии оценивания компетенций, шкала оценивания .....	22
2. Типовые контрольные задания для оценки результатов обучения по дисциплине и иные материалы для подготовки к промежуточной аттестации .....	25
2.1. Материалы для подготовки к промежуточной аттестации .....	25
2.2. Комплект билетов для проведения промежуточной аттестации .....	30
Комплект тестовых заданий для проведения зачета по дисциплине .....	34
2.3. Критерии оценки для проведения зачета по дисциплине .....	39
2.4. Методические материалы, определяющие процедуру оценивания по дисциплине .....	39
<b>ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ТЕКУЩЕЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ) .....</b>	<b>40</b>
<b>КОМПЛЕКТ ЗАДАНИЙ ДЛЯ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ .....</b>	<b>41</b>
<b>КОМПЛЕКТ РАЗНОУРОВНЕВЫХ ЗАДАЧ .....</b>	<b>48</b>
<b>ТЕМЫ ДОКЛАДОВ .....</b>	<b>54</b>
<b>КОМПЛЕКТ ЗАДАНИЙ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕЙ АТТЕСТАЦИИ №1 .....</b>	<b>57</b>
<b>КОМПЛЕКТ ЗАДАНИЙ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕЙ АТТЕСТАЦИИ №2 .....</b>	<b>64</b>

## **1. Цели и задачи освоения дисциплины (модуля)**

Цель освоения дисциплины - формирование у будущего специалиста готовности к профессиональной деятельности, умения использовать современные приемы и методы разработки, принятия и оптимизации управленческих решений в условиях конкурентной среды.

Задачи освоения дисциплины - изучение современных методов принятия управленческих решений, используемых в практической деятельности отечественных и зарубежных организаций; изучение технологий процессов принятия эффективных управленческих решений; приобретение практических навыков и умений самостоятельно разрабатывать и принимать управленческие решения, а также адаптировать методы принятия управленческих решений, исходя из особенностей конкретного объекта управления.

## **2. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы**

Учебная дисциплина относится к базовой части блока Б1.

Для изучения дисциплины необходимы следующие знания, умения и владения навыками, формируемые предшествующими дисциплинами:

Математика (ОК-6);

Экономическая теория (ОК-3).

## **3. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю)**

Изучение дисциплины направлено на формирование у обучающихся следующих общепрофессиональных компетенций:

ОПК-2 - способностью находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений;

ОПК-3 - способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;

ОПК-6 - владением методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций.

В результате изучения дисциплины обучающийся должен:

Формируемые компетенции (код компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), характеризующие этапы формирования компетенций	Наименование оценочного средства
ОПК-2 ОПК-3 ОПК-6	Знать теоретические основы принятия управленческих решений;	Тесты Доклад
	Знать понятия и методы, определяющих процессы принятия решений;	
	Знать инструменты и средства обоснования и поддержки управленческих решений	
	Знать теорию и практику современного организационного проектирования	
	Знать основные методы и инструменты управления операционной деятельности	
	Уметь применять количественные и качественные методы анализа при принятии управленческих решений и строить экономические, финансовые и организационно-управленческие модели;	Тесты Решение задач
	Уметь находить организационно-управленческие решения и нести за них ответственность;	
	Уметь оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений	
	Уметь разрабатывать стратегию управления человеческими ресурсами и реализовывать ее в конкретных условиях	
	Уметь использовать современные методы организации планирования операционной (производственной) деятельности	
	Владеть навыками количественного анализа и моделирования управленческих решений;	Контрольная работа Кейс-задания
	Владеть навыками принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организаций	
Владеть навыком распределения ответственности, контроля и оценки персонала в соответствии с обязанностями		

#### 4. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы

##### *заочная форма обучения*

Вид учебной деятельности	Часов	
	Всего	По курсам
		4
Контактная работа обучающихся с преподавателем:	18	18
Аудиторные занятия всего, в том числе:	16	16
Лекции	8	8
Практические занятия	8	8
Промежуточная аттестация (контактная работа)	2	2
Самостоятельная работа студента всего, в том числе:	160	160
Другие виды самостоятельной работы:	160	160
Вид промежуточной аттестации – зачет	2	2
ИТОГО:	часов	180
Общая трудоемкость	зач. ед.	5

## **5. Содержание дисциплины (модуля)**

### **5.1. Содержание разделов, тем дисциплины (модуля)**

#### **Раздел I. Теоретические основы разработки управленческого решения**

##### **Тема 1. Понятие, значение и функции управленческого решения**

Предмет и задачи курса. Природа процесса принятия решения.

Возникновение науки об управленческих решениях в контексте развития менеджмента. Связь науки об управленческих решениях с другими науками об управлении. Общие сведения о теории принятия решений. Функции решения в методологии и организации процесса управления.

Понятия «управленческая проблема», «управленческое решение». Сферы принятия управленческого решения. Сравнительная характеристика особенностей принятия решения в бизнес-организациях и в системе государственного и муниципального управления. Экономическая, социальная, правовая и технологическая основы принятия управленческого решения.

Современные концепции и принципы выработки решения. Зависимость принятия решения в организациях от типа менеджмента. Типы менеджмента по взаимодействию с объектом управления и алгоритмы принятия решения при различных типах менеджмента.

Характеристика функций управленческого решения (направляющая, координирующая, мотивирующая и т.п.). Их место в методологии и организации процесса управления. Роль мотивации и организационной культуры при разработке и реализации управленческого решения.

##### **Тема 2. Типология управленческих решений и предъявляемые к ним требования**

Характеристика основных типов управленческих решений: по используемым методам, по творческому вкладу, по степени формализации проблем. Понятия «ситуация» и «проблема». Ситуационные концепции управления процессом принятия решений. Классификация ситуаций и проблем, возникающих в деятельности организации.

Типология управленческих решений. Классификация управленческих решений: решения, сгруппированные по функциям управления. Классификационные признаки управленческих решений: цель, условия принятия, время, информация, последствия, ответственность.

Современные подходы к классификации управленческих решений: по числу влияющих на решение субъектов, по характеру процесса принятия решений по технологии разработки, в соответствие с прогнозной эффективностью и т.п. Стратегические и тактические решения, их особенности и взаимосвязь. Проекты как форма разработки, принятия и реализации управленческого решения

Условия и факторы качества управленческих решений.

Требования, предъявляемые к качеству и содержанию управленческих решений (реальность, устойчивость к возможным ошибкам, контролируемость и т.п.).

### **Тема 3. Роль и значение лица, принимающего решения (ЛПР). Информационное обеспечение процесса принятия управленческого решения**

Характеристика личности ЛПР, влияющая на выбор альтернативы при принятии решений. Особенности индивидуального и группового принятия решений. Индивидуальное принятие решений против группового. Правила принятия коллективных решений. Коллективные решения в малых группах.

Роль руководителя организации и его влияние на процессы принятия управленческих решений в организации. Сущность и виды ответственности руководителя при принятии решений.

Информационные условия разработки и исполнения управленческих решений. Внутриорганизационная информация в контексте принятия управленческих решений. Характеристика внутренней системы информации в организации.

Процесс обмена управленческой информацией между организацией и внешней средой. Понятие «информационная асимметрия». Состав стандартной информационной модели организации процесса подготовки и реализации управленческого решения. Проверка достоверности информации, характеризующей деловую ситуацию.

### **Тема 4. Основные этапы процесса принятия управленческого решения**

Целевая ориентация управленческих решений. Постановка цели и формулировка ограничений для принятия решений. Взаимосвязь целей и решений. Осознание необходимости принятия управленческого решения. Идентификационные проблемы: предупреждающие сигналы и источники возникновения трудностей при идентификации проблемы.

Выбор критерия принятия управленческого решения. Классификация критериев принятия управленческого решения.

Разработка и развитие альтернатив. Анализ альтернатив действий. Сравнение альтернатив и выбор решений. Проверка реализуемости разработанных альтернатив. Обоснование выбора альтернативы. Характеристика механизма принятия управленческого решения: механизмы вертикальной и горизонтальной координации принятия решения. Административные мероприятия, необходимые для организации процесса согласования и утверждения управленческого решения.

Особенности разработки управленческого решения в корпоративных и индивидуалистических организациях.

Условия неопределенности и риска. Проблемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска.

## **Тема 5. Анализ внешней среды и ее влияния на принятие и реализацию управленческого решения**

Характеристика элементов внешней среды организации. Основные параметры процесса анализа внешней среды для принятия и реализации управленческого решения. Свойства объектов и субъектов принятия управленческого решения. Анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив.

Методы анализа внешней среды. Личные наблюдения, опыт, аналогия. Деловая беседа, целевая анкета. Правила составления деловой анкеты. Учет интересов опрашиваемого лица. Преимущества и недостатки использования деловой анкеты. Внешний аудит и консалтинг. Преимущества и недостатки привлечения российских и зарубежных консультантов. Эффективность привлечения внешних по отношению к организации консультантов. Правила выбора консультантов.

## **Тема 6. Методы и модели, используемые при принятии управленческого решения**

Понятия «метод», «модель», «алгоритм», «моделирование». Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения. Ценность, необходимость и ограниченность использования моделирования при принятии управленческих решений. Характеристика этапов процесса моделирования. Проблемы использования моделирования в управлении организацией.

Краткая характеристика методов принятия управленческих решений: состав, область использования, основные характеристики. Экономико-математические методы, методы моделирования, методы выработки решений в диалоговом режиме, количественные и качественные экспертные методы, алгоритмический, статистический, эвристический методы, методы сценариев и метод «дерева решения», топологические методы.

## **Тема 7. Власть и организационная иерархия при разработке и принятии управленческого решения**

Характеристика взаимодействия участников выбора управленческого решения. Отношения субъект - власть, лидерство - объект управленческих решений. Власть, влияние, сила, источники их формирования. Делегирование полномочий по принятию управленческого решения. Централизация и децентрализация процесса разработки решения. Влияние авторитета личности на процесс разработки и принятия управленческого решения.

Понятие социально - психологической согласованности при принятии и реализации управленческих решений. Характеристика социальных, психологических, этических методов достижения взаимодействия при принятии управленческих решений и их сочетание с организационной иерархией.

Причины возникновения конфликтов в процессе принятия и



реализации управленческого решения и их классификация. Конструктивная роль конфликтов. Управление конфликтными ситуациями в процессе принятия и реализации управленческого решения.

## **Раздел II. Организация и контроль исполнения управленческого решения**

### **Тема 8. Организация и контроль выполнения управленческого решения**

Проблемы организации исполнения принятых управленческих решений. Особенности процедуры организации выполнения управленческих решений. Стимулирование и кадровое обеспечение реализации решения.

Контроль реализации управленческих решений. Значение, функции и виды контроля. Социально - психологические аспекты контроля и оценки исполнения решения. Методы контроля и оценки исполнения решений.

Управленческие решения и ответственность. Сущность и виды ответственности за выполнение управленческих решений.

### **Тема 9. Оценка эффективности и качества управленческого решения**

Решения как инструмент реализации изменений в функционировании и развитии предприятий. Эффективность решений.

Особенности оценки эффективности управленческого решения, составляющие эффективности. Методологические подходы к оценке эффективности решений.

Суть и содержание понятий «качество управленческой деятельности», «качество управленческого решения». Значение стандартизации процессов управления качеством процесса разработки и принятия управленческого решения.

Понятие «супероптимальное решение». Место супероптимальных решений среди качественных и эффективных. Роль синергического эффекта в формировании супероптимальных решений. Приемы и методы разработки супероптимальных решений.

## **5.2. Междисциплинарные связи с обеспечиваемыми (последующими) дисциплинами (модулями)**

Дисциплина «Методы принятия управленческих решений» формирует ОПК-2, ОПК-3, ОПК-6 компетенции, необходимые в дальнейшем для формирования компетенции ОПК-1.

### 5.3. Разделы, темы дисциплины (модуля) и виды занятий

#### *заочная форма обучения*

№ п/п	Наименование раздела, темы учебной дисциплины (модуля)	Виды занятий, включая самостоятельную работу студентов (в часах)			
		Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа	Всего
1	Понятие, значение и функции управленческого решения	1	1	16	18
2	Типология управленческих решений и предъявляемые к ним требования	1	1	18	20
3	Роль и значение лица, принимающего решения (ЛПР). Информационное обеспечение процесса принятия управленческого решения	1	1	18	20
4	Основные этапы процесса принятия управленческого решения	1	1	18	20
5	Анализ внешней среды и ее влияния на принятие и реализацию управленческого решения	1	1	18	20
6	Методы и модели, используемые при принятии управленческого решения	1	1	18	20
7	Власть и организационная иерархия при разработке и принятии управленческого решения	1	1	18	20
8	Организация и контроль выполнения управленческого решения	1	1	18	20
9	Оценка эффективности и качества управленческого решения			18	18
	Итого	8	8	160	176

#### **6. Лабораторный практикум**

Лабораторные занятия не предусмотрены учебным планом.

#### **7. Практические занятия (семинары)**

Практические занятия проводятся с целью формирования компетенций обучающихся, закрепления полученных теоретических знаний на лекциях и в процессе самостоятельного изучения обучающимися специальной литературы.

#### *заочная форма обучения*

№ п/п	Наименование раздела, темы учебной дисциплины (модуля)	Тематика практических занятий	Трудоемкость (час.)
1	Типология управленческих решений и	1. Понятия «управленческая проблема», «управленческое решение». 2. Сферы принятия управленческого решения.	1

№ п/п	Наименование раздела, темы учебной дисциплины (модуля)	Тематика практических занятий	Трудоемкость (час.)
	предъявляемые к ним требования	3. Экономическая, социальная, правовая и технологическая основы принятия управленческого решения. 4. Функции управленческого решения.	
2	Типология управленческих решений и предъявляемые к ним требования	1. Характеристика основных типов управленческих решений. 2. Типология управленческих решений. Классификация управленческих решений. Классификационные признаки управленческих решений. 3. Стратегические и тактические решения, их особенности и взаимосвязь. 4. Условия и факторы качества управленческих решений.	1
3	Роль и значение лица, принимающего решения (ЛПР). Информационное обеспечение процесса принятия управленческого решения	1. Особенности индивидуального и группового принятия решений. 2. Правила принятия коллективных решений. 3. Роль руководителя организации и его влияние на процессы принятия управленческих решений в организации. 4. Информационные условия разработки и исполнения управленческих решений.	1
4	Основные этапы процесса принятия управленческого	1. Постановка цели и формулировка ограничений для принятия решений. 2. Взаимосвязь целей и решений. 3. Идентификационные проблемы. 4. Выбор критерия принятия управленческого решения. 5. Разработка и развитие альтернатив. 6. Условия неопределенности и риска.	1
5	Анализ внешней среды и ее влияния на принятие и реализацию управленческого решения	1. Основные параметры процесса анализа внешней среды для принятия и реализации управленческого решения. 2. Анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив. 3. Методы анализа внешней среды. Личные наблюдения, опыт, аналогия. Деловая беседа, целевая анкета. Правила составления деловой анкеты. Учет интересов опрашиваемого лица. Преимущества и недостатки использования деловой анкеты. Внешний аудит и консалтинг.	1
6	Методы и модели, используемые при принятии управленческого решения	1. Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения. 2. Характеристика методов принятия управленческих решений: состав, область использования, основные характеристики. 3. Экономико-математические методы, методы моделирования, методы выработки решений в диалоговом режиме, количественные и качественные экспертные методы, алгоритмический, статистический, эвристический методы, методы сценариев и метод «дерева решения», топологические методы.	1
7	Власть и	1. Характеристика взаимодействия участников	1

№ п/п	Наименование раздела, темы учебной дисциплины (модуля)	Тематика практических занятий	Трудоемкость (час.)
	организационная иерархия при разработке и принятии управленческого решения	выбора управленческого решения. 2. Централизация и децентрализация процесса разработки решения. 3. Причины возникновения конфликтов в процессе принятия и реализации управленческого решения и их классификация. 4. Управление конфликтными ситуациями в процессе принятия и реализации управленческого решения.	
8	Организация и контроль выполнения управленческого решения	1. Проблемы организации исполнения принятых управленческих решений. 2. Стимулирование и кадровое обеспечение реализации решения. 3. Контроль реализации управленческих решений. 4. Методы контроля и оценки исполнения решений. 5. Управленческие решения и ответственность.	1
Итого			8

## 8. Примерная тематика курсовых проектов (работ)

Курсовые проекты (работы) не предусмотрены учебным планом.

## 9. Самостоятельная работа студента

№ п/п	Наименование раздела, темы дисциплины (модуля)	Виды самостоятельной работы студента	Оценочное средство
1	Раздел 1. Тема 1.1. Понятие, значение и функции управленческого решения Рекомендации: Обратить внимание на подробное изучение вопроса о функциях управленческого решения	Домашнее задание/ Конспект темы	Устный опрос
2	Тема 1.2. Типология управленческих решений и предъявляемые к ним требования Рекомендации: Обратить внимание на условия и факторы качества управленческих решений.	Домашнее задание/ тестирование	Тест
3	Тема 1.3. Роль и значение лица, принимающего решения (ЛПР). Информационное обеспечение процесса принятия управленческого решения Рекомендации: Обратить внимание на роль руководителя организации и его влияние на процессы принятия управленческих решений в организации.	Домашнее задание/ задачи	Кейс-задача
4	Тема 1.4. Основные этапы процесса принятия управленческого решения Рекомендации: Обратить внимание на подробное изучение вопроса о выборе критерия принятия управленческого решения	Домашнее задание/ доклад	Доклад
5	Тема 1.5. Анализ внешней среды и ее влияния на принятие и реализацию управленческого решения Рекомендации: Обратить внимание на вопрос влияния внешней среды на реализацию альтернатив.	Домашнее задание/ тестирование	Тест
6	Тема 1.6. Власть и организационная иерархия при	Домашнее	Устный

№ п/п	Наименование раздела, темы дисциплины (модуля)	Виды самостоятельной работы студента	Оценочное средство
	разработке и принятии управленческого решения Рекомендации: Обратить внимание на причины возникновения конфликтов в процессе принятия и реализации управленческого решения и их классификация.	задание/ Конспект темы	опрос
7	Раздел 2 Тема 2.1. Методы и модели, используемые при принятии управленческого решения Рекомендации: Обратить внимание на модели, методологию и организацию процесса разработки управленческого решения.	Домашнее задание/ тестирование	Тест
8	Тема 2.2. Аксиоматические теории рационального поведения и экспертные оценки Рекомендации: Обратить внимание на методы обработки экспертной информации, оценка компетентности и согласованности мнений экспертов	Домашнее задание/ задачи	Задача
9	Тема 2.3. Детерминированные и статистические модели и методы принятия решений Рекомендации: Обратить внимание на задачи и алгоритмы принятия коллективных решений.	Домашнее задание/ конспект темы	Устный опрос
10	Тема 2.4. Многокритериальные управленческие решения Рекомендации: Обратить внимание на подход к принятию решений на основе алгоритмического метода «стоимость-эффективность».	Домашнее задание/ тестирование	Тест
11	Раздел 3 Тема 3.1. Принятие решений в условиях риска и неопределенности Рекомендации: Обратить внимание на анализ риска, типы рисков, измерение рисков.	Домашнее задание/ тестирование	Тест
12	Тема 3.2. Организация и контроль выполнения управленческого решения Рекомендации: Обратить внимание на методы контроля и оценки исполнения решений и ответственность.	Домашнее задание/ Конспект темы	Устный опрос
13	Тема 3.3. Оценка эффективности и качества управленческого решения Рекомендации: Обратить внимание на приемы и методы разработки супероптимальных решений.	Домашнее задание/ задачи	Кейс-задача

## 10. Перечень учебно–методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

Самостоятельная работа студентов предполагает тщательное освоение учебной и научной литературы по изучаемой дисциплине.

При изучении основной рекомендуемой литературы студентам необходимо обратить внимание на выделение основных понятий, их определения, научно-технические основы, узловые положения, представленные в изучаемом тексте.

При самостоятельной работе студентов с дополнительной литературой необходимо выделить аспект изучаемой темы (что в данном материале

относится непосредственно к изучаемой теме и основным вопросам).

Дополнительную литературу целесообразно прорабатывать после основной, которая формирует базис для последующего более глубокого изучения темы. Дополнительную литературу следует изучать комплексно, рассматривая разные стороны изучаемого вопроса. Обязательным элементом самостоятельной работы студентов с литературой является ведение необходимых записей: конспекта, выписки, тезисов, планов.

Для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине используются следующее учебно-методическое обеспечение:

а) основная литература:

1. Методы принятия управленческих решений : учеб. пособие / В.Л. Сендеров, Т.И. Юрченко, Ю.В. Воронцова, Е.Ю. Бровцина. — М. : ИНФРА-М, 2016. — 227 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/541911>

б) дополнительная литература:

1. Методы принятия управленческих решений: учебное пособие/Н.В. Кузнецова - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 222 с.- Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/491686>

2. Методы и модели принятия управленческих решений: Учебное пособие / Е.В. Бережная, В.И. Бережной. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 384 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/414580>

## **11. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)**

а) нормативные документы:

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 № 14–ФЗ (ред. от 21.07.2014) // Собрание законодательства РФ. – 1994. – № 32. – Ст. 3301. – КонсультантПлюс. [Электрон. ресурс]. – Электрон. дан. – [М., 2014].

2. Трудовой кодекс Российской Федерации (ред. от 21.07.2014) // Собрание законодательства РФ. – 2014. – Консультант Плюс. [Электрон. ресурс]. – Электрон. дан. – [М., 2014].

б) основная литература:

1. Методы принятия управленческих решений : учеб. пособие / В.Л. Сендеров, Т.И. Юрченко, Ю.В. Воронцова, Е.Ю. Бровцина. — М. : ИНФРА-М, 2016. — 227 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/541911>

в) дополнительная литература:

1. Методы принятия управленческих решений: учебное пособие/Н.В. Кузнецова - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 222 с.- Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/491686>

2. Методы и модели принятия управленческих решений: Учебное пособие / Е.В. Бережная, В.И. Бережной. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 384 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/414580>

## **12. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля)**

- <https://www.book.ru/> - ЭБС Book.ru
- <http://www.iprbookshop.ru> - ЭБС IPRbooks
- <https://ibooks.ru/> - ЭБС Айбукс.ru/ibooks.ru
- <https://rucont.ru/> - ЭБС «Национальный цифровой ресурс «Руконт»
- <http://znanium.com/> - ЭБС Znanium.com
- <https://dlib.eastview.com/> - База данных East View

## **13. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационно-справочных систем (при необходимости)**

1. Desktop School ALNG LicSAPk MVL.
  - a. Office ProPlus All Lng Lic/SA Pack MVL Partners in Learning (лицензия на пакет Office Professional Plus)
  - b. Windows 8
2. Консультант + версия проф.- справочная правовая система
3. Система тестирования INDIGO.
4. Adobe Acrobat – свободно-распространяемое ПО
5. Интернет-браузеры Google Chrome, Firefox – свободно-распространяемое ПО

Каждый обучающийся в течение всего обучения обеспечивается индивидуальным неограниченным доступом электронно-библиотечной системе и электронной информационно-образовательной среде.

## **14. Описание материально–технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)**

Образовательный процесс обеспечивается специальными помещениями, которые представляют собой аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы студентов и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.

Специальные помещения соответствуют действующим противопожарным правилам и нормам, укомплектованы специализированной мебелью.

Аудитории лекционного типа, оснащенные проекционным оборудованием и техническими средствами обучения, обеспечивающими представление учебной информации большой аудитории, демонстрационным оборудованием.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой, обеспечивающей доступ к сети Интернет и электронной информационно-образовательной среде университета.

### **15. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)**

Дисциплина «Методы принятия управленческих решений» состоит из 9 тем и изучается на лекциях, практических занятиях и при самостоятельной работе обучающихся. Обучающийся для полного освоения материала должен не пропускать занятия и активно участвовать в учебном процессе. Кроме того, обучающиеся должны ознакомиться с программой дисциплины и списком основной и дополнительной рекомендуемой литературы.

Основной теоретический материал дается на лекционных занятиях. Лекции включают все темы и основные вопросы дисциплины. Для максимальной эффективности изучения необходимо постоянно вести конспект лекций, знать рекомендуемую преподавателем основную и дополнительную учебную литературу, позволяющую дополнить знания и лучше подготовиться к практическим занятиям.

Для закрепления теоретического материала, формирования профессиональных компетенций и практических навыков принятия управленческих решений со студентами бакалавриата проводятся практические занятия. В ходе практических занятий разбираются основные и дополнительные теоретические вопросы, решаются практические задачи (кейсы) на разработку и обоснование управленческих решений, проводятся тестирования по результатам изучения тем.

На изучение каждой темы в соответствии с рабочей программой дисциплины выделено количество часов практических занятий, которые проводятся в соответствии с вопросами, рекомендованными к изучению по определенным темам. Обучающиеся должны регулярно готовиться к практическим занятиям. При подготовке к занятиям следует руководствоваться конспектом лекций и рекомендованной литературой.

Для эффективного освоения материала дисциплины учебным планом предусмотрена самостоятельная работа, которая должна выполняться в обязательном порядке. Выполнение самостоятельной работы по темам дисциплины, позволяет регулярно проводить самооценку качества усвоения материалов дисциплины и выявлять аспекты, требующие более детального изучения. Задания для самостоятельной работы предложены по каждой из изучаемых тем и должны готовиться индивидуально и к указанному сроку. По необходимости студент бакалавриата может обращаться за консультацией к преподавателю. Выполнение заданий контролируется и оценивается преподавателем.

В случае посещения обучающегося лекций и практических занятий, изучения рекомендованной основной и дополнительной учебной литературы, а также своевременного и самостоятельного выполнения заданий, подготовка



к зачету по дисциплине сводится к дальнейшей систематизации полученных знаний, умений и навыков.

## 16. Методические рекомендации по организации изучения дисциплины для преподавателей, образовательные технологии

Оценочные средства для контроля успеваемости и результатов освоения дисциплины (модуля):

- а) для текущей успеваемости: опрос, доклад, решение задач;
- б) для самоконтроля обучающихся: тесты;
- в) для промежуточной аттестации: вопросы для зачета, практические задания.

При реализации различных видов учебной работы по дисциплине «Методы принятия управленческих решений» используются следующие образовательные технологии:

- 1) лекции с использованием методов проблемного изложения материала;
- 2) проведение практико-ориентированных занятий.

№ п/п	Занятие в интерактивной форме	Количество часов по заочной форме	
		Лекция	Практ.
1	Тема 1.2. Типология управленческих решений и предъявляемые к ним требования Виды: Лекция с демонстрацией видеоматериалов (слайды) Практические занятия с применением следующих технологий: - обсуждение в группе (обсуждение подготовленных студентами вопросов для самостоятельного изучения) - дискуссия	2	2
2	Тема 1.3. Роль и значение лица, принимающего решения (ЛПР). Информационное обеспечение процесса принятия управленческого решения Виды: Лекция с демонстрацией видеоматериалов (слайды) Практические занятия с применением следующих технологий: - обсуждение в группе (обсуждение вопросов для самостоятельного изучения)	2	1
3	Тема 2.1. Методы и модели, используемые при принятии управленческого решения Виды: Практические занятия с применением следующих технологий: - обсуждение в группе (обсуждение вопросов для самостоятельного изучения)	-	2
	Итого:	4	5

**АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ  
ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
ЦЕНТРОСОЮЗА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КООПЕРАЦИИ»  
КАЗАНСКИЙ КООПЕРАТИВНЫЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)**

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ  
ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО  
ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)**

**МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент  
Направленность: «Маркетинг»

## 1. Паспорт фонда оценочных средств

### 1.1. Компетенции, формируемые в процессе изучения дисциплины

Индекс	Формулировка компетенции
ОПК-2	способностью находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений
ОПК-3	способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия
ОПК-6	владением методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций

### 1.2. Сведения об иных дисциплинах (преподаваемых, в том числе, на других кафедрах) участвующих в формировании данных компетенций

#### 1.2.1. Компетенция ОПК-2 формируется в процессе изучения дисциплин (прохождения практик):

Корпоративная социальная ответственность  
Организационная культура и развитие персонала  
Производственная практика. Практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности

#### 1.2.2. Компетенция ОПК-3 формируется в процессе изучения дисциплин (прохождения практик):

Управление человеческими ресурсами  
Основы менеджмента  
Производственная практика. Практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности

#### 1.2.3. Компетенция ОПК-6 формируется в процессе изучения дисциплин (прохождения практик):

Операционный менеджмент  
Маркетинг в отраслях и сферах деятельности  
Маркетинг персонала  
Производственная практика. Практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности

### 1.3. Этапы формирования и программа оценивания контролируемой компетенции

№	Код контролируемой компетенции	Контролируемые темы дисциплины	Наименование оценочного средства
1 2 3	ОПК-2 ОПК-3 ОПК-6	Понятие, значение и функции управленческого решения	Контрольная работа Тесты Решение задач Кейс-задания Доклад
		Типология управленческих решений и предъявляемые к ним требования	
		Информационное обеспечение процесса принятия управленческого решения	
		Основные этапы процесса принятия управленческого решения	
		Анализ внешней среды и ее влияния на принятие и реализацию управленческого решения	
		Методы и модели, используемые при принятии управленческого решения	
		Власть и организационная иерархия при разработке и принятии управленческого решения	
		Организация и контроль выполнения управленческого решения	
		Оценка эффективности и качества управленческого решения	

#### Процедура оценивания

1. Процедура оценивания результатов освоения программы учебной дисциплины включает в себя оценку уровня сформированности компетенций студента при осуществлении текущего контроля и проведении промежуточной аттестации.

2. Уровень сформированности компетенции определяется по качеству выполненной студентом работы и отражается в следующих формулировках: высокий, хороший, достаточный, недостаточный.

3. При выполнении студентами заданий текущего контроля и промежуточной аттестации оценивается уровень обученности «знать», «уметь», «владеть» в соответствии с запланированными результатами обучения и содержанием рабочей программы дисциплины:

- профессиональные знания студента могут проверяться при ответе на теоретические вопросы, выполнении тестовых заданий, практических работ,
- степень владения профессиональными умениями – при решении ситуационных задач, выполнении практических работ и других заданий.

4. Результаты выполнения заданий фиксируются в баллах в соответствии с показателями и критериями оценивания компетенций. Общее количество баллов складывается из:

- суммы баллов за выполнение практических заданий на выявление уровня обученности «уметь»;

– суммы баллов за выполнение практических заданий на выявление уровня обученности «владеть»;

– суммы баллов за ответы на теоретические и дополнительные вопросы.

5. По итогам текущего контроля и промежуточной аттестации в соответствии с показателями и критериями оценивания компетенций определяется уровень сформированности компетенций студента и выставляется оценка по шкале оценивания.

### 1.4. Показатели и критерии оценивания компетенций, шкала оценивания

Компетенции	Показатели оценивания	Критерии оценивания компетенций				Итого:
		Высокий (верно и в полном объеме) - 5 б.	Средний (с незначительными замечаниями) - 4 б.	Низкий (на базовом уровне, с ошибками) - 3 б.	Недостаточный (содержит большое количество ошибок, ответ не дан) – 0,5 б.	
<i>Теоретические показатели</i>						
ОПК-2 ОПК-3 ОПК-6	Знает теоретические основы принятия управленческих решений; (доклад, тесты)	Верно и в полном объеме знает теоретические основы принятия управленческих решений;	С незначительными замечаниями знает теоретические основы принятия управленческих решений;	На базовом уровне, с ошибками знает теоретические основы принятия управленческих решений;	Не знает теоретические основы принятия управленческих решений;	25
	Знает понятия и методы, определяющих процессы принятия решений; (доклад, тесты)	Верно и в полном объеме знает понятия и методы, определяющих процессы принятия решений;	С незначительными замечаниями знает понятия и методы, определяющих процессы принятия решений;	На базовом уровне, с ошибками знает понятия и методы, определяющих процессы принятия решений;	Не знает понятия и методы, определяющих процессы принятия решений;	
	Знает инструменты и средства обоснования и поддержки управленческих решений (доклад, тесты)	Верно и в полном объеме знает инструменты и средства обоснования и поддержки управленческих решений	С незначительными замечаниями знает инструменты и средства обоснования и поддержки управленческих решений	На базовом уровне, с ошибками знает инструменты и средства обоснования и поддержки управленческих решений	Не знает инструменты и средства обоснования и поддержки управленческих решений	
	Знает теорию и практику современного организационного проектирования (доклад, тесты)	Верно и в полном объеме знает теорию и практику современного организационного проектирования	С незначительными замечаниями знает теорию и практику современного организационного проектирования	На базовом уровне, с ошибками знает теорию и практику современного организационного проектирования	Не знает теорию и практику современного организационного проектирования	
	Знает основные методы и инструменты управления операционной деятельности (доклад, тесты)	Верно и в полном объеме знает основные методы и инструменты управления операционной деятельности	С незначительными замечаниями знает основные методы и инструменты управления операционной деятельности	На базовом уровне, с ошибками знает основные методы и инструменты управления операционной деятельности	Не знает основные методы и инструменты управления операционной деятельности	
<i>Практические показатели</i>						
ОПК-2 ОПК-3 ОПК-6	Умеет применять количественные и качественные методы анализа при принятии управленческих решений и	Верно и в полном объеме может применять количественные и качественные методы анализа при принятии	С незначительными замечаниями может применять количественные и качественные методы анализа при принятии	На базовом уровне, с ошибками может применять количественные и качественные методы	Не может применять количественные и качественные методы анализа при принятии управленческих	25

Компетенции	Показатели оценивания	Критерии оценивания компетенций				Итого:
		Высокий (верно и в полном объеме) - 5 б.	Средний (с незначительными замечаниями) - 4 б.	Низкий (на базовом уровне, с ошибками) - 3 б.	Недостаточный (содержит большое количество ошибок, ответ не дан) – 0,5 б.	
	строить экономические, финансовые и организационно-управленческие модели; (задачи, тесты)	управленческих решений и строить экономические, финансовые и организационно-управленческие модели;	управленческих решений и строить экономические, финансовые и организационно-управленческие модели;	анализа при принятии управленческих решений и строить экономические, финансовые и организационно-управленческие модели;	решений и строить экономические, финансовые и организационно-управленческие модели;	
	Умеет находить организационно-управленческие решения и нести за них ответственность; (задачи, тесты)	Верно и в полном объеме может находить организационно-управленческие решения и нести за них ответственность;	С незначительными замечаниями может находить организационно-управленческие решения и нести за них ответственность;	На базовом уровне, с ошибками может находить организационно-управленческие решения и нести за них ответственность;	Не может находить организационно-управленческие решения и нести за них ответственность;	
	Умеет оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений (задачи, тесты)	Верно и в полном объеме может оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений	С незначительными замечаниями может оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений	На базовом уровне, с ошибками может оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений	Не может оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений	
	Умеет разрабатывать стратегию управления человеческими ресурсами и реализовывать ее в конкретных условиях (задачи, тесты)	Верно и в полном объеме может разрабатывать стратегию управления человеческими ресурсами и реализовывать ее в конкретных условиях	С незначительными замечаниями может разрабатывать стратегию управления человеческими ресурсами и реализовывать ее в конкретных условиях	На базовом уровне, с ошибками может разрабатывать стратегию управления человеческими ресурсами и реализовывать ее в конкретных условиях	Не может разрабатывать стратегию управления человеческими ресурсами и реализовывать ее в конкретных условиях	
	Умеет использовать современные методы организации планирования операционной (производственной) деятельности (задачи, тесты)	Верно и в полном объеме может использовать современные методы организации планирования операционной (производственной) деятельности	С незначительными замечаниями может использовать современные методы организации планирования операционной (производственной) деятельности	На базовом уровне, с ошибками может использовать современные методы организации планирования операционной (производственной) деятельности	Не может использовать современные методы организации планирования операционной (производственной) деятельности	
<i>Владеет</i>						
<i>ОПК-2</i>	Владеет навыками	Верно и в полном объеме	С незначительными	На базовом уровне, с	Не владеет навыками	<i>15</i>

Компетенции	Показатели оценивания	Критерии оценивания компетенций				Итого:
		Высокий (верно и в полном объеме) - 5 б.	Средний (с незначительными замечаниями) - 4 б.	Низкий (на базовом уровне, с ошибками) - 3 б.	Недостаточный (содержит большое количество ошибок, ответ не дан) – 0,5 б.	
ОПК-3 ОПК-6	количественного анализа и моделирования управленческих решений; (контрольная работа, кейс)	владеет навыками количественного анализа и моделирования управленческих решений;	замечаниями владеет навыками количественного анализа и моделирования управленческих решений;	ошибками владеет навыками количественного анализа и моделирования управленческих решений;	количественного анализа и моделирования управленческих решений;	
	Владеет навыками принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организаций (контрольная работа, кейс)	Верно и в полном объеме владеет навыками принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организаций	С незначительными замечаниями владеет навыками принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организаций	На базовом уровне, с ошибками владеет навыками принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организаций	Не владеет навыками принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организаций	
	Владеет навыком распределения ответственности, контроля и оценки персонала в соответствии с обязанностями (контрольная работа, кейс)	Верно и в полном объеме владеет навыком распределения ответственности, контроля и оценки персонала в соответствии с обязанностями	С незначительными замечаниями владеет навыком распределения ответственности, контроля и оценки персонала в соответствии с обязанностями	На базовом уровне, с ошибками владеет навыком распределения ответственности, контроля и оценки персонала в соответствии с обязанностями	Не владеет навыком распределения ответственности, контроля и оценки персонала в соответствии с обязанностями	
	<b>ВСЕГО:</b>					<b>65</b>

### Шкала оценивания:

Оценка	Баллы	Уровень сформированности компетенции
Зачтено	37-65	достаточный
незачтено	36 и менее	недостаточный



## **2. Типовые контрольные задания для оценки результатов обучения по дисциплине и иные материалы для подготовки к промежуточной аттестации**

### **2.1. Материалы для подготовки к промежуточной аттестации**

1. Характеристика функций управленческого решения (направляющая, координирующая, мотивирующая и т.п.). Их место в методологии и организации процесса управления.

2. Роль мотивации и организационной культуры при разработке и реализации управленческого решения.

3. Характеристика основных типов управленческих решений: по используемым методам, по творческому вкладу, по степени формализации проблем.

4. Ситуационные концепции управления процессом принятия решений.

5. Типология управленческих решений.

6. Классификация управленческих решений: решения, сгруппированные по функциям управления.

7. Классификационные признаки управленческих решений.

8. Современные подходы к классификации управленческих решений

9. Стратегические и тактические решения, их особенности и взаимосвязь

10. Проекты как форма разработки, принятия и реализации управленческого решения

11. Условия и факторы качества управленческих решений.

12. Особенности индивидуального и группового принятия решений.

13. Роль руководителя организации и его влияние на процессы принятия управленческих решений в организации.

14. Сущность и виды ответственности руководителя при принятии решения.

15. Информационные условия разработки и исполнения управленческих решений.

16. Процесс обмена управленческой информацией между организацией и внешней средой.

17. Понятие «информационная асимметрия».

18. Целевая ориентация управленческих решений.

19. Постановка цели и формулировка ограничений для принятия решений.

20. Выбор критерия принятия управленческого решения.

21. Классификация критериев принятия управленческого решения.

22. Характеристика механизма принятия управленческого решения: механизмы вертикальной и горизонтальной координации принятия решения.

23. Административные мероприятия, необходимые для организации процесса согласования и утверждения управленческого решения.

24. Особенности разработки управленческого решения в корпоративных и индивидуалистических организациях.
25. Условия неопределенности и риска.
26. Проблемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска.
27. Характеристика элементов внешней среды организации.
28. Основные параметры процесса анализа внешней среды для принятия и реализации управленческого решения.
29. Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения.
30. Ценность, необходимость и ограниченность использования моделирования при принятии управленческих решений.
31. Характеристика этапов процесса моделирования.
32. Проблемы использования моделирования в управлении организацией.
33. Характеристика взаимодействия участников выбора управленческого решения.
34. Отношения субъект - власть, лидерство - объект управленческих решений.
35. Власть, влияние, сила, источники их формирования.
36. Делегирование полномочий по принятию управленческого решения.
37. Централизация и децентрализация процесса разработки решения.
38. Влияние авторитета личности на процесс разработки и принятия управленческого решения.
39. Причины возникновения конфликтов в процессе принятия и реализации управленческого решения и их классификация.
40. Управление конфликтными ситуациями в процессе принятия и реализации управленческого решения.
41. Контроль реализации управленческих решений.
42. Значение, функции и виды контроля.
43. Решения как инструмент реализации изменений в функционировании и развитии предприятий.
44. Эффективность решений.

### **Типовые контрольные задания:**

1. В чем состоит анализ решения задачи линейного программирования, после того как оптимальное решение получено? На какие вопросы этот анализ должен ответить? Почему он важен для принятия управленческих решений?

2. Как вы думаете, отличаются ли области допустимых планов в задачах на максимум прибыли и на минимум издержек для целевой функции от двух переменных? Может ли (при разумной постановке задачи) в область допустимых планов задачи о минимуме издержек входить план  $X_1 = X_2 = 0$ ?

если в неравенстве, соответствующем ограничению на трудовые ресурсы, заменить знак  $<$  на знак  $>$ ?

если такое же изменение знака произвести и в неравенстве, соответствующем расходу стекла?

3. Будет ли существовать максимум прибыли при этих изменениях условия? Если да, то где?

4. Что называется интервалом устойчивости для изменения целевого коэффициента? Изменяется ли целевая функция при изменении целевого коэффициента внутри этого интервала?

5. Известно, что допустимое увеличение целевого коэффициента  $C_1$  равно 120, а допустимое уменьшение целевого коэффициента  $C_2$  равно 50. Изменится ли оптимальное решение, если  $C_1$  увеличить на 60, а  $C_2$  уменьшить на 40?

6. Объясните смысл понятия "теневая цена" в задаче об оптимальном производственном плане. Какую важную информацию дают значения теневых цен для менеджера?

7. Может ли теневая цена ресурса совпасть с его рыночной ценой? Стоит ли увеличивать (покупая на рынке) этот ресурс, если решалась задача о максимизации прибыли? решалась задача о максимизации дохода с продаж?

8. Объясните смысл столбца "Нормированная стоимость" в отчете об устойчивости MS-Excel.

9. Может ли теневая цена равняться нулю? Что это значит?

10. Что является теневыми ценами для двойственной задачи? Объясните, что означают полученные теневые цены.

11. Что остается постоянным при изменении правой части ограничения запаса  $j$ -го ресурса) внутри его интервала устойчивости?

12. Дайте определения теории принятия решений.

13. Этапы процесса принятия решений.

14. Проблемы выбора альтернатив.

15. Критерии и обоснование выбора.

16. Классификация задач принятия решений.

17. Принятие решений в условиях полной определенности.

18. Примеры ситуаций принятия решений в условиях полной определенности.

19. Классификация математических методов поддержки принятия решений.

20. Общая постановка задачи линейного программирования в рамках теории принятия решений.

**Образцы тестовых заданий для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины, а также для контроля самостоятельной работы:**

1. Задача на нахождение оптимального производственного плана - это
  - а) Пример ситуации принятия решений в условиях риска .
  - б) Пример ситуации принятия решений в условиях полной определенности .
  - в) Пример ситуации принятия решений в условиях неполной определенности.
  - г) Пример задачи выбора альтернатив.
  
2. Величина, характеризующая интересующую нас цель, называется
  - а) Переменными решения.
  - б) Параметром модели.
  - в) Оптимальным решением
  - г) Целевой функцией.
  
3. Методами линейного программирования решаются задачи
  - а) Оптимизация решения в случае, когда целевая функция принимает линейный вид.
  - б) Исследования линейных альтернатив.
  - в) Программирования задачи выбора.
  - г) Прогноза по линейной модели.
  
4. ... неотрицательные переменные (назовем их ... или ...) связаны с неравенствами типа "<" и ">" соответственно интерпретируются как ограничения на использование некоторых ресурсов.
  - а) Свободные, избыточными, остаточными.
  - б) Остаточные, избыточными, дополнительными.
  - в) Дополнительные, остаточными, избыточными
  - г) Стандартные, малыми, большими.
  
5. ... характеризуют ценность ресурсов для производителя и находятся в процессе решения ... .
  - а) Оптимальные решения, линейной задачи.
  - б) Теневые цены, двойственной задачи.
  - в) Целевые функции, обратной задачи.
  - г) Переменные решения, задачи оптимизации.
  
6. При анализе ЗЛП на устойчивость для оценки ... следует вычислить относительные изменения

$$\Delta b_i / \max(\Delta b_i) ,$$

где  $\max(\Delta b_i)$  - это предел либо увеличения, либо уменьшения,

(в зависимости от знака  $\Delta b_i$ ), и вычислить сумму этих относительных изменений. При этом, если эта сумма больше 1, теневые цены изменятся, если меньше - нет.

- а) влияния одновременного изменения нескольких значений  $b_i$
- б) значения приращения теневых цен
- в) изменения свободных членов линейной модели
- г) влияния изменений в коэффициентах целевой функции

7. Рыночная концепция управления созданием, производством и реализацией товаров, где в основе принятия управленческого решения лежит информация о рынке – получила название:

- а) распределительный маркетинг;
- б) управленческий маркетинг;
- в) функциональный маркетинг;
- г) правильных ответов нет.

### **Литература для подготовки к зачету:**

а) нормативные документы:

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 № 14–ФЗ (ред. от 21.07.2014) // Собрание законодательства РФ. – 1994. – № 32. – Ст. 3301. – КонсультантПлюс. [Электрон. ресурс]. – Электрон. дан. – [М., 2014].

2. Трудовой кодекс Российской Федерации (ред. от 21.07.2014) // Собрание законодательства РФ. – 2014. – Консультант Плюс. [Электрон. ресурс]. – Электрон. дан. – [М., 2014].

б) основная литература:

1. Методы принятия управленческих решений : учеб. пособие / В.Л. Сендеров, Т.И. Юрченко, Ю.В. Воронцова, Е.Ю. Бровцина. — М. : ИНФРА-М, 2016. — 227 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/541911>

в) дополнительная литература:

1. Методы принятия управленческих решений: учебное пособие/Н.В. Кузнецова - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 222 с.- Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/491686>

2. Методы и модели принятия управленческих решений: Учебное пособие / Е.В. Бережная, В.И. Бережной. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 384 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/414580>

## Промежуточная аттестация

### 2.2. Комплект билетов для проведения промежуточной аттестации

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ  
ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
ЦЕНТРОСОЮЗА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КООПЕРАЦИИ»  
КАЗАНСКИЙ КООПЕРАТИВНЫЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

Направленность: «Маркетинг»

Дисциплина: Методы принятия управленческих решений

#### БИЛЕТ № 1

1. Основные понятия и определения теории принятия решений. Процесс принятия решений. Проблемы выбора альтернатив. Критерии и обоснование выбора.

2. Три эксперта провели оценку семи альтернатив в баллах, используя собственные шкалы. Проведя преобразование шкал, найти групповые оценки альтернатив. Оценить согласованность мнений экспертов.

Эксперт	Альтернативы						
	1	2	3	4	5	6	7
$\mathcal{E}_1$	15	10	6	9	2	4	6
$\mathcal{E}_2$	25	9	7	20	5	2	6
$\mathcal{E}_3$	20	9	7	20	5	2	6

3. Проанализируйте представленную ниже ситуацию, предложите верное управленческое решение.

Подчиненный вам работник, талантливый специалист творческого типа, в возрасте, обладает статусом и личностными достижениями, пользуется большой популярностью у деловых партнеров, решает любые проблемы и великолепно взаимодействует. Вместе с тем, у вас не сложились отношения с этим работником. Он не воспринимает вас как руководителя, ведет себя достаточно самоуверенно и амбициозно. В его работе вы нашли некоторые недочеты и решили высказать ему критические замечания, однако ваш предыдущий опыт свидетельствует о его негативной реакции на критику: он становится раздражительным и настороженным. Как вести себя?

## БИЛЕТ № 2

1. Классификация задач принятия решений. Принятие решений в условиях полной определенности. Примеры ситуаций принятия решений в условиях полной определенности

2. Дайте определение следующим понятиям:

- Рациональный выбор.
- Теория полезности .
- Лотерея.
- Задачи с вазами.
- Действия и выигрыши.
- Деревья решений.
- Сворачивание дерева решений.
- Теорема Байеса.

Выберите из них самый эффективный на Ваш взгляд метод, обоснуйте свой выбор.

3. Пусть у вас имеется возможность вложить деньги в три инвестиционных фонда: простой, специальный и глобальный. Прибыль от инвестиций может измениться в зависимости от условий рынка. Существует 10% вероятность того, что ситуация на рынке может ухудшиться и 50%, что рынок будет равновесным и 40%- что будет расти. Таблица содержит значения % прибыли от суммы инвестиций.

	% прибыли от инвестиций		
	Ухудшающийся	Равновесный	Растущий
Простой	+5	+7	+8
Специальный	-10	+5	+30
Глобальный	+2	+7	+20

А) Представьте задачу в виде дерева решений.

Б) Какой фонд следует выбрать?

## БИЛЕТ № 3

1. Общая постановка задачи линейного программирования в рамках теории принятия решений. Экономическая интерпретация задач линейного программирования (ЗЛП). Системы принятия решений в условиях полной определенности на основе ЛП.

2. Фирма производит партии продукции с 0,8%, 1%, 1,2% и 1,4% брака с вероятностями 0,4; 0,3; 0,25 и 0,05 соответственно. Три потребителя А, В и С заключили контракт на получение партии изделий с % некачественных изделий не выше 0,8%; 1,2% и 1,4% соответственно. Фирма штрафуется на \$1000 каждый пункт процента (1/10 процента) в случае, если % брака выше указанного. Поставка изделий с меньшим % некачественных изделий, чем оговорено в контракте, приносит фирме прибыль в \$500 за каждый пункт процента. Предполагается. Что партии перед отправкой не проверяются.

А) Постройте дерево решений.

Б) Какой из потребителей должен иметь приоритет при получении заказа?

3. Проанализируйте представленную ниже ситуацию, предложите верное управленческое решение.

Вслед за кратким выговором вы сказали работнику несколько приятных слов. Наблюдая за партнером вы заметили, что его лицо, поначалу несколько напряженное, быстро повеселело. К тому же он начал как всегда шутить и балагурить, рассказал пару свежих анекдотов и историю, которая сегодня произошла у него в доме. В конце разговора вы поняли, что критика, с которой вы начали разговор, не только не была воспринята, но и как бы забыта. Вероятно, он услышал только приятную часть разговора. Что вы предпримете?

#### БИЛЕТ № 4

1. Дайте определение следующим понятиям:

- -Парадокс Алле.
- -Эвристики и смещения.
- -Наблюдаемые и выявляемые предпочтения.
- -Теория проспектов.
- -Психологические факторы при выборе решения.
- -Весовая функция вероятности.
- -Модель функции полезности.
- -Функция ценности.
- -Дилемма генерала.

2. В настоящее время имеется возможность построить либо крупное предприятие, либо небольшое, которое через два года можно будет расширить в условиях высокого спроса на выпускаемую продукцию. Рассматривается задача принятия решений на десятилетний период. Фирма оценивает, что на протяжении этих 10 лет вероятность высокого и низкого спроса на производимую продукцию будет равна 0,75 и 0,25 соответственно. Стоимость немедленного строительства крупного предприятия равна \$ 5 млн., а небольшого \$ 1 млн. Расширение через 2 года обойдется в \$4,2 млн. Прибыль, получаемая от функционирования производственных мощностей на протяжении 10 лет приводится в таблице.

Альтернатива	Ожидаемый доход в \$ тыс. за год	
	Высокий спрос	Низкий спрос
Крупное предприятие сейчас	1000	300
Небольшое предприятие сейчас	250	200
Расширенное предприятие через 2 года	900	200

А) Постройте соответствующее дерево решений.

Б) Сформируйте 10-летнюю стратегию строительства для фирмы.

3. Проанализируйте представленную ниже ситуацию, предложите верное управленческое решение.



Вы критикуете одну свою служащую, она реагирует очень эмоционально. Вам приходится каждый раз свертывать беседу и не доводить разговор до конца. Вот и сейчас, после ваших замечаний – она расплакалась. Как добиться того, чтобы довести до нее свои соображения?

### БИЛЕТ № 5

1. Принципы оптимальности в задачах принятия решений. Оптимальность по Парето. Принцип абсолютной уступки. Принцип относительной уступки. Принцип главного критерия.

2. Дайте определение следующим понятиям

- Метод «стоимость—эффективность».
- Хорошо и слабоструктурированные проблемы.
- Пространство переменных и критериев.
- Человеко- машинные процедуры (ЧМП).

Проведите классификацию представленных понятий, с точки зрения теорий и методов принятия управленческих решений.

3. В настоящее время имеется возможность построить либо крупное предприятие, либо небольшое, которое через два года можно будет расширить в условиях высокого спроса на выпускаемую продукцию. Рассматривается задача принятия решений на десятилетний период. Фирма оценивает, что на протяжении этих 10 лет вероятность высокого и низкого спроса на производимую продукцию будет равна 0,75 и 0,25 соответственно. Стоимость немедленного строительства крупного предприятия равна \$ 5 млн., а небольшого \$ 1 млн. Расширение через 2 года обойдется в \$4,2 млн. Прибыль, получаемая от функционирования производственных мощностей на протяжении 10 лет приводится в таблице.

Альтернатива	Ожидаемый доход в \$ тыс. за год	
	Высокий спрос	Низкий спрос
Крупное предприятие сейчас	1000	300
Небольшое предприятие сейчас	250	200
Расширенное предприятие через 2 года	900	200

А) Постройте соответствующее дерево решений.

Б) Сформируйте 10-летнюю стратегию строительства для фирмы.

**Промежуточная аттестация**  
**Комплект тестовых заданий для проведения зачета по дисциплине**

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ  
ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
ЦЕНТРОСОЮЗА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КООПЕРАЦИИ»  
**КАЗАНСКИЙ КООПЕРАТИВНЫЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)**

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

Направленность: «Маркетинг»

Дисциплина: Методы принятия управленческих решений

Тестовые задания для проверки уровня обученности ЗНАТЬ:

1. Разработка управленческих решений является важным процессом, связывающим ... функции управления
  - а) дополнительные
  - б) основные
  - в) инновационные
  
2. Важность процесса принятия решений была осознана человечеством одновременно с началом его сознательной ... деятельности
  - а) индивидуальной
  - б) предпринимательской
  - в) коллективной
  
3. Принятие управленческого решения является профессиональной ... руководителя
  - а) деятельностью
  - б) обязанностью
  - в) ответственностью
  
4. Коллективная работа и рациональность, в основе которых профессиональное управленческое решение, стали стержнем организационной ...
  - а) структуры
  - б) культуры
  - в) политики
  
5. Процесс принятия управленческого решения рассматривается как ... управленческий акт
  - а) самостоятельный
  - б) зависимый
  - в) вынужденный

6. Принятие решений отождествляется со всем процессом управления в ... определении

- а) специальном
- б) узком
- в) расширенном

7. Принятие решений понимается как выбор наилучшего из множества альтернативных вариантов в ... определении

- а) специальном
- б) узком
- в) расширенном

8. Метод экспертного оценивания является методом, позволяющим получать ... информацию

- а) субъективную
- б) количественную
- в) качественную

9. Принятие решений – составная часть любой управленческой ...

- а) системы
- б) функции
- в) структуры

10. Управленческое решение – это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные его ...

- а) положением
- б) должностью
- в) ответственностью

11. Принятие решений является ... управления

- а) основой
- б) структурой
- в) системой

Тестовые задания для проверки уровня обученности УМЕТЬ, ВЛАДЕТЬ:

1. При выборе агрегата менеджером учитывалось четыре показателя:  $y_1$  - стойкость,  $y_2$  - производительность,  $y_3$  - потребляемая энергия,  $y_4$  - надежность. Было рассмотрено шесть вариантов агрегата, каждый из которых был оценен в баллах по четырем критериям. Сравнить варианты и выбрать лучшие, используя принципы максимина. Проранжировать критерии по важности.

Критерии	Варианты агрегата					
	a <sub>1</sub>	a <sub>2</sub>	a <sub>3</sub>	a <sub>4</sub>	a <sub>5</sub>	a <sub>6</sub>
y <sub>1</sub>	80	70	60	40	20	25
y <sub>2</sub>	50	60	90	60	50	40
y <sub>3</sub>	70	30	50	45	40	40
y <sub>4</sub>	20	40	55	45	80	95

а) a<sub>2</sub> ; y<sub>1</sub>, y<sub>2</sub>, y<sub>4</sub>, y<sub>3</sub> .

б) a<sub>1</sub> ; y<sub>1</sub>, y<sub>4</sub>, y<sub>2</sub>, y<sub>3</sub> .

в) a<sub>3</sub> ; y<sub>2</sub>, y<sub>1</sub>, y<sub>3</sub>, y<sub>4</sub> .

г) a<sub>3</sub> ; y<sub>1</sub>, y<sub>2</sub>, y<sub>4</sub>, y<sub>3</sub> .

2. Экспертами была проведена покритериальная оценка каждой из альтернатив и весов критериев. Результаты приведены в таблице.

Критерии	Альтернативы					Вес критерия
	x <sub>1</sub>	x <sub>2</sub>	x <sub>3</sub>	x <sub>4</sub>	x <sub>5</sub>	
y <sub>1</sub>	20	15	18	24	10	1
y <sub>2</sub>	150	120	0,0	50,0	20,0	0,3
y <sub>3</sub>	40	35	0,0	0,0	0,0	0,1
y <sub>4</sub>	10	8	0,0	0,0	0,0	0,1

Выбрать лучшую альтернативу по полезности, указав полезность выбранной альтернативы

а) y<sub>3</sub> ; P=50.

б) y<sub>2</sub> ; P=45.

в) y<sub>1</sub> ; P=50.

г) y<sub>3</sub> ; P=30.

3. Какова роль ЛПР в задачах принятия решений при риске?

а) Выбрать наименее рискованное решение.

б) Указать значение риска для каждой альтернативы.

в) Выбрать критерии, альтернативы и вероятность наступления каждой альтернативы.

г) Выбрать критерии, альтернативы и полезность каждой альтернативы.

4. В процедуре поиска решения многокритериальной задачи о назначениях на этапе формального анализа данных осуществляется ...

а) выявление относительных характеристик предполагаемых партнеров, которые являются претендентами на назначение.

б) поиск возможности идеального решения по компонентам вектора соответствия.

в) формирование области допустимых решений.

г) выявление предпочтений ЛПР.

5. Статистические оценки сложности задач выявления предпочтений ЛПР в многокритериальной задачи о назначениях проводят на основе процедуры

- а) моделирования вероятности доминирования векторов.
- б) упорядочения назначений по качеству на основе выявленных предпочтений.
- в) оценки каждого компонента векторных оценок элементов исходных множеств.
- г) случайного поиска области допустимых решений, который затем переходит в регулярный поиск ОДР в выбранной окрестности.

6. В процедуре поиска решения многокритериальной задачи о назначениях на интерактивного диалога с ЛПР осуществляется ...

- а) выявление относительных характеристик предполагаемых партнеров, которые являются претендентами на назначение.
- б) поиск возможности идеального решения по компонентам вектора соответствия.
- в) формирование области допустимых решений.
- г) выявление предпочтений ЛПР относительно качества назначений.

7. Экспертами была проведена покритериальная оценка каждой из альтернатив и весов критериев. Результаты приведены в таблице.

Критерии	Альтернативы				
	$x_1$	$x_2$	$x_3$	$x_4$	$x_5$
$y_1$	20	15	18	24	10
$y_2$	150	120	0,0	50,0	20,0
$y_3$	40	35	0,0	0,0	0,0
$y_4$	10	8	0,0	0,0	0,0

Выбрать лучшую альтернативу по принципу максимина.

- а)  $y_1$
- б)  $y_2$
- в)  $y_3$
- г)  $y_4$ .

8. Многокритериальная задача о назначениях ...

- а) имеет неединственное решение.
- б) не может иметь неединственного решения.
- в) имеет наилучшее решение при условии, что упорядочения векторов соответствия транзитивны.
- г) не имеет решения, если упорядочения векторов соответствия нетранзитивны.

9. Предельно пессимистическая позиция при выборе альтернативы предполагает

- а) необходимость формирования полной группы событий.
- б) необходимость отказа от теории полезности.
- в) полный отказ от риска.
- г) выбор наиболее вероятного события.

10. Матричный вид функции полезности используется для представления

- 1) модели принятия решений в условиях определенности.
- 2) модели принятия решений в условиях неопределенности.
- 3) алгоритма выбора наилучшей альтернативы.
- 4) подхода аналитической иерархии.

11. Парадокс Кондорсе является следствием ... и заключается в недостаточности процедуры определения наилучшей альтернативы (победителя) с помощью непосредственного подсчета голосов по правилу большинства.

- 1) ограниченности информации, доступной при голосовании
- 2) психологических факторов
- 3) неаддитивности коллективных предпочтений
- 4) нетранзитивности коллективных предпочтений.

12. ... заключается в попарном сравнении альтернатив и отбрасывании тех, которые по большинству голосов признаны худшими. Среди оставшихся альтернатив снова производят сравнение, до тех пор пока не останется последняя пара альтернатив, из которой выбирают лучшую.

- 1) Редактирующая процедура голосования
- 2) Принцип Кондорсе
- 3) Правило Борда
- 4) Правило максимума при голосовании

13. ... заключается в том, что результаты голосования выражаются в виде числа баллов, набранных каждой альтернативой. Пусть число альтернатив равно  $n$ . Тогда за первое место присуждается  $n$  баллов, за второе –  $n-1$  и т. д., за последнее – один балл. Далее подсчитывается число баллов для каждой альтернативы и лучшей считается альтернатива, набравшая большую сумму.

- 1) Редактирующая процедура голосования
- 2) Принцип Кондорсе
- 3) Правило Борда
- 4) Правило максимума при голосовании

### **2.3. Критерии оценки для проведения зачета по дисциплине**

После завершения тестирования на зачете на мониторе компьютера высвечивается результат – процент правильных ответов. Результат переводится в баллы и суммируется с текущими семестровыми баллами.

Максимальная сумма (100 баллов), набираемая студентом по дисциплине, предусматривающей в качестве формы промежуточной аттестации зачет, включают две составляющие.

Первая составляющая – оценка регулярности и своевременности качества выполнения студентом учебной работы по изучению дисциплины в течение семестра (сумма не более 80 баллов).

Вторая составляющая – оценка знаний студента на зачете (не более 20 баллов).

Перевод полученных итоговых баллов в оценки осуществляется по следующей шкале:

- с 55 до 100 баллов – «зачтено»;
- менее 55 – «не зачтено».

Если студент при тестировании отвечает правильно менее, чем на 55 %, то автоматически выставляется оценка «не зачтено» (без суммирования текущих рейтинговых баллов), а студенту назначается переэкзаменовка в дополнительную сессию.

### **2.4. Методические материалы, определяющие процедуру оценивания по дисциплине**

Общая процедура оценивания определена Положением о фондах оценочных средств.

1. Процедура оценивания результатов освоения программы дисциплины включает в себя оценку уровня сформированности общекультурных и профессиональных компетенций студента, уровней обученности: «знать», «уметь», «владеть».

2. При сдаче экзамена/зачета:

– профессиональные знания студента могут проверяться при ответе на теоретические вопросы, при выполнении тестовых заданий, практических работ;

– степень владения профессиональными умениями, уровень сформированности компетенций (элементов компетенций) – при решении ситуационных задач, выполнении практических работ и других заданий.

3. Результаты промежуточной аттестации фиксируются в баллах. Общее количество баллов складывается из следующего:

- до 60% от общей оценки за выполнение практических заданий,
- до 30% оценки за ответы на теоретические вопросы,
- до 10% оценки за ответы на дополнительные вопросы.

**АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ  
ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
ЦЕНТРОСОЮЗА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КООПЕРАЦИИ»  
КАЗАНСКИЙ КООПЕРАТИВНЫЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)**

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО  
КОНТРОЛЯ И ТЕКУЩЕЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ  
(МОДУЛЮ)**

**МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент  
Направленность: «Маркетинг»



## **1. Материалы для текущего контроля**

АВТНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ  
ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
ЦЕНТРОСОЮЗА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КООПЕРАЦИИ»  
КАЗАНСКИЙ КООПЕРАТИВНЫЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)

### **КОМПЛЕКТ ЗАДАНИЙ ДЛЯ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ**

по дисциплине «Методы принятия управленческих решений»

Контрольные работы по дисциплине «Методы принятия управленческих решений» состоят из тестовых вопросов и задач.

#### **I. ТЕСТОВЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ:**

Вопрос 1. Разработка управленческих решений является важным процессом, связывающим ... функции управления

- а) дополнительные
- б) основные
- в) инновационные

Вопрос 2. Важность процесса принятия решений была осознана человечеством одновременно с началом его сознательной ... деятельности

- а) индивидуальной
- б) предпринимательской
- в) коллективной

Вопрос 3. Принятие управленческого решения является профессиональной ... руководителя

- а) деятельностью
- б) обязанностью
- в) ответственностью

Вопрос 4. Коллективная работа и рациональность, в основе которых профессиональное управленческое решение, стали стержнем организационной ...

- а) структуры
- б) культуры
- в) политики

Вопрос 5. Процесс принятия управленческого решения рассматривается как ... управленческий акт

- а) самостоятельный
- б) зависимый
- в) вынужденный

Вопрос 6. Принятие решений отождествляется со всем процессом управления в ... определении

- а) специальном
- б) узком
- в) расширенном

Вопрос 7. Принятие решений понимается как выбор наилучшего из множества альтернативных вариантов в ... определении

- а) специальном
- б) узком
- в) расширенном

Вопрос 8. Метод экспертного оценивания является методом, позволяющим получать ... информацию

- а) субъективную
- б) количественную
- в) качественную

Вопрос 9. Принятие решений – составная часть любой управленческой...

- а) системы
- б) функции
- в) структуры

Вопрос 10. Управленческое решение – это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные его ...

- А) положением
- Б) должностью
- В) ответственностью

Вопрос 11. Принятие решений является ... управления

- А) основой
- Б) структурой
- В) системой

Вопрос 12. Обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам является ... управленческого решения

- А) миссией
- Б) целью

В) основой

Вопрос 13. Принимает решение, исходя не из своих собственных потребностей, а в целях решения проблем конкретной организации ... управления

- А) субъект
- Б) объект
- В) предмет

Вопрос 14. Разработка решений для руководителей включена в их функциональные ...

- А) полномочия
- Б) инструкции
- В) обязанности

Вопрос 15. Понятие «решение» трактуется как процесс, акт выбора и ... выбора

- А) анализ
- Б) планирование
- В) результат

Вопрос 16. Субъект, объект, предмет и цель являются ... управленческого решения

- А) составляющими
- Б) дополняющими
- В) управляющими

## **II. ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАЧИ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ:**

### **КЕЙС-ЗАДАЧИ**

Кейс 1: Деловая ситуация 1 «ПИК» в его карьере

В октябре 1998 г. генеральный директор и основной владелец ЗАО «ПИК» Михаил Нестеренко, неудовлетворенный неспособностью своего главного бухгалтера Марины Николаевой объяснить финансовую ситуацию на предприятии после августовского кризиса, окончательно принял решение пригласить в фирму финансового директора и, возможно, нового главного бухгалтера.

«ПИК» был создан в 1995 г. самим Михаилом. Для работы в компании он пригласил некоторых своих друзей, с которыми некогда учился вместе в питерском политехе и пересекался в разных жизненных ситуациях и на которых, как он полагал, можно вполне положиться.

В качестве стартового капитала Михаил использовал ту долю, которую получил, выйдя из бизнеса, как партнер Сергея Васильева. Причиной выхода

была конфликтная ситуация в отношении стратегии развития фирмы. В связи с тем, что не удалось найти приемлемый вариант развития, акционеры решили разойтись каждый со своей долей.

Дела у Михаила в отличие от Сергея пошли в гору. Компания ЗАО «ПИК» стала холдингом с отдельными предприятиями, во главе которых стояли близкие Михаилу по духу люди. С основания фирмы и до осени 1998 г. главным бухгалтером была Марина Николаева, которая, как и другие ключевые руководители, прошла вместе с Михаилом через все испытания и те, что проходят главные бухгалтера российских фирм.

Авторитет Марины среди сотрудников фирмы, особенно бухгалтеров, был достаточно высок, и ее компетентность сомнений не вызывала. За время работы в компании Марине удалось поставить регулярный учет, обучить бухгалтеров международным стандартам учета, построить работу в бухгалтерии должным образом. Единственной проблемой Марины являлось то, что, будучи по своей натуре человеком последовательным и сильным, она требовала, чтобы перед ней всегда формулировали проблему предельно точно и для решения поставленной задачи она избирала наиболее верный путь.

Почти всегда ее выбор оправдывал себя, но, как правило, не был вполне понятен Михаилу. Однако вскоре обнаружилось, что Михаил и Марина говорят об одних и тех же вещах, но на разных языках. Марина – образованный бухгалтер, кандидат экономических наук, лицензированный аудитор, а Михаил – типичный российский предприниматель с техническим образованием, который твердо убежден в том, что для успешного ведения бизнеса не обязательно иметь какое-то специальное образование. Более того, его раздражали «заумные» речи Марины и зачастую он испытывал желание иметь на месте Марины более покладистого человека, который понимал бы его так, как ему хотелось.

Развитие конфликта привело к тому, что Михаил, не поставив в известность директора по персоналу, начал поиски новых сотрудников: главного бухгалтера и финансового директора. В связи с тем что сам он этим заниматься не мог, задание было перепоручено службе безопасности. Для Михаила было крайне важно, чтобы эти люди не допустили утечку информации о его кадровых планах. Через некоторое время начальник службы безопасности отрапортовал Михаилу о найденном главном бухгалтере и невозможности найти финансового директора, который бы отвечал скромным требованиям службы безопасности. Для поиска финансового директора было решено воспользоваться услугами рекрутингового агентства, и вскоре проблема была успешно решена.

Претендентом на должность главного бухгалтера оказалась знакомая Михаила, которой он доверял не меньше, чем менеджерам, с которыми он работал последние несколько лет. Наталья Левашова, так звали нового главного бухгалтера, приступила к исполнению своих обязанностей с 1 декабря 1998 г. одновременно с финансовым директором, должность которого занял Николай Слизко. Николай был совершенно новым для

компании человеком, прежде ни с кем из ее сотрудников не пересекавшимся. Марину же уволили «по собственному желанию» с 15 декабря 1998 г., не предложив альтернативной работы в компании, полагая, что вряд ли она согласится на другую должность.

Времени на подготовку кадровых перестановок было катастрофически мало, и Михаил, естественно, не успел разработать требования к новым менеджерам, а в силу своей загруженности он поручил эту работу директору по персоналу. Единственное, что Михаил успел сообщить директору по персоналу, было сформулировано следующим образом: «В принципе, финансовый директор важнее главбуха, но Наталью мы в любом случае оставим в фирме и не будем назначать ей испытательного срока». На вопрос о профессиональных качествах Натальи прозвучал ответ: «Там все нормально – безопасность проверила».

Директор по персоналу не вполне уловил мысль Михаила, но решил в первую очередь разработать функциональные обязанности для новых работников, что, собственно, большого труда не составило. Марина Николаевна в свое время пришла в компанию со своей должностной инструкцией и тем самым избавила от необходимости проделывать эту работу для Натальи, а должностную инструкцию финансового директора он попросил Николая составить самостоятельно и отдать на утверждение Михаилу.

Первые три месяца все шло просто замечательно. Оба новых работника входили в должность, не вдаваясь в детали того, кто что должен делать, просто у каждого была своя работа, но оба слышали, что финансовый директор по статусу выше главного бухгалтера.

Вскоре Николай разработал новую систему финансового планирования и контроля, внедрение которой требовало серьезных изменений в существующей системе учета. Подготовив свое предложение в письменном виде, он представил свои мысли Михаилу, которому идея понравилась, и новую систему было решено внедрять.

Наталье было предложено в течение трех дней ознакомиться с предлагаемыми нововведениями и высказать свои соображения относительно сроков изменения учетной системы и целесообразности предложений Николая. В принципе, предложения были вполне разумными и отвечали требованиям компании по построению более эффективной системы финансового контроля деятельности фирмы. Однако многое из того, о чем шла речь в предложениях Николая, было невыполнимо без изменений в учете, которые казались Наталье сложными, и она не решилась назвать сроки изменения учетной системы. Кроме того, ей показалось необоснованным игнорирование ее мнения при разработке нововведений. Вместо рецензии на предложения Слишко Наталья подготовила свой вариант системы планирования и контроля, в котором основные идеи были заимствованы у Николая, но были дополнены подробным описанием требуемых изменений в учетном процессе.

Ситуация осложнялась тем, что Наталья отказывалась подчиняться

Николаю, так как, по ее мнению, имела на это полное право. («В моей должностной инструкции не написано, что я должна подчиняться финансовому директору».) Николай же, в свою очередь, полагал, что прав именно он, потому в его инструкции указано обратное, и отступать он не намерен. Причем в самой бухгалтерии уже шли изменения в соответствии с планом Натальи. Михаил на это смотрел спокойно, поскольку полагал, что если в основе предложений Натальи лежат мысли Николая, то после внедрения нововведений все уладится само собой. Ведь в итоге все должны будут получить то, что им нужно. Михаилу не хотелось конфликтовать с Натальей, а на требования финансового директора разъяснить ситуацию он просил немного подождать, так как еще не решил.

Тем временем процесс затягивался. Рядовые бухгалтеры не успевали заниматься внедрением нововведений в учете, так как еще при Марине их рабочее время практически полностью было расписано и времени на что-то другое, кроме как на каждодневную рутину, не оставалось. Наталья не совсем понимала, почему у бухгалтеров не хватает времени на выполнение ее распоряжений, и потребовала от своих подчиненных уделять больше внимания ее последним распоряжениям. Как и следовало ожидать, результата это не принесло. Тем временем Николай ждал решения Михаила, который под разными предлогами уходил от окончательного разговора. Поскольку, судя по отчетам, дела фирмы шли более чем успешно и все сотрудники (в том числе Николай и Наталья) получали значительные премии, то все стороны в той или иной мере терпели напряженную ситуацию.

Однако осенью 1999 г. Николай получил весьма заманчивое предложение от конкурирующей фирмы и написал заявление об уходе, которое незамедлительно передал Михаилу. Терять финансового директора Михаилу не хотелось, но в то же время он не представлял себе, как его удержать...

#### *Задания к ситуации:*

1. Какие управленческие ошибки допустило руководство компании ЗАО «ПИК»?
2. Считаете ли вы возможным (если это необходимо) удержать Николая в компании, и если да, то как это сделать?
3. Какие действия и управленческие решения должно предпринять руководство компании для избежания подобных ситуаций в будущем?

#### **Критерии оценки:**

- оценка «отлично» выставляется студенту, если задание выполнено верно и в полном объеме;
- оценка «хорошо» выставляется студенту, если задание выполнено с незначительными замечаниями;

- оценка «удовлетворительно» выставляется, если задание выполнено на базовом уровне, но с ошибками;

- оценка «неудовлетворительно» выставляется, если содержится большое количество ошибок, задание не выполнено.

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ  
ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
ЦЕНТРОСОЮЗА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КООПЕРАЦИИ»  
КАЗАНСКИЙ КООПЕРАТИВНЫЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)

**КОМПЛЕКТ РАЗНОУРОВНЕВЫХ ЗАДАЧ**

по дисциплине «Методы принятия управленческих решений»

**А. ЗАДАЧИ РЕПРОДУКТИВНОГО УРОВНЯ**

Задача 1

Заполните в тетради таблицу 1. Определите, какие из приведенных методов могут быть применены на промышленном предприятии для решения задач: приобретение знаний; развитие способностей; изменение отношения. Ранжируйте данные методы по значимости. Аргументируйте свою позицию, отметив какие проблемы могут возникнуть в использовании данных методов.

Таблица 1 - Использование методов обучения

№	Метод обучения	Приобретение знаний	Развитие работоспособностей	Изменение отношения
1.	Инструктаж			
2.	Наставничество			
3.	Консультирование			
4.	«Сидя рядом»			
5.	Менторский подход			
6.	Демонстрация приемов работы			
7.	Метод усложняющихся заданий			
8.	Специальный подбор заданий			
9.	«Оставление на произвол судьбы»			
10.	Работа под руководством специалиста			
11.	Ситуационный анализ			
12.	Моделирование ситуаций			
13.	Советы молодых специалистов			
14.	Обзор обратной связи			
15.	Круглые столы			
16.	Дискуссии			
17.	Участие в специальных проектах			
18.	Рабочие группы			
19.	«Мозговая атака»			
20.	Учебные фильмы			
21.	Экспериментирование			
22.	Стажировки			
23.	Участие в научно-практических конференциях			
24.	Деловые игры			
25.	Тренинги			
26.	Дистанционное обучение			
27.	Лекции			



№	Метод обучения	Приобретение знаний	Развитие работоспособностей	Изменение отношения
28.	Самостоятельное изучение специальной литературы			

### Задача 2

Зарубежный и отечественный опыт показал, что менеджера стимулируют к хорошей работе следующие мотивы:

- 1) престиж, удовольствие, удовлетворение;
- 2) власть и влияние;
- 3) присутствие элемента состязательности;
- 4) возможность самореализации как личности;
- 5) высокий жизненный уровень, обеспечиваемый оплатой труда;
- 6) возможности для карьеры;
- 7) самостоятельность;
- 8) условия для реализации своих идей;
- 9) интересная деятельность;
- 10) продолжительный отпуск;
- 11) короткий рабочий день;
- 12) гибкий рабочий график;
- 13) признание;
- 14) здоровый рабочий климат;
- 15) надежное рабочее место;
- 16) хорошее обеспечение в старости;
- 17) хороший стиль управления;
- 18) хорошие санитарно-гигиенические условия труда;
- 19) степень автоматизации труда;
- 20) перспектива на получение жилья;
- 21) сплоченный коллектив;
- 22) спокойная работа с четко определенным кругом обязанностей.

Необходимо из вышеприведенных мотивов выбрать 10, которые, по Вашему мнению, являются наиболее важными для менеджера. Возможно предложение собственных мотиваторов. Далее следует проранжировать выбранные 10 мотивов — определить их приоритетность, отметить материальные и нематериальные мотивы, внутренние и внешние.

## В. ЗАДАЧИ РЕКОНСТРУКТИВНОГО УРОВНЯ

### Задача 1

Выберите из группы 2 человека. Каждый из Вас претендует на должность директора по персоналу. Необходимо дать оценку качеств в баллах (по пятибалльной системе) каждому из претендентов на должность, выбрать из претендентов лучшего, определить средний балл по каждому из претендентов. Перенесите в тетрадь и заполните лист оценки деловых и личностных качеств (табл. 2). Постройте социограмму лидера и сделайте

ВЫВОДЫ.

Лист оценки деловых и личных качеств

№	Оцениваемые качества	Баллы		
		А	Б	В
1	2			
1	Принципиальность	4	5	5
2	Чувство долга	5	5	5
3	Принципиальный подход к делу	5	5	5
4	Предприимчивость	4	5	5
5	Воля	5	5	5
6	Настойчивость	4	4	4
7	Способность доводить дело до конца	5	5	5
8	Требовательность к себе	5	5	5
9	Требовательность к подчиненным	5	5	5
10	Чувство ответственности	4	4	4
11	Производительность труда	5	5	5
12	Качество труда	5	4	4
13	Решительность	4	5	4
14	Энергичность	5	5	5
15	Трудолюбие	5	4	5
16	Способность создать сплоченный коллектив	5	4	4
17	Добросовестность	5	5	5
18	Дисциплинированность	5	5	5
19	Способность поддерживать высокую дисциплину в коллективе	5	5	5
20	Самостоятельность в принятии решения	5	5	5
21	Забота о людях	5	4	4
22	Инициатива	5	5	5
23	Новаторство	4	4	4
24	Опыт работы	5	5	5
25	Знания в области техники и технологии	5	5	5
26	Знания в области экономики	4	4	4
27	Знания в области организации и управления	4	4	4
28	Знания в области психологии	4	3	3
29	Знания в области социологии	4	3	4
30	Знания в области педагогики	3	3	3
31	Конкретные знания в области выполняемой работы	5	5	5
32	Общее образование	5	5	5
33	Культурный уровень	5	5	5
34	Отношение к повышению своей деловой квалификации	5	4	5
35	Отношение к повышению квалификации подчиненных	5	4	4
36	Здоровье	5	5	5
37	Работоспособность	...		
38	Чувство собственного достоинства			
39	Справедливость			
40	Честность			
41	Самообладание и выдержка			
42	Способность находить выход из затруднительных положений			
43	Коммуникабельность			
44	Моральная устойчивость			
45	Скромность			
46	Чувство юмора			
47	Авторитет как специалиста			

№	Оцениваемые качества	Баллы		
		А	Б	В
1	2			
48	Авторитет как руководителя			
49	Авторитет как воспитателя			
50	Авторитет как человека			

## Задача 2

Проанализируйте представленные ниже ситуации, предложите верное управленческое решение.

Ситуация 1. Подчиненный вам работник, талантливый специалист творческого типа, в возрасте, обладает статусом и личностными достижениями, пользуется большой популярностью у деловых партнеров, решает любые проблемы и великолепно взаимодействует. Вместе с тем, у вас не сложились отношения с этим работником. Он не воспринимает вас как руководителя, ведет себя достаточно самоуверенно и амбициозно. В его работе вы нашли некоторые недочеты и решили высказать ему критические замечания, однако ваш предыдущий опыт свидетельствует о его негативной реакции на критику: он становится раздражительным и настороженным. Как вести себя?

Ситуация 2. Вслед за кратким выговором вы сказали работнику несколько приятных слов. Наблюдая за партнером вы заметили, что его лицо, поначалу несколько напряженное, быстро повеселело. К тому же он начал как всегда шутить и балагурить, рассказал пару свежих анекдотов и историю, которая сегодня произошла у него в доме. В конце разговора вы поняли, что критика, с которой вы начали разговор, не только не была воспринята, но и как бы забыта. Вероятно, он услышал только приятную часть разговора. Что вы предпримете?

Ситуация 3. Вы критикуете одну свою служащую, она реагирует очень эмоционально. Вам приходится каждый раз свертывать беседу и не доводить разговор до конца. Вот и сейчас, после ваших замечаний – она расплакалась. Как добиться того, чтобы довести до нее свои соображения?

Ситуация 4. У вас есть несколько подчиненных, которые совершают немотивированные действия. Вы видите их постоянно вместе, при этом вам кажется, что вы знаете, кто у них неформальный лидер. Вам нужно заставить их хорошо работать, а не устраивать «тусовки» прямо на рабочем месте. Вы не знаете, какой интерес их объединяет. Что вы предпримете для изменения ситуации и улучшения работы?

Ситуация 5. Вы приняли на работу молодого способного специалиста, только окончившего престижный институт. Он отлично справляется с работой. Уже закончил несколько проектов, и клиенты им очень довольны. Вместе с тем он резок и заносчив в общении с другими работниками, особенно с обслуживающим персоналом. Вы каждый день получаете такого рода сигналы, а сегодня поступило письменное заявление по поводу его грубости. Какие замечания и каким образом необходимо сделать молодому специалисту, чтобы изменить его стиль общения в коллективе?

Ситуация 6. Во время делового взаимодействия с вами ваш сотрудник «вышел из себя», не принимая ваших замечаний по поводу очередного рекламного проекта. Вы не можете позволить подчиненному так себя вести. Ведь это подрывает ваш авторитет. Что вы предпримете?

Ситуация 7. Ваш заместитель, очень опытный специалист, он действительно знает работу как «свои пять пальцев», практически он незаменим, когда он рядом, вы уверены, что все будет хорошо. Однако вы знаете, что он бесчувственный человек и никакие «человеческие» проблемы его не интересуют. От этого в коллективе последнее время стало тревожно, некоторые коллеги собираются подать заявление об уходе, так как он их обидел. Вы пытались в неформальной беседе с ним это обсудить, но он даже не понимает, о чем вы говорите, его интересует только план и прибыль. Как нужно воздействовать на своего заместителя, чтобы изменить стиль его взаимодействия с персоналом? Что вы предпримете?

### **С. ЗАДАЧИ ТВОРЧЕСКОГО УРОВНЯ**

#### **Задача 1**

Открытое Акционерное Общество «Б» работает на рынке консалтинговых услуг 10 лет. Штат организации свыше 100 человек. Сначала сотрудники работали с клиентами по одиночке либо произвольно сгруппированной бригадой. Затем было принято управленческое решение, в результате чего все сотрудники были разбиты на бригады по 4 человека. В результате сложилась неблагоприятная ситуация: внутриорганизационные разногласия, в результате чего снизилась производительность труда.

Примите управленческое решение по выходу их сложившейся ситуации. Подумайте, как Вы, если бы были руководителем данной организации, вышли из данной неблагоприятной управленческой ситуации. Какие управленческие решения должны быть приняты в данной ситуации? Как принятые Вами решения отразятся на Ваших сотрудниках и на работе самой организации? Какое решение (инертное, импульсивное, рискованное, осторожное, рациональное, основанное на суждении или интуитивное) Вы примите?

#### **Задача 2.**

Разбейтесь на группы по два человека. Представьте следующую игровую ситуацию. Вы владеете фирмой, которая торгует бытовой химией. Неожиданно для Вас открывается новая фирма, которая также занимается продажей бытовой химии. Расположилась она в соседнем от вас здании. Новая фирма устанавливает цены на свой товар ниже Ваших. Вам, в данной ситуации, следует быстро и оперативно принять решение, чтобы не потерять ваших клиентов.

Проанализируйте данную неблагоприятную управленческую ситуацию.

Каковы будут ваши действия? Принимаемое Вами решение будет принято в условиях риска, определенности или неопределенности? Каковы

эти условия риска (определенности, неопределенности). Примите управленческое решение по выходу из сложившейся управленческой ситуации.

### Задача 3.

Предположите, что на Вашей фирме сложилась неблагоприятная управленческая ситуация. Вы приняли управленческое решение. Теперь, используя полученные знания о системе контроля, о проведении контроля на предприятии, подумайте, как Вы будете мотивировать своих сотрудников для выполнения поставленных целей. Как Вы отреагируете на изменения окружающей среды (например, изменение законодательства). В какие периоды реализации управленческого решения будет осуществляться предварительный, текущий, заключительный контроль.

Проанализируйте конкретную ситуацию, примите управленческое решение.

### **Критерии оценки:**

- оценка «отлично» выставляется студенту, если задание выполнено верно и в полном объеме;
- оценка «хорошо» выставляется студенту, если задание выполнено с незначительными замечаниями;
- оценка «удовлетворительно» выставляется, если задание выполнено на базовом уровне, но с ошибками;
- оценка «неудовлетворительно» выставляется, если содержится большое количество ошибок, задание не выполнено.

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ  
ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
ЦЕНТРОСОЮЗА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КООПЕРАЦИИ»  
КАЗАНСКИЙ КООПЕРАТИВНЫЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)

## ТЕМЫ ДОКЛАДОВ

по дисциплине «Методы принятия управленческих решений»

1. Возникновение науки об управленческих решениях в контексте развития менеджмента.
2. Понятие «управленческая проблема», «управленческое решение». Сферы принятия управленческого решения.
3. Сравнительная характеристика особенностей принятия решения в бизнес-организациях и в системе государственного и муниципального управления.
4. Современные концепции и принципы выработки решения.
5. Характеристика функций управленческого решения (направляющая, координирующая, мотивирующая и т.п.). Их место в методологии и организации процесса управления.
6. Роль мотивации и организационной культуры при разработке и реализации управленческого решения.
7. Характеристика основных типов управленческих решений: по используемым методам, по творческому вкладу, по степени формализации проблем.
8. Ситуационные концепции управления процессом принятия решений.
9. Типология управленческих решений. Классификация управленческих решений: решения, сгруппированные по функциям управления.
10. Классификационные признаки управленческих решений.
11. Современные подходы к классификации управленческих решений
12. Стратегические и тактические решения, их особенности и взаимосвязь
13. Проекты как форма разработки, принятия и реализации управленческого решения
14. Условия и факторы качества управленческих решений.
15. Особенности индивидуального и группового принятия решений.
16. Роль руководителя организации и его влияние на процессы принятия управленческих решений в организации.
17. Сущность и виды ответственности руководителя при принятии решения.

18. Информационные условия разработки и исполнения управленческих решений.
19. Процесс обмена управленческой информацией между организацией и внешней средой.
20. Понятие «информационная асимметрия».
21. Целевая ориентация управленческих решений. Постановка цели и формулировка ограничений для принятия решений.
22. Выбор критерия принятия управленческого решения. Классификация критериев принятия управленческого решения.
23. Характеристика механизма принятия управленческого решения: механизмы вертикальной и горизонтальной координации принятия решения.
24. Административные мероприятия, необходимые для организации процесса согласования и утверждения управленческого решения.
25. Особенности разработки управленческого решения в корпоративных и индивидуалистических организациях.
26. Условия неопределенности и риска. Проблемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска.
27. Характеристика элементов внешней среды организации. Основные параметры процесса анализа внешней среды для принятия и реализации управленческого решения.
28. Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения.
29. Ценность, необходимость и ограниченность использования моделирования при принятии управленческих решений.
30. Характеристика этапов процесса моделирования.
31. Проблемы использования моделирования в управлении организацией.
32. Характеристика взаимодействия участников выбора управленческого решения. Отношения субъект - власть, лидерство - объект управленческих решений.
33. Власть, влияние, сила, источники их формирования.
34. Делегирование полномочий по принятию управленческого решения. Централизация и децентрализация процесса разработки решения.
35. Влияние авторитета личности на процесс разработки и принятия управленческого решения.
36. Причины возникновения конфликтов в процессе принятия и реализации управленческого решения и их классификация.
37. Управление конфликтными ситуациями в процессе принятия и реализации управленческого решения.
38. Контроль реализации управленческих решений. Значение, функции и виды контроля.
39. Решения как инструмент реализации изменений в функционировании и развитии предприятий. Эффективность решений.

40. Особенности оценки эффективности управленческого решения, составляющие эффективности. Методологические подходы к оценке эффективности решений.

**Критерии оценки:**

- оценка «отлично» выставляется студенту, если задание выполнено верно и в полном объеме;
- оценка «хорошо» выставляется студенту, если задание выполнено с незначительными замечаниями;
- оценка «удовлетворительно» выставляется, если задание выполнено на базовом уровне, но с ошибками;
- оценка «неудовлетворительно» выставляется, если содержится большое количество ошибок, задание не выполнено.



## **2. Материалы для проведения текущей аттестации Текущая аттестация 1**

**АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ  
ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
ЦЕНТРОСОЮЗА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КООПЕРАЦИИ»  
КАЗАНСКИЙ КООПЕРАТИВНЫЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)**

### **КОМПЛЕКТ ЗАДАНИЙ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕЙ АТТЕСТАЦИИ №1 (в форме контрольной работы)**

по дисциплине «Методы принятия управленческих решений»

#### **Решение кейса**

Институт биохимической физики им. Н.М.Эмануэля РАН. Институт является самостоятельным научно-исследовательским учреждением, главная цель которого состоит в проведении фундаментальных исследований. Институт является некоммерческой организацией и может осуществлять предпринимательскую деятельность лишь постольку, поскольку это служит достижению целей, ради которых он создан, и соответствующую этим целям.

Р.Лайкерт утверждал что «управление и другие организационные процессы должны обеспечивать максимальную вероятность того, что при всех взаимодействиях и всех взаимосвязях с организацией каждый ее член, обладающий собственными опытом, значимостью, ожиданиями, ощущает поддерживающий подход, вызывающий у него и помогающий ему сохранить чувство собственного достоинства и значимости». Жизнь нашего коллектива - подтверждение слов Р.Лайкерта.

Целью данной модели управления является обеспечение достаточного качества (инициативы, творчества), что можно отнести и к нашему Институту. Наша организация представляет собой социальную систему, важнейшим элементом которой является ее работник.

Структура Института, включая временные подразделения, разрабатывается директором и утверждается Ученым советом Института. Научными подразделениями Института являются: научно- исследовательские отделы, лаборатории, центры. В состав отделов входят научно-исследовательские лаборатории, центры и группы. Управление Институтом осуществляется директором на основе сочетания принципов административного управления и самоуправления научного и трудового коллективов.

В научный коллектив входят научные сотрудники, специалисты, руководители подразделений, осуществляющих научную и научно-техническую деятельность, организующие использование ее результатов.

Высшим органом научного коллектива Института является Ученый совет.

В трудовой коллектив входят все его работники - научные сотрудники, администрация, руководители научных, хозяйственных и иных подразделений, специалисты, технический и иной персонал. Высшим органом трудового коллектива является общее собрание (конференция) коллектива.

Институт возглавляет директор, утверждаемый Президиумом РАН. Директор выносит обсуждение важнейших вопросов деятельности Института на заседание дирекции Института. Членами дирекции являются заместители директора, ученый секретарь Института, главный бухгалтер, начальник отдела кадров, заведующие отделами, советники, назначаемые директором, председатель профсоюзного комитета Института.

Ученый совет Института является выборным органом, представляющим и гарантирующим права и интересы научного коллектива Института и отдельных его членов. Ученый совет является органом управления Института, определяет научную политику Института и относящиеся к ней приоритеты.

Ученый совет принимает решения об основных вопросах научной и научно-организационной деятельности Института, о структуре Института и ее изменениях. Для нашего Института скорее характерно управление при непосредственном участии сотрудников, чем власть над ними, что имеет большое значение для достижения высокого уровня мотивации. Сотрудники Института - это высококвалифицированный персонал, с большим потенциалом. И необходимо, поэтому, создать такие условия, при которых этот потенциал позволит людям быть готовыми принимать на себя дополнительную ответственность, вносить личный вклад в фундаментальные исследования.

Руководством Института выработаны методы удовлетворения потребностей высшего уровня. Сотрудники имеют такие задачи и работы, которые позволяют им находиться в постоянном общении друг с другом. Каждая лаборатория работает по определенной теме. Каждая лаборатория - это, как правило, единая команда. Заведующие лабораториями практически ежедневно совещаются со своими сотрудниками, решая текущие вопросы. А все это создает базу для удовлетворения социальных потребностей высших уровней. Руководство нашей организации стремится также к обеспечению эффективной обратной связи с результатами проводимых научных исследований. При проведении ежегодных конкурсов научных работ, руководство высоко оценивает и поощряет достигнутые результаты. Результаты конкурсов вывешиваются на доске объявлений. Проводятся награждения победителей. Руководители идут навстречу тем, кто высказывает желание продолжить свое обучение или повысить квалификацию. В большей степени, конечно, это относится не к научным подразделениям, а к службам. Но это тоже очень важный фактор в удовлетворении потребностей в уважении. Для удовлетворения же потребностей в самовыражении необходимо всячески стараться определять и

реализовывать потенциал каждого сотрудника. Руководство Института не боится поручать сложные задания, которые требуют полной отдачи. Важно также поощрять и развивать творческие способности подчиненных, особенно нужно быть внимательными к молодым работникам.

Руководство Института проявляет большую гибкость в принятии решений. Часто проводятся совещания с руководителями подразделений, которые в свою очередь обсуждают спорные вопросы в своих лабораториях. Каждый сотрудник вправе высказать свое мнение и внести конкретное предложение. Руководство стремится использовать такой стиль, при котором будут высокие качества трудовой жизни в организации.

Сотрудники нашего Института - это особенные люди, среди которых достаточно много работающих за «идею». Они обладают воображением, изобретательностью, творческими способностями. И нужно сделать так, чтобы эти качества правильно использовались в трудовом процессе. В настоящее время нет необходимости осуществлять постоянный контроль за выполнением поставленных задач. Каждая лаборатория в конце года сдает научный отчет, в котором фиксируются и полученные результаты, и печатные работы, и участие в выставках и конференциях. Каждая работа выигрывает от самоконтроля. Работа должна позволять работнику быть самому себе хозяином во время выполнения задания.

В Институте налицо и развитие инициативы, и причастности к общему делу. Руководство при принятии большинства решений прислушивается к мнению коллектива. В институте хороший морально- психологический климат. Инициатива сотрудников поддерживается администрацией.

Развиваются мотивационные системы: стремление к достижению поставленных задач (у большинства сотрудников), росту профессионализма, поскольку их потребности в статусе и признании удовлетворяются на более высоком уровне, они обладают внутренним импульсом к работе.

Материальные мотивации пока еще не достигли такого уровня, когда на первое место ставятся не деньги, а стажировки, призы, подарки и др. Но среди молодых сотрудников - об этом можно говорить. Но, к сожалению, средний возраст кандидатов наук нашего Института - 54 года, средний возраст научных работников без степени - 42 года. Научные работники в возрасте до 35 лет составляют 20% всей численности. Поэтому, большое внимание необходимо уделять омоложению состава. Руководство в этом направлении проводит очень большую работу. В настоящее время в Институте обучается в аспирантуре 33 человека. Их привлекают также к работе в организации. Аспиранты принимают активное участие в проведении научных конференций. В этом году планируется проведение международной конференции молодых специалистов.

Ощущается стремление «старожилов» передать свои знания и опыт молодым сотрудникам. При утверждении нормативной численности (485 единиц) Президиумом РАН Институту удалось добиться выделения дополнительных 10 единиц для зачисления молодых научных работников.

Финансовые средства Института формируются из средств

федерального бюджета, выделяемых Институту в порядке, устанавливаемом Президиумом РАН, а также из средств, поступающих в качестве целевого финансирования исследований, выполняемых по федеральным программам РФ и грантам государственных научных фондов, грантов и субсидий международных и иностранных некоммерческих организаций и фондов, средств, поступающих от заказчиков (в том числе зарубежных) на выполнение работ по договорам (контрактам), на производство научной продукции (работ, услуг), доходов от предусмотренной Уставом Института предпринимательской деятельности, добровольных пожертвований и взносов и иных, не запрещенных законом источников. Если рассматривать жизненный цикл организации (по показателям финансирования Института), то можно сказать, что она находится в устойчивой фазе. Но нужно уделять больше внимания предпринимательской деятельности, развивать свой «бизнес». Пока в общем объеме финансирования организации преобладает базовое бюджетное финансирование (бюджет РАН). Необходимо стремиться к росту дополнительных источников финансирования.

В связи с этим возникает необходимость развития у наших сотрудников новых групп способностей. Руководителю важно направить силы и выбрать систему поддержки и развития мотиваций предпринимательской деятельности, которая характеризуется повышенным риском.

Поэтому, уровень полученной (за короткое время) прибыли должен быть высок, чтобы мотивировать сотрудников начать свое дело, начать внедрение своих разработок. Это даст людям возможность реализовать собственные амбиции, возможность самореализации вообще.

Одной из первоочередных задач также является создание в Институте центра коммерциализации научных разработок, развитие инновационной деятельности и инновационной инфраструктуры. Необходимо стремиться к сокращению разрыва между научной идеей и прибылью организации.

Институт биохимической физики им. Н.М.Эмануэля РАН (ИБХФ РАН) – авторитетное научное учреждение в системе Российской академии наук. Институт был создан в 1994 г. с целью развития фундаментальных исследований физической сущности химических процессов в биологических и молекулярно-организованных системах. В Институте работают 500 сотрудников, в состав Института входит 5 отделов, объединяющих 50 лабораторий и научных групп.

Создание службы коммерциализации в Институте, с одной стороны, - назревшая необходимость, с другой стороны, вынужденный шаг в развитии российской науки в современных условиях.

Поскольку фундаментальные исследования все менее и менее востребованы в современной российской действительности, прикладное значение научных разработок приобретает решающее значение. Это значение - и в смысле дальнейшего развития науки, и в смысле дальнейшего выживания ученых, решивших остаться в науке.

Но ученые советского периода - это отличные научные работники, но

никак не бизнесмены. Жизнь заставляет их приспособливаться к существующей действительности и, вопреки здравому смыслу, приобретать навыки бизнес-человека. Но каждый должен заниматься своим делом. Ученый не может одновременно совершать научные открытия и превращать их в деньги. Поэтому в современных условиях назрела необходимость создания специальной службы в рамках научно-исследовательских институтов, которая специализировалась бы на продвижении научных разработок в производство.

Эта проблема в последние год-два встала и перед нашим Институтом. Научный потенциал ИБХФ РАН (как и многих академических институтов) огромен. Дать ему выход, реализовать его (пусть даже не на 100 %) - вот задача создаваемой службы коммерциализации. Выход на практику, на производство - единственная возможность выживания чисто научного учреждения в данных условиях.

Служба коммерциализации предполагает работу по продолжению цепочки «идея - НИР - НИОКР - опытное производство - производство».

В данный момент такой структуры в Институте не существует. Но есть все предпосылки для ее создания. Коллектив из 5 человек готов объединиться для организации такой структуры. В этом коллективе есть лидер, который способен возглавить команду людей, имеющих отношение к материализации научных идей. Коллектив работает около года, поэтому пока рано говорить о команде (как ее понимают в менеджменте), но тенденция к общности, пониманию целей, активной работе с самого начала присутствует в коллективе.

Стиль руководства в создаваемой службе коммерциализации - демократический. Руководитель прислушивается к мнению подчиненных, у него работает обратная связь с сотрудниками. Он принимает решения, привлекая подчиненных к этому решению. Руководитель ценит психологический климат в коллективе, стремится его не нарушать. Сотрудники не ощущают давления сверху, могут принимать самостоятельные решения, не опасаясь запретов.

Каждый член команды действует, с одной стороны, самостоятельно, сообразно своему опыту, знаниям, интуиции. С другой стороны, прислушивается к «голосу» руководителя, и не только прислушивается, но корректирует свои решения с учетом конструктивных замечаний. В коллективе доминирует комфортная психологическая атмосфера. Но это не означает панибратства и постоянных чаепитий. Просто создается климат, способствующий проявлению индивидуальных способностей каждого сотрудника. Нет диктатуры руководителя, есть поддержка руководителя в выполнении сотрудниками заданий.

Руководитель создаваемой в Институте службы коммерциализации при управлении сотрудниками придерживается принципов (в силу своего характера): не делай другим того, чего не хочешь, чтобы делали тебе; жизнь может идти очень неровно, но отношение к ней должно быть ровным, воспринимай жизненные ситуации философски; никогда не обманывай,

всегда называй вещи своими именами, всегда адекватно реагируй и отображай ситуацию.

Руководитель поддерживает и помогает своим сотрудникам при выполнении ими работы. При этом у сотрудников создается ощущение соучастия, сопричастности к деятельности Института. Соответственно, возникает и развивается мотивационная система. По моему мнению, при создании службы коммерциализации существует три группы людей в Институте, для которых существуют различные мотивации. Одна группа - это дирекция Института. Она заинтересована в создании и функционировании службы коммерциализации, как отдельной структуры, в силу сложившейся ситуации в науке. Поскольку у дирекции существует множество своих проблем, то почему бы не переложить одну из этих проблем на новую структуру.

Вторая группа заинтересованных лиц - это сами научные сотрудники. Здесь может возникать несколько мотиваций: физические потребности, т.е. хочу получать хорошие деньги; признание и самоутверждение (возможность пройти от идеи до реализации); самореализация.

Третья группа - собственно сама служба коммерциализации. Здесь мотивация сотрудников к труду больше определяется потребностью в статусе и признании, поскольку в академическом институте зарплата таких работников невысока, т.е. материальная мотивация практически полностью отсутствует. Таким образом, у сотрудников пробуждаются внутренние импульсы к работе. Но это возможно в том случае, если в семье сотрудника кто-то зарабатывает деньги. Иначе все мысли человека будут лишь о «добывании себе на пропитание». Да, это интересная работа, она может принести моральное удовлетворение, но на первом этапе создания и развития такой структуры сотрудник материально не будет удовлетворен. Если удастся развить деятельность этой службы, то в перспективе возможна и материальная мотивация сотрудников, но это не означает, что нематериальная мотивация уйдет на второй план. На первом этапе создания службы коммерциализации главная мотивация - это «идея», возможность попробовать себя в новых условиях не как научный сотрудник, а как деловой партнер.

Создание структуры, занимающейся коммерческой реализацией научных проектов, в рамках устоявшегося менталитета академического института дело весьма непростое. Тем более, когда такая структура создается из сотрудников данного института. Консерватизм мышления, приверженность сложившимся стереотипам могут создать достаточные препятствия в деятельности такой службы. Но у сотрудников есть желание работать в такой структуре, есть понимание стратегических целей, есть опыт научной работы, т.е. есть совокупное понимание идеи создания и функционирования такой службы.

Общий порядок выполнения задания:

1. Описать особенности бизнес-среды и перспективы развития

описанной в кейсе организации.

2. Оценить сильные и слабые стороны организации. Выбрать стратегию, наиболее пригодную для организации в сложившихся условиях.

3. Определить проблемы в области управления людьми в данной организации. Определить их влияние на модель организационного поведения.

4. Указать возможные результаты и последствия (позитивные и негативные) для организации при принятии того или иного управленческого решения

### **Критерии оценки:**

Студент аттестован, если точно и аргументированно ответил на все вопросы кейса.

## Текущая аттестация 2

АВТНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ  
ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
ЦЕНТРОСОЮЗА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КООПЕРАЦИИ»  
КАЗАНСКИЙ КООПЕРАТИВНЫЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)

### КОМПЛЕКТ ЗАДАНИЙ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕЙ АТТЕСТАЦИИ №2 (в форме контрольной работы)

по дисциплине «Методы принятия управленческих решений»

Решение кейса «Один день из жизни топ-менеджера»

Владимира Леонидовича Смирнова разбудил яркий луч апрельского солнца за пять минут до того, как это должен был сделать будильник. Владимир энергично покинул кровать, принял душ, позавтракал и уже через 25 минут сидел за рулем служебного «Мерседеса». Справа от него сидел его водитель-охранник. Владимир закурил и, утопив педаль в пол, помчался на работу, хотя спешить ему, собственно, было совсем не обязательно. Уже 3 года Смирнов возглавлял фирму ЗАО «Пром-Трейд», которая занималась комплектацией промышленных предприятий во всех регионах России. Компания развивалась из года в год и была куплена Владимиром после кризиса 1998 г. Таким образом, Владимир Леонидович был не только ее генеральным директором, но и единственным акционером.

В свои 35 лет он привык быстро принимать решения, что помогло ему сколотить состояние в сфере производства и торговли спиртными напитками, игрой на бирже ценными бумагами и на реализации нефтепродуктов. Кризис помог Владимиру приумножить капитал, но он решил больше не рисковать и в начале 1999 г. выкупил контрольный пакет акций ЗАО «Пром-Трейд». Смирнова вполне устраивала компания, которая за 5 лет существования смогла добиться лидирующего положения на рынке, а первые успехи и нежелание согласовывать ни с кем свои решения в дальнейшем подвигли Владимира к единоличному обладанию компанией.

И вот наш герой уже в своем просторном кабинете пьет традиционный утренний кофе, изучает свежие газеты и анализирует распорядок дня. По дороге на работу Владимир назначил пару важных встреч с потенциальными клиентами и теперь давал указание секретарю о переносе еженедельных совещаний по финансовым и сбытовым вопросам, хотя в приемной уже начали собираться участники одного из них. На осторожное замечание секретаря Владимир заявил, что после встречи хотел бы видеть только главного бухгалтера и финансового директора, а остальные могут заниматься своими делами. Для себя он отметил нерадивость секретаря и необходимость



переговорить по этому поводу с директором по персоналу.

Встреча с клиентами прошла успешно. Владимир умел убеждать людей и был хорошим продавцом. Дальнейшее ведение контракта он поручил самому продвинутому менеджеру по сбыту и хорошему приятелю - Андрею Быстрову. Правда, Андрей попытался напомнить о своей перегруженности и планах уйти в отпуск на следующей неделе. Быстров планировал поездку с семьей в Египет еще в декабре, в период согласования графика отпусков на следующий год. Это должен был быть его первый отпуск за три года работы в «Пром-Трейде». Владимир не мог не отпустить Андрея, хотя понимал, что поручить эту работу некому.

Владимир вызвал к себе директора по сбыту, который возглавлял его со дня основания компании, - Александра Ивановича Божко, непосредственного руководителя Андрея. Ранее Божко возглавлял небольшое производство в составе крупнейшего завода, где у него в подчинении было более 150 человек. Александр Иванович неплохо разбирался в потребностях промышленного предприятия и владел искусством продаж. Заменить Божко у Владимира Смирнова не поднималась рука, хотя бы потому, что менять было некем. Да и мешал он не сильно.

Вот и сейчас, в который раз, Божко затруднился с решением о выполнении нового заказа. В последнее время продажи компании росли из квартала в квартал, и все менеджеры были достаточно загружены. Но показывать это Владимиру он не стал. Вернувшись в кабинет, Александр Иванович вызвал по телефону своего инициативного подчиненного и назначил его ответственным за новый заказ. Когда же подчиненный попытался уточнить детали и сроки выполнения заказа, это закончилось криком со стороны Божко и менеджеру ничего не оставалось, как немедленно приступить к выполнению задания.

А в это время в кабинете Смирнова уже сидели Дмитрий Самсонов, главный бухгалтер, и Георгий Михайлович Мерман, финансовый директор «Пром-Трейда». Смирнов уважал этих людей, так как они отвечали за деньги компании. Георгий Михайлович Мерман был прирожденным финансистом и, несмотря на возраст, в свои 69 лет успешно справлялся с обязанностями. Владимир мог спокойно заниматься общим руководством компанией и перспективным развитием, так как все финансовые вопросы Георгий Михайлович брал на себя. Дмитрий, как главный бухгалтер, полностью отвечал интересам Смирнова, который переманил его

из другой компании. За полтора года работы Дмитрий полностью оправдал надежды Смирнова, однако в последнее время Владимир подметил определенную напряженность в отношениях с Дмитрием.

Выслушав доклад Мермана о текущей ситуации в фирме и анализ работы по результатам 2001 г., Смирнов затронул свою излюбленную тему - сокращение расходов на бухгалтерию. До прихода в «Пром-Трейд» Владимир полагал, что единственной функцией бухгалтерии является ведение налогового учета. Тем более, что Божко на общих собраниях постоянно отмечал возрастание сложностей в общении с бухгалтерией, непрерывно требующей от его

менеджеров каких-то документов, в то время как им некогда выполнять свою основную работу. Аргументы Самсонова о возросшей загруженности бухгалтеров в связи с увеличением оборотов и количества контрагентов Владимир не принимал. Какой может быть рост загруженности, если прибыль снижается? Смирнов сам оборвал начатый им разговор и заявил, что совещание закончено. Георгий Михайлович был достаточно опытным и мудрым, чтобы не вступать в бесперспективный спор...

Дмитрий вышел из кабинета первым. В который раз приходилось доказывать начальству элементарные вещи. Но с каждым разом ему все меньше хотелось делать это. По пути в свой кабинет он вспомнил об обещаниях Смирнова при приеме на работу: месячное вознаграждение в размере \$2 тыс., служебный автомобиль и решение вопроса обучения сына. Однажды, напомнив о договоренностях, он не был услышан Смирновым, а будучи человеком скромным, решил про себя больше эти вопросы не поднимать. Усевшись в свое кресло, Дмитрий в очередной раз достал из стола написанное месяц назад заявление об увольнении и опять положил его обратно. Сегодня у него слишком много работы, чтобы думать об этом серьезно.

Да и Смирнову некогда вспоминать о каких-то там обещаниях. Он считал своей главной задачей развитие компании, поиск новых клиентов, разработку новых продуктов. С клиентами у него вроде бы получалось, а вот с продуктами все обстояло значительно сложнее. Он уже неоднократно делился соображениями с Божко и с Мерманом, но никакой практической отдачи и встречных идей не было. Владимир понимал, что предстоит поиск новых сотрудников для осуществления его замыслов, и поставил себе на заметку очередной вопрос к директору по персоналу.

Свободный час до обеда Владимир использовал для занятий спортом. Два раза в неделю он играл в теннис со своими клиентами. Вот и сегодня игра удалась, и Владимир в раздевалке завел разговор о новых условиях контракта, предложив вернуться к их обсуждению в офисе.

Обед Смирнова прошел в корпоративной столовой, куда он вернулся после тенниса. За обедом Владимиру удалось решить пару оперативных вопросов с начальниками отделов. Конечно, он может пообедать и в отдельном зале, но все же он предпочитал просто подсаживаться к своим подчиненным и «работать» даже во время обеда, изучая тем самым проблемы компании «снизу».

Смирнов не любил работать после обеда. Большую часть времени уделял прессе и разборке корреспонденции. Очередной раз зазвонил телефон, и Игорь Мягков уточнил, когда можно зайти переговорить. Владимир попросил сделать это через 20 минут и продолжил чтение полученных по электронной почте сообщений.

Игорь Мягков, сотрудник с высшим медицинским образованием, полтора года руководил службой персонала компании. В компанию «Пром-Трейд» Игорь пришел после перестройки и несколько лет возглавлял один из отделов. Проучившись два года в бизнес-школе, он так и не получил диплома МВА, но зато четко усвоил возрастающую роль управления

человеческими ресурсами в российских компаниях и решил на этом построить свою карьеру. А тут в компанию пришел новый собственник и генеральный директор - Владимир Смирнов. Мягков, используя свой шанс, убедил новоиспеченного генерального директора в необходимости назначить его директором по персоналу и только сейчас начал осознавать, какую ответственность он на себя взвалил. В свою очередь, Смирнов был вполне доволен Игорем, так как директор по персоналу был его союзником, он соглашался со всеми его идеями и даже иногда выдавал их за свои.

Смирнов, закончив с почтой, вызвал Мягкова для обсуждения с ним необходимости заменить секретаря, в очередной раз формулируя свои требования. В голосе Владимира Леонидовича сквозило некоторое раздражение, вызванное тем, что уже четвертый раз за время его работы в «Пром-Трейте» приходится менять секретаря. Мягков сразу согласился с шефом и доложил о том, что уже начал поиск замены. Собеседники плавно перешли к вопросу потребностей в персонале для осуществления планов Смирнова по развитию компании и внедрению новых услуг. Донеся до Мягкова ключевые моменты, Владимир попросил дополнительно согласовать их с Самсоновым и Божко и лишь потом приступить к действиям.

Отметив указания руководителя у себя в тайм-менеджере, Мягков вдруг вспомнил о разговоре месячной давности со Смирновым относительно жалоб клиентов и проблем взаимодействия между сотрудниками компании. Тогда, проанализировав ситуацию в компании, Владимир Леонидович поручил Мягкову подготовить документ, регламентирующий взаимоотношения между сотрудниками и клиентами. Игорь уже две недели назад подготовил проект этого документа, немного переработав полученный от партнеров образец, но забыл взять его на сегодняшнюю встречу. Немного подумал и решил вернуться с указанным документом в кабинет Смирнова. Владимир в это время уже обсуждал по телефону свои планы на вечер, что дало Игорю время не только отдышаться, но и собраться с мыслями. Вернувшись к беседе, Смирнов получил от Мягкова документ следующего содержания:

#### Правила деловой этики компании «Пром-Трейд»

##### 1. Общие правила

Мы все осознаем, что каждый сотрудник прежде всего - личность и член коллектива, и в этом мы видим наше преимущество, поэтому у нас принято уважительное и терпимое отношение друг к другу и к чужому мнению независимо от должности и функциональных обязанностей. Мы избегаем излишней фамильярности в отношениях, следим за своей речью и обращаемся друг к другу на совещаниях и во время переговоров с клиентами только на ВЫ. Все это позволяет нам избежать конфликтных ситуаций, создать здоровую рабочую атмосферу, необходимую для решения стоящих перед нами задач любой сложности.

##### 2. Прием клиентов и партнеров в офисах и представительствах

Мы уважаем наших клиентов и партнеров и дорожим их временем.

Для того чтобы клиенты в это верили, чувствовали себя комфортно и воспринимали нас как деловых партнеров, мы строго выполняем следующие правила.

– Мы заранее информируем о предполагаемых переговорах офис-менеджера (по необходимости) и в обязательном порядке своего непосредственного руководителя, согласовываем с ним цели и задачи и определяем протокольный уровень.

– В соответствии с запланированным протокольным уровнем и составом участников переговоры проводятся в комнате переговоров, кафе или на рабочих местах либо по решению руководства вне стен Компании.

Во время переговоров мы никогда не обсуждаем по телефону или с коллегами коммерческие или производственные темы, не имеющие отношения к повестке дня. При возникновении экстренных производственных проблем текущего характера мы извиняемся и покидаем на короткое время помещение для переговоров. Мобильные телефоны на время запланированных и важных переговоров должны быть отключены.

– Мы никогда, кроме экстренных случаев, не отвлекаем участников переговорного процесса, даже если они являются нашими подчиненными.

– В случае же необходимости обратиться к сотруднику Компании во время переговоров мы обращаемся к нему по имени и отчеству.

### 3. Информационная этика

У нас запрещено обсуждение и распространение непроверенной информации и слухов в отношении деятельности Компании. Это наносит ущерб нашей репутации, порождает подозрительность и неуверенность в действиях сотрудников. Чтобы избежать этого, мы не стесняемся задавать вопросы своим руководителям и другим лицам, обладающим квалификацией и знаниями. Каждый руководитель будет только приветствовать такую инициативу и обязан ответить на вопросы в пределах своей компетенции. Мы все - участники единой информационной системы и не должны заражать ее вирусами подозрительности и сплетен, и даже в сложных ситуациях своей выдержкой и спокойствием помогаем своей Компании и - тем самым себе.

У нас не принято устанавливать приемные часы у руководства. Поэтому мы можем обратиться по любому вопросу, в том числе и по личному, к любому руководителю вплоть до генерального директора в течение рабочего дня. Для обращения к генеральному директору необходимо предварительно записаться на прием у секретаря.

### 4. Интересы в деятельности других организаций

Требования современной конкурентной борьбы не допускают наличия у наших сотрудников и их ближайших родственников финансовых или имущественных интересов в любой конкурирующей компании, а если данные интересы существуют в фирмах-поставщиках и заказчиках (партнерских и клиентских фирм), с которыми у Компании имеются какие-либо взаимоотношения, то сотрудник должен сообщить о данных фактах своему руководству. Утаивание такой информации может привести к определенным выводам и однозначным последствиям для утаившего.

## 5. Использование служебного положения

В Компании не допускается использовать в собственных целях или в интересах третьих лиц служебное положение, служебную информацию, накопленную в ходе деятельности Компании, а также любые материалы, связанные с существующей и планируемой деятельностью Компании.

## 6. Ответственность

Данные Правила являются неотъемлемой частью нашей Компании, поэтому нарушение этих норм и правил говорит о неуважении не только к Компании, но и ко всем ее сотрудникам. Если эти нарушения расцениваются как невыполнение условий контракта, то в этих случаях к сотруднику применяются административные санкции вплоть до увольнения.

Смирнов, обстоятельно ознакомившись с документом, молча подписал его, поблагодарил Мягкова за работу и возложил на него контроль за исполнением разработанных правил. В течение следующего дня Мягков должен был разослать эти правила всем сотрудникам по электронной почте и разъяснить некоторые моменты.

Смирнов посмотрел на часы и еще раз поблагодарил Мягкова за работу. Попрощавшись с ним, Владимир собрал портфель и покинул свой кабинет. Проходя мимо секретаря, он сообщил, что уже не вернется в офис, и через минуту сидел за рулем своего автомобиля. Рабочий день Смирнова на сегодня был закончен, и он спешил на учебу. Владимир Леонидович уже третий месяц занимался в местной бизнес-школе и чувствовал, что начинает лучше понимать проблемы, встающие перед его компанией.

### Задание

1. Оцените стиль управления в компании «Пром-Трейд», уровень менеджмента и ключевые проблемы в менеджменте.

2. Какие управленческие ошибки допустил Смирнов за время руководства ЗАО «Пром-Трейд»?

3. Проанализируйте альтернативы развития ситуации.

4. Сформируйте предложения и рекомендации по принятию управленческого решения.

5. Разработайте план действий

### **Критерии оценки:**

Студент аттестован, если точно и аргументированно ответил на все вопросы.