

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |  |  |  | стр. 3 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  | **Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году** | | | |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Отдел образовательных программ и планирования учебного процесса Торопова Т.В. | | | | |  |  |  |  |
|  | | | *\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_* | | | | | |
| кафедры | | | | | |  | | |
|  | **Общий и стратегический менеджмент** | | | | | | | |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Зав. кафедрой доц.,к.э.н. Гончарова С.Н. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ | | | | | | | | |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  | **Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году** | | | |  |  |
| Отдел образовательных программ и планирования учебного процесса Торопова Т.В. | | | | |  |  |  |  |
| кафедры | | | | | |  | | |
|  | **Общий и стратегический менеджмент** | | | | | | | |
| Зав. кафедрой доц.,к.э.н. Гончарова С.Н. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ | | | | | | | | |
| Программу составил (и): | | *Ст.преп., Кудинова Г.Н. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_* | | | | | | |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  | **Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году** | | | |  |  |
| Отдел образовательных программ и планирования учебного процесса Торопова Т.В. | | | | |  |  |  |  |
| кафедры | | | | | |  | | |
|  | **Общий и стратегический менеджмент** | | | | | | | |
| Зав. кафедрой доц.,к.э.н. Гончарова С.Н. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ | | | | | | | | |
| Программу составил (и): | | *Ст.преп., Кудинова Г.Н. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_* | | | | | | |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  | **Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году** | | | |  |  |
| Отдел образовательных программ и планирования учебного процесса Торопова Т.В. | | | | |  |  |  |  |
| кафедры | | | | | |  | | |
|  | **Общий и стратегический менеджмент** | | | | | | | |
| Зав. кафедрой доц.,к.э.н. Гончарова С.Н. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ | | | | | | | | |
| Программу составил (и): | | *Ст.преп., Кудинова Г.Н. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_* | | | | | | |

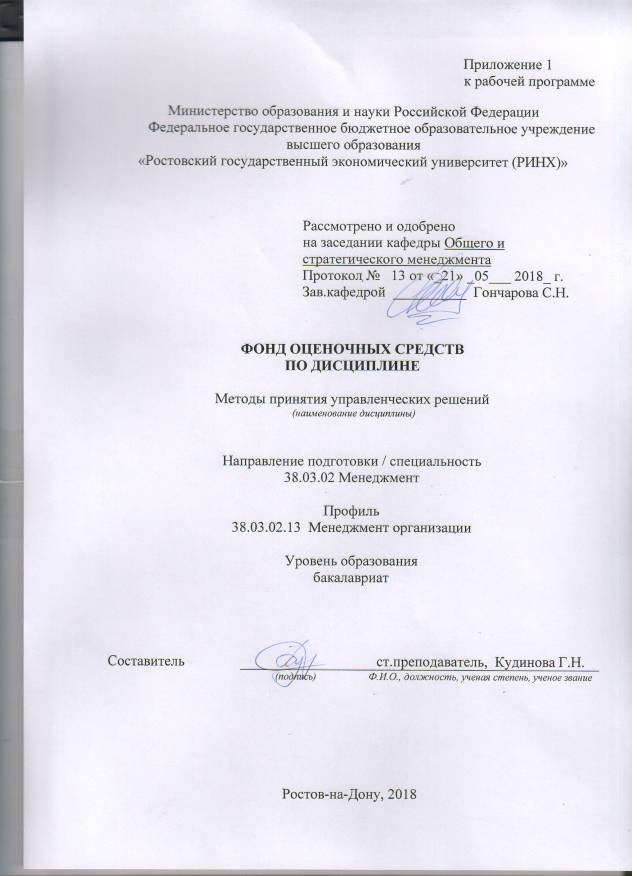
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| УП: z38.03.02.13\_1.plx | | | |  |  |  |  |  |  | стр. 4 |
| **1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ** | | | | | | | | | | |
| 1.1 | Цели: формирование у студентов современного экономического мышления; изучение основ разработки альтернативных вариантов управленческих решений и обоснования их выбора на основе критериев социально- экономической эффективности с учетом рисков и возможных социально-экономических последствий; получение практических навыков организации выполнения и реализации управленческих решений | | | | | | | | | |
| 1.2 | Задачи:приобретение навыков участия в подготовке и принятии решений по вопросам организации управления и совершенствования деятельности экономических служб и подразделений предприятий различных форм собственности,организаций,ведомств с учетом правовых,административных и других ограничений | | | | | | | | | |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ** | | | | | | | | | | |
| Цикл (раздел) ООП: | | | Б1.В.ДВ.01 | | | | | | | |
| **2.1** | **Требования к предварительной подготовке обучающегося:** | | | | | | | | | |
| 2.1.1 | Необходимыми условиями для успешного освоения дисциплины являются навыки, знания и умения, полученные в результате изучения дисциплин: экономическая теория, документирование в управлении, история. | | | | | | | | | |
| **2.2** | **Дисциплины и практики, для которых освоение данной дисциплины (модуля) необходимо как предшествующее:** | | | | | | | | | |
| 2.2.1 | Личная эффективность менеджера | | | | | | | | | |
| 2.2.2 | Инновационный менеджмент | | | | | | | | | |
| 2.2.3 | Теория организации | | | | | | | | | |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **3. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ** | | | | | | | | | | |
| **ОПК-6: владением методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций** | | | | | | | | | | |
| **Знать:** | | | | | | | | | | |
| основные понятия, категории и инструменты принятия управленческих решений, основные этапы процесса разработки и принятия управленческих решений, классификацию методов принятия управленческих решений | | | | | | | | | | |
| **Уметь:** | | | | | | | | | | |
| выявлять и анализировать проблемы экономического и организационного характера с целью постановки задач принятия решений, выбирать конкретные методы, средства, приемы выбора решения в отношении поставленных задач | | | | | | | | | | |
| **Владеть:** | | | | | | | | | | |
| практическими навыками обоснованного выбора и использования методов принятия управленческих решений при решении типовых организационно-управленческих задач, навыками разработки вариантов управленческих решений и обоснования их выбора на основе разработанных критериев выбора; | | | | | | | | | | |
| **ПК-10: владением навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления** | | | | | | | | | | |
| **Знать:** | | | | | | | | | | |
| Знать основы качественного и количественного анализа | | | | | | | | | | |
| **Уметь:** | | | | | | | | | | |
| Уметь рассчитывать показатели экономических и организационно-управленческих моделей. | | | | | | | | | | |
| **Владеть:** | | | | | | | | | | |
| Владеть навыками количественного и качественного анализа, навыками построения экономических и финансовых моделей с построением конкретных задач | | | | | | | | | | |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)** | | | | | | | | | | |
| **Код занятия** | | **Наименование разделов и тем /вид занятия/** | | **Семестр / Курс** | **Часов** | **Компетен-**  **ции** | **Литература** | **Интре ракт.** | **Примечание** | |
|  | | **Раздел 1. «Основы принятия управленческих решений»** | |  |  |  |  |  |  | |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| УП: z38.03.02.13\_1.plx | |  |  |  |  |  |  | стр. 5 |
| 1.1 | Тема 1.1 «Основные понятия управленческих решений» Роль решений в системе управления. Виды проблем. Сущность и виды управленческих решений, их классификация. Уровни принятия управленческих решений в зависимости трудности проблем. Факторы, влияющие на принятие управленческих решений. Качество, эффективность управленческого решения /Лек/ | 2 | 2 | ОПК-6 ПК- 10 | Л1.1 Л1.2 Л2.1 Л2.2  Э1 | 2 |  | |
| 1.2 | Тема 1.1 «Деловая игра «Принятие решений с учетом ограничений»»  Цель деловой игры – приобретение навыков личного принятия решений в сложной ситуации и умения осуждать и отстаивать их в процессе коллективного обсуждения  /Пр/ | 2 | 2 | ОПК-6 ПК- 10 | Л1.1 Л2.2  Э1 | 2 |  | |
| 1.3 | Тема 1.4 «Методы принятия управленческих решений»  Типы задач принятия управленческих решений. Понятийный аппарат процесса принятия решений. Понятие метода принятия управленческих решений. Классификация методов принятия управленческих решений.  /Пр/ | 2 | 2 | ОПК-6 ПК- 10 | Л1.1 Л2.2  Э1 | 2 |  | |
| 1.4 | Тема 1.1 «Основные понятия управленческих решений».  Сущность, свойства, виды и классификация управленческих решений. Типы проблем. Требования к качеству принимаемых решений. Способы оценки эффективности решений. Тема 1.2 «Процесс принятия управленческих решений».  Понятие подходов к решению задач управления. Основные этапы процесса разработки и принятия управленческих решений, их особенности. Проблема риска при принятии решений. Тема 1.3 «Понятие метода принятия управленческих решений, классификация методов принятия решений».  Актуальность использования методов принятия решений в зависимости от характера проблемы. /Ср/ | 2 | 70 | ОПК-6 ПК- 10 | Л1.1 Л2.2  Э1 | 0 |  | |
|  | **Раздел 2. «Методы принятия управленческих решений»** |  |  |  |  |  |  | |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| УП: z38.03.02.13\_1.plx | |  |  |  |  |  |  | стр. 6 |
| 2.1 | Тема 2.1 «Методы, применяемые на этапе формулирования проблемы» Метод «Бритва Оккама». Древовидные диаграммы.Тема 2.3 «Методы, применяемые на этапе формулирования ограничений, критериев» Методы сбора данных. Принцип Парето. Метод ситуационного анализа.Тема 2.4 «Методы, применяемые на этапе определения и оценки альтернативных решений» Метод Дельфи. Модель принятия решений в структурированных проблемных ситуациях (в условиях определенности). Методы решения задач в условиях недостатка информации (неопределенности). Принятие решений на основе дерева решений. Методы многокритериальной оценки альтернатив /Лек/ | 2 | 2 | ОПК-6 ПК- 10 | Л1.1 Л2.2 Л2.3  Э1 | 0 |  | |
| 2.2 | Тема 2.2 «Методы, применяемые на этапе анализа проблемы» Диаграмма Исикавы. Матричные методы. PEST- анализ. Матрица БКГ. Приобретение навыков диагностики проблемы методом причинно-следственной диаграммы, навыков использования матричных методов на этапе формулирования и анализа проблем. /Пр/ | 2 | 2 | ОПК-6 ПК- 10 | Л1.1 Л2.2  Э1 | 2 |  | |
| 2.3 | Тема 2.6 «Методы, применяемые на этапе поиска и оценки альтернативных решений» Методология SWOT-анализа. Получение практических навыков проведения ситуационного анализа. /Пр/ | 2 | 2 | ОПК-6 ПК- 10 | Л1.1 Л2.2  Э1 | 2 |  | |
| 2.4 | Тема 2.1 «Методы, применяемые на этапе формулирования проблемы» Способы выявления проблем. Ранжирование проблем. Понятие цели решения. Характеристика критериев выбора цели. Изучение методов определения и уточнения формулировки проблемы при принятии управленческих решений. Тема 2.2 «Методы, применяемые на этапе анализа проблемы» Определение характера проблемы. Этапы процесса анализа проблемы. Тема 2.3 «Методы, применяемые на этапе формулирования ограничений, критериев» Методы сбора необходимой информации, интерпретации данных, компьютерного представления. Идентификация ограничений. Кейс метод. Ситуационный анализ. Понятие метода моделирования. /Ср/ | 2 | 74 | ОПК-6 ПК- 10 | Л1.1 Л1.3 Л2.2 Л2.3  Э1 | 0 |  | |
| 2.5 | Контрольная работа. Перечень заданий контрольной работы предоставлен в Приложении 1 к рабочей программе дисциплины /Ср/ | 2 | 15 | ОПК-6 ПК- 10 | Л1.2 Л1.4 Л2.2 Л2.3  Э1 | 0 |  | |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| УП: z38.03.02.13\_1.plx | |  |  |  |  |  |  | стр. 7 |
| 2.6 | /Экзамен/ | 2 | 9 | ОПК-6 ПК- 10 | Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л2.1 Л2.2 Л2.3  Э1 | 0 |  | |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **5. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ** | | | | | | | | |
| **5.1. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации** | | | | | | | | |
| Вопросы к экзамену:  1. Роль решений в системе менеджмента  2. Понятие «проблемы»  3. Классификация проблем  4. Уровни принятия управленческих решений в зависимости трудности проблем  5. Сущность управленческих решений  6. Виды управленческих решений  7. Классификация управленческих решений в зависимости от сферы деятельности, по масштабу решения, по срокам действия и влияния на перспективы развития организации, по целям.  8. Классификация управленческих решений по степени уникальности, полноте исходной информации, в соответствии с критерием обоснованности, по рангу управления  9. Классификация управленческих решений в зависимости от ситуации решения, от направленности управленческих решений и их масштабности, по форме.  10. Информационное обеспечение управленческих решений  11. Факторы, влияющие на принятие управленческих решений  12. Качество управленческого решения  13. Условия обеспечения высокого качества и эффективности управленческого решения  14. Проблема сопоставимости управленческих решений  15. Эффективность управленческих решений  16. Требования у эффективным управленческим решениям  17. Десять правил Рубинштейна. Вопросы Джонсона  18. Понятийный аппарат процесса принятия решений  19. Типовой процесс принятия решений  20. Характеристика этапа определения, анализа проблемной ситуации и формулирования проблемы принятия решения и их выбора  21. Характеристика этапов определения характера и цели разрешения проблемы, формулировки ограничений и критериев принятия решений  22. Этапы определения альтернатив, оценки альтернатив  23. Характеристика этапов поиска и разработки решения, его реализации, контроля реализации и оценки результатов.  24. Классификация методов принятия управленческих решений по признаку «основа для принятия решения», в зависимости от наличия и качества информации  25. Классификация методов принятия управленческих решений в зависимости от сложности проблемы  26. Суть методов психологической активизации  27. Классификация методов принятия решения по этапам принятия решения  28. Метод «Мозговой штурм»  29. Модификации метода «Мозговой штурм»  30. Метод конференции идей  31. Метод экспертных оценок  32. Особенности обработки экспертных оценок  33. Метод «бритва Оккама»  34. Древовидная диаграмма  35. Диаграмма «рыбья кость»  36. Диаграмма шести слов  37. Метод фокальных объектов  38. Метод анализа макросреды организации  39. Матрица БКГ  40. SWOT–анализ  41. Метод функционально-стоимостного анализа  42. Методы сбора данных  43. Интерпретация данных – принцип Парето  44. Метод Дельфи  45. Принятие решения в условии определенности  46. Понятия риска и неопределенности при принятии управленческих решений  47. Правила принятия решений без использования численных значений вероятностей исходов в условиях неопределенности  48. Правила принятия решений с использованием численных значений вероятностей исходов в условиях неопределенности | | | | | | | | |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| УП: z38.03.02.13\_1.plx | | |  |  | стр. 8 |
| 49. Табличный метод принятия решений  50. Принятие решений на основе дерева решений | | | | | |
| **5.2. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля** | | | | | |
| Структура и содержание фонда оценочных средств представлены в Приложении 1 к рабочей программе дисциплины | | | | | |
|  |  |  |  |  |  |
| **6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)** | | | | | |
| **6.1. Рекомендуемая литература** | | | | | |
| **6.1.1. Основная литература** | | | | | |
|  | Авторы, составители | Заглавие | | Издательство, год | Колич-во |
| Л1.1 | Афонин И. В. | Управление развитием предприятия: Стратегический менеджмент, инновации, инвестиции, цены: Учеб. пособие | | М.: Дашков и К, 2002 | 209 |
| Л1.2 | Медведев, А.Г. | Международный менеджмент: стратегические решения в многонациональных компаниях: учебник [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php? page=book&id=458070 | | СПб. : Высшая школа менеджмента, 2014 | Неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей |
| Л1.3 | Барнагян В. С. | Методы принятия управленческих решений: учеб. пособие | | Ростов н/Д: Изд-во РГЭУ (РИНХ), 2017 | 68 |
| Л1.4 | Маслихина В. Ю. | Методы принятия управленческих решений: учебное пособие | | Йошкар-Ола: ПГТУ, 2016 | Неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей |
| **6.1.2. Дополнительная литература** | | | | | |
|  | Авторы, составители | Заглавие | | Издательство, год | Колич-во |
| Л2.1 | Никулина, Н.Н. | Финансовый менеджмент организации. Теория и практика: учебное пособие / Н.Н. Никулина, Д.В. Суходоев, Н.Д. Эриашвили [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118153 | | М. : Юнити-Дана, 2015 | Неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей |
| Л2.2 | Фитцжеральд Д. | Менеджмент | | Генуя: Black Cat Publishing, 2007 | 196 |
| Л2.3 | Бережная О. В., Бережная Е. В. | Методы принятия управленческих решений: учебное пособие | | Ставрополь: СКФУ, 2015 | Неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей |
| **6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"** | | | | | |
| Э1 | cfin.ru - сайт «Корпоративный менеджмент» | | | | |
| **6.3. Перечень программного обеспечения** | | | | | |
| 6.3.1 | Microsoft Office | | | | |
| **6.4 Перечень информационных справочных систем** | | | | | |
| 6.4.1 | Консультант + | | | | |
|  |  |  |  |  |  |
| **7. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)** | | | | | |
| 7.1 | Помещения для проведения всех видов работ, предусмотренных учебным планом, укомплектованы необходимой специализированной учебной мебелью и техническими средствами обучения. Для проведения лекционных занятий используется демонстрационное оборудование. | | | | |
|  |  |  |  |  |  |
| **8. МЕТОДИЧЕСТКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)** | | | | | |
| Методические указания по освоению дисциплины представлены в Приложении 2 к рабочей программме дисциплины | | | | | |



Оглавление

[1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы ….3](#_Toc420739500)

[2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания …](#_Toc420739502)3

3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы………… ……………5

4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыт деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций………………………………………………………………………………50

# 1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

1.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования представлен в п. 3. «Требования к результатам освоения дисциплины» рабочей программы дисциплины.

# 2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

2.1 Показатели и критерии оценивания компетенций:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ЗУН, составляющие компетенцию | Показатели оценивания | Критерии оценивания | Средства оценивания |
| ОПК-6 - владение методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций | | | |
| З - основные понятия, категории и инструменты принятия управленческих решений, основные этапы процесса разработки и принятия управленческих решений, классификацию методов принятия управленческих решений  У - выявлять и анализировать проблемы экономического и организационного характера с целью постановки задач принятия решений, выбирать конкретные методы, средства, приемы выбора решения в отношении поставленных задач  В - практическими навыками обоснованного выбора и использования методов принятия управленческих решений при решении типовых организационно-управленческих задач, навыками разработки вариантов управленческих решений и обоснования их выбора на основе разработанных критериев выбора; | степень активности участвующего в ДИ обучающегося,  правильность ответа на вопросы при проведении тестирования, умение использовать сведения из глобальных информационных ресурсов,  умение выбирать и использовать методы для принятия управленческих решений,  полнота объема проведенных исследований и расчетов, содержательность выводов | соответствие исследований проблеме;  умение отстаивать свою позицию;  умение пользоваться дополнительной литературой при подготовке к занятиям;  соответствие представленной в ответах информации материалам лекции и учебной литературы, сведениям из информационных ресурсов Интернет; | ДИ – деловая игра, Т – тест ( 1 и 2 модуль 1), КЗ- кейс задание (с 1 по 4),  КР – контрольная работа (для заочной формы обучения) |
| ПК-10 - владением навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления | | | |
| З - Знать основы качественного и количественного анализа  У - Уметь рассчитывать показатели экономических и организационно-управленческих моделей.  В - Владеть навыками количественного и качественного анализа, навыками построения экономических и финансовых моделей с построением конкретных задач | умение выбирать и использовать методы для принятия управленческих решений,  полнота объема проведенных исследований и расчетов, содержательность выводов | умение пользоваться дополнительной литературой при подготовке к занятиям;  обоснованность выводов; целенаправленность поиска и отбора необходимой информации; | ДИ – деловая игра, Т – тест (1 модуль 2), КЗ – кейс задание (5-8),  КР – контрольная работа (для заочной формы обучения) |

2.2 Шкалы оценивания

Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация осуществляется в рамках накопительной балльно-рейтинговой системы в 100-балльной шкале:

*- 84-100 баллов (оценка «отлично») - изложенный материал фактически верен, наличие глубоких исчерпывающих знаний в объеме пройденной программы дисциплины в соответствии с поставленными программой курса целями и задачами обучения; правильные, уверенные действия по применению полученных знаний на практике, грамотное и логически стройное изложение материала при ответе, усвоение основной и знакомство с дополнительной литературой;*

*- 67-83 баллов (оценка «хорошо») - наличие твердых и достаточно полных знаний в объеме пройденной программы дисциплины в соответствии с целями обучения, правильные действия по применению знаний на практике, четкое изложение материала, допускаются отдельные логические и стилистические погрешности, обучающийсяусвоил основную литературу, рекомендованную в рабочей программе дисциплины;*

*- 50-66 баллов (оценка удовлетворительно) - наличие твердых знаний в объеме пройденного курса в соответствии с целями обучения, изложение ответов с отдельными ошибками, уверенно исправленными после дополнительных вопросов; правильные в целом действия по применению знаний на практике;*

*- 0-49 баллов (оценка неудовлетворительно) - ответы не связаны с вопросами, наличие грубых ошибок в ответе, непонимание сущности излагаемого вопроса, неумение применять знания на практике, неуверенность и неточность ответов на дополнительные и наводящие вопросы».*

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

Министерство образования и науки Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

«Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)»

Кафедра Общего и стратегического менеджмента

(наименование кафедры)

**Вопросы к Экзамену**

по дисциплинеМетоды принятия управленческих решений

1. Роль решений в системе менеджмента
2. Понятие «проблемы»
3. Классификация проблем
4. Уровни принятия управленческих решений в зависимости трудности проблем
5. Сущность управленческих решений
6. Виды управленческих решений
7. Классификация управленческих решений в зависимости от сферы деятельности, по масштабу решения, по срокам действия и влияния на перспективы развития организации, по целям.
8. Классификация управленческих решений по степени уникальности, полноте исходной информации, в соответствии с критерием обоснованности, по рангу управления
9. Классификация управленческих решений в зависимости от ситуации решения, от направленности управленческих решений и их масштабности, по форме.
10. Информационное обеспечение управленческих решений
11. Факторы, влияющие на принятие управленческих решений
12. Качество управленческого решения
13. Условия обеспечения высокого качества и эффективности управленческого решения
14. Проблема сопоставимости управленческих решений
15. Эффективность управленческих решений
16. Требования у эффективным управленческим решениям
17. Десять правил Рубинштейна. Вопросы Джонсона
18. Понятийный аппарат процесса принятия решений
19. Типовой процесс принятия решений
20. Характеристика этапа определения, анализа проблемной ситуации и формулирования проблемы принятия решения и их выбора
21. Характеристика этаповопределения характера и цели разрешения проблемы, формулировки ограничений и критериев принятия решений
22. Этапы определения альтернатив, оценки альтернатив
23. Характеристика этапов поиска и разработки решения, его реализации, контроля реализации и оценки результатов.
24. Классификация методов принятия управленческих решений по признаку «основа для принятия решения», в зависимости от наличия и качества информации
25. Классификация методов принятия управленческих решений в зависимости от сложности проблемы
26. Суть методов психологической активизации
27. Классификация методов принятия решения по этапам принятия решения
28. Метод «Мозговой штурм»
29. Модификации метода «Мозговой штурм»
30. Метод конференции идей
31. Метод экспертных оценок
32. Особенности обработки экспертных оценок
33. Метод «бритва Оккама»
34. Древовидная диаграмма
35. Диаграмма «рыбья кость»
36. Диаграмма шести слов
37. Метод фокальных объектов
38. Метод анализа макросреды организации
39. Матрица БКГ
40. SWOT–анализ
41. Метод функционально-стоимостного анализа
42. Методы сбора данных
43. Интерпретация данных – принцип Парето
44. Метод Дельфи
45. Принятие решения в условии определенности
46. Понятия риска и неопределенности при принятии управленческих решений
47. Правила принятия решений без использования численных значений вероятностей исходов в условиях неопределенности
48. Правила принятия решений с использованием численных значений вероятностей исходов в условиях неопределенности
49. Табличный метод принятия решений
50. Принятие решений на основе дерева решений

Министерство образования и науки Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

«Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)»

Кафедра Общего и стратегического менеджмента

**ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ №1**

по дисциплине **Методы принятия управленческих решений**

1. Роль решений в системе менеджмента
2. Принятие решений на основе дерева решений
3. На рисунке, предложенном преподавателем, представлена матрица БКГ для анализа сегмента «питьевая вода» компании ТТТ. Каким образом следует распределить поток денежных средств между товарами компании с целью получения равновесного распределения прибыли в планируемом периоде?

Составитель       Г.Н. Кудинова(подпись)

Зав. кафедрой

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_С.Н. Гончарова

(подпись)

«\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_20     г.

Министерство образования и науки Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

«Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)»

Кафедра Общего и стратегического менеджмента

**ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ №2**

по дисциплине **Методы принятия управленческих решений**

1. Понятие «проблемы»
2. Табличный метод принятия решений
3. Вы идете на собеседование в компанию, в которую очень хотите устроиться на работу. Вы знаете, что необходимо выглядеть как деловые люди. Перед вашим выходом из дома пошел сильный дождь. Вы в замешательстве, так как вам хочется произвести впечатление, выглядеть аккуратным (тем более с собой надо взять некоторые документы), не опоздать на встречу. Определите и перечислите цель, критерии, задачи, альтернативы решения. Постройте дерево целей.

Составитель       Г.Н. Кудинова(подпись)

Зав. кафедрой

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_С.Н. Гончарова

(подпись)

«\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_20     г.

Министерство образования и науки Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

«Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)»

Кафедра Общего и стратегического менеджмента

**ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ №3**

по дисциплине **Методы принятия управленческих решений**

1. Уровни принятия управленческих решений в зависимости трудности проблем

2. Правила принятия решений с использованием численных значений вероятностей исходов

3. Вы назначены ответственным за проведение мозгового штурма. Проблема сформулирована. Составьте план ваших действий.

Составитель       Г.Н. Кудинова(подпись)

Зав. кафедрой

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_С.Н. Гончарова

(подпись)

«\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_20     г.

**Критерии оценки:**

*- 84-100 баллов (оценка «отлично») - изложенный материал фактически верен, наличие глубоких исчерпывающих знаний в объеме пройденной программы дисциплины в соответствии с поставленными программой курса целями и задачами обучения; правильные, уверенные действия по применению полученных знаний на практике, грамотное и логически стройное изложение материала при ответе, усвоение основной и знакомство с дополнительной литературой;*

*- 67-83 баллов (оценка «хорошо») - наличие твердых и достаточно полных знаний в объеме пройденной программы дисциплины в соответствии с целями обучения, правильные действия по применению знаний на практике, четкое изложение материала, допускаются отдельные логические и стилистические погрешности, обучающийсяусвоил основную литературу, рекомендованную в рабочей программе дисциплины;*

*- 50-66 баллов (оценка удовлетворительно) - наличие твердых знаний в объеме пройденного курса в соответствии с целями обучения, изложение ответов с отдельными ошибками, уверенно исправленными после дополнительных вопросов; правильные в целом действия по применению знаний на практике;*

*- 0-49 баллов (оценка неудовлетворительно) - ответы не связаны с вопросами, наличие грубых ошибок в ответе, непонимание сущности излагаемого вопроса, неумение применять знания на практике, неуверенность и неточность ответов на дополнительные и наводящие вопросы».*

Министерство образования и науки Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

«Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)»

Кафедра Общего и стратегического менеджмента

(наименование кафедры)

**Тесты письменные**

по дисциплинеМетоды принятия управленческих решений

(наименование дисциплины)

1. **Банк тестов по модулям и темам**

**Модуль 1. «Основы принятия управленческих решений»**

Тест 1

1. Тестовое задание: Функции субъекта управления:

1. разработка решения;
2. реализация решения,
3. принятие решения,
4. наблюдение за внутренней и внешней средой,
5. регистрация состояния объекта управления,
6. сообщение о необходимости принятия решения.

Варианты ответов: разработка решения; принятие решения, наблюдение за внутренней и внешней средой, регистрация состояния объекта управления

2 Тестовое задание: Функции управленческих решений:

1. учетная;
2. координирующая;
3. мотивирующая,
4. объединяющая.

Варианты ответов: координирующая, мотивирующая

3. Тестовое задание: Определите характер возникшей проблемы: организация вынуждена изменить существующие договорные отношения с партнерами, подписав с ними новый договор о лизинге.

1. структурный
2. параметрический
3. функциональный

Варианты ответов: структурный

4. Тестовое задание: Какое измерение описания проблемы не названо

1. место,
2. степень отклонения,
3. время

Варианты ответов: суть

5. Тестовое задание: Расположите в порядке возрастания ресурсоемкости проблемы, имеющий следующий характер:

1. структурного
2. параметрического
3. функционального

Варианты ответов: b – a - c

6. Тестовое задание: Установите порядок последовательности явлений, возникающих в организации:

1. изменение,
2. следствие,
3. причина,
4. отклонение.

Варианты ответов: b – а – d - c

7. Тестовое задание: При каком типе решений требуется создание рабочих групп и анализ возможных рисков:

1. инновационном
2. селективном;
3. адаптационном
4. не при каком

Варианты ответов: адаптационном

8. Тестовое задание: Определите уровень принятия решения, если менеджер при решении возникшей проблемы действует согласно имеющейся программе:

1. рутинный;
2. адаптационный;
3. селективный

Варианты ответов: рутинный

9. Тестовое задание: Какими руководителями чаще всего принимаются интуитивные решения:

1. менеджерами нижнего уровня управления
2. высшим руководством фирмы
3. менеджерами среднего звена

Варианты ответов: высшим руководством фирмы

10. Тестовое задание: Что относится к особенностям управленческих решений? Лишнее вычеркните:

1. обособленность
2. масштабность
3. финансовые последствия
4. историчность
5. психологические аспекты

Варианты ответов: масштабность, финансовые последствия, психологические аспекты

11. Тестовое задание: Определите вид решения, принимаемого менеджером на основе знаний и опыта, полученных им в похожих ситуациях:

1. интуитивное решение
2. компромисс
3. организационное
4. решение, основанное на суждении
5. рациональное решение

Варианты ответов: решение, основанное на суждении

12. Тестовое задание: По целям различают следующие управленческие решения:

1. экономические
2. коммерческие
3. оперативные
4. корпоративные
5. некоммерческие
6. многоцелевые

Варианты ответов: коммерческие, некоммерческие

13. Тестовое задание: Решения, принимаемые менеджером в соответствии с критерием обоснованности:

1. решения в условиях риска
2. рациональные
3. структурированные
4. решения высшего уровня
5. интуитивные
6. в условиях определенности

Варианты ответов: рациональные, интуитивные

14. Тестовое задание: Верно ли следующее высказывание: «Релевантные данные – это данные, относящиеся к конкретной проблеме»

1. верно
2. неверно
3. Варианты ответов: верно

15. Тестовое задание: Основные условия обеспечения высокого качества и эффективности управленческого решения:

1. применение научных подходов менеджмента при принятии решений
2. привлечение работников фирмы к принятию решений
3. наличие возможности реализации решения
4. коллегиальный подход к принятию решения

Варианты ответов: применение научных подходов менеджмента при принятии решений, наличие возможности реализации решения

16. Тестовое задание: Экспертные оценки представляют собой следующий вид информации:

1. интуитивные данные
2. формализованные данные
3. количественные данные

Варианты ответов: количественные данные

17. Тестовое задание: Официальные акты, письма – это

1. интуитивные данные
2. формализованные данные
3. количественные данные

Варианты ответов: формализованные данные

18. Тестовое задание: Единство целей, научная обоснованность и правомочность, ясность и краткость формулировок принятого решения, своевременность и оперативность принятия решения, объективность – это требования

1. многовариантности принимаемого управленческого решения
2. эффективности принимаемого управленческого решения
3. устойчивости
4. согласованности

Варианты ответов: эффективности принимаемого управленческого решения

19. Тестовое задание: Альтернативные варианты управленческого решения приводятся в сопоставимый вид в общем случае по …… факторам

Варианты ответов: 8

20. Тестовое задание: Качество управленческого решения определяется

1. способом принятия решения, основывающимся на базе здравого смысла
2. совокупностью параметров решения, удовлетворяющих конкретной потребности всех заинтересованных в его результатах, и системой мер по их реализации
3. тем фактором, что менеджер выбирает наиболее желательное с точки зрения конечного эффекта решение
4. совокупностью свойств, обеспечивающих его успешное выполнение

Варианты ответов: совокупностью параметров решения, удовлетворяющих конкретной потребности всех заинтересованных в его результатах, и системой мер по их реализации

21. Тестовое задание: Верно ли высказывание «Многовариантность управленческого решения при принятии решения – основное условие повышения его качества»:

1. верно
2. неверно

Варианты ответов: верно

22. Тестовое задание: Требование: «не игнорировать фактические условия при разработке вариантов решений» называется:

1. научной обоснованностью принятия решения
2. объективностью принятия решения
3. оперативностью принятия решения

Варианты ответов: объективностью принятия решения

23. Тестовое задание: Эффективность управленческого решения обеспечивается

1. способом принятия решения, основывающимся на базе здравого смысла
2. совокупностью параметров решения, удовлетворяющих конкретной потребности всех заинтересованных в его результатах, и системой мер по их реализации
3. тем фактором, что менеджер выбирает наиболее желательное с точки зрения конечного эффекта решение
4. совокупностью свойств, обеспечивающих его успешное выполнение

Варианты ответов: совокупностью свойств, обеспечивающих его успешное выполнение

Тест 2

1. Тестовое задание: Методология управленческого решения – это

а способы и приемы выполнения операций, необходимых при разработке управленческих решений

б логическая организация деятельности по разработке управленческого решения

в совокупность последовательных приемов и способов для достижения поставленной цели.

Варианты ответов: логическая организация деятельности по разработке управленческого решения

2. Тестовое задание: Процессный подход управлению – подход, при котором

1. организация рассматривается как совокупность взаимозависимых элементов
2. управление рассматривается как непрерывная серия взаимосвязанных управленческих функций
3. пригодность применения метода управления определяется исходя из сложившейся ситуации

Варианты ответов: управление рассматривается как непрерывная серия взаимосвязанных управленческих функций

3. Тестовое задание: М. Рубинштейн сформулировал ……(*сколько?*) правил принятия управленческих решений.

Варианты ответов: 10

4. Тестовое задание: Установите соответствие:

|  |  |
| --- | --- |
| 1. Факт наличия проблемы | a) установление факта существования проблемы |
| 2. Индикатор проблемы | b) критическое рассогласование между желаемым и реальным положением |
| 3. Осознание проблемы | c) четкое понимание происходящего |
| 4. Определение проблемы | d) достижение одним или несколькими параметрами деятельности организации критического значения |

Варианты ответов: 1 - b 2 - d 3 - a 4 - c

5. Тестовое задание: Установите последовательность этапов процесса принятия решений:

1. реализация решения
2. формулировка ограничений и критериев выбора альтернатив
3. определение альтернатив решений
4. предварительное формулирование проблемы
5. анализ проблемной ситуации
6. оценка альтернатив и выбор наиболее эффективной
7. определение целей решения проблемы
8. формулирование проблемы
9. контроль реализации решения и оценка результатов

Варианты ответов: d – g – e – h – b – c – f – a - i

6. Тестовое задание: Соотнесите между собой наименования основных элементов понятийного аппарата принятия решений и их определения:

|  |  |
| --- | --- |
| 1. Методология управленческого решения | a) способы и приемы выполнения операций, необходимых при разработке управленческих решений |
| 2. Технология принятия решений | b) совокупность взаимосвязанных целенаправленных логически последовательных управленческих действий, обеспечивающих реализацию управленческих задач |
| 3. Методы разработки управленческих решений | c) логическая организация деятельности по разработке управленческого решения |
| 4. Процесс принятия управленческих решений | d) совокупность последовательных приемов и способов для достижения поставленной цели |

Варианты ответов: 1 - с 2 - d 3 - a 4 – b

7. Тестовое задание: Цель управленческого решения – это

1. достижение общего назначения организации
2. конкретный результат, который предполагается получить после реализации этого решения в определенных условиях и в зафиксированный период времени
3. обеспечение достижения поставленных перед организацией задач.

Варианты ответов: конкретный результат, который предполагается получить после реализации этого решения в определенных условиях и в зафиксированный период времен

* 1. Тестовое задание: Приведите примеры критериев выбора цели \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Варианты ответов: цена за единицу поставляемого материала; размер минимальных поставок; условия предоставления скидок и льгот; качество материалов; условия транспортировки

* 1. Тестовое задание: Для каких организаций существует меньше ограничений при принятии и реализации решений:

а мелких

б крупных

Варианты ответов: крупных

* 1. Тестовое задание: Факторы: последствия возникновения проблемы, срочность разрешения проблемы и ограничения во времени, мотивированность и наличие соответствующих способностей у участников решения проблемы и др., используются при:

1. анализе проблемы,
2. определении приоритета проблемы,
3. разработке реализации выбранной альтернативы проблемы

Варианты ответов: определении приоритета проблемы

11. Тестовое задание: При окончательном принятии управленческого решения рекомендуется оставить для рассмотрения:

а одну-две альтернативы, не больше

б как можно больше альтернативных вариантов

в несколько наиболее привлекательных

Варианты ответов: несколько наиболее привлекательных

12 Тестовое задание: Какой тип показателей следует использовать при оценке альтернатив:

а неоднотипные

б любые

в однотипные

Варианты ответов: однотипные

13. Тестовое задание: Установите соответствие между типом проблемной ситуации и ее сущностью:

|  |  |
| --- | --- |
| 1. Стандартные | a) ситуации, для которых характерна нехватка полной информации |
| 2. Хорошо структурированные | b) ситуации, описываемые многофакторными моделями и решаемыми с использованием системного подхода |
| 3. Слабо структурированные | c) ситуации, хорошо знакомые и решаемые по заранее выработанной процедуре |
| 4. Неструктурированные | d) ситуации с ясными и однозначными целями |

Варианты ответов: 1 - c 2 -d 3 - b 4 - a

14. Тестовое задание: На практике менеджер выбирает решение,

1. приводящее к оптимальному результату
2. приемлемое в сложившейся ситуации

Варианты ответов: приемлемое в сложившейся ситуации

* 1. Тестовое задание: Управленческие решения могут приниматься:

а коллективно

б единолично

в \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (*допишите*)

Варианты ответов: согласованием

* 1. Тестовое задание: Поясните используемые в формуле обозначения: 

Варианты ответов: Ээ -экономическая эффективность, Р - полученный результат, 3 - затраты

* 1. Тестовое задание: Показатели социальной эффективности решения:

1. текучесть работников аппарата управления
2. фондоотдача
3. полнота выполнения заказа
4. степень выполнения заказов потребителей
5. производительность труда
6. окупаемость капиталовложений
7. квалификационный уровень кадров

Варианты ответов: текучесть работников аппарата управления, полнота выполнения заказа, степень выполнения заказов потребителей, квалификационный уровень кадров

Тест3

1. Тестовое задание: Классификация методов принятия решения по факторам, составляющим основу принятия решения:

1. методы психологической активизации
2. методы систематизированного поиска
3. методы «здравого смысла»
4. качественные методы
5. метод проб и ошибок
6. методы, использующие научно-практический подход
7. методы направленного поиска

Варианты ответов: методы «здравого смысла», методы, использующие научно-практический подход

2. Тестовое задание: Алекс Осборн сформулировал (*сколько?*) обязательных этапов мозгового штурма

Варианты ответов: 3

3. Тестовое задание: Верно ли следующее утверждение: «Направленный поиск решения – это поиск по определённой системе на основе выбранных принципов и правил»:

1. верно
2. неверно

Варианты ответов: неверно

4. Тестовое задание: Методы решения сравнительно несложных задач:

1. методы психологической активизации
2. методы систематизированного поиска
3. методы «здравого смысла»
4. качественные методы
5. метод проб и ошибок
6. методы, использующие на научно-практический подход
7. методы направленного поиска

Варианты ответов: методы психологической активизации, метод проб и ошибок

5. Тестовое задание: Установите последовательность этапов процесса творческого мышления:

1. мыслительные усилия
2. инкубация
3. анализ идей
4. подготовка
5. озарение

Варианты ответов: d – a – b – e - c

6. Тестовое задание: Назовите количество основных правил, которым надо следовать при принятии управленческих решений с помощью психологических методов

Варианты ответов: 4

1. Тестовое задание: На последовательном приближении к оптимальному решению основаны методы:

а направленного поиска

б психологической активизации

в систематизированного поиска

Варианты ответов: направленного поиска

8. Тестовое задание: Выберите модификацию мозгового штурма, если при поиске решения возникает необходимость уточнить формулировку проблемы:

1. классически мозговой штурм
2. массовый мозговой штурм
3. мозговой штурм с оценкой идей
4. двойной мозговой штурм
5. прямая мозговая атака
6. обратный мозговой штурм

Варианты ответов: прямая мозговая атака

9. Тестовое задание: В каких модификациях мозгового штурма разрешена критика:

1. классически мозговой штурм
2. массовый мозговой штурм
3. мозговой штурм с оценкой идей
4. двойной мозговой штурм
5. прямая мозговая атака
6. обратный мозговой штурм

Варианты ответов: двойной мозговой штурм

10. Тестовое задание: Рекомендуемая длительность этапа мозгового штурма «генерирование идей»:

а около 20 минут

б не менее 30-40 минут

в 5-10 минут

Варианты ответов: около 20 минут

11. Тестовое задание: Преимуществом «оперативность» обладают следующие модификации мозгового штурма:

а письменный

б индивидуальный

в обратный

Варианты ответов: индивидуальный

12. Тестовое задание: Для выявления недостатков сложных процессов в организации используется:

а двойной мозговой штурм

б обратный мозговой штурм

в теневой мозговой штурм

г массовый мозговой штурм

Варианты ответов: обратный мозговой штурм

13. Тестовое задание: Основные отличия метода конференции идей от метода мозгового штурма:

1. метод применяется для решения сложных проблем
2. выдвижение большого количества идей
3. комбинирование и совершенствование предложенных идей
4. приветствуется доброжелательная критика при выдвижении идей
5. создается для участников рабочей группы непринужденная обстановка
6. привлечение группы экспертов для оценки идей

Варианты ответов: метод применяется для решения сложных проблем, приветствуется доброжелательная критика при выдвижении идей

14. Тестовое задание: Метод экспертных оценок применяется в условиях:

1. недостатка достоверной информации
2. наличия больших объемов количественной информации
3. ограничения ресурсов
4. качественного различия показателей, используемых в процессе принятия решения

Варианты ответов: недостатка достоверной информации, ограничения ресурсов, качественного различия показателей, используемых в процессе принятия решения

15. Тестовое задание: Какие экспертные оценки являются шкальными:

1. оценки из заданного интервала (например, от 1 до 5)
2. оценки, выставляемые по порядку: 1 ,2 ,3 , 4 и т.д.
3. оценки с указанием интервалов значений (например, -20 – 5, или 745 - 770)

Варианты ответов: оценки с указанием интервалов значений (например, -20 – 5, или 745 - 770)

* + 1. Тестовое задание: Коэффициент вариации используется для оценки согласованности мнений экспертов, если оценки были выставлены методом:

а ранжирования

б с помощью парного сравнения

в с использованием балльных оценок

г с помощью последовательного сравнения

Варианты ответов: с использованием балльных оценок

* + 1. Тестовое задание: Синергетический эффект от использования определенного метода принятия управленческих решений - это

а результат действия человека, обеспечивающего успешную групповую коммуникацию при коллективном принятии решения

б суммарный эффект взаимодействия двух или более факторов, превосходящий эффект каждого отдельного фактора

Варианты ответов: суммарный эффект взаимодействия двух или более факторов, превосходящий эффект каждого отдельного фактора

**Модуль 2. «Методы принятия управленческих решений»**

1. Тестовое задание: Методы, применяемые на этапе формулирования проблемы:

1. ФСА
2. метод причинно-следственного анализа
3. диаграмма шести слов
4. анкетирование
5. древовидная диаграмма,
6. методы цепных подстановок
7. методы решения сложных проблем в условиях неопределенности
8. принцип Парето
9. диаграмма «рыбья кость»
10. метод Дельфи,
11. «бритва Оккама»
12. PEST – анализ
13. мозговой штурм
14. мозговая атака,
15. метод функционально-стоимостного анализа
16. матрица Бостонской консультативной группы
17. интервью
18. SWOT – анализ
19. ситуационный анализ
20. метод фокальных объектов
21. метод экспертных оценок,
22. матричные методы
23. методы решения в условиях определенности структурированных проблем
24. дерево решений

Варианты ответов: древовидная диаграмма, «бритва Оккама», мозговой штурм

2. Тестовое задание: Методы, применяемые на этапе анализа проблемы:

1. PEST – анализ
2. метод причинно-следственного анализа
3. метод фокальных объектов
4. метод экспертных оценок,
5. интервью
6. принцип Парето
7. диаграмма шести слов
8. древовидная диаграмма,
9. «бритва Оккама»
10. методы решения в условиях определенности структурированных проблем
11. мозговой штурм
12. дерево решений
13. матричные методы
14. метод функционально-стоимостного анализа
15. анкетирование
16. SWOT – анализ
17. ситуационный анализ
18. диаграмма «рыбья кость»
19. метод Дельфи,
20. матрица Бостонской консультативной группы
21. методы решения сложных проблем в условиях неопределенности
22. мозговая атака
23. ФСА
24. методы цепных подстановок

Варианты ответов: PEST – анализ, метод фокальных объектов, диаграмма шести слов, матричные методы, SWOT – анализ, диаграмма «рыбья кость», матрица Бостонской консультативной группы, мозговая атака

3. Тестовое задание: Методы, применяемые на этапе формирования ограничений и критериев, определения типа проблемы:

1. метод Дельфи,
2. *древовидная диаграмма*,
3. мозговой штурм
4. анкетирование
5. мозговая атака,
6. диаграмма «рыбья кость»
7. метод причинно-следственного анализа
8. метод фокальных объектов
9. интервью
10. метод функционально-стоимостного анализа
11. PEST – анализ
12. матрица Бостонской консультативной группы
13. SWOT – анализ
14. принцип Парето
15. метод экспертных оценок,
16. методы решения в условиях определенности структурированных проблем
17. «бритва Оккама»
18. методы решения сложных проблем в условиях неопределенности
19. дерево решений
20. диаграмма шести слов
21. ФСА
22. ситуационный анализ
23. матричные методы
24. методы цепных подстановок

Варианты ответов: анкетирование, интервью, принцип Парето, ситуационный анализ

4. Тестовое задание: Методы, применяемые на этапе поиска и оценки альтернативных решений:

1. древовидная диаграмма
2. мозговой штурм
3. «бритва Оккама»
4. дерево решений
5. мозговая атака
6. диаграмма шести слов
7. ситуационный анализ
8. метод фокальных объектов
9. методы решения в условиях определенности структурированных проблем
10. матричные методы
11. метод функционально-стоимостного анализа
12. PEST – анализ
13. метод Дельфи
14. матрица Бостонской консультативной группы
15. анкетирование
16. метод причинно-следственного анализа
17. принцип Парето
18. методы решения сложных проблем в условиях неопределенности
19. диаграмма «рыбья кость»
20. ФСА
21. метод экспертных оценок
22. SWOT – анализ
23. интервью
24. методы цепных подстановок

Варианты ответов: мозговой штурм, дерево решений, методы решения в условиях определенности структурированных проблем, метод Дельфи, методы решения сложных проблем в условиях неопределенности, метод экспертных оценок

5. Тестовое задание: Методы, применяемые на этапе выбора, реализации решения:

1. методы решения сложных проблем в условиях неопределенности
2. метод фокальных объектов
3. метод экспертных оценок,
4. «бритва Оккама»
5. метод Дельфи,
6. мозговой штурм
7. мозговая атака,
8. диаграмма шести слов
9. метод причинно-следственного анализа
10. матричные методы
11. метод функционально-стоимостного анализа
12. древовидная диаграмма,
13. PEST – анализ
14. матрица Бостонской консультативной группы
15. методы цепных подстановок
16. SWOT – анализ
17. анкетирование
18. интервью
19. ситуационный анализ
20. диаграмма «рыбья кость»
21. принцип Парето
22. методы решения в условиях определенности структурированных проблем
23. дерево решений
24. ФСА

Варианты ответов: метод причинно-следственного анализа, методы цепных подстановок, ФСА

6. Тестовое задание: К сильным сторонам организации при проведении анализа можно отнести: методы цепных подстановок

1. высокий уровень компетентности менеджеров
2. появление на рынке труда квалифицированной рабочей силы
3. наличие свободных финансовых средств
4. наличие неудовлетворенного потребительского спроса

Варианты ответов: высокий уровень компетентности менеджеров, наличие свободных финансовых средств

7. Тестовое задание: Фраза «Сущности не следует умножать без необходимости» принадлежит:

1. Парето
2. Исикава
3. Оккама

Варианты ответов: Оккама

8. Тестовое задание: Верно ли следующее утверждение: «метод «бритва Оккама» особенно эффективен для поиска проблем, которые еще не стоят остро, но которые важно определить»?

1. да;
2. нет

Варианты ответов: да

9. Тестовое задание: Древовидная диаграмма используется в тех случаях, когда

1. краткосрочные цели должны быть достигнуты раньше результатов всей работы
2. необходимо исследовать все возможные аспекты, касающиеся проблемы
3. необходимо быстро найти решение

Варианты ответов: краткосрочные цели должны быть достигнуты раньше результатов всей работы, необходимо исследовать все возможные аспекты, касающиеся проблемы

10. Тестовое задание: Верно ли, что построение древовидной диаграммы завершается тогда, когда становятся ясными способы решения проблемы:

1. нет
2. да

Варианты ответов: да

11. Тестовое задание: Применяется ли при построении древовидной диаграммы метод мозгового штурма?

1. нет
2. да

Варианты ответов: да

12. Тестовое задание: Возможности внешней среды организации:

1. квалифицированный персонал на рынке труда
2. внедрение в производство новых технологий
3. возрастающая потребность покупателей в послепродажном обслуживании
4. разработка системы мотивации персонала
5. смена руководства предприятия
6. изменение налоговой политики

Варианты ответов: квалифицированный персонал на рынке труда, возрастающая потребность покупателей в послепродажном обслуживании, изменение налоговой политики

13. Тестовое задание: Метод, позволяющий определить истинные причины рассматриваемой проблемы:

1. Оккама
2. АВС
3. Исикава
4. дерево решений

Варианты ответов: Исикава

14. Тестовое задание: Главная цель анализа диаграммы Исикава:

1. ранжировать проблемы по их значимости
2. отыскать наиболее правильный путь и эффективный способ решения проблемы

Варианты ответов: отыскать наиболее правильный путь и эффективный способ решения проблемы

15. Тестовое задание: Как называется метод обследования проблемы с помощью 12 вопросов?

1. мозговой штурм,
2. шести слов
3. причинно-следственная диаграмма
4. Дельфи
5. АВС

Варианты ответов: шести слов

16. Тестовое задание: Методы для изучения окружения организации:

1. АВС
2. PEST – анализ
3. БКГ
4. Бритва Оккама

Варианты ответов: БКГ

17. Тестовое задание: К макроокружению организации относятся:

1. клиенты организации
2. налоговая политика государства
3. курсы валют
4. поставщики сырья
5. климатические условия

Варианты ответов: налоговая политика государства, курсы валют, климатические условия

18. Тестовое задание: Матричные методы

1. PEST – анализ
2. АВС-анализ
3. Матрица Бостонской консультативной группы
4. SWOT – анализ
5. Метод экспертных оценок

Варианты ответов: PEST – анализ, Матрица Бостонской консультативной группы, SWOT – анализ

19. Тестовое задание: Какой метод позволяет эффективно распределить поток денежных средств на инвестирование бизнес-областей компании:

1. PEST – анализ
2. АВС-анализ
3. Матрица Бостонской консультативной группы
4. SWOT – анализ
5. Метод экспертных оценок

Варианты ответов: Матрица Бостонской консультативной группы

20. Тестовое задание: Какой(ие) метод(ы) можно использовать для принятия стратегических и маркетинговых решений:

1. PEST – анализ
2. АВС-анализ
3. Матрица Бостонской консультативной группы
4. SWOT – анализ
5. Метод экспертных оценок

Варианты ответов: Матрица Бостонской консультативной группы, SWOT – анализ

21. Тестовое задание: Установите порядок разработки анкеты:

1. определение содержания вопросов
2. составление полного списка всех потребностей в информации, четкое определение групп респондентов
3. определение последовательности вопросов
4. определение типа анкеты
5. выбор формулировок вопросов
6. определение типа каждого вопроса

Варианты ответов: b –d – a - f- e- c

22. Тестовое задание: Верно ли утверждение: вопросы в анкете структурируют для того, чтобы респондент мог в произвольной форме выразить свое мнение?

1. нет
2. да

Варианты ответов: нет

23. Тестовое задание: Экспертные оценки представляют собой следующий вид информации:

1. интуитивные данные
2. формализованные данные
3. количественные данные

Варианты ответов: количественные данные

24. Тестовое задание: Альтернативные вопросы в анкете могут содержать вариантов ответа:

1. 1
2. 2
3. 3
4. 4

Варианты ответов: 2, 3

* 1. Тестовое задание: Верно ли утверждение: «Все интересные для респондента вопросы рекомендуется размещать в конце анкеты, чтобы у него осталось хорошее впечатление»?

1. нет
2. да

Варианты ответов: нет

26. Тестовое задание: Какое подход можно использовать при анализе большого количества однородных факторов:

1. PEST – анализ
2. АВС-анализ
3. Матрица Бостонской консультативной группы
4. SWOT – анализ
5. Метод экспертных оценок

Варианты ответов: АВС-анализ

* 1. Тестовое задание: Назовите метод анализа, обеспечивающий его проведение с учетом особенностей решаемой проблемы

Варианты ответа: ситуационный анализ, анализ ситуации

* 1. Тестовое задание: Особенности метода Дельфи:
     1. анонимность
     2. обратная связь
     3. высокая согласованность мнений экспертов

Варианты ответов: анонимность, обратная связь

29. Тестовое задание: Структурированная ситуация характеризуется:

1. наличием нескольких альтернативных линий поведения
2. неопределенными значениями некоторых параметров,
3. наличием ограничивающих факторов

Варианты ответов: наличием нескольких альтернативных линий поведения

30. Тестовое задание: Верно ли высказывание «Риск – это потенциально существующая вероятность потери ресурсов (в виде дополнительных непредвиденных расходов) или неполучения доходов, связанных с реализацией конкретного управленческого решения»:

1. верно
2. неверно

Варианты ответов: верно

31. Тестовое задание: Группы рисков:

1. риск реализации управленческого решения
2. риск достижение цели
3. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (допишите)

Варианты ответов: общий риск

32. Тестовое задание: Какой метод надо использовать с целью минимизации риска при решении задачи в условии полной неопределенности:

1. метод максиминного решения
2. дерево решений
3. метод минимакса
4. метод максимизации максимума доходов

Варианты ответов: метод минимакса

33. Тестовое задание: Верно ли утверждение: «Правило максимальной вероятности применяется при решении задач в условиях абсолютной неопределенности?

1. верно
2. неверно

Варианты ответов: неверно

34. Тестовое задание: Верно ли утверждение «Метод «дерево решений» применяется в тех случаях, когда решение проблемы единственное»?

1. верно
2. неверно

Варианты ответов: неверно

35. Тестовое задание: Универсальный метод выбора решений, оптимизирующий затраты на исполнение функций объекта управления без ущерба их качеству:

1. Дельфи
2. ФСА
3. сценарный подход,
4. ситуационный анализ

Варианты ответов: ФСА

36. Тестовое задание: Методы принятия решений в условиях вероятностной неопределенности:

1. минимакса
2. метод на основе дерева решений
3. метод платежной матрицы
4. правило максимальной вероятности

Варианты ответов: метод на основе дерева решений

37. Тестовое задание: Требования к набору критериев оценки альтернатив:

1. полнота
2. операционность
3. неизбыточность
4. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (допишите)

Варианты ответов: разложимость

**2. Инструкция по выполнению**

Тестовые задания могут содержать более одного верного ответа

**3. Критерии оценки**

**тестов к модулю 1:**

* оценка «отлично» (6/5 баллов) выставляется студенту, если он ответил «правильно» на 84 – 100% вопросов;
* оценка хорошо» (4 балла), если он ответил «правильно» на 67 – 83% вопросов;
* оценка «удовлетворительно» (3 балла), если он ответил «правильно» на 50 – 66% вопросов;
* оценка неудовлетворительно» (2/1 балл), если он ответил «правильно» менее чем на 50% вопросов (0-49%)

**теста к модулю 2:**

* оценка «отлично» (9-10 баллов) выставляется студенту, если он ответил «правильно» на 84 – 100% вопросов;
* оценка хорошо» (7-8 баллов), если он ответил «правильно» на 67 – 83% вопросов;
* оценка «удовлетворительно» (5-6 баллов), если он ответил «правильно» на 50 – 66% вопросов;
* оценка неудовлетворительно» (2-4 балла), если он ответил «правильно» менее чем на 50% вопросов (0-49%)

Составитель \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Кудинова Г.Н.

(подпись)

«\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_20 г.

**Оформление задания для деловой (ролевой) игры**

Министерство образования и науки Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

«Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)»

Кафедра Общего и стратегического менеджмента

(наименование кафедры)

**Деловая (ролевая) игра**

по дисциплинеМетоды принятия управленческих решений

(наименование дисциплины)

**1 Тема (проблема, ситуация)**

Космический корабль потерпел кораблекрушение на Луне. Согласно плану экипаж (участники игры) должны были встретиться со станцией, находящейся на расстоянии 300 км от этого места на освещенной стороне Луны. Все уничтожено, кроме 11 предметов:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Предмет | Ранг индивидуальный | Комментарии |
| Коробок спичек |  |  |
| Пищевые концентраты |  |  |
| 20 м нейлонового шнура |  |  |
| Шелковый купол парашюта |  |  |
| Переносной обогреватель на солнечных батареях |  |  |
| Коробка сухого молока |  |  |
| Два баллона с кислородом по 50 кг |  |  |
| Звездная карта лунного небосклона |  |  |
| Магнитный компас |  |  |
| 25 л воды |  |  |
| Сигнальные ракеты |  |  |

Жизнь экипажа зависит от того, сможет ли он добраться до станции.

Задачей является выбор наиболее необходимых предметов для преодоления пути в 300 км.

Необходимо расположить перечисленные 11 предметов в порядке их значимости для сохранения жизни «космонавтов». Номером 1 обозначается наиболее значимый для спасения экипажа предмет, а номером 11 – наименее значимый предмет.

**2 Концепция игры**

Участники игры, используя свои знания, опыт, должны лично (самостоятельно) принять решения, а затем аргументировано отстоять их в процессе обсуждения с коллегами (членами экипажа).

**3 Роли:**

- члены экипажа (команды по 4-5 человек) – демонстрируют свое умение единолично и в коллективе принимать решение;

- наблюдатели (один человек на команду) – не участвуют в обсуждении, наблюдают за процессом обсуждения и принятия коллективного решения;

**4 Ожидаемый(е) результат (ы)**

Оценка умения принимать разумные управленческие решения – лично (спонтанно) и после обсуждения с коллегами, оценка умения аргументировано отстаивать свои решения, спокойно по-деловому вести спор, оценка лидерских качеств, роли личных качеств при принятии решений.

**5 Программа проведения и/или методические рекомендации по подготовке и проведению**

Игра проводиться в несколько этапов:

1. формулировка задания,
2. разбиение на команды по 4-5 человек,
3. назначение и инструктаж «наблюдателей». Содержание инструкции:

1. Наблюдатель не участвует в заполнении индивидуальных листов

2. Наблюдатель не участвует в командном обсуждении

3. Наблюдатель ведет наблюдение за участием в обсуждении каждого члена команды и учет. Результатом его работы в команде является заполненный бланк *Наблюдателя команды*

4. Наблюдатель должен определить, кто в команде во время обсуждения:

а) был «белым» лидером: умным, рассудительным, спокойным, к мнению которого прислушивались

б) был «черным» лидером: диктатором, «давящим» на мнение остальных

в) умным, но нерешительным, часто не мог настоять на своем правильном ответе

г) какую манеру поведения выбрал: крик, давление, доводы

5. Наблюдатель по окончании командного обсуждения должен для каждого игрока зафиксировать:

а) сколько ответов этого игрока было принято командой,

б) сколько ответов он не отстоял

6. При подведении общих итогов игры наблюдатель должен сделать вывод о работе каждого члена команды и всей командной работе в целом.

7. От наблюдателя требуется проявление КОРРЕКТНОСТИ на всех этапах работы

1. индивидуальное заполнение личного листа членами экипажей (команд) (10 минут):

|  |  |
| --- | --- |
| Ф.И.О. участника \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |
| ***Предмет*** | ***Ранг*** |
| Коробок спичек |  |
| Пищевые концентраты |  |
| 20 м нейлонового шнура |  |
| Шелковый купол парашюта |  |
| Переносной обогреватель на солнечных батареях |  |
| Коробка сухого молока |  |
| Два баллона с кислородом по 50 кг |  |
| Звездная карта лунного небосклона |  |
| Магнитный компас |  |
| 25 л воды |  |
| Сигнальные ракеты |  |

1. «члены экипажей» коллективно обсуждают и принимают командные решения - выставляют командные ранги предметов (15 минут), заполняют столбец «Чьи оценки (ранга предметов) приняты»:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Оценки команды № \_\_\_ |  |  |
| *Предмет* | *Ранг предмета* | *Чьи оценки приняты* |
| Коробок спичек |  |  |
| Пищевые концентраты |  |  |
| 20 м нейлонового шнура |  |  |
| Шелковый купол парашюта |  |  |
| Переносной обогреватель на солнечных батареях |  |  |
| Коробка сухого молока |  |  |
| Два баллона с кислородом по 50 кг |  |  |
| Звездная карта лунного небосклона |  |  |
| Магнитный компас |  |  |
| 25 л воды |  |  |
| Сигнальные ракеты |  |  |

«наблюдатель» заполняет по результатам своих наблюдений Бланк наблюдателя команды:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ФИО игрока | Лидер? «черный»/  «белый» | Способ спора | Сколько принято ответов | Сколько не отстоял | Комментарий |
| 1 |  |  | **🗆🗆** | **🗆🗆** |  |
| 2 |  |  | **🗆🗆** | **🗆🗆** |  |
| 3 |  |  | **🗆🗆** | **🗆🗆** |  |
| 4 |  |  | **🗆🗆** | **🗆🗆** |  |
| 5 |  |  | **🗆🗆** | **🗆🗆** |  |

1. Подведение итогов и обсуждение

Объявление правильных рангов

Вычисление процента ошибок – индивидуальных и коллективных

Подведение итогов на доске с комментариями:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Космонавт (игрок) | Номер предмета и ранг, принятый командой по предложению космонавта | Кол-во правильных у игрока | Кол-во правильных по группе |
|  | 4(10) предмет (ранг) |  |  |
|  |  |  |  |

* Команда с минимальной ошибкой (1-2 места),
* Внутри команд: кто лидер («белый» или «черный»), диктатор, умный, но нерешительный (индивидуальная ошибка минимальна, но не повлиял на групповую), какой способ спора был выбран – крик, давление или доводы
* Вывод о роли каждого «члена экипажа» в команде

**Критерии оценивания:**

* оценка «отлично» (6/5 баллов) выставляется студенту-члену команды, если он четко выполнял все задания на всех этапах игры, активно участвовал в обсуждениях, проявил свою заинтересованность в достижении результатов игры и лидерские качества при обсуждении, показал умение отстаивать свою позицию; студенту-наблюдателю, если он в полном объеме согласно инструкции выполнил все задания, аргументировано в конце игры изложил результаты своих наблюдений;
* оценка «хорошо» (4 балла), если студент-член команды принимал участие в игре, но проявлял заинтересованность в ее результатах не на всех этапах, не проявлял высокой активности на этапе обсуждения; студенту-наблюдателю, если он при выполнении заданий допускал небольшие неточности, но не смог достаточно обоснованно аргументировать результаты своих наблюдений;
* оценка «удовлетворительно» (3 балла), если студент-член команды вел себя достаточно пассивно, принимал участие в игре не на всех ее этапах, уклонялся от коллективных обсуждений; студенту-наблюдателю, если он при выполнении заданий допускал ошибки, ему требовалась помощь, не смог аргументировано изложить свой выводы
* оценка «неудовлетворительно» (2/1 балл), если студент-член команды вел себя пассивно, отстраненно, не принимал участие в обсуждениях; студенту-наблюдателю, если он не справился со своей ролью наблюдателя – не выполнил большинство заданий, не смог подвести итоги своих наблюдений

Составитель Кудинова Г.Н.

(подпись)

«\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_20 г.

**Оформление задания для кейс-задачи**

Министерство образования и науки Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

«Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)»

Кафедра общего и стратегического менеджмента

(наименование кафедры)

**Кейс-задача**

по дисциплинеМетоды принятия управленческих решений

(наименование дисциплины)

**Задание(я):**

- проанализировать предложенную ситуации

- идентифицировать проблему

- определить критерии выбора альтернатив

- разработать альтернативные решения

- обосновать выбор решения

Ситуация 1 «Рабочий день генерального директора фирмы»

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

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

Первым делом надо провести оперативное совещание. Конец ме­сяца и квартала. Васильева очень беспокоит финансовое положение фирмы и реализация продукции. Совещание с руководителями служб начато ровно в 9.00, проведено довольно четко, но закончить его удалось только к 11 часам.

К этому времени в приемной накопилось уже много посетителей. В их числе несколько представителей других фирм, предприятий. Кроме того, просил принять начальник финансовой службы (в связи с невозвращением кредитов юридическим лицам он хотел дать по­яснения по замечаниям генерального директора и снять вопросы). Просили также принять: начальник кадровой службы, а также служ­бы маркетинга по изменению ситуации на внешнем рынке из-за ко­лебаний валюты США. "Что ему от меня надо, - подумал генераль­ный директор. - Он. кажется, не первый день уже ко мне прорывает­ся. Есть ведь заместитель генерального директора по финансам". По следам одного из совещаний предстояло решить ряд вопросов с начальником службы безопасности.

Прием Васильев начал в 11.30. В первую очередь пригласил представителей других фирм. "Своим" назначил время в течение дня, заместителя генерального директора просил через секретаря по­звонить позднее, если тот не найдет возможности решить свои воп­росы с вице-президентом фирмы. Неожиданно приехал представи­тель коммерческого банка, в котором находится счет фирмы. При­шлось принять. Как оказалось, все его вопросы касались компетен­ции заместителя по финансам. Но, так уже было принято на фирме, сначала он должен был обратиться к генеральному директору. Из трех представителей других фирм только один действительно нуж­дался в приеме генерального директора. Вопросы других вполне могли решить его заместители. Однако один из представителей на­отрез отказался рассматривать с кем-либо, кроме генерального ди­ректора, второй - остался не удовлетворен решением заместителя и непременно требовал вмешательства "самого".

Лишь после обеда генеральный директор, наконец, смог присту­пить к работе над перспективным планом, но в это время позвонил главный бухгалтер фирмы. Дело оказалось значительно серьезнее, чем можно было предполагать. Под угрозой срыва была выплата заработной платы работникам. Банк, где находились финансовые средства фирмы, неожиданно обанкротился. Генеральный директор давно подозревал, что с этим банком не все благополучно.

Надо немедленно ехать в банк. Генеральный директор просит секретаря вызвать машину, но она напоминает, что сегодня в 16.00 у него прием посетителей по личным вопросам, а в 17.30 - совеща­ние руководителей структурных подразделений. Что делать? Отме­нять прием посетителей по личным вопросам не хотелось бы. По­мнится, в прошлый раз он переносил его на сегодня. Нарушать са­мим же заведенный порядок - значит подрывать уважение ко вся­кому порядку вообще.

Размышления генерального директора прерывает телефонный зво­нок из-за границы. Интересуются, почему до сих пор не отправлена продукция фирмы для реализации. Он так и не успел принять свое­го главного бухгалтера. Вопросы касаются интересов многих ра­ботников, понадобятся средства для выплаты заработной платы. Как это все будет организовано? Учтены ли психологические факторы? Каковы последствия невыплаты заработной платы?

Во всех этих вопросах необходимо досконально разобраться, еще раз взвесить и обсудить. Но где же взять время? Генеральный дирек­тор с тоской посмотрел на пухлую папку еще не разобранной кор­респонденции, задумался: "Создается впечатление, что не я руковожу фирмой, а фирма мною. Я намечаю одни дела на день, а жизнь подска­зывает другие. Можно ли навести в этом какой-то порядок?"

Службы заместителя генерального директора по коммерческим вопросам изучали, помнится, затраты рабочего времени руководите­лей нашей фирмы. Интересно было бы посмотреть результаты, тем более они здесь, в папке. Да, цифры весьма любопытные".

Оказывается, у генерального директора фирмы и у его заместителей рабочее время обычно складывается примерно следующим образом:

1. подготовка решений перспективного характера - от 1-5% у руководителя, до 25% у отдельных замов, из них 93% - на прове­дение разного рода совещаний и 7% - на изучение и проработку материалов; составление (подготовка предложений) плана - 5% у руководителя и до 15% - у замов, корректировка и уточнение планов теку­щего года - от 3 до 4%;
2. оперативная работа - от 65 до 70% общего времени, в том  
   числе: посещения трудового коллектива - 2-3%, совещания - 90%,  
   изучение материалов - 2%, другие формы работы - остальное;
3. решение кадровых вопросов - 5-6% рабочего времени, органи­зационные проблемы управления - до 4%, другие вопросы - ос­тальное время.

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

Ситуация 2 «Управленческая команда в компании»

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

Ниже приводится характеристика членов управленческой команды Бориса, собравшихся на заседание к 11:00. Владимир — 32-летний финансовый директор компании; в компании работает три года, придя туда из одной из аудиторских компаний «Большой шестерки». Помимо финансов, он отвечает за бухгалтерию и общеадминистративные вопросы. Николай (35 лет) работает в компании восемь лет. Хотя по образованию он экономист, он поменял много работ в компании. Сейчас он занимается вопросами закупок товаров у поставщиков и подчиняется Владимиру. Елена — 45-летняя сестра Бориса руководит торговыми операциями. Торговля организована через дилеров, поэтому у Елены всего несколько человек в подчинении, семейным обстоятельствам ей не удалось закончить вуз и получил высшее образование.

Борис созвал заседание и пригласил на него консультанта по управлению, чтобы обсудить проблемы в связи с необходимостью повышения эффективности деятельности компании.

*Борис:* Ладно, мы потратили уже немало времени на обсуждение вопроса о повышении цен. Владимир рекомендует поднять цены 16% уже сейчас. Хотелось бы узнать мнение каждого из вас об этом. Начнем с тебя, Владимир.

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

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

*Владимир:* У нас нет способа от этого отказаться.

*Борис* (выдерживая паузу, оглядывает всех собравшихся): Итак, все вы рекомендуете увеличить цены прямо сейчас?

*Николай* и *Владимир:* Да!

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

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

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

*Николай:* Действительно, подтвержденные заказы дадут нам такую возможность.

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

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

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

*Елена* (пожимая плечами): Я даже не знаю.

*Владимир* (с явным нетерпением): Мы же теряем деньги на каждом заказе.

*Елена:* Меня беспокоит, что мы поднимаем цены в середине сезона продаж.

*Николай:* Если ждать, то про это можно просто забыть.

*Владимир:* Елена, тогда что-нибудь предложи.

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

*Владимир:* Но это стоит сделать.

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

*Елена:* (опять пожимает плечами).

*Борис:* Елена, ну скажи что-нибудь.

*Елена:* Не знаю. Я понимаю, что цены надо увеличить, но меня этобеспокоит.

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

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

Ситуация 3 «Подбор кандидатов на замещение освобождающейся должности»

Начальник службы маркетинговых исследований коммерческой фирмы через несколько дней уходит на пенсию по возрасту. На­чальнику службы по работе с персоналом поручено подобрать кан­дидатов на замещение освобождающейся должности. В резерве кад­рового департамента фирмы кандидатами на должность значились двое: зам. начальника службы Петров и главный специалист служ­бы Антонов.

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

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

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

Характеристика кандидатов на должность.

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

2. Антонов - главный специалист этой службы. Возраст – 40 лет. Высшее образование. На фирме работает с 1992 г. в качестве главного специалиста службы маркетинга. В решении производственных и иных вопросов Антонов не особенно инициативен. Однако всегда весьма охотно поддерживает полезную творческую мысль, и часто бывает более напорист и энергичен, чем сам автор предложе­ния.

Антонов - очень исполнительный, требовательный, даже строгий. Внешне - всегда опрятный, сосредоточенный. Принципиальный. С окружающими придерживается официальных служебных отношений. С рабочими шутит редко, молчалив. К нарушителям трудовой дис­циплины и недобросовестным работникам относится нетерпимо. Сотрудники уважают Антонова.

Увлекается шахматами, однако сам играет редко. Предпочитает давать советы играющим, особенно проигрывающему (с согласия дру­гого партнера). Получает большое удовольствие, когда игрок при его помощи выигрывает.

Женат, имеет двоих детей. Пользуется репутацией примерного семьянина. Здоров.

3. Русаков - специалист другой службы. Возраст - 27 лет. Обра­зование высшее, инженер. На фирме работает после окончания ин­ститута.

Русаков инициативен, проявляет творческую смелость при при­нятии различных решений. Однако часто ошибается. Чувствуется недостаток опыта. Целеустремленный, темпераментный, энергичный, во всем старается разобраться, постоянно советуется с опытными работниками фирмы. Легко вступает в спор со всеми, вплоть до руководителя фирмы. Убеждаясь в ошибочности своих предложе­ний, быстро от них отказывается.

Русаков читает много отечественной и иностранной периодичес­кой литературы. Редко придерживается официальных отношений. Со всеми общителен, любит шутить. Хорошо знает настроения рабо­чих, их запросы и интересы.

Здоров. Увлекается спортом. Женат. Детей нет.

4. Блинов - 38 лет; инженер-экономист. Образование высшее. Работает в коммерческих фирмах с 1991 г., как правило, в финансо­вых службах. Избирался депутатом городской думы. Имеет значи­тельные деловые связи и авторитет в коммерческих фирмах.

Блинов мало знает о конкретной коммерческой фирме, но имеет солидные рекомендации от деловых партнеров фирмы. Человек энер­гичный, принципиальный. Квалифицированный специалист.

Ситуация 4 «Работа коллектива»

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

В коллектив приняли в основном молодых продавцов, но с хорошей про­фессиональной подготовкой. Работать начали дружно и слаженно. Заведу­ющая магазином, имеющая в отличие от продавцов большой опыт работы в торговле, была требовательна, строга и справедлива. Она сразу распределила работу для каждого продавца, их обязанности.

Все продавцы к работе относились серьезно, добросовестно, в коллективе установилась дружеская атмосфера. Заведующая по всем возникающим во­просам и проблемам обращалась к продавцам, чтобы совместными усилиями принять решение.

Работницы получали моральное удовлетворение от работы. Старались не поддаваться пессимистическому настроению, находили взаимопонимание, как с вышестоящим руководством, так и с покупателями.

Магазин приобретал все большую популярность, численность покупате­лей увеличивалась, росли объемы продаж и продавцы перестали справляться с объемом работы. Было решено взять на работу еще одного продавца. Подали объявление в газету. По объявлению обратились несколько девушек. Заведу­ющая побеседовала с каждой, созвонилась с магазинами, где они работали ранее. Выбор пал на одну из девушек. Заведующая обратилась в отдел кадров с просьбой оформить на работу новую сотрудницу. Все оформления были почти завершены, когда от вышестоящего руководства пришло распоряже­ние принять на работу другого продавца. Не желая спорить с начальством, заведующая магазином согласилась принять другого продавца па работу, но поставила условие, что его примут временно. Новый продавец В. И. Никонова в отличие от всех работающих продавцов была женщиной средних лет, не­приятной внешности, с постоянно плохим настроением.

В. И. Никонова приступила к своим обязанностям, и в свой первый же рабочий день вступила в конфликт со всеми продавцами. Заведующая мага­зином успокоила девушек, понадеявшись, что В. И. Никонова освоится с тра­дициями, нормами и правилами, сложившимися в коллективе, и изменится.

Но на следующий день произошел еще один конфликт. В. И. Никонова за­явила, что не желает работать в водочном отделе, так как здесь самое большое количество посетителей, ей тяжело, сказывается возраст. Заведующая объяс­нила ей, что в соответствии с утвержденным положением, каждый продавец в течение недели работает в одном отделе, а по истечении срока принимает другой отдел, т. е. происходит перемещение продавца по всем отделам.

В. И. Никонова заявила, что если она больше всех работает, то пусть ей и платят больше, чем другим продавцам. Заведующая объяснила ей, что зарплата начисляется по часовой оплате плюс процент от выручки. Так как у В. И. Никоновой самое большое количество покупателей, то у нее будет и самая большая выручка, следовательно, и выше зарплата. В. И. Никонова согласилась с доводами заведующей.

Очередной конфликт произошел вечером другого дня, когда В. И. Нико­новой нужно было по графику выйти на работу в ночную смену. Она заяви­ла, что работать не сможет, так как у нее дети и вообще ей тяжело работать ночью.

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

В. И. Никонова грубила покупателям, на нее часто поступали жалобы. Ру­ководство объявило ей выговор, но это не дало положительного результата.

Через некоторое время стали поступать жалобы от покупателей, что В. И. Никонова неправильно сдает сдачу, часто обвешивает, и совершает еще ряд грубых нарушений правил торговли и дисциплины.

Заведующая передала жалобы вышестоящему руководству, но оно вновь ограничилось лишь выговором. Продавцов все больше раздражало поведение В. И. Никоновой. Тогда заведующая, боясь, что коллектив распадется, решила пойти на хитрость. Она имела в налоговой службе хорошего знакомого, пого­ворила с ним и решила устроить В. И. Никоновой «контрольную покупку». В назначенный день знакомый заведующей пришел в магазин, притворившись человеком в нетрезвом состоянии, стал покупать у В. И. Никоновой «что-нибудь на ужин. Заметив у посетителя крупные деньги, В. И. Никонова собрала ему хорошую корзину, не забыв внести в сумму и свою «накрутку» за обслуживание,

В ходе данной проверки был выявлен обсчет покупателя. Налоговая служба наложила штраф на предприятие и на продавца В. И. Никонову.

В связи с грубейшим нарушением В. И. Никонову освободили от занима­емой должности, что вызвало положительную реакцию со стороны продавцов.

Вместо В.И.Никоновой заведующая магазина решила сама принять на работу нового продавца. Как бы не ошибиться!

Ситуация 5 «Когда у кумушек согласья нет»

Отповедь на совещании

На совещании у коммерческого директора завода радио­деталей обсуждался проект Положения о вновь организуе­мой службе маркетинга. Представлял проект только что принятый на работу руководитель службы Кравченко. Глав­ный оппонент — начальник отдела сбыта Федоровский заявил в весьма резком тоне:

— Да, с заказами стало трудно. И поэтому, разумеется, отдел сбыта очень заинтересован в том, чтобы коллеги - маркетологи работали продуктивно и помогали сбыту. Но вот насколько реальна эта помощь?

Отдел сбыта уже взял в свой штат двух маркетологов, и они очень неплохо справлялись с порученным им делом. Всем известен успех наших эквалайзеров на рынке. Мы и впредь планировали вести маркетинговую работу по товарам широкого потребления. Теперь наших работников начинают растаскивать по другим службам, но дело даже не в этом.

Главная маркетинговая проблема для нашего завода — сбыт основной продукции — радиодеталей. А как раз эту продукцию ни новый руководитель господин Кравченко, ни его сотрудники не знают. Между тем всем известно, что главное в маркетинге — это хороший товар. А наши маркето­логи как раз товар и не знают.

Служба маркетинга собирается, по новому Положению, всем давать рекомендации — и что производить, и какую це­ну назначать. А за сбыт, между прочим, отвечаю я. И все здесь знают, что я за него отвечать умею. Значит, у меня должно быть доверие к их рекомендациям! А как я могу до­верять непрофессионалам?

Посмотрел я их «анкеты потребителей», «схемы позиционирования», «матрицы построения стратегий». Что ска­зать? Выглядит красиво и для диссертаций, конечно, сойдет или для статей в научных журналах. Но кто эти таблицы и диссертации заполнять будет, кто эти «баллы значимости» расставит? Нас от этой работы увольте, иначе ни на что другое времени не останется, а все наши склады будут забиты продукцией.

Может быть, там, за рубежом, маркетолог и в самом деле всему голова, так ведь там действительно профессионалы работают, и товар свои знают «от и до». Нам же по нашей бедности распыляться и дублировать силы и работу незачем, до наших сотрудников мы и в своем отделе в обиду не дадим, работа найдется, да и объяснить, если надо будет, техниче­ские вопросы — не проблема.

В общем, отдел сбыта считает, что сейчас новая служба, в том виде, как она задумана по Положению, ничего позитивного заводу не даст.

Как это было

На заводе радиодеталей, выпускавшем в основном воен­ную продукцию — микросхемы, три года назад возникла группа маркетинга товаров народного потребления. Она входила в состав отдела сбыта и состояла из двух человек, Волкова и Эйбоженко — энтузиастов, совмещавших основ­ную работу с вечерним обучением в школе международного бизнеса и маркетинга.

Группа сумела проявить себя. По ее предложению в од­ном из цехов было расширено производство эквалайзеров — важного компонента для бытовых аудиосистем высокого ка­чества. Объем продаж эквалайзеров увеличивался очень быстро.

На учебе сотрудники группы познакомились с Кравченко и его коллегой, которые очень хорошо ориентировались в инструментарии маркетинговых исследований и считали, что при доверии к ним со стороны администрации дела предприятия могли бы пойти значительно успешнее. Само­стоятельность они поставили условием перехода на завод.

С их приходом год назад группа маркетинга выделилась в самостоятельный отдел, подчиненный напрямую коммер­ческому директору завода. Ему же подчинялся также раз­росшийся отдел сбыта.

Возглавивший отдел маркетинга Кравченко предложил структурировать отдел по функциональному принципу, аргументируя это необходимостью резкого повышения уровня профессионализма маркетинговой деятельности. Пришед­шему с ним коллеге он поручил вести исследовательско - аналитическую группу, сам предполагал заняться рекламной работой, а на Волкова и Эйбоженко возлагались ценовая Политика и логистика.

Проблемы сбыта при этом оставались за действующим отделом сбыта, которым командовал популярный в адми­нистрации Федоровский. Такое разделение полномочий, как считал Кравченко, позволяло надеяться обойтись без кон­фликтов со старожилами завода. Этот подход был заложен в подготовленном маркетологами проекте Положения о служ­бе маркетинга на заводе.

Однако проект не прошел именно из-за жесткой пози­ции руководства отдела сбыта.

В результате конфликта вновь прибывшие маркетологи уволились, а остальные вновь стали сотрудниками отдела сбыта.

Ситуация 6 Ситуация для анализа рабочего времени директора завода «Русский строитель»

Завод «Русский строитель». Строительная площадка при строительстве была выбранная на свободной территории, с учётом развития за городом.

Сначала планировалось построить завод мощностью 150 тыс. кв.м. полезной площади в год. Но из требуемых по проекту средств имелось только 60%. Учредители обещали добавить, но, уже в ходе строительства было принято решение переделать проект так, чтобы хватило выделенных средств. Сократили высоту цехов, ликвидировали «лишние» краны в каждом пролёте склада, «урезали» административный корпус и др. В результате выделенных средств хватило, однако с момента ввода в действие завода ни одного года не выполнялся план. С первых дней работы остро встал вопрос обеспечения рабочими кадрами. Со временем стало выходить из строя оборудование.

Много лет на заводе не было главного инженера. Трест пытался подобрать директора, который смог бы выправить обстановку. За четыре года сменилось четыре директора. Новый - работает на заводе с «первого колышка», начинал в отделе главного механика, затем был назначен главным механиком завода. И вот теперь уже в течение двух лет директор. Инженер-механик по образованию он быстро разобрался с особенностями технологии.

С приходом нового директора положение на заводе несколько стабилизировалось. Работать приходилось много, часто и в воскресенье. Руководство требовало приступить к реконструкции. Предполагался переход на выпуск домов новой серии. Но серьёзно заняться подготовкой к реконструкции не было возможности. Заедала текучка.

Вот и сегодня, прежде чем отправиться домой, новый директор решил проанализировать прошедший день, разобраться, почему намеченное не выполнено.

Что на сегодня было запланировано? Из важных, предусмотренных на сегодня дел, не проведено запланированное совещание с начальниками цехов по обсуждению предполагаемой реконструкции, не состоялась беседа с начальником отдела труда и заработной платы. Собирался заехать к поставщику. Не заехал! Давно не давал покоя вопрос перегрузки заводской котельной сторонними потребителями. Надо либо отключить часть потребителей, либо смонтировать дополнительно два новых котла. На пропарку зимой идёт конденсат место пара. Срок термообработки увеличивается, качество изделия ухудшается.

Не удалось просмотреть подготовленный материал для доклада на производственном совещании.

Чем же был занят целый день?

Начал вспоминать!

Утром, ещё до начало рабочего дня, потребовалось срочно отправить на монтаж недоданные панели: звонок в цех, диспетчеру, в транспортную службу! Из-за нескольких панелей пришлось тратить столько времени! И так каждый день! Что - либо обязательно недостаёт. И сразу звонки!

Потом зашёл главный механик. На складе готовой продукции остановился кран. Пришлось срочно поехать к знакомому директору Механического завода. Просить помощи. От туда - к партнерам по поставкам. По возращению на завод пришлось опять заниматься краном на складе готовой продукции. Ремонт не был окончен, отгрузка остановилась, сразу звонки!

Занимался распределением автотранспорта. По каждой мелочи в город, нужна машина: и плановику, и механику, и бухгалтеру, и финансовому директору, и директору служб кадров и т.д. Машин своих мало. Каждый раз приходится самому заниматься распределением. Кому ехать в первую очередь, кому - потом. Каждый доказывает, что если он не поедет немедленно, завод остановится! Автобус выделили для перевозки рабочих. Днём ездит 1-2 человека.

Пришёл директор службы кадров. Опять два заявления. Увольняются формовщики. Один рабочий говорит, что нашёл место, где будет получать больше. Другой - нашёл место поближе к дому. Рабочих и так не хватает! Давно надо решать со строительством собственного дома. Сразу бы обстановка несколько разрядилась. Люди пошли бы не с завода, а на завод!

Задание директору службы кадров: подготовить справку об обеспеченности жильём рабочих завода и о потребности в жильё для решения проблемы с наймом кадров.

Проверил ход ремонта крана на складе готовой продукции. Кран заработал. Во вторую смену нужно дополнительно вывести всё, что не додано днём. Пересмотреть работу ночной смены. Выделить больше транспорта. Могут ли принять монтажники на объекте. Обеспечить разгрузку! Вот так каждый день!

Выходит, что дела, которые я делаю вроде бы нужные, не позволяют заняться решением действительно важных вопросов. Где взять время? Как лучше организовать свой рабочий день? Интересно, как у других директоров заводов?

Ситуация 7 «Проблемы компании «Медэкс»

Компания «Медэкс» занималась разработкой и продажей в России и некоторых странах СНГ компьютерных финансовых программ для медицинских учреждений. Компания была основана несколько лет назад Олегом Владимировичем Петренко, бывшим высокопоставленным чиновником всесоюзного в то время Министерства здравоохранения. В настоящее время в компании работали около тридцати аналитиков и программистов.

Раз в месяц правление компании проводило обсуждение планов, проблем и возможностей имеющихся у компании. Заседания собирал и проводил сам Петренко. В правление также входили: Феликс Толкачёв -маркетинг; Екатерина Сёмина - операции; Алексей Хитин - развитие систем; Дмитрий Боровской - финансы и учёт; Ахмет Багиров - системный анализ. Ниже приведена запись заседания правления, на котором один из вопросов обсуждения были контракты по обслуживанию проданных раннее программ.

Петренко. И так, последнее в повестке дня сегодняшнего заседания это контракты по обслуживанию. Дмитрий, это ваш вопрос.

Боровской: Да, я просмотрел контракты по обслуживанию программ, имеющиеся у нас с рядом наших клиентов, и мне кажется, что мы не получаем от них хорошего возврата на капитал. По моим подсчётам, лучше было бы продавать каждый год обновленную версию нашего пакета программ «Медэкс», чем предлагать контракты по их обслуживанию... или, это совершенно ясно, мы должны увеличить цену этих контрактов.

Петренко: На сколько ты предлагаешь поднять цену?

Боровской: Сегодня мы на отметке нулевой прибыли.

Петренко: Так что ты предлагаешь?

Боровской: *Я* думаю, мы должны увеличить годовую плату за обслуживание программ «Медэкс», по крайне мере, на 30%.

Толкачёв: Если мы это сделаем, то мы можем потерять ряд клиентов... может не тех, кто уже из нас есть, но некоторых потенциальных клиентов.

Петренко: Сколько пользователей программ имеет с нами контракты по обслуживанию?

Толкачёв: Я не знаю.

Боровской: Мне кажется, около 80%.

Петренко: Какова стандартная цена, исчисляемая на процентной основе к пакету программ?

Толкачёв: Это в некоторой степени зависит от цены на программу, но больше связано с тем, как часто она изменяется.

Хитин: Может мы не должны делать так много изменений в программах. В прошлом году мы сделали такие изменения для программы «В», и тогда центральный кардиологический центр изменил своё решение.

Нам было бы лучше потратить время на переход к новой системе компании «Эппл».

Семина: Это не помогло, и от нас ушёл Станислав Фридман. Он знал наши программы «вдоль и поперёк».

Петренко; Да!- Станислав был уникальный специалист и работник. Почему бы нам не попытаться лучше продавать контракты по обслуживанию программ «Медэкс»? Разве компании «Метсистем» и «ТЕМЭС» не проводят такие же изменения, которые делаем мы, и не осуществляют это также часто? Давайте сообщим нашим клиентам, что наши программы являются самыми совершенными на рынке.

Толкачёв: В одном из упомянутых компаний сменился финансовый директор.

Петренко: Ахмет, мы ещё ничего не слышали от тебя. Может у тебя есть какие-нибудь идеи в отношении того, как снизить стоимость контрактов по обслуживанию?

Багиров: Мне особо нечего сказать - это проблема маркетинга. Мне так кажется... как продавать контракты?

Сёмина: Я думаю, нам надо иметь больше данных и информации. Может быть нам следует отложить этот вопрос до тех пор, пока мы лучше изучим потребности наших клиентов и тому подобное.

Боровской: Что конкретное мы должны знать?

Петренко: Нам необходимо знать предполагаемые по плану изменения на следующий год и во сколько это обойдётся с точки зрения их осуществления.

Сёмина: Извините меня, мне надо уйти. Я должна встретиться с Георгиевским в 11.00.

Боровской: Почему бы нам просто не поднять цену на двадцать процентов для новых клиентов и посмотреть, что произойдёт? Увеличила же «ТМЭС» свою цену на 35% в год.

Петренко: Что ты думаешь, Феликс?

Толкачёв: Да, мы можем попытаться это сделать. Однако мы можем потерять некоторых потенциальных клиентов.

Петренко: Хорошо, давайте попробуем это сделать.

Ситуация 8 Ситуация для анализа коммуникаций в фирме «Электро»

«Электро» - фирма в составе 150 работников, которая специализируется на выпуске электроприборов: кофемолки, бритвенные приборы, соковыжималки, мешалки. Восемь лет тому назад глава фирмы дипломированный инженер Иванов начал выпускать кофемолки; каждые полгода он выпускал новую модель.

Фирма очень расширилась с тех пор, когда Иванов создал её с коллективом в составе восьми человек. Успех связан с двумя причинами: приборы первоклассного качества и надёжны; решающим фактором успеха, однако, является система сбыта продукции: Иванов сбывает свои 4 вида продукции командой в составе 120 человек исключительно частным лицам. Ответственным за сбыт является господин Каширин, бывший ранее первым заместителем Иванова.

Служба сбыта:

а) чётко организованна и работает только на комиссионных началах;

б) работники сбыта очень хорошо подготовлены;

в) сбыт получает 50% дохода от каждого проданного прибора.

К общим правилам ведения дел Иванова относится, кроме того, то что:

а) на каждый прибор даётся гарантия на год;

б) испортившиеся в течении времени приборы не ремонтируются, а заменяются новыми. Покупатель просто отправляет свой дефектный прибор вместе с гарантированным талоном на фирму и взамен получает новый. Тем самым, клиенты не должны заниматься рекламациями. Доля возвращённого товара в среднем за последние три года составляла около 2.5% от общего объёма продаж.

Но в последнее время ходят слухи, что Иванов собирается продать своё предприятие американской фирме. Ему, якобы, сделали очень выгодное предложение. Каширин, путешествующий почти постоянно по зоне обслуживания и курирующий группы торговых агентов, услышал об этом от одного из своих людей во время совместного ужина. Тот агент узнал об этом от своей жены, которой он звонит каждый вечер. Жена работает на фирме в отделе контроля качества. Все работники группы, в которой в данный момент находится Каширин, не задумываясь, заявляют: если этот слух верен, то они будут искать себе другую работу. Работать под американским руководством они не собираются.

Каширин, обеспокоенный, возвращается на фирму. На следующее утро от шеф - секретаря он узнал о том, что господин Иванов, якобы, разругался со своей женой и хочет разводиться. Рассказывают, что он ночью буквально вышвырнул свою жену на улицу. Однако историю о продаже американской фирме она считает шуткой. В конце концов, ей как секретарю Иванова, было бы известно о том, если бы велись подобные переговоры. Между прочим, с шефом всю неделю больше не связаться никому.

Коммерческий директор фирмы господин Дубин сообщил господину Каширину, что господин Иванов в настоящее время в Париже. Больше ему ничего неизвестно.

Через неделю, 1 апреля директор опять появился. В это же день -впервые за всё время существования фирмы - к своей работе приступает дирекционный ассистент. Его фамилия Жалев, и в последнее время он работал на французской дочерней фирме «Сименс электрик».

Господин Иванов направляет всем работникам, внутреннее открытое информационное письмо, в котором он опровергает всякое намерение продажи фирмы. Это, якобы, безответственные слухи. Наоборот, он готовит дальнейшее расширение фирмы, фирма намерена в будущем включить в свой ассортимент сбыт микроволновых печей. Поэтому он ожидает, чтобы каждый из работников и впредь с ответственностью относился к своей работе, как и прежде. Кроме того, в этом письме господин Иванов назначил производственное совещание на последний день сего месяца, т.е. на пятницу 28 апреля.

В течение этого месяца ходили самые невероятные слухи: 19 апреля господин Дубинин, якобы, отправился в Гамбург, что бы там тайно провести переговоры с японцами. Служба сбыта будет распущена и реорганизована; в будущем поставки будут производиться только на оптовые торговые предприятия; все агенты, если они останутся на фирме, будут получать твёрдую часть вознаграждения и дополнительное вознаграждение от оборота.

Каширин, сильно обеспокоенный этими слухами, обращается в середине месяца к директору. Как и следовало ожидать, Иванов реагирует несдержанно. Он всегда считал, что политика фирмы и сбыта - его дело. Работники, как в сфере производства, так и в сфере сбыта, должны быть рады и благодарны, что Иванов, будучи одаренным инженером, изобрёл приборы, которые благодаря своему качеству и надёжности пользуются большим спросом. Ему и впредь в голову не придёт спрашивать у кого-нибудь разрешение на осуществление новых идей.

Во время производственного собрания Иванов заявляет следующее:

1. Он не понимает, почему могли возникнуть эти глупые слухи.

2. Все остаётся по-прежнему, за исключением вместо собственного изобретения фирма «Электро» через примерно три месяца выпустит микроволновую печь, которая будет предложена на рынке по цене меньше 300 немецких марок. Прибор монтируется в России по японской лицензии, с применением произведённых в Японии электронных элементов переключения. Также и этот прибор не будет ремонтироваться и в случае поломки - обмениваться на новый. Комиссионный процент от этого нового прибора должен быть снижен до 25% от продажной цены, но зато этот прибор очень хорошо продаётся, т.к. он не поступает, как обычно, в торговлю.

После выступления господина Иванова весь персонал молчал. По нему не было видно ни согласия, ни возражения. После того, как никто не изъявил желание выступить, в том числе и руководители, господин Иванов молча и покачивая головой вышел из зала.

**Критерии оценки:**

- оценка «зачтено» выставляется студенту, если он понимает содержание поставленной задачи, ход ее решения, выполнил 50% и более заданий

- оценка «не зачтено» если обучающийся не понимает сущности задания, не может объяснить алгоритм его решения, выполнил задание менее чем на 50%

 Составитель \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Кудинова Г.Н.

(подпись)

«\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_20     г.

**Оформление комплекта заданий для контрольной работы**

(для заочной формы обучения)

Министерство образования и науки Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

«Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)»

Кафедра Общего и стратегического менеджмента

(наименование кафедры)

**Комплект заданий для контрольной работы**

**(для заочной формы обучения)**

по дисциплинеМетоды принятия управленческих решений

(наименование дисциплины)

Контрольная работа 1

Задание

1. Определите свои жизненные цели, воспользовавшись одной из «подсказок». Первая − это определение наиболее важных достижений по нескольким областям жизни на долгую перспективу:
   * выберите из предложенного списка Ключевые области жизни
   * запишите свои цели. Цели должны быть конкретны, ориентированы на определенные действия,
   * цели должны быть осуществимы. Если Вы не верите в свою способность достичь цели, то не станете ее достигать,
   * задайтесь вопросом: Почему Вы хотите их достичь. Вычеркните цель из списка, если не хотите отвечать на этот вопрос.
   * оцените сбалансированность своих целей. Цели служат не только для зарабатывания денег. Устанавливайте цели для укрепления здоровья, занятий спортом, вашей личной, семейной и духовной жизни.
   * проверьте цели на реальность.

2. Выберите две, на ваш взгляд, наиболее важные цели и постройте дерево целей с детализацией до уровня задач.

3. Полученные задачи распределите по критериям Важность/Срочность по квадрантам решетки Эйзенхауэра

4. Обработайте результаты в соответствии с рекомендациями Эйзенхауэра. Сделайте выводы

Контрольная работа 2

Задание

Сформулировать проблему (личную, производственную) и проанализировать ее с помощью диаграммы «причины и следствия». Сделать выводы

Контрольная работа 3

Примеры вариантов заданий

Вариант 1

Необходимо выбрать наиболее эффективный инвестиционный проект из трех:

* + вложение средств в производство или торговлю тремя разными продуктами,
  + покупку акций трех разных компаний,
  + аренда трех участков земли, на которых с определенной вероятностью предполагается наличие запасов нефти.

Для своего осуществления упомянутые проекты требуют вложения средств в размерах х1 = 200, х2 = 300, х3 = 500 млн. руб. и могут дать прибыль в размере у1 = 100, у2 = 200, у3 = 300 млн. руб.

Риск потери этих средств по этим проектам характеризуется вероятностями на уровне р1 = 10%, р2 = 5%, р3 = 20%.

Какой проект лучше?

Вариант 2

Ответственному работнику фирмы поручено уладить с профсоюзом вопрос о забастовке, которая может принести фирме убытки в размере П1= 6 млн. руб. в неделю.

Профсоюз требует увеличения заработной платы на 20%, что приведет к потерям фирмы на фонде зарплаты в размере П2 = 20 млн. руб.

Если увеличить зарплату на 10%, то потери фирмы на фонде зарплаты составят П3= 10 млн. руб. При этом возникнет Р1= 20% риск забастовки продолжительностью не более одной недели (Т1 = 1).

Если же повысить зарплату всего на 5%, то потери фирмы на фонде зарплаты снизятся до П4 = 5 млн. руб., но вероятность возникновения забастовки повысится до Р2 = 60%, а ее продолжительность в таком случае может составить Т2 = 2 недели.

Если полностью отказать профсоюзу в повышении зарплаты, то риск возникновения забастовки вырастет до Р3 = 90%, а ее продолжительность может достигнуть Т3 = 4 недель.

Что из вышеперечисленного наиболее оптимально для фирмы?

Вариант 3

Менеджеру компании «Оазис» необходимо принять решение о развитии комплексов обслуживания автомобилей меньшей или большей площади.

Отчёт консультантов показал, что строительство станций *меньшей* площади (не более 50 кв.м) возможно в районах Надежденской, Седанки.

Прибыль станции частичного обслуживания автомобилей (2 услуги: мойка, химчистка салона) в районе Надежденской оценена $40 тысяч в год, при этом спрос ожидается невысоким.

Строительство станции сервисного обслуживания автомобилей в районе Седанки возможно по трем вариантам:

- станция частичного обслуживания автомобилей с двумя услугами (мойка, химчистка салона);

- станция обслуживания автомобилей с четырьмя услугами (замена масла, шиномонтаж, мойка, химчистка салона);

- станция обслуживания автомобилей с шестью услугами (замена масла, шиномонтаж, мойка, химчистка салона, автомагазин, кафе).

Спрос на услуги в районе Седанки ожидается высоким.

Компания также располагает объектами в районе Снеговой - станция сервисного обслуживания *большей* площадью (более 75 кв.м). У менеджера имеются три возможных варианта:

- расширение бизнеса (открытие торговых точек по продаже запчастей), ожидаемая прибыль составляет $70 тысяч;

- ничего не делать;

- снизить цены на услуги.

Вариант 4

Партию товара, которая была куплена за х1 = 200 млн. руб., торговая фирма собирается на предстоящих торгах продать значительно дороже и получить на этом прибыль.

Однако существует риск, что слишком высокая продажная цена замедлит, а то и вообще остановит реализацию данной партии товара, и фирма вместо прибыли получит убытки. По мнению экспертов фирмы, Р(х ≥ 400) = 0, т.е. вероятность продажи товара по цене выше х2 = 400 млн. руб. вообще равна нулю

В то же время снижение продажной цены ради ускорения процесса реализации тоже должно иметь какие-то разумные пределы. Продажа данной партии товара, например, по цене х < 200 млн. руб. принесет торговой фирме прямые убытки.

Какой уровень продажной цены (хопт) за данную партию товара на предстоящих торгах можно считать в таких условиях оптимальным?

**Критерии оценки:**

* оценка «отлично» (5 баллов) выставляется студенту, если задача решена;
* оценка «хорошо» (4 балла), если задача решена на 80%;
* оценка «удовлетворительно» (3 балла), если ход решения задачи верный, но допущены ошибки, не позволившие до конца решить задачу;
* оценка «неудовлетворительно» (2 балла), если в процессе решения допущены существенные ошибки, задача не решена

Составитель \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Кудинова Г.Н.

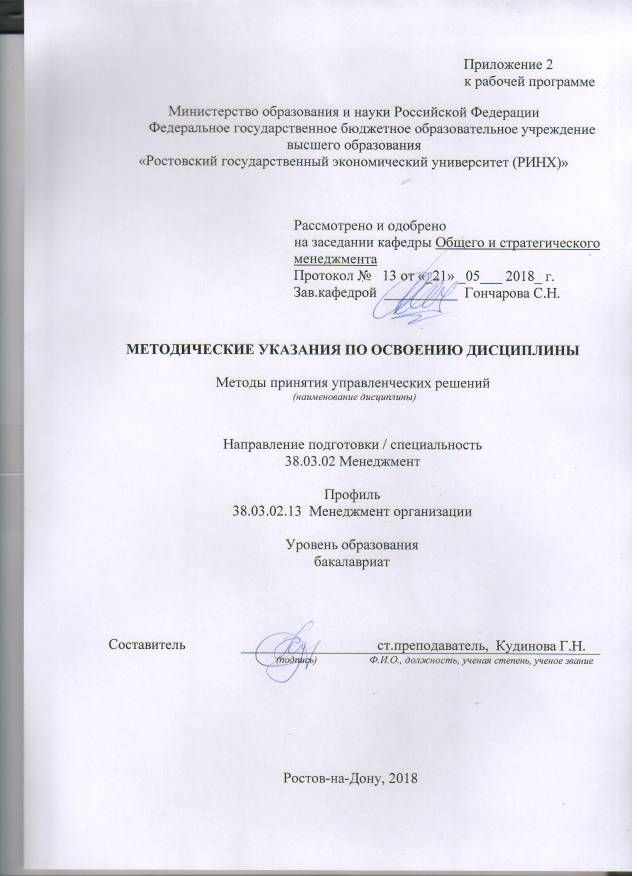
**4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.**

Процедуры оценивания включают в себя текущий контроль и промежуточную аттестацию.

**Текущий контроль** успеваемости проводится с использованием оценочных средств, представленных в п. 3 данного приложения. Результаты текущего контроля доводятся до сведения студентов до промежуточной аттестации.

**Промежуточная аттестация** проводится в форме экзамена (очная форма обучения) и защита контрольной работы и экзамен (по заочной форме обучения).

Экзамен проводится по расписанию экзаменационной сессии в письменном виде. Количество вопросов в экзаменационном задании – 2 вопроса и 1 практическое задание. Проверка ответов и объявление результатов производится в день экзамена. Результаты аттестации заносятся в экзаменационную ведомость и зачетную книжку студента. Студенты, не прошедшие промежуточную аттестацию по графику сессии, должны ликвидировать задолженность в установленном порядке.



Методические указания по освоению дисциплины «Методы принятия управленческих решений» адресованы студентам всех форм обучения.

Учебным планом по направлению подготовки «Менеджмент» предусмотрены следующие виды занятий:

- лекции;

- практические занятия.

В ходе лекционных занятий рассматриваются методы разработки вариантов управленческих решений и обоснования их выбора на основе критериев социально-экономической эффективности с учетом рисков и возможных социально-экономических последствий, даются рекомендации для самостоятельной работы и подготовке к практическим занятиям.

В ходе практических занятий углубляются и закрепляются знания студентов по ряду рассмотренных на лекциях вопросов, развиваются навыки участия в подготовке и принятии решений по вопросам организации управления и совершенствования деятельности экономических служб и подразделений предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств с учетом правовых, административных и других ограничений.

При подготовке к практическим занятиям каждый студент должен:

– изучить рекомендованную учебную литературу;

– изучить конспекты лекций;

– подготовить ответы на все вопросы по изучаемой теме;

– письменно решить домашнее задание, рекомендованные преподавателем при изучении каждой темы.

По согласованию с преподавателем студент может подготовить реферат, доклад или сообщение по теме занятия.

В процессе подготовки к практическим занятиям студенты могут воспользоваться консультациями преподавателя.

Вопросы, не рассмотренные на лекциях и практических занятиях, должны быть изучены студентами в ходе самостоятельной работы. Контроль самостоятельной работы студентов над учебной программой курса осуществляется в ходе занятий методом устного опроса или посредством тестирования. В ходе самостоятельной работы каждый студент обязан прочитать основную и по возможности дополнительную литературу по изучаемой теме, дополнить конспекты лекций недостающим материалом, выписками из рекомендованных первоисточников. Выделить непонятные термины, найти их значение в энциклопедических словарях.

Студент должен готовиться к предстоящему практическому занятию по всем, обозначенным в рабочей программе дисциплины вопросам.

При реализации различных видов учебной работы используются разнообразные (в т.ч. интерактивные) методы обучения, в частности:

- интерактивная доска для подготовки и проведения лекционных и семинарских занятий;

Для подготовки к занятиям, текущему контролю и промежуточной аттестации студенты могут воспользоваться электронной библиотекой ВУЗа <http://library.rsue.ru/> . Также обучающиеся могут взять на дом необходимую литературу на абонементе вузовской библиотеки или воспользоваться читальными залами вуза.

**Методические рекомендации по изучению дисциплины**

В процессе изучения дисциплины студент должен придерживаться графика изучения тем, отвечать на контрольные вопросы к каждой теме, готовиться к практическим занятиям, вовремя выполнять контрольные задания.

План изучения тем дисциплины приведен в РПД «Методы принятия управленческих решений» в таблице 4.1.

Студент по рекомендации преподавателя должен изучать дополнительную литературу и материалы из Интернет-источников.

**Методические указания по подготовке и выполнению практических заданий**

Тематика и план проведения практических занятий приведен в РПД «Методы принятия управленческих решений» в таблице 4.1.

На практических занятиях студенты участвуют в деловых играх, выполняют индивидуальные задания, проходят тестирование, собеседование по конкретной теме

При подготовке к практическим занятиям необходимо изучить конспекты лекций по соответствующей теме, методические рекомендации, воспользоваться дополнительными источниками информации.

**Методические указания по выполнению расчетных заданий**

*Расчетное задание 1*

Тема «Метод экспертных оценок для определения конкурентной позиции фирмы и принятия стратегического решения»

Цель: приобретение практических навыков использования метода экспертных оценок для решения сложных экономических задач

Процесс принятия решений на основе мнений экспертов состоит из нескольких этапов:

1. представление мнений экспертов;
2. определение степени согласованности мнений экспертов;
3. принятие решений.

В таблице представлены примеры критериев для разных направлений деятельности фирмы:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Группа показателей | | Показатель |
| 1 | | 2 |
| **Промышленное производство** | | |
| Продукт | | Ассортимент  Качество  Дизайн  Упаковка  Техническое обслуживание, сервис  Гарантийное обслуживание  Возможность обмена или возврата |
| Цена | | Позиционирование цены  Скидки  Условия платежей  Условия финансирования |
| Продвижение | | Реклама  Персональные продажи  Стимулирование сбыта  Управление торговой маркой  Связи с общественностью (PR) |
| Сбыт | | Каналы сбыта  Плотность сбыта  Цикл заказа  Товарные запасы  Транспортировка заказа |
| **Гостиничный комплекс** | | |
| Услуги | Уровень (питание, развлечения, отдых и т.п.)  Техническое оборудование и обслуживание,  Сервис  Гарантии качества обслуживания  Возможность изменения сроков, уровня | |
| Цена | Диапазон цены  Скидки  Условия платежей | |
| Продвижение услуг | Реклама  Стимулирование сбыта услуг  Управление торговой маркой  Связи с общественностью (PR) | |
| Здание и прилегающая территория | Номерной фонд  Качество (декор, мебель, количество персонала на число номеров и т.п.)  Помещения для предоставления услуг питания, отдыха, спорта  Наличие помещений для проведения совещаний, переговоров, семинаров и т.п.  Службы финансового обеспечения  Транспортное обеспечение гостей  Наличие зеленой зоны, открытых спортивных площадок и т.п. | |
| **Торговая организация** | | |
| Блок 1. Местоположение | Название компании  Адрес торгового зала  Транспортная доступность  Легкость нахождения торгового зала  Оформление витрин | |

Окончание таблицы

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | | 2 |
| Блок 2. Оформление торгового зала | Освещение  Наличие кондиционера  Качество ремонта  Расстановка товара  Прочие факторы | |
| Блок 3. Квалификация продавцов | Внешний вид продавцов  Стиль общения продавцов с покупателем | |
| Блок 4. Товарное предложение | Перечень продаваемой продукции  Внешний вид товаров  Уровень цен  Перечень дополнительных услуг | |
| Блок 5. Продвижение | Наличие рекламных материалов  Качество исполнения рекламных материалов | |

*МЭО с использованием метода выставления балльных оценок*

1. Составьте матрицу оценки важности критериев по шкале для всех m экспертов и вычислите весовые относительные коэффициенты значимости критериев:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | К1 | К2 | … | Kn |
| Э1 |  |  |  |  |
| Э2 |  |  |  |  |
| … |  |  |  |  |
| Эm |  |  |  |  |
| Сумма по критерию |  |  |  |  |
| Среднее арифметическое значение Кi | К1ср | К 2ср |  | К nср | Сумма средних (SK) |
| Относит. коэффициент значимости (вес) Кi (Zi) | К1ср/SK | К2ср/SK | … | К nср/SK | 1 |
| Среднее квадратичное отклонение δi |  |  |  |  |  |
| Vi |  |  |  |  |  |

2. Убедитесь в согласованности мнений экспертов.

Согласованность полученных мнений экспертов определяется с помощью коэффициента вариации:

где δi - среднее квадратичное отклонение оценок по i-му критерию (вычисляется с помощью функции СТАНДОТКЛОН() из категории Статистические),

Кiср - среднее арифметическое по тому же столбцу (функция СРЗНАЧ()).

Если хотя бы один коэффициент вариации имеет значение выше допустимого порогового значения (0,25 или 0,30), то п.п. 4 и 5 придется повторить, то есть необходимо заново получить их оценки по всем критериям, пока необходимая согласованность мнений не будет достигнута.

3. После нахождения весовых коэффициентов критериев и проверки согласованности мнений экспертов далее необходимо выставить оценки экспертов по своей фирме (назовем ее А) и фирмам конкурентов (Ф1, Ф2, … ) по всем этим критериям, а потом определить весовые коэффициенты А, Ф1, Ф2 .. относительно каждого критерия.

Механизм определения весовых коэффициентов аналогичен.

4. Заполните матрицу ответов каждого из экспертов

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Ответ эксперта Эj | | Конкуренты | | | | |
| Наименование критерия | Весовой коэф-т | Вы, то есть А | Ф1 | Ф2 | … | Фs |
| К1 | Z1 |  |  |  |  |  |
| К2 | Z2 |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
| Кn | Zn |  |  |  |  |  |

5. Обработайте данные, получите конкурентный профиль в относительных оценках и постройте лепестковую диаграмму для наглядного отображения Вашей позиции на рынке.

6. Вставьте комментарии к проделанной работе с рекомендациями по поведению Вашей фирмы на рынке.

7. Подготовьтесь к объяснению результатов.

Замечание: пример выполнения задания 1 смотрите в файле «Р1 МЭО Построение конкурентного профиля организации».

*МЭО с использованием метода выставления оценок порядковым ранжированием*

1. Составьте матрицу оценки важности критериев, проранжированных всеми m экспертами, и оцените степень их согласованности с помощью коэффициента конкордации:



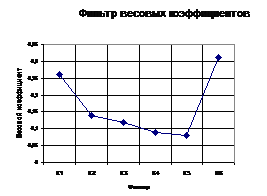
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели  Эксперты | К1 | | | К2 | | К3 | … | | … | | Кn | | Сумма рангов, полученных всеми фактора-ми от всех экспертов SS= |
| Э1 |  | | |  | |  | **…** | | **…** | |  | |
| Э2 |  | | |  | |  | **…** | | **…** | |  | |
| Э3 |  | | |  | |  | **…** | | **…** | |  | |
| Э4 |  | | |  | |  | **…** | | **…** | |  | |
| … | **…** | | | **…** | | **…** | **…** | | **…** | |  | |
| … | **…** | | | **…** | | **…** | **…** | | **…** | |  | |
| Эm |  | | |  | |  | **…** | | **…** | |  | |
| Сумма рангов Sj= | S1 | | | S2 | | S3 | **…** | | **…** | | Sn | | SS |
| Средняя арифметическая по всей таблице: Sср= | | | | | | | | | | | | | Sср |
| Отклонения суммы всех рангов фактора от средней суммы рангов Sj-Sср | | S1-Sср | S2-Sср | | S3-Sср | | | **…** | | **…** | | Sn-Sср | Сумма квадратов отклонений  S= |
| Квадраты отклонений  (Sj-Sср)2 | |  |  | |  | | | **…** | | **…** | |  |  |

*Замечание:* согласованность считается удовлетворительной, если . Если , то согласованность хорошая.

2. Вычислите весовые относительные коэффициенты значимости критериев :

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели (факторы)  Вспомогательные  величины | К1 | К2 | К3 | **…** | **…** | Кn |  |
| Сумма рангов, присвоенных j-ому фактору всеми экспертами, **Sj** | S1 | S2 | S3 | **…** | **…** | Sn |
| Rmin - минимальный ранг | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
|  |  |  |  | **…** | **…** |  |  |
| Весовой относительный коэффициент |  |  |  | **…** | **…** |  |  |

3. Постройте график «Фильтр весовых коэффициентов» критериев и сделайте вывод о степени значимости для деятельности фирмы каждого ранее выбранного Вами критерия:



4. Заполните таблицу с оценками экспертов по своей фирме (А) и фирмам конкурентов (Ф1, Ф2, … ) по всем этим критериям и определите весовые коэффициенты (взвешенные оценки конкурентоспособности) А, Ф1, Ф2 .. относительно каждого критерия:

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | | Оценки экспертов | | | | | Взвешенные оценки конкурентоспособности по показателям | | | | |
| Наимено-вание критерия | Весовой коэф-т (Wj) | А  ai1 | Ф1  ai2 | Ф2  ai3 | … | Фs  ai5 | А  Wj\*ai1 | Ф1  Wj\*ai2 | Ф2  Wj\*ai3 | … | Фs  Wj\*ai5 |
| К1 |  |  |  |  | … |  |  |  |  | … |  |
| К2 |  |  |  |  | … |  |  |  |  | … |  |
| К3 |  |  |  |  | … |  |  |  |  | … |  |
| К4 |  |  |  |  | … |  |  |  |  | … |  |
| К5 |  |  |  |  | … |  |  |  |  | … |  |
| К6 |  |  |  |  | … |  |  |  |  | … |  |
| Сумма | | | | | | |  |  |  |  |  |

5. Обработайте данные. Постройте конкурентный профиль. Сделайте выводы.

6. Постройте график «Сила бизнеса». Определите конкурентную позицию фирмы А и сделайте выводы относительно ее конкурентоспособности.

7. Подготовьтесь к объяснению результатов.

Замечание: пример выполнения задания 2 смотрите в файле «Р2 МЭО Ранжирование».

*Расчетное задание 2*

Тема «Методы, применяемые на этапе анализа проблемы» PEST-анализ

Цель работы: приобретение навыков проведения анализа внешней среды организации

Общие положения

Внешняя среда организации многочисленна и неоднородна по своему составу. Она включает большое количество компонентов, которые оказывают различное по степени, характеру и периодичности влияние на компанию. Происходящие во внешней среде изменения, возрастание ее сложности и неопределенности усиливают это воздействие.

Можно выделить две составляющие внешней среды, по-разному влияющие на компанию:

* факторы непосредственного окружения и
* факторы макросреды (макроокружение).

Макроокружение является частью внешней среды, общей для всех компаний, и включает:

- экономическую составляющую *– факторы,* определяющие общий уровень экономического развития, рыночных отношений, конкуренции, то есть экономические условия, в которых работает компания;

- политическую составляющую, котораяпредставлена органами государственной власти, а также партиями, блоками, группами и другими компаниями, которая определяет цели и направления развития общества, его идеологию, внешнюю и внутреннюю государственную политику в различных областях, а также пути и средства, с помощью которых правительство намерено ее осуществлять;

- правовую,включающую законы и правовые акты, устанавливающие допустимые нормы деловых взаимоотношений, права, ответственность, обязанности компаний, регулирующих деятельность, включая ограничения на отдельные ее виды, определяющие формы и методы защиты интересов;

- социальную составляющую, которая представляет социальные процессы тенденции, происходящие в обществе и влияющие на деятельность компании;

*-* природно-географические факторы, связанные с климатическими условиями, запасами природных ресурсов, экологической обстановкой.

PEST – анализ выполняется поэтапно:

1 этап. Формирование экспертной группы, выбор балльной шкалы и факторов для оценки

2 этап. Оценка степени влияния факторов макросреды на деятельность организаций рассматриваемой сферы деятельности. Расчет весовых коэффициентов факторов

3 этап. Определение степени вероятности влияния факторов макросреды. Вычисление взвешенных средних значений

4 этап. Построение графика и анализ полученных данных

График строится с помощью лепестковой диаграммы в табличном процессоре Excel

*Расчетное задание 3.*

Тема «Методы, применяемые на этапе анализа проблемы. Метод БКГ»

Цель работы:

- получить навыки использования метода «Матрица БКГ» для анализа продуктового портфеля компании,

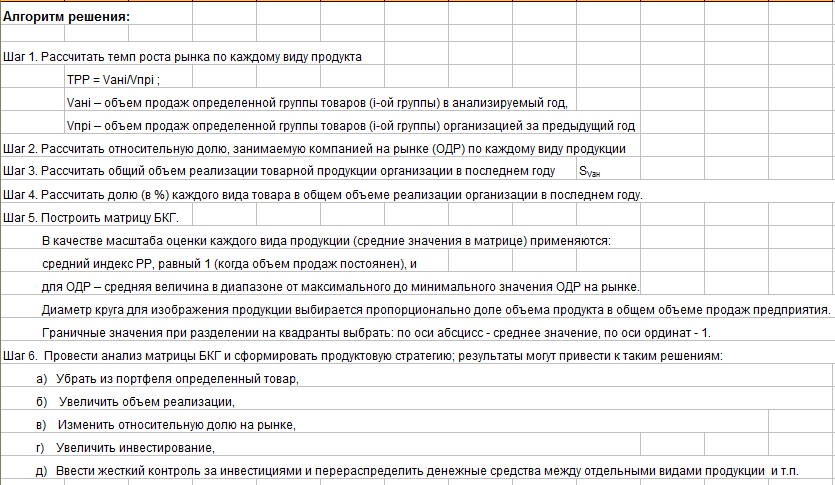
- приобрести навыки использования инструментария Excel при решении задач анализа

Матрица БКГ позволяет определить необходимость дополнительных инвестиций для развития определённых видов товаров.

В основе матрицы БКГ лежит модель жизненного цикла товара:

* «Трудные дети» олицетворяют стадию выхода на рынок,
* «Товар-звезда» - это растущий продукт,
* «Дойная корова» - зрелый продукт,
* «Собака» отождествляется со спадом.

Алгоритм формирования матрицы БКГ:



Матрица предлагает следующий набор решений и принципов формирования портфеля товаров:

* «звезды» оберегать и укреплять,
* по возможности избавляться от «собак», если нет особых причин их оставлять,
* для «дойных коров» необходимы жесткий контроль капиталовложений и передача избытка денежной выручки под контроль менеджеров высшего уровня,
* «трудные дети» подлежат специальному изучению, чтобы установить, не смогут ли они при известных капиталовложениях превратиться в «звезды»,
* комбинация продуктов «трудные дети», «звезды» и «коровы» приводит к наилучшим результатам функционирования – умеренной рентабельности, хорошей ликвидности и долгосрочному росту сбыта и прибыли,
* комбинация «коровы» и «собаки» ведет к падению продаж и рентабельности.

*Расчетное задание 4*

Тема «Методы, применяемые на этапе формулирования ограничений, критериев» Метод АВС

Цель работы:приобретение навыков применения метода АВС-анализ для выявления объектов, дающий максимальный эффект, требующих первоочередного внимания

АВС-анализ

* базируется на принципе Парето, который означает, что 20% усилий дают 80% результата, а остальные 80% усилий - лишь 20% результата,
* основан на делении определенной совокупности объектов анализа (проблем) по удельному весу каждой группы, определяемому по выбранному показателю,
* позволяет установить основные проблемы, с которых нужно начинать действовать.

Исходные данные для АВС-анализа - *годовой спрос* каждой товарной единицы наименования запаса, который умножается на *цену этой единицы,* в результате определяется *годовой объем* (в денежных единицах) для каждой единицы товара.

**Класс А** - это те товары, на которые приходится высокий годовой объем в денежных единицах. Эти единицы могут представить только около 15% общего объема товарных единиц запаса, но они представляют 70-80% от общей стоимости запасов.

**Класс В** единиц - это запас единиц, на которые приходится средняя величина годового объема в денежных единицах. Эти наименования могут представить около 30% от общего числа наименований и 15-25% общего объема в денежных единицах.

**Класс С** образуют остальные с низким объемом затрат в денежных единицах на год**.** Они представляют около 55% названий от общего числа, но всего около 5% от годового объема в денежных единицах (см. рисунок 1)

*Процент от годового объема стоимости запасов (денежная единица)*

70% 25% 5%

15% 30% 55%

*Процент от общего числа наименований*

*Расчетное задание 5*

Тема «Методы, применяемые на этапе поиска и оценки альтернативных решений». Метод SWOT

Цель работы: получение практических навыков проведения ситуационного анализа

SWOT-анализ — это анализ сильных и слабых сторон компании, и оценка возможностей и угроз внешней среды на пути ее развития.

S — strenghts — сильные стороны;

W — weaknesses — слабые стороны;

O — opportunities — возможности;

T — threats — опасности, угрозы

Методология SWOT-анализа предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон организации (факторы внутренней среды) и угроз и возможностей (факторы внешней среды), а далее установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегий организации

Этапы метода;

1. формирование таблиц сильных и слабых сторон организации, возможностей и угроз внешней среды

2. Формирование матрицы SWOT:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Возможности | Угрозы |
| Сильные стороны | СиВ | СиУ |
| Слабые стороны | СЛиВ | СЛиУ |

СиВ — сила и возможности. Следует разработать решения, использующие сильные стороны организации для того, чтобы получить отдачу от возможностей.

Для тех пар, которые оказались на поле СЛиВ, решения должны быть направлены на преодоление имеющихся в организации слабостей за счет появившихся возможностей.

СиУ (Сила и угрозы) — при разработке решений надо использовать силу организации для преодоления угроз.

СЛиУ (Слабость и угрозы) — решения должны позволить организации избавится от слабостей и предотвратить нависшую угрозу.

3. Количественная оценка сильных и слабых сторон, угроз и возможностей внешней среды

4. Определение общей значимости сильных и слабых сторон, угроз и возможностей внешней среды. Количественная оценка SWOT – факторов

5. Оценка угроз и возможностей методом позиционирования

Матрица возможностей

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Влияние возможностей на организацию | | |
| Вероятность использования возможностей | Сильное | Умеренное | Малое |
| Высокая | Поле "ВС" | Поле "ВУ" | Поле "ВМ" |
| Средняя | Поле "СС" | Поле "СУ" | Поле "СМ" |
| Низкая | Поле "НС" | Поле "НУ" | Поле "НМ" |

Матрица угроз

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Вероятность реализации угроз | Влияние угроз на организацию | | | |
| Разрушение | Критическое состояние | Тяжелое состояние | "Легкие ушибы" |
| Высокая | Поле "ВР" | Поле "ВК" | Поле "ВТ" | Поле "ВЛ" |
| Средняя | Поле "СР" | Поле "СК" | Поле "СТ" | Поле "СЛ" |
| Низкая | Поле "НР" | Поле "НК" | Поле "НТ" | Поле "НЛ" |

6. Разработка альтернативных вариантов решений

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | Сильные стороны | | | | | | | | | Слабые стороны | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | |
| Угрозы | 1 | *Решение А.* ( баллов) | | | | | | | | | Не заполняется | | | | | | | | |
| 2 |
| 3 |
| Возможности | 1 | *Решение Б.* ( баллов – *суммируются баллы тех факторов, которые обеспечивают реализацию этого решения*)  *Решение В.* (баллов). | | | | | | | | | *Решение Г.* ( баллов)  *Решение Д*. ( баллов) | | | | | | | | |
| 2 |
| 3 |
| 4 |

7. Выводы

**Методические указания по выполнению контрольных заданий (работ)**

*Контрольная работа 1.*

Тема «Методы, применяемые на этапе формулирования и анализа проблемы» Древовидные диаграммы. Решетка Эйзенхауэра»

Цель: приобретение навыков построения и детализации дерева целей с отображением приоритетности задач в решетке Д. Эйзенхауэра

Инструменты: текстовый редактор MS Word

Исходные данные: формируются самими обучающимися

Примеры ключевых областей жизни:

1. Личное развитие/Профессиональное развитие/Учеба/Образование
2. Семья/Дети/Родственники
3. Друзья/Знакомые/Профессиональное сообщество/Общественная деятельность
4. Хобби/Увлечения
5. Работа/Бизнес/Клиенты/Подчиненные/Проекты
6. Спорт/Здоровье
7. Благосостояние/Карьера

Выберите, на ваш взгляд, две наиболее важные личные цели, постройте дерево целей с детализацией до уровня задач. Полученные задачи распределите по критериям Важность/Срочность в квадрантах решетки Эйзенхауэра.

Таблица для обработки результатов:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Что получили?** | **Почему?** | **Что делать?** |
| ***Квадрант А*** | | |
| Если этот квадрант непропорционально разросся, это значит, что сроки и даты управляют Вами, а не Вы своей жизнью. У Вас отсутствует стратегический подход к проблеме. Менеджер и просто человек, попавший в такую ситуацию, находится под непроходящим стрессом, вызванным непреходящей кризисной ситуацией.  Дела кричат: «Сделай! Прими решение! Ответь на письмо! Звонок! Совещание! Приготовь курсовую! Завтра зачет!» | Вы неправильно расставили приоритеты, не умеете делегировать обязанности, не доверяете своим сотрудникам/ родным, тянете все нагрузки на себе.  Вам трудно рассчитывать на повышение, т.к. у Вас нет мнения, видения будущего компании, Вы целиком заняты важными проблемами сегодняшнего дня | Научиться делегировать обязанности, воспитывать себе заместителя/дублера, который заменит Вас при необходимости.  Подготовить лист обязанностей, пересмотреть лист приоритетов, перенести центр тяжести Вашей деятельности в квадрант В |
| ***Квадрант В*** | | |
| Важно, но не срочно − прекрасная философия!  Если у Вас этот квадрант наиболее заполненный делами, Вас можно поздравить!  Вы прекрасно умеете «отделять зерна от плевел», концентрируетесь на главном, имеете свой взгляд на все, достаточно времени спокойно подумать о текущих и будущих проектах. | Ваша система расстановки приоритетов хорошо подходит для Вашей конкретной деятельности. Вы умеете делегировать обязанности и не тратите время на решение чужих проблем | Все хорошо! |
| ***Квадрант С*** | | |
| Несущественные мелочи, краткосрочные цели, сиюминутные интересы и проблемы.  Вам не кажется, что Вами затыкают все дыры? Почему Вы выполняете самую неважную работу? Кто за Вас делает все остальное?  Если к тому же второе место по затраченному времени занимает квадрант D, то Вы первый кандидат на увольнение | Почему-то из всех своих должностных обязанностей Вы сами выбрали только неважные. Вы сами признаете, что тратите время на выполнение неважных задач. Почему?  У Вас нет ни четких целей, ни планов, как на ближайшее время, так и на долгосрочную перспективу. А страдаете в первую очередь Вы сами. | Вам необходимо перенести «центр тяжести» Ваших дел в квадрант В, стать незаменимым и нужным сотрудником. Для этого нужно пересмотреть лист приоритетов, графики выполнения задач, освоить все техники экономии времени |
| ***Квадрант D*** | | |
| Неважные и несрочные дела. За что Вам платят зарплату? | Вам не жаль тратить свою жизнь на выполнение никчемных дел? | Комментарии излишни |

*Контрольная работа 2*

Тема «Методы, применяемые на этапе анализа проблемы» Диаграмма Исикавы

Цель: приобретение навыков анализа проблемы с использованием причинно-следственной диаграммы

При построении причинно-следственной диаграммы следует выполнить следующие шесть шагов:

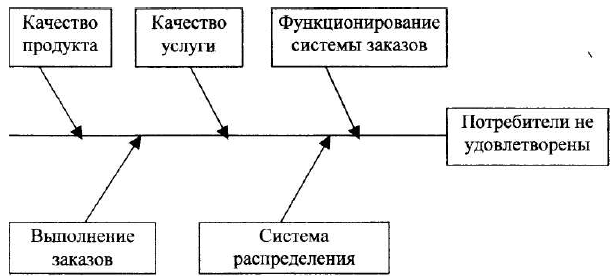
Шаг 1. Перед началом построения диаграммы необходимо *сформулировать проблему.* Затем в правой части (по центру листа бумаги) следует записать формулировку проблемы, обвести ее рамкой и провести к ней по центру листа прямую линию (хребет рыбы).

Шаг 2. Далее необходимо обозначить главные уровни (ребра рыбы), которые являются *общими причинами*, влияющими на рассматриваемую проблему.

Если существует трудность в определении главных ветвей, то можно использовать самые общие заголовки (лучше всего они подходят для проблем, решаемых на производстве). Это:

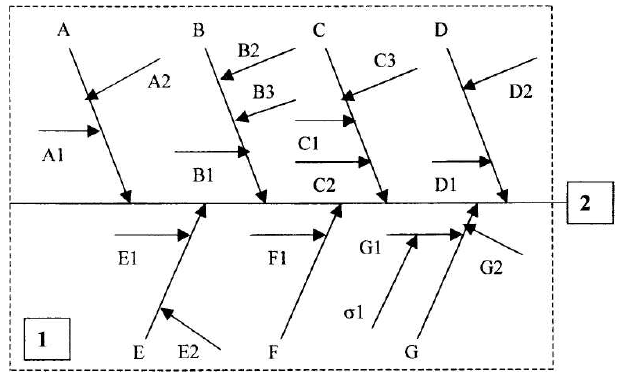
* + *персонал* (квалификация, опыт работы, обучение, психологический климат и т. д.);
  + *окружающая среда* (условия работы, температурный режим в помещении, наличие шума, запахов и т. д.);
  + *методы и технологии* (все, что используется при выполнении работы);
  + *производство* (здания, цеха, оборудование в них, компьютерные системы и т. д.);
  + *оборудование* (рабочие инструменты, рабочая одежда, мебель, канцелярские принадлежности и т. д.);
  + *материалы* (сырье, используемое для переработки в ходе выполнения рабочих функций).

Формулировки причин записываются в прямоугольниках, от них проводят стрелки к центральной стрелке («хребту рыбы»). Например:



Шаг 3. По отдельности рассматривается каждая существующая причина проблемы как следствие. Под соответствующими заголовками главных причин (А, В, …) строят причины второго уровня (А1, А2…, В1, В2, …). Главное, надо проявить внимательность: фиксировать причины следующего уровня идеи под соответствующими заголовками причин первого уровня. Допускается повторение одинаковых причин следующих уровней в нескольких местах (областях главных ребер), если в каждом конкретном случае существует прямая и многосторонняя связь. Такой подход обеспечивает полноту диаграммы.

Шаг 4. Далее необходимо рассмотреть, чем вызываются причины второго уровня. Для этого надо ответить на вопрос «Что могло бы вызвать проблемы в данных областях?». И т.д. Анализ углубляется до максимально возможного уровня.



1 - система причинных факторов;

2 - следствие (формулировка проблемы);

А, В, ... - главные причины (или причины 1-го уровня);

Al, B1, ... - причины 2- го уровня;

А2, В2, ... - причины 3-го уровня и т. д.

Шаг 5. Обеспечить завершенность диаграммы поможет этап «инкубации идей».

Сразу после построения диаграммы нельзя ее оценивать. Должен пройти этап обдумывания. Это можно сделать по истечении нескольких дней. Затем, с учетом всех замечаний надо подкорректировать первичную диаграмму.

Шаг 6. Этап анализа полученной диаграммы. Для этого рассматриваются поочередно идеи под каждым из главных уровней с целью выявления тех из них, которые выходят за рамки обсуждаемой проблемы. Далее необходимо определить те причины, которые оказывают наиболее сильное влияния на проблему. В данном случае следует опираться на свой опыт и знания, чтобы определить те области, на которых следует сфокусировать свое внимание.

Этап заканчивается формулированием выводов

Рекомендации по построению диаграммы.

1. В процессе конструирования диаграммы «рыбьи кости» следует обдумать рассматриваемую проблему в самом широком аспекте. Необходимо рассмотреть окружающую среду как внутри организации, так и вне его:

- политические моменты (например, политику правительства);

проблемы персонала организации;

- внешние факторы, такие как состояние местной или национальной экономики.

Безусловно, некоторые из них лежат далеко за пределами Вашего контроля, тем не менее, существует определенная польза от понимания влияния этих факторов. На данном этапе важно обратить внимание на то, чтобы в процессе определения причин различных уровней были четко указаны реальные связи между различными причинами.

2. Возможно, будет трудно построить правильную диаграмму сразу, поэтому в дальнейшем придется ее проанализировать и при необходимости по-другому сгруппировать причины уже после построения диаграммы.

*Контрольная работа 3*

Тема «Методы, применяемые на этапе поиска и оценки альтернативных решений» Решение управленческих задач методом «дерево решений»

Цель: приобретение навыков решения управленческих зада методом «дерево решений»

Пример использования метода для решения следующей задачи: Для финансирования проекта бизнесмену нужно занять сроком на один год 15000 $, и он обращается в банк. Банк может одолжить ему эти деньги под 15% годовых или не давать кредит, а самому вложить в дело со 100%-ным возвратом суммы, но под 9% годовых. Из прошлого опыта банкиру известно, что 4% таких клиентов ссуду не возвращают.

Что делать? Давать ему заем или нет?

*Решение* по "дереву" решений

В качестве критерия эффективности решения используем критерий максимизации ожидаемого в конце года чистого дохода.

Построим дерево:



Расчет доходов.

Ожидаемый чистый доход в кружках А и В вычисляется следующим образом:

В кружке А:

Е (давать заем) = {17250 \* 0,96 + 0\* 0,04} - 15000 = 16500 - 15000 = 1560 $.

В кружкеВ**:**

Е (не давать заем) = {16350 \* 1,0 - 15000} = 1350 $.

Поскольку ожидаемый чистый доход больше в кружке А, то принимается решение выдать заем.

**Методические указания по самостоятельной работе студентов**

Самостоятельная работа студентов (СРС) по дисциплине «Методы принятия управленческих решений» направлена на расширение и углубление практических знаний и умений по данному курсу, на усвоение межпредметных связей.

В течение семестра студенты выполняют индивидуальные задания, темы которых определяются преподавателем индивидуально для каждого студента с учетом его научно-практических интересов. Прежде чем выполнить эту работу, студент должен разобраться в основных понятиях и методах соответствующей темы, прочитав соответствующую лекцию и дополнив, если необходимо, изучением соответствующего раздела по учебнику. Для закрепления материала необходимо продумать ответы на контрольные вопросы к экзамену по изучаемой теме.

Сроки выполнения СРС, объем и тематика определяются рабочей программой и приведены в таблице 4.2 РПД.

Литература для самостоятельной работы студентов приведена в рабочей программе.

Результаты СРС очной формы обучения оцениваются преподавателем на практических занятиях, студентов заочной формы обучения – на зачете.