

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |  |  |  | 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): | | *к.э.н., доцент, Яковенко С.В. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_* | | | | | | |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  | **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): | | *к.э.н., доцент, Яковенко С.В. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_* | | | | | | |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  | **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): | | *к.э.н., доцент, Яковенко С.В. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_* | | | | | | |

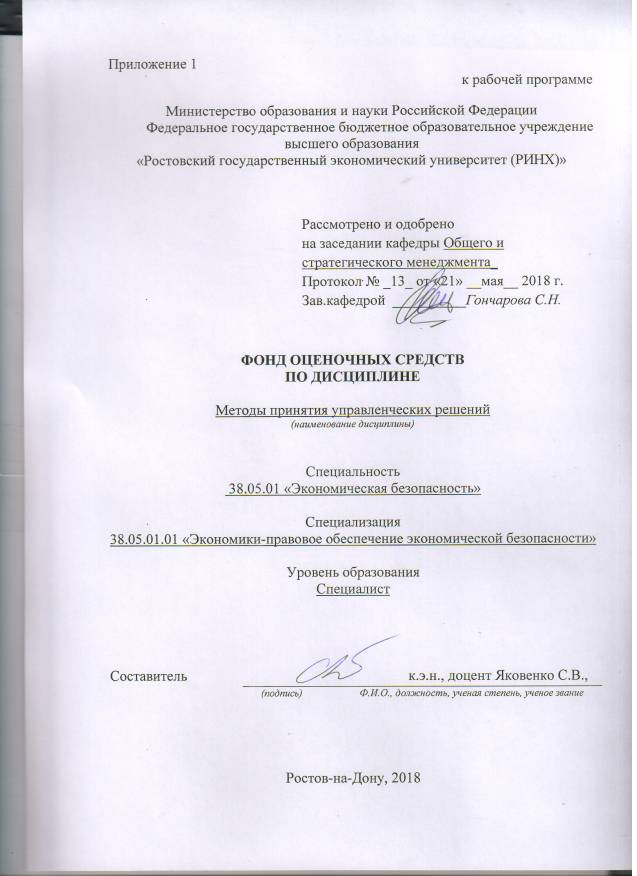
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| УП: z38.05.01.01\_1.plx | | | |  |  |  |  |  |  | стр. 4 |
| **1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ** | | | | | | | | | | |
| 1.1 | Цели: формирование у студентов современного экономического мышления; изучение 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.04 | | | | | | | |
| **2.1** | **Требования к предварительной подготовке обучающегося:** | | | | | | | | | |
| 2.1.1 | Для успешного освоения дисциплины студент должен иметь базовую подготовку по русскому языку, обществознанию, истории и математике в объеме средней школы. | | | | | | | | | |
| **2.2** | **Дисциплины и практики, для которых освоение данной дисциплины (модуля) необходимо как предшествующее:** | | | | | | | | | |
| 2.2.1 | Управление экспертизой системы экономической безопасности | | | | | | | | | |
| 2.2.2 | Бизнес-планирование | | | | | | | | | |
| 2.2.3 | Управление интеллектуальной собственностью | | | | | | | | | |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **3. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ** | | | | | | | | | | |
| **ПК-34: способностью проводить комплексный анализ угроз экономической безопасности при планировании и осуществлении инновационных проектов** | | | | | | | | | | |
| **Знать:** | | | | | | | | | | |
| знать теоретические основы проведения анализа угроз | | | | | | | | | | |
| **Уметь:** | | | | | | | | | | |
| уметь проводить анализ угроз | | | | | | | | | | |
| **Владеть:** | | | | | | | | | | |
| владеть методом проведения анализа угроз экономической безопасности и осушествления иновационных проектов | | | | | | | | | | |
| **ПК-43: способностью принимать оптимальные управленческие решения с учетом критериев социально- экономической эффективности, рисков и возможностей использования имеющихся ресурсов** | | | | | | | | | | |
| **Знать:** | | | | | | | | | | |
| знать приемы использования экономических знаний при принятии решений по вопросам организации управления деятельностью экономических служб и подразделений предприятий | | | | | | | | | | |
| **Уметь:** | | | | | | | | | | |
| уметь выявлять при анализе конкретных ситуаций проблемы экономического характера | | | | | | | | | | |
| **Владеть:** | | | | | | | | | | |
| владеть навыками выявления проблем организационно-эономического характера и формулирования критериев социально -экономической эффективности с учетом рисков и возможных социально-экономических последствий | | | | | | | | | | |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **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. Модуль 1 «Основы принятия управленческих решений»** | |  |  |  |  |  |  | |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| УП: z38.05.01.01\_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 «Разработка и принятие управленческих решений»  Сущность, свойства и классификация управленческих решений. Основные этапы процесса разработки и принятия управленческих решений. /Лек/ | 5 | 2 | ПК-34 ПК- 43 | Л1.1 Л1.2 Л2.1 Л2.2  Э1 | 0 |  | |
| 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/ | 5 | 2 | ПК-34 ПК- 43 | Л1.2 Л2.1  Э1 | 2 |  | |
| 1.3 | Тема 1.2 «Процесс разработки и принятия управленческих решений»  Сущность, свойства и классификация управленческих решений. Понятие «проблемы», ее структуры. Основные уровни и типы решений. Изучение последовательности и особенностей этапов разработки и принятия управленческих решений.  /Пр/ | 5 | 2 | ПК-34 ПК- 43 | Л1.2 Л2.1  Э1 | 0 |  | |
| 1.4 | 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. «Понятие метода принятия управленческих решений, классификация методов принятия решений».  Актуальность использования методов принятия решений в зависимости от характера проблемы.  /Ср/ | 5 | 60 | ПК-34 ПК- 43 | Л1.2 Л2.1  Э1 | 0 |  | |
|  | **Раздел 2. Модуль 2 «Методы принятия управленческих решений»** |  |  |  |  |  |  | |
| 2.1 | Тема 2.1 «Методы, применяемые на этапе формулирования проблемы» Метод «Бритва Оккама». Древовидные диаграммы.«Методы, применяемые на этапе диагностики проблемы и проблемы формулировки критериев и ограничений». Методы ситуационного анализа. Кейс метод. Метод многомерного шкалирования. Методы моделирования. /Лек/ | 5 | 2 | ПК-34 ПК- 43 | Л1.1 Л1.2 Л2.1 Л2.2  Э1 | 0 |  | |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| УП: z38.05.01.01\_1.plx | |  |  |  |  |  |  | стр. 6 |
| 2.2 | Тема 2.1 «Методы, применяемые на этапе формулирования и анализа проблемы» Решетка Эйзенхауэра. Использование древовидных диаграмм на этапе выявления, формулировки задач для достижения поставленной цели и выбора методом «решетка Эйзенхауера» задач, требующих первоочередного решения. Ранжирование проблем. /Пр/ | 5 | 4 | ПК-34 ПК- 43 | Л1.2 Л2.1  Э1 | 0 |  | |
| 2.3 | 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. /Ср/ | 5 | 16 | ПК-34 ПК- 43 | Л1.2 Л2.1  Э1 | 0 |  | |
| 2.4 | 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/ | 5 | 2 | ПК-34 ПК- 43 | Л1.2 Л2.1  Э1 | 2 |  | |
| 2.5 | Тема 2.2 «Методы, применяемые на этапе анализа проблемы» Определение характера проблемы. Этапы процесса анализа проблемы. 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. /Ср/ | 5 | 45 | ПК-34 ПК- 43 | Л1.1 Л1.2 Л2.1 Л2.2  Э1 | 0 |  | |
| 2.6 | /Экзамен/ | 5 | 9 | ПК-34 ПК- 43 | Л1.1 Л1.2 Л2.1 Л2.2  Э1 | 0 |  | |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **5. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ** | | | | | | | | |
| **5.1. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации** | | | | | | | | |
| Вопросы к экзамену:  1. В чем состоит суть ситуационного подхода в управлении  2. В чем состоит сущность имитационного моделирования  3. В чем состоит сущность моделирования процесса разработки решений  4. Задача о назначениях и управленческие ситуации для ее применения  5. Инструменты принятия решений и анализа используемые на различных стадиях разработки управленческого решения  6. Какие модели принятия решений Вы знаете. Их особенности.  7. Каковы элементы внутренней среды организации  8. Качество управленческих решений. Оценка уровня качества и факторы, влияющие на него  9. Классификация управленческих решений  10. Метод дерева решений в принятии управленческих решений. Требования к целям  11. Метод «мозгового штурма».  12. Метод Дельфи.  13. Методология разработки управленческих решений. Принципы успешного решения проблем  14. Методы графического отображения управленческих проблем и способы их реализации  15. Методы сетевого планирования в принятии управленческих решений  16. Экспертные процедуры в разработке управленческих решений  17. Моделирование процесса разработки управленческого решения его положительные и отрицательные особенности  18. Назовите методы прогнозирования внешней среды. В чем состоят их особенности  19. Назовите элементы характеризующие ситуацию неопределенности в ПР  20. Назовите этапы построения математических моделей  21. Организация разработки и выполнения управленческих решений и ее особенности  22. Понятие и виды управленческих решений. Признаки решения субъекты и объекты  23. Понятие риска и неопределенности в принятии управленческих решений  24. Принципы организации разработки управленческих решений. Функции риска.  25. Принятие решений в условиях неопределенности.  26. Принятие решения по выбору стратегии развития информационной системы управления  27. Проблемы возникающие при принятии управленческих решений их структура; предмет, объект, субъект, цели  28. Процедуры принятия решения при разработке управленческих решений  29. Процедуры согласования решения при разработке управленческих решений  30. Решения в технических, биологических, социальных, управленческих системах  31. Риск на различных уровнях принятия решения. Особенности принятия управленческих решений в условиях риска  32. Роль человеческого фактора в процессе разработки управленческого решения руководителя системного аналитика в организации разработки УР  33. Системный анализ в принятии управленческих решений. Его отличия от традиционного подхода  34. Социально-психологические основы разработки управленческих решений  35. Сущность управленческих решений и формы их реализации  36. Типовые этапы разработки управленческого решения  37. Формы разработки управленческих решений  38. Формы реализации управленческих решений  39. Функции процедуры и операции при разработке управленческих решений  40. Характеристика внешних факторов и оценка их воздействия на деятельность организации  41. Что понимается под управленческой ситуацией  42. Шкалы измерений  43. Эффективность использования информационных технологий и их влияние на процесс и результаты управленческих решений.  44. Диаграмма Парето  45. Постановка и решение задач линейного программирования  46. Постановка и решение Задачи управления запасами  47. Принятие решений в условиях определенности.  48. Критерий Вальда в выборе решения.  49. Критерий Сэвиджа в выборе решения.  50. Критерий Гурвица в выборе решения.  51. Общая постановка многокритериальной детерминированной статической ЗПР.  52. Проблемы нечетких множеств | | | | | | | | |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| УП: z38.05.01.01\_1.plx | | |  |  | стр. 7 |
| 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  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 | 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 |
| Л1.2 | Фитцжеральд Д. | Менеджмент | | Генуя: Black Cat Publishing, 2007 | 196 |
| **6.1.2. Дополнительная литература** | | | | | |
|  | Авторы, составители | Заглавие | | Издательство, год | Колич-во |
| Л2.1 | Афонин И. В. | Управление развитием предприятия: Стратегический менеджмент, инновации, инвестиции, цены: Учеб. пособие | | М.: Дашков и К, 2002 | 209 |
| Л2.2 | 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 |
| **6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"** | | | | | |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| УП: z38.05.01.01\_1.plx | |  | стр. 8 |
| 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 программе дисциплины. | | | |



Оглавление

[1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы 3](#_Toc492895963)

[2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания 3](#_Toc492895964)

[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](#_Toc492895965)

[4 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций 28](#_Toc492895966)

# 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 |
| ПК-34 способностью проводить комплексный анализ угроз экономической безопасности при планировании и осуществлении инновационных проектов | | | |
| З знать теоретические основы проведения анализа угроз  У уметь проводить анализ угроз  В владеть методом проведения анализа угроз экономической безопасности и осушествления иновационных проектов | *составленный обзор* | *полнота и содержательность ответа; умение приводить примеры; 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;* | *СЗ – кейсы, ситуационные задания (1-4),* ДИ – деловая игра |
| ПК-43 способностью принимать оптимальные управленческие решения с учетом критериев социально- экономической эффективности, рисков и возможностей использования имеющихся ресурсов | | | |
| З знать приемы использования экономических знаний при принятии решений по вопросам организации управления деятельностью экономических служб и подразделений предприятий  У уметь выявлять при анализе конкретных ситуаций проблемы экономического характера  В владеть навыками выявления проблем организационно-эономического характера и формулирования критериев социально -экономической эффективности с учетом рисков и возможных социально-экономических последствий | *составленный обзор, аннотация* | *полнота и содержательность ответа; умение приводить примеры; 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;* | *СЗ – кейсы, ситуационные задания (5-8), ДИ - деловая игра* |

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, обучающийся усвоил 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 дисциплине *Методы принятия управленческих решений*

*(наименование дисциплины)*

1. В чем состоит суть ситуационного подхода в управлении
2. В чем состоит сущность имитационного моделирования
3. В чем состоит сущность моделирования процесса разработки решений
4. Задача о назначениях и управленческие ситуации для ее применения
5. Инструменты принятия решений и анализа используемые на различных стадиях разработки управленческого решения
6. Какие модели принятия решений Вы знаете. Их особенности.
7. Каковы элементы внутренней среды организации
8. Качество управленческих решений. Оценка уровня качества и факторы, влияющие на него
9. Классификация управленческих решений
10. Метод дерева решений в принятии управленческих решений. Требования к целям
11. Метод «мозгового штурма».
12. Метод Дельфи.
13. Методология разработки управленческих решений. Принципы успешного решения проблем
14. Методы графического отображения управленческих проблем и способы их реализации
15. Методы сетевого планирования в принятии управленческих решений
16. Экспертные процедуры в разработке управленческих решений
17. Моделирование процесса разработки управленческого решения его положительные и отрицательные особенности
18. Назовите методы прогнозирования внешней среды. В чем состоят их особенности
19. Назовите элементы характеризующие ситуацию неопределенности в ПР
20. Назовите этапы построения математических моделей
21. Организация разработки и выполнения управленческих решений и ее особенности
22. Понятие и виды управленческих решений. Признаки решения субъекты и объекты
23. Понятие риска и неопределенности в принятии управленческих решений
24. Принципы организации разработки управленческих решений. Функции риска.
25. Принятие решений в условиях неопределенности.
26. Принятие решения по выбору стратегии развития информационной системы управления
27. Проблемы возникающие при принятии управленческих решений их структура; предмет, объект, субъект, цели
28. Процедуры принятия решения при разработке управленческих решений
29. Процедуры согласования решения при разработке управленческих решений
30. Решения в технических, биологических, социальных, управленческих системах
31. Риск на различных уровнях принятия решения. Особенности принятия управленческих решений в условиях риска
32. Роль человеческого фактора в процессе разработки управленческого решения руководителя системного аналитика в организации разработки УР
33. Системный анализ в принятии управленческих решений. Его отличия от традиционного подхода
34. Социально-психологические основы разработки управленческих решений
35. Сущность управленческих решений и формы их реализации
36. Типовые этапы разработки управленческого решения
37. Формы разработки управленческих решений
38. Формы реализации управленческих решений
39. Функции процедуры и операции при разработке управленческих решений
40. Характеристика внешних факторов и оценка их воздействия на деятельность организации
41. Что понимается под управленческой ситуацией
42. Шкалы измерений
43. Эффективность использования информационных технологий и их влияние на процесс и результаты управленческих решений.
44. Диаграмма Парето
45. Постановка и решение задач линейного программирования
46. Постановка и решение Задачи управления запасами
47. Принятие решений в условиях определенности.
48. Критерий Вальда в выборе решения.
49. Критерий Сэвиджа в выборе решения.
50. Критерий Гурвица в выборе решения.
51. Общая постановка многокритериальной детерминированной статической ЗПР.
52. Проблемы нечетких множеств

Составитель \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ С.В. Яковенко

(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 №\_\_\_**

по дисциплине *Методы принятия управленческих решений*

1. В чем состоит суть ситуационного подхода в управлении
2. В чем состоит сущность имитационного моделирования
3. В чем состоит сущность моделирования процесса разработки решений

Составитель        \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_С.В.Яковенко(подпись)

Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Гончарова С.Н.

(подпись)

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

Примечание \* Практическая(ое) задача/задание включается по усмотрению преподавателя.

К комплекту экзаменационных билетов прилагаются разработанные  преподавателем и утвержденные на заседании кафедры критерии оценивания по дисциплине.

Критерии оценивания:

* оценка «отлично» выставляется студенту, если ответ полный;
* оценка «хорошо» если, ответ не полный, но в итоге правильное мышление;
* оценка «удовлетворительно» если ответ верен на половину;
* оценка «неудовлетворительно» если не правильно все.

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 дисциплине Методы принятия управленческих решений

(наименование дисциплины)

**1 Тема (проблема, ситуация)**

У участников есть стартовый капитал в размере 200/250 тыс. рублей. Определить приоритетную бизнес-идею для старта бизнеса в г. Ростове-на-Дону

**2 Концепция игры**

Поставленная задача решается методом "мозгового штурма", который развивает мыслительные процессы, способность абстрагироваться от объективных условий и существующих ограничений, умение сосредоточиться на какой-либо узкой актуальной цели.

**3 Роли:**

- «генераторы идей» - участники рабочих групп (по 4-6 человек), соревнующихся между собой;

- «фиксатор» - один из участников в каждой группе, регистрирующий идеи, предлагаемые членами группы;

- «экспертная группа» - по одному человеку от каждой группы для формирования критериев отбора бизнес-идей,

- «оценщики идей» - все участники игры,

- «фасилитатор» - преподаватель, ведущий занятие

**4 Ожидаемый(е) результат (ы)**

Найденное коллективное решение поставленной задачи в соответствии с избранными критериями оценки альтернативных решений.

Приобретение навыков решения сложных проблем методом психологической активизации.

Приобретение навыков сбора необходимой информации для презентации своей идеи.

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

**Методические рекомендации**: перед практическим занятием необходимо изучить лекционный материал по методу «Мозговой штурм», ознакомиться с правила проведения «мозговой атаки» и инструкцией:

1. Во время игры нет ни начальников, ни подчиненных, ни новичков, ни ветеранов, есть ведущий и участники; никто не может претендовать на особую роль или привилегии; преимущества не дает даже авторство блестящих идей.
2. Участник игры должен стремиться не к демонстрации своих познаний и квалификации, а к решению выдвинутой проблемы.
3. "Мозговой штурм" требует полного раскрепощения мысли и свободы для выступления; чем неожиданней и необычней идея, тем больше оснований рассчитывать на ее успех.
4. Как бы фантастична и невероятна ни была идея, выдвинутая кем-либо из участников игры, она должна быть встречена с одобрением.
5. Категорически запрещены взаимные критические замечания и промежуточные оценки - они мешают построению и формированию новых идей.
6. Следует воздерживаться от перешептываний, переглядываний, жестов, которые могут быть неверно истолкованы другими участниками игры.
7. "Мозговая атака" не терпит шаблонного мышления; полное освобождение от плена стереотипов, стандартов и традиций - важнейшее условие успешного творческого поиска.
8. Если не хотите обречь поиск на неудачу, избегайте мысли, что обсуждаемая проблема может быть решена только известными способами.
9. Не допускайте суждения, будто данная проблема вообще не разрешима. Теоретически таких положений в практике не существует.
10. Попытайтесь с самого начала убедить себя, что положительное разрешение данной проблемы имеет для вас чрезвычайно важное значение.
11. Чем больше выдвинуто предложений, тем больше вероятность появления новой и ценной идеи.
12. В ходе игры допускаются и приветствуются дополнения и усовершенствования идей, предложенных вами или другими участниками "мозговой атаки".
13. Разрешается задавать вопросы коллегам с целью уточнения и развития их идей; вопрос не должен содержать в себе оценки или вашего отношения к идее.
14. Тщательно, но корректно формулируйте свои мысли, не огорчайтесь, если вас не поймут, сделайте попытку еще раз изложить идею.
15. Не ждите одобрений или осуждений вашего предложения со стороны коллег, лучше подумайте, как его можно усовершенствовать.
16. Не обращайтесь к руководителю "мозговой атаки" за поддержкой - до окончания игры он не имеет права на публичную оценку.
17. Если проблема в целом не поддается решению, попробуйте расчленить ее на составные элементы и поразмыслите над каждым из них в отдельности.
18. Используйте способ комбинирования приемов, решений, подсчетов, оценок; попытайтесь структурировать некоторую систему из казалось бы чуждых друг другу частей.
19. Осмысливая выдвинутую для решения проблему, можно попытаться сделать все наоборот; ставить задачу, обратную данной, изменить последовательность действий, операций, расположение деталей т.д.
20. Попробуйте для решения данной проблемы использовать известные вам способы и приемы, применение которых в других ситуациях дает положительные результаты.
21. Оценка и решение поставленной задачи не обязательно могут быть найдены только в фирме, попытайтесь вспомнить интересные неожиданные разрешения сходных проблем в других деятельности.
22. Не стесняйтесь произвольно менять параметры в поставленной проблеме: уменьшать или увеличивать стоимость, сроки, размеры, расстояния и т.д. Если идея решения будет найдена, ее можно доработать до уровня установленных фирмой границ.
23. В процессе "мозговой атаки" меньше обращайте внимание на возможные последствия, думайте о том, насколько ваше предложение может быть существенным для фирмы, в которой вы работаете.
24. Помните: оптимизм и уверенность удесятеряют умственную и психическую энергию человека

**Программа проведения**

**1 этап**

1. *Постановка проблемы.* Представление задачи для поиска решения. Определение условий коллективной работы, повторение правил поиска решения и поведения в процессе "мозговой атаки". Формирование нескольких рабочих групп по 4-6 человек. Выбор в каждой группе «фиксатора» и «эксперта», который войдет в экспертную группу (по одному от каждой рабочей группы). Обязанностью экспертной группы будет разработка критериев для оценки и отбора наилучших идей. Время -10 мин.
2. *Разминка.* Упражнения в быстром поиске ответов на поставленные вопросы. Задача этапа - помочь студентам максимально освободиться от воздействия психологических барьеров (неловкости, стеснительности, замкнутости, скованности и т.п.). Время -10 мин.

Примеры вопросов: заслуживает данная проблема внимания?, интересует ли меня решение этой проблемы?, что дает ее решение?, кому и для чего это нужно?, что я жду от участия в решении поставленной задачи?, что случится, если я не выдвину ни одной идеи?

1. *"Мозговая атака" поставленной проблемы.* Предварительно еще раз уточняется задача, напоминаются правила поведения в ходе игры. Формулировка проблемы и основные правила фиксируются на электронной доске для всеобщего обозрения. Генерирование идей начинается по сигналу фасилитатора одновременно во всех студенческих рабочих группах. По окончании отведенного времени каждая группа предоставляет список выдвинутых участниками группы идей. Время -15-20 мин.
2. *Оценка и предварительный отбор идей для общего обсуждения.* Эксперты выбирают критерии отбора идей и шкалу оценивания. Рабочие группы отдыхают.

Время – 5-10 мин.

Рабочие группы в полном составе на основе избранных критериев отбирают идеи и составляют их список (по 2-3 идеи от группы), который раздается каждому члену группы для обдумывания, сбора дополнительной информации, подготовки презентации в период инкубации. Распределение бизнес-идей между членами группы для подготовки и представления презентации.

Время -10 мин.

Ознакомление студентов с требованиями к лимиту времени, содержанию и объему презентации:

1. Объем презентации - не более 10 слайдов.
2. Лимит времени: 5 минут на представление презентации.
3. Содержание:
   * формулировка бизнес-идеи, изложение ее сути;
   * описание услуги/продукта;
   * условия реализации бизнес-идеи: требования к специальным знаниям, квалификации, опыту работы, оборудованию, помещению, месту расположения, сырью и материалам;
   * источники сырья и материалов, условия поставки;
   * целевой потребитель, характеристика уровня спроса на услугу/продукт;
   * характеристика конкурентной среды;
   * расчет финансовых затрат и ответ на вопрос: можно ли уложиться в имеющуюся сумму;
   * характеристика возможных рисков;
   * резюме
4. *Период инкубации.* Распределение бизнес-идей между членами группы для подготовки и представления презентации. Сбор необходимого материала (источник – Интернет). Подготовка презентации.

Время: до следующего занятия в соответствии с учебным графиком.

**2 этап**

1. *Презентация бизнес-идей.* Представление участниками групп своих бизнес-идей с обоснованием их актуальности и выполнения требований по ограничению финансирования.

Время: 30-45 мин.

1. *Сообщение о результатах "мозговой атаки".* Оценка наилучших групповых идей, их обоснование и публичная защита.

Шкала: \_\_\_\_\_\_ баллов

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Идея для обсуждения | Критерии | | | | | |
|  |  |  |  |  | Сумма баллов |
| 1. |  |  |  |  |  |  |
| 2. |  |  |  |  |  |  |
| 3. |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |

Принятие коллективного решения.

Подведение итогов работы

Время: 15 минут

**Критерии оценивания:**

* оценка «отлично» (9-10 баллов) выставляется студенту, если он был подготовлен к занятию (по методическим рекомендациям), принимал активное участие на всех этапах деловой игры и выполнил все требования, предъявляемые к участнику в процессе игры, умело использовал сведения из информационных ресурсов Интернет при подготовке и представлении презентации;
* оценка «хорошо» (7-8 баллов), если студент подготовился к занятию, участвовал во всех этапах деловой игры с разной степенью активности, неточно выполнял некоторые требования к участнику игры, допустил неточности, недостаточную проработку обоснования отдельных элементов презентации;
* оценка «удовлетворительно» (5-6 баллов), если студент недостаточно подготовился к занятию, не проявил собственной активности на этапах выдвижения и обсуждения идей, участвовал в обсуждении при принуждении фасилитатора, не смог самостоятельно подготовить достаточный по содержанию материал для слайдов презентации, неточно выполнял задания;
* оценка «неудовлетворительно» (2-4 балла), если студент не подготовился к занятию, мало не участвовал в выдвижении и обсуждении идей, не смог самостоятельно провести сбор и анализ необходимого для подготовки презентации материала, не смог выполнить требования к содержанию презентации.

 Составитель \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Яковенко С.В.

(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 «Бутики Христодара»

Жанна Христодар только что получила университетскую степень бакалавра по направлению «Менеджмент» и сразу же включилась в работу компании своего отца. Ее отец Богдан Христодар являлся владельцем и президентом компании «Бутики Христодара». Компа­ния владела сетью из 12 магазинов модной женской одежды в ряде крупных городов России. Компанию еще в конце перестройки осно­вал дед Жанны. Связи и опыт деда, долгое время работавшего в сфере советской торговли, и последние 10 лет деятельности ее отца в облас­ти женской одежды, их умение покупать и продавать эту одежду превратили компанию из одного магазина в центре Москвы в доста­точно большую сеть магазинов. Управленческий стиль Богдана Христодара, по сути, был продолжением стиля его отца. Оба получи­ли образование при старой системе, один — торговое, а другой — политехническое. Богдан знал, что и как он делает. Он был горд тем, что был способен «держать руку на пульсе» всех деталей по покупке, рекламе и управлению магазинами. Каждый из менеджеров его ма­газинов, равно как и члены правления, встречались с ним каждые две недели в Москве. Между этими встречами Богдан тратил 2—3 дня каждой недели на посещение своих магазинов и работу с их менед­жерами.

Однако главной его заботой было то, как люди коммуницируют и как они смотивированы к работе. Он отмечал, что на заседаниях, которые он проводил, все его менеджеры и специалисты слушают его очень внимательно. Тем не менее от суждений, которые они делали» его начала беспокоить мысль: слышат ли они его или просто внима­тельно слушают. Как результат ряд его указаний точно не выполня­лись магазинами. Он часто сам правил документацию и рекламные проспекты. В некоторых магазинах работники поговаривали о вступлении в профсоюз. Нередко приходилось слышать то, что ему совсем не нравилось. Так, ему стало известно, что многие работники компа­нии, включая некоторых менеджеров, знают, что пытается делать его компания, и уверены, что они могли делать дело лучше, если бы имели шанс говорить непосредственно с Богданом и его ближайшим окружением. Сам Богдан чувствовал, что многие его менеджеры, так же как и служащие магазинов, делали свою работу без каких-нибудь реальных усилий в творчестве, без изобретательности и энтузиазма. Его, кроме того, интересовало, почему некоторые его лучшие работники увольнялись и устраивались на работу к конкурентам.

Когда дочь пришла к нему, чтобы занять должность его специаль­ного помощника, он сказал: «Жанна, меня беспокоит происходящее компании. Очевидно, что это проблема коммуникации и мотива­ции. Я знаю, что ты изучала менеджмент в университете. Я слышал, как ты говорила о проблемах барьеров и техники коммуникации. Ты называла имена Маслоу, Герцберга, Врума, МакКлелланда и других, кто много знает в области мотивации. Конечно, я сомневаюсь, что эти «психологи» знают достаточно много о бизнесе. Вместе с тем я знаю о мотивации людей то, что главное — деньги, хороший начальник и хорошие условия работы. Может быть, ты знаешь что-то еще, что поможет мне? Я надеюсь на это. За твое обучение в университете я заплатил немало денег. Мне это недешево обошлось. Так что ты могла бы мне предложить?»

Ситуация 2 «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 3 «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 4 «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 5 «От спичек к мебельной империи»

«Ингвар Кампрад пришел в бизнес с пустыми руками. Он дерзкий мечтатель, упрямец, в котором самым причудливым образом смешались эксцентричность и чувство социальной справедливости»

Из книги Бертиля Торекулля «Сага об IKEA»

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

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

Дальнейшие вехи этой саги хорошо известны, а в последние недели были вновь многократно обсосаны в СМИ многих стран мира.

Школьником Ингвар начал зарабатывать деньги, развозя на велосипеде мелкие партии спичек по окрестным деревушкам, покупал оптом карандаши, авторучки и точилки и продавал их втрое дороже своим одноклассникам.

В 1943 году, в возрасте 17 лет, зарегистрировал торговую марку IKEA (аббревиатура, состоящая из первых букв его имени и названий двух шведских городков) и начал продавать канцелярские товары по почте.

В начале 50-х Кампрад купил старую фабрику в городке Эльмхульт, затем обзавелся собственным выставочным павильоном в Стокгольме. В 1958 году открыл в Эльмхульте первый магазин с логотипом IKEA. Многие предостерегали его: мол, никто не захочет ездить за мебелью в захолустье. Но Ингвар оказался прав: ради серьезных покупок люди готовы были совершать дальние поездки. Кстати, в этом магазине стали по бросовым ценам продавать багажники, устанавливаемые на крыши автомобилей. Оборот вскоре вырос в полтора раза. Еще одним успешным ноу-хау Ингвара стала ставка на оборот: он пришел к выводу, что продажа 600 стульев по доступной цене дает больше прибыли, чем продажа 60-ти, но с большей накруткой. Затем Кампрад в поисках путей повышения рентабельности бизнеса пошел еще дальше. Мебель IKEA начали выпускать и продавать в виде полуфабрикатов, которые монтируются покупателями самостоятельно дома (если они, конечно, не хотят приглашать для этого работников). Это, естественно, в несколько раз удешевило складирование и транспортировку. Ради той же экономии заказы на производство мебели Кампрад начал размещать за рубежом: сначала в Польше, а затем по всему миру - там, где дешевле. Но при этом неизменно сохранялась установка на жесткие стандарты качества: полка «Билли» и в Африке должна быть полкой «Билли».

Вплоть до начала 90-х годов Ингвар Кампрад занимал пост президента и председателя совета директоров компании IKEA, а после ухода на пенсию стал главным советником.

Унаследуют торгово-промышленную империю Кампрада трое его сыновей. Старший, Петер, возможно, возглавит фонд INGKA, средний, Ионас, будет директором по маркетингу компании, а младший, Матиас, может занять пост президента IKEA.

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

Кампрад, без сомнения, самый экстравагантный мультимиллиардер в мире. Он не просто не кичится своим богатством - он им вообще не пользуется. В полном соответствии со своей жизненной философией он живет в скромном доме и ездит на 11-летнем Volvo, авиабилеты всегда покупает только в экономический класс (даже ищет по Интернету, чтобы купить со скидкой), а, находясь в зарубежных командировках, останавливается в трехзвездочных отелях. Еще он знаменит тем, что ходит на местный рынок в Лозанне за фруктами и овощами после обеда, когда торговцы снижают цены на свой товар.

Книжечку «Завещание торговца мебелью», написанную Кампрадом в 1976 году и содержащую «девять заповедей торговца мебелью», и поныне раздают всем вновь нанимаемым на работу сотрудникам, но, тем не менее, сам Ингвар Кампрад не считает себя каким-то гуру. Заповеди и изречения Ингвара Кампрада следующие:

1. Деньги разрушают людей.
2. Каждая крона – это крона.
3. Миссия IKEA – продавать мебель по доступной цене.
4. Поставив перед собой цель, мы будем добиваться ее и добьемся, если будем вместе.
5. Торговля домашней мебелью для IKEA – приоритет номер один, два, три и четыре.
6. По числу поражений я мог бы всех опередить.
7. Не бойся посоветоваться с коллегами и сотрудниками, но и не уходи от личной ответственности.
8. Нерешительность не замаскируешь ни заседательским рвением, ни пристрастием к социологическим опросам.
9. Самое оригинальное решение ничего не стоит, пока мы не знаем его цену. Дорогое решение – удел посредственности.
10. Порядок должен соблюдаться, но не превращаться в оковы.

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

Швеция - пожалуй, единственная в мире «страна победившего социализма» - держит мировое первенство по размерам налогов. Они там не просто высокие, а можно даже сказать «конфискационные». Как шутят сами шведы, в их стране «капиталисты национальное богатство создают, а социалисты от власти его распределяют». Отсюда утечка капиталов: минимум $30 млрд. ежегодно. Уже перебравшись в Швейцарию, Кампрад в одном из редких интервью посетовал, как на родине его долгие годы доставали чиновники и налоговики, упрекая, что, мол, нехорошо «наживаться на народе».

От всего этого, возможно, и проистекает тяга Кампрада и его коллег по шведскому клубу богачей к скромности: они «отрекаются» от своей корпоративной собственности, выводят ее под крыши разного рода и т.д. Когда пресс-служба IKEA в пику «разоблачениям» шведского журнала заявила, что Кампраду концерн не принадлежит, она, тем не менее, не представила детальную картину того, кому же все-таки достаются миллиардные прибыли от работы почти двух сотен гипермаркетов, обосновавшихся на всех континентах.

У корпорации сложная структура собственности. Владельцем IKEA Gloup - по крайней мере, номинальным - является учрежденный Ингваром. Кампрадом в 1982 году благотворительный фонд Stichting INGKA Foundation, который покровительствует разного рода архитектурным и дизайнерским организациям. Непосредственно семье Кампрада принадлежит компания IKANO, занимающаяся торговой и финансовой деятельностью.

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

ДОСЬЕ:

Оборот IKEA Group в 2003 году составил $14,3 млрд.

Компания управляет 186 магазинами в более чем 30 странах мира. Ей также принадлежит промышленная группа Swedwood.

Ежегодно в среднем IKEA посещают 150-200 млн. покупателей. Концерн обеспечивает рабочими местами 76 тыс. человек.

Доля торговых площадей IKEA по рынкам развитых стран: Германия (21%), США (13%), Великобритания (12%), Франция (9%) и Швеция (7%).

Партнеры IKEA - корпорации Volvo и TetraPak.

Ситуация 6 «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 7 «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 8 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?

**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 \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Яковенко С.В.

(подпись)

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

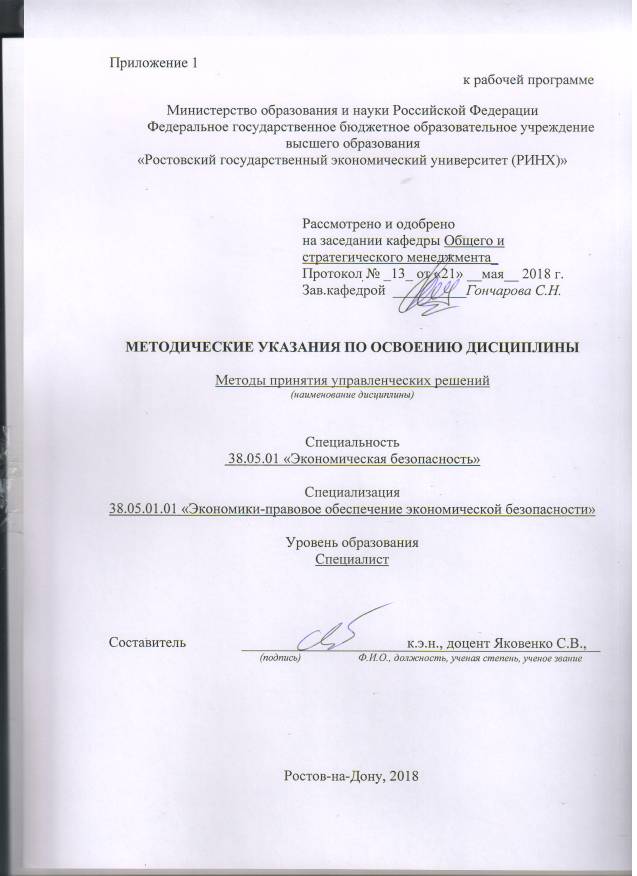
# 4 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

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

Экзамен проводится по расписанию экзаменационной сессии в письменном виде. Количество вопросов в экзаменационном задании – 3. 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 38.05.01 *«Экономическая безопасность»* предусмотрены следующие виды занятий:

- лекции;

- практические занятия;

В ходе лекционных занятий рассматриваются Разработка и принятие управленческих решений, Методы, применяемые на этапе диагностики проблемы и проблемы формулировки критериев и ограничений, Качественные методы. Экспертные процедуры , Методы решения однокритериальных задач , Принятие решений в условиях неопределенности и риска , 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 Основные этапы процесса разработки и принятия управленческих решений. Типы задач принятия управленческих решений. Понятие метода принятия управленческих решений, Постановка задач ЛП, задач управления запасами и их решение средствами EXCEL, Примеры решения задач в условиях неопределенности и риска.

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 лабораторному 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.