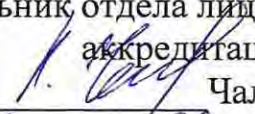


Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
 Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)»  
 Документ подписан простой электронной подписью  
 Информационное агентство  
 ФИО: Макаренко Елена Николаевна  
 Должность: Ректор  
 Дата подписания: 28.09.2023 13:08:54  
 Уникальный программный ключ:  
 c098bc0c1041cb2a4cf926cf171d6715d99a6ae00adc8e27b55cbe1e2dbd7c78

УТВЕРЖДАЮ  
 Начальник отдела лицензирования и аккредитации  
  
 Чаленко К.Н.  
 « 01 » / 06 2020 г.

**Рабочая программа дисциплины  
 Методы принятия управленческих решений**

по профессионально-образовательной программе направление 38.03.01 "Экономика"  
 профиль 38.03.01.01 "Бухгалтерский учет, анализ и аудит"

Для набора \_\_2017, 2018, 2019, 2020\_ года

Квалификация  
 Бакалавр


**КАФЕДРА            Общий и стратегический менеджмент**

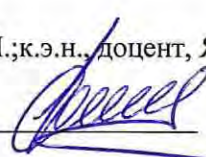
**Распределение часов дисциплины по курсам**


Курс	2		Итого	
	уп	рп		
Вид занятий				
Лекции	6	6	6	6
Практические	10	10	10	10
Итого ауд.	16	16	16	16
Контактная работа	16	16	16	16
Сам. работа	227	227	227	227
Часы на контроль	9	9	9	9
Итого	252	252	252	252

**ОСНОВАНИЕ**

Учебный план утвержден учёным советом вуза от 25.02.2020 протокол № 8.

Программу составил(и): ст.преп., Булатова Р.М.; к.э.н., доцент, Яковенко С.В. 

Зав. кафедрой: доц., к.э.н. Гончарова С.Н. 

Методическим советом направления: к.э.н., доцент, Кислая И.А. 

1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ	
1.1	Цель: формирование у студентов комплекса знаний, умений и владений об основных понятиях и терминах, современных методах принятия управленческих решений, о закономерностях и принципах принятия управленческих решений.

2. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ	
ПК-11: способностью критически оценить предлагаемые варианты управленческих решений и разработать и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий	
ПК-9: способностью организовать деятельность малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта	
ПК-5: способностью анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в отчетности предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств и т.д. и использовать полученные сведения для принятия управленческих решений	
ОПК-4: способностью находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность	

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:	
<b>Знать:</b> варианты оценки управленческих решений; принципы организации работы малой группы; формы бухгалтерской и финансовой отчетности; закономерности принятия управленческих решений на макро- и микроуровне функционирования современной экономики.	
<b>Уметь:</b> анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, и использовать полученные сведения для принятия управленческих решений; организовывать деятельность малой группы; анализировать во взаимосвязи экономические явления, процессы и институты на микро- и макроуровне с целью постановки задач принятия решений; организовывать правильное принятие решения.	
<b>Владеть:</b> учетом социально-психологических аспектов принятия управленческих решений; методами организации деятельности малой группы созданной для реализации конкретного экономического проекта; навыками анализа документации; навыками и способами организации принятия решения.	

3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ					
Код занятия	Наименование разделов и тем /вид занятия/	Семестр / Курс	Часов	Компетенции	Литература
	<b>Раздел 1. «Основы принятия управленческих решений»</b>				
1.1	Тема 1.1 «Разработка и принятие управленческих решений» Сущность, свойства и классификация управленческих решений. Основные этапы процесса разработки и принятия управленческих решений. /Лек/	2	2	ПК-9 ПК-11 ПК-5 ОПК- 4	Л1.1 Л1.2Л2.2 Л2.4
1.2	Тема 1.1 «Разработка и принятие управленческих решений» Сущность, свойства и классификация управленческих решений. Основные этапы процесса разработки и принятия управленческих решений. Управленческий аудит и аудит-менеджмент как особый род деятельности менеджера. Бухгалтерский учет в системе управления организацией. Аудит как инструмент для принятия управленческих решений. Доклады и презентации по теме с использованием ПО MS Office. /Пр/	2	4	ПК-9 ПК-11 ПК-5 ОПК- 4	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4
1.3	Тема 1.2 «Качественные методы. Экспертные процедуры». Методы экспертных оценок. Подбор экспертов. Определение согласованности мнений. Методы ранжирования, последовательных сравнений, парных сравнений, непосредственной оценки. /Лек/	2	2	ПК-9 ПК-11 ПК-5 ОПК- 4	Л1.1 Л1.2Л2.2 Л2.4

1.4	Тема 1.2 «Качественные методы. Экспертные процедуры. Методы, применяемые на этапе определения альтернатив». Деловая игра «Принятие управленческого решения с учетом ограничений». Решение задач, доклады и презентации по теме с использованием ПО MS Office. /Пр/	2	4	ПК-9 ПК-11 ПК-5 ОПК- 4	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4
<b>Раздел 2. «Методы и модели принятия управленческих решений»</b>					
2.1	Тема 2.1 «Принятие решений по многим критериям». Диаграмма Парето. Количественные методы ПР. Методы прогнозирования. Аддитивная и мультипликативная модели. /Лек/	2	2	ПК-9 ПК-11 ПК-5 ОПК- 4	Л1.1 Л1.2Л2.2 Л2.4
2.2	Тема 2.1 «Принятие решений по многим критериям». Постановка и решение многокритериальных задач. Методы прогнозирования. Аддитивная и мультипликативная модели. Решение задач, доклады и презентации по теме с использованием ПО MS Office. /Пр/	2	2	ПК-9 ПК-11 ПК-5 ОПК- 4	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4
2.3	Тема «Принятие решений в условиях неопределенности и риска». Понятие и условия неопределенности. Критерии Вальда, Гурвица, Лапласа, Сэвиджа. Правило Байеса, критерий Бернулли. Работа с нечеткими множествами. Имитационное моделирование. Тема «Методы решения однокритериальных задач». Задачи линейного программирования. Симплекс-метод. Графический способ решения ЗЛП. Проверка на оптимальность. Задачи управления запасами. Основная модель экономического заказа. Тема «Групповые методы. Методы, применяемые на этапе определения альтернатив». Метод «мозговой атаки». Морфологический анализ. Методы ассоциаций и аналогий. Методы контрольных вопросов и «коллективного блокнота». Метод «матриц открытия». Тема «Понятие метода принятия управленческих решений, классификация методов принятия решений». Целевая ориентация управленческих решений. Влияние цели на выбор и разработку решения. Типы задач принятия управленческих решений. Понятие метода принятия управленческих решений. Классификация методов принятия управленческих решений. Тема «Методы, применяемые на этапе диагностики проблемы и проблемы формулировки критериев и ограничений». Методы ситуационного анализа. Кейс метод. Метод многомерного шкалирования. Методы моделирования. Тема «Автоматизация процесса принятия управленческих решений». Тема «Методы контроля выполнения управленческих решений». Тема «Социально-психологические аспекты принятия управленческих решений». Доклады и презентации по теме с использованием ПО MS Office. Контрольная работа. Перечень заданий контрольной работы представлен в Приложении 1 к рабочей программе дисциплины. /Ср/	2	227	ПК-9 ПК-11 ПК-5 ОПК- 4	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4
2.4	/Экзамен/	2	9	ПК-9 ПК-11 ПК-5 ОПК- 4	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4

#### 4. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Структура и содержание фонда оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации представлены в Приложении 1 к рабочей программе дисциплины.

#### 5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

##### 5.1. Основная литература

Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
---------------------	----------	-------------------	----------

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л1.1	Осипенко С. А.	Методы принятия управленческих решений: учебно-методическое пособие	Москва, Берлин: Директ-Медиа, 2015	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=276156">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=276156</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л1.2	Глебова, О. В.	Методы принятия управленческих решений: учебное пособие	Саратов: Вузовское образование, 2017	<a href="http://www.iprbookshop.ru/62071.html">http://www.iprbookshop.ru/62071.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

### 5.2. Дополнительная литература

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л2.1	Морозова С.М.	Деловые игры, задачи, тесты: [Электронный ресурс]. – URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=429961">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=429961</a>	Министерство транспорта Российской Федерации, Московская государственная академия водного транспорта. – М.: Альтаир: МГАВТ, 2012	<a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=429961">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=429961</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.2	Катаева В. И., Козырев М. С.	Методы принятия управленческих решений: учебное пособие	Москва, Берлин: Директ-Медиа, 2015	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=278872">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=278872</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.3		Российское предпринимательство: всероссийский ежемесячный научно- практический журнал по экономике: журнал	Москва: Креативная экономика, 2016	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=439583">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=439583</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.4	Бережная, О. В., Бережная, Е. В.	Методы принятия управленческих решений: учебное пособие	Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет, 2015	<a href="http://www.iprbookshop.ru/62960.html">http://www.iprbookshop.ru/62960.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

### 5.3 Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

КонсультантПлюс Справочно-правовая система

ГАРАНТ Справочно-правовая система

Федеральный образовательный портал «Экономика Социология Менеджмент» <http://ecsocman.hse.ru>

База статистических данных Росстата <http://www.gks.ru/>

### 5.4. Перечень программного обеспечения

Microsoft Office

### 5.5. Учебно-методические материалы для студентов с ограниченными возможностями здоровья

При необходимости по заявлению обучающегося с ограниченными возможностями здоровья учебно-методические материалы предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям здоровья и восприятия информации. Для лиц с нарушениями зрения: в форме аудиофайла; в печатной форме увеличенным шрифтом. Для лиц с нарушениями слуха: в форме электронного документа; в печатной форме. Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в форме электронного документа; в печатной форме.

## 6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

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.

## 7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Методические указания по освоению дисциплины представлены в Приложении 2 к рабочей программе дисциплины.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

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

1.1 Показатели и критерии оценивания компетенций:

ЗУН, составляющие компетенцию	Показатели оценивания	Критерии оценивания	Средства оценивания
ОПК-4 способностью находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность			
З- закономерности принятия управленческих решений на макро-и микро-уровне функционирования современной экономики	-студент дает логически последовательное сообщение на заданную тему, показывает умение применять определения, правила в конкретных случаях; -решает тестовые задания в части методов принятия управленческих решений; -формулирует ответы на поставленные вопросы;	- полнота и правильность ответа; степень осознанности, понимания изученного; языковое оформление ответа; -количество и качество ответов на тестовые задания; -полнота и содержательность ответа;	О - опрос (1-32) Т – тест (тестовое задание 1-94), ВЭ - вопросы к форме контроля экзамен (1-54).
У- организовывать правильное принятие решения	-раскрывает тему доклада -решает практико-ориентированные задания, формирует отчет по заданию.	-наличие глубоких исчерпывающих знаний в объеме пройденной программы дисциплины в соответствии с поставленными программой курса целями и задачами обучения; -полнота и содержательность решения с соблюдением необходимой последовательности расчетов; правильность и точность полученных результатов; качество анализа и интерпретации полученных результатов и	Д – доклад (темы 1-22), ПОЗ- практико-ориентированные задания (1-3)

		выводов; качество оформления -полнота и содержательность ответа;	
В- навыками и способами организации принятия решения	-разбор и решение ситуационных заданий; -выполняет практико-ориентированные задания, контрольные работы, формирует отчеты по выполненным заданиям/работам.	-полнота и содержательность решений, глубина анализа; умение отстаивать свою позицию; -полнота и содержательность решения с соблюдением необходимой последовательности расчетов; правильность и точность полученных результатов; качество анализа и интерпретации полученных результатов и выводов; качество оформления	СЗ – ситуационные задания (ситуация 1-15, ПОЗ- практико-ориентированные задания(вариант 4-6)  Контрольная работа 1
ПК-5 способностью анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в отчетности предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств и т.д. и использовать полученные сведения для принятия управленческих решений			
З - формы бухгалтерской и финансовой отчетности	-студент дает логически последовательное сообщение на заданную тему, показывает умение применять определения, правила в конкретных случаях; -решает тестовые задания в части методов принятия управленческих решений; -формулирует ответы на поставленные вопросы;	- полнота и правильность ответа; степень осознанности, понимания изученного; языковое оформление ответа; -количество и качество ответов на тестовые задания; -полнота и содержательность ответа;	О - опрос (1-32) Т – тест (тестовое задание 1-94), ВЭ - вопросы к форме контроля экзамен (1-54).
У - анализировать во взаимосвязи экономические явления, процессы и институты на микро- и макроуровне с	-раскрывает тему доклада -решает практико-ориентированные задания, формирует отчет по заданию.	-наличие глубоких исчерпывающих знаний в объеме пройденной программы дисциплины в соответствии с поставленными программой курса целями	Д – доклад (темы 1-22), ПОЗ- практико-ориентированные задания (вариант 7-9)

целью постановки задач принятия решений		и задачами обучения; -полнота и содержательность решения с соблюдением необходимой последовательности расчетов; правильность и точность полученных результатов; качество анализа и интерпретации полученных результатов и выводов; качество оформления -полнота и содержательность ответа;	
В – навыками анализа документации	-разбор и решение ситуационных заданий; -выполняет практико-ориентированные задания, контрольные работы, формирует отчеты по выполненным заданиям/работам.	-полнота и содержательность решений, глубина анализа; умение отстаивать свою позицию; -полнота и содержательность решения с соблюдением необходимой последовательности расчетов; правильность и точность полученных результатов; качество анализа и интерпретации полученных результатов и выводов; качество оформления	СЗ – ситуационные задания (ситуация 1-15), ПОЗ- практико-ориентированные задания (вариант 10-13)  Контрольная работа 2
ПК-9: способностью организовать деятельность малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта			
З – принципы организации работы малой группы	-студент дает логически последовательное сообщение на заданную тему, показывает умение применять определения, правила в конкретных случаях; -решает тестовые задания в части методов принятия управленческих решений; -формулирует ответы на	- полнота и правильность ответа; степень осознанности, понимания изученного; языковое оформление ответа; -количество и качество ответов на тестовые задания; -полнота и содержательность ответа;	О - опрос (1-32) Т – тест (тестовое задание 1-94), ВЭ - вопросы к форме контроля экзамен (1-54).

	поставленные вопросы;		
У – организовать деятельность малой группы	-раскрывает тему доклада -решает практико-ориентированные задания, формирует отчет по заданию	-наличие глубоких исчерпывающих знаний в объеме пройденной программы дисциплины в соответствии с поставленными программой курса целями и задачами обучения; -полнота и содержательность решения с соблюдением необходимой последовательности расчетов; правильность и точность полученных результатов; качество анализа и интерпретации полученных результатов и выводов; качество оформления -полнота и содержательность ответа;	Д – доклад (темы 1-22), ПОЗ- практико-ориентированные задания (вариант 14-16)
В – методами организации деятельности малой группы созданной для реализации конкретного экономического проекта.	-разбор и решение ситуационных заданий; -выполняет практико-ориентированные задания, контрольные работы, формирует отчеты по выполненным заданиям/работам.	-полнота и содержательность решений, глубина анализа; умение отстаивать свою позицию; -полнота и содержательность решения с соблюдением необходимой последовательности расчетов; правильность и точность полученных результатов; качество анализа и интерпретации полученных результатов и выводов; качество оформления	СЗ – ситуационные задания (ситуация 1-15), ПОЗ- практико-ориентированные задания (вариант 17-20)  Контрольная работа 3 (вариант А,В)
ПК-11 способностью критически оценить предлагаемые варианты управленческих решений и разработать и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий			

3 - варианты оценки управленческих решений	-студент дает логически последовательное сообщение на заданную тему, показывает умение применять определения, правила в конкретных случаях; -решает тестовые задания в части методов принятия управленческих решений; -формулирует ответы на поставленные вопросы;	- полнота и правильность ответа; степень осознанности, понимания изученного; языковое оформление ответа; -количество и качество ответов на тестовые задания; -полнота и содержательность ответа;	О - опрос (1-32) Т – тест (тестовое задание 1-94), ВЭ - вопросы к форме контроля экзамен (1-54).
У - анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, и использовать полученные сведения для принятия управленческих решений	-раскрывает тему доклада -решает практико-ориентированные задания, формирует отчет по заданию.	-наличие глубоких исчерпывающих знаний в объеме пройденной программы дисциплины в соответствии с поставленными программой курса целями и задачами обучения; -полнота и содержательность решения с соблюдением необходимой последовательности расчетов; правильность и точность полученных результатов; качество анализа и интерпретации полученных результатов и выводов; качество оформления -полнота и содержательность ответа;	Д – доклад (темы 1-22), ПОЗ- практико-ориентированные задания (вариант 20-23)
В - учет социально-психологических аспектов принятия управленческих решений	-разбор и решение ситуационных заданий; -выполняет практико-ориентированные задания, контрольные работы, формирует	-полнота и содержательность решений, глубина анализа; умение отстаивать свою позицию; -полнота и содержательность решения с соблюдением	СЗ – ситуационные задания (ситуация 1-15), ПОЗ- практико-ориентированные задания (вариант 24-28)

	отчеты по выполненным заданиям/работам.	необходимой последовательности расчетов; правильность и точность полученных результатов; качество анализа и интерпретации полученных результатов и выводов; качество оформления	Контрольная работа 3 (вариант С, D)
--	---	---	-------------------------------------

## 1.2 Шкалы оценивания:

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

- 84-100 баллов (оценка «отлично»)
- 67-83 баллов (оценка «хорошо»)
- 50-66 баллов (оценка «удовлетворительно»)
- 0-49 баллов (оценка «неудовлетворительно»)

## 2 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

### 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 не определенности 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 и разработки управленческих решений. Функции риска.

25. Принятие решений в условиях неопределенности.

26. Принятие решения по выбору стратегии и 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.

53. Принципы организации работы малой группы.

54. Варианты оценки управленческих решений.

#### Критерии оценивания:

Максимальное количество баллов - 100

Экзаменационный билет содержит 2 теоретических вопроса и 1 практико-ориентированное задание из раздела «Практико-ориентированные задания».

(84-100 баллов) оценка «отлично» выставляется за ответ, содержание которого основано на глубоком и всестороннем знании предмета, основной и дополнительной литературы, изложено логично и в полном объеме. Основные понятия, выводы и обобщения сформулированы убедительно и доказательно; практико-ориентированное задание решено в полном объеме с проведением верных расчетов;

(67-83 баллов) оценка «хорошо» выставляется за ответ, содержание которого основано на недостаточно глубоком и всестороннем знании предмета, основной и дополнительной литературы, изложено логично, но в недостаточно полном объеме. Основные понятия, выводы и обобщения сформулированы недостаточно убедительно и доказательно; практико-ориентированное задание решено с небольшими погрешностями, в расчетах и в выводах содержатся незначительные ошибки;

(50-66 баллов) оценка «удовлетворительно» выставляется за ответ, содержание которого основано на неглубоком знании предмета, основной и дополнительной литературы, изложено недостаточно логично и в неполном объеме. Основные понятия, выводы и обобщения сформулированы неубедительно; практико-ориентированное задание решено частично, проведены частичные расчеты, вывод по результатам проведенных отдельных расчетов выполнен с погрешностями;

(0-49 баллов) оценка «неудовлетворительно» выставляется за ответ, в котором обнаружено незнание основных проблем и категорий предмета согласно учебной программе, содержание основного материала не усвоено, нет обобщений и выводов; практико-ориентированное задание не решено или решено частично, частично выбраны

необходимые приемы решения, расчеты не проведены или проведены частично, вывод по результатам проведенных расчетов отсутствует или сделан ошибочно.

## Практико-ориентированные задания

Необходимо выбирать альтернативу на основе аддитивной свертки по своему варианту по схеме:

### 1. Провести нормировку критериев

Технология	Производительность, изделий/час	Срок обучения, мес	Стоимость внедрения, тыс. руб.
T1	15	3	40
T2	30	6	60
T3	10	2	10
T4	20	4	25

Технология	Производительность, изделий/час	Срок обучения, мес.	Стоимость внедрения, тыс. руб.
T1	0,25	0,75	0,4
T2	1	0	0
T3	0	1	1
T4	0,5	0,5	0,7

### 2. Рассчитать приоритеты

Приоритеты у всех вариантов общие

### 3. Выбирать альтернативу

В виде:

w(T1)	$0,5 * 0,25 + 0,25 * 0,75 + 0,25 * 0,4 = 0,4125$
w(T2)	$0,5 * 1 + 0,25 * 0 + 0,25 * 0 = 0,5$
w(T3)	$0,5 * 0 + 0,25 * 1 + 0,25 * 1 = 0,5$
w(T4)	$0,5 * 0,5 + 0,25 * 0,5 + 0,25 * 0,7 = 0,55$

### Варианты

1	2	3	4	5
10 3 40	15 3 40	15 3 40	35 4 20	15 3 40
30 6 60	30 6 60	35 5 60	30 6 60	30 6 60
40 5 15	10 2 10	20 6 55	40 7 10	10 2 50
20 4 25	20 4 25	10 4 25	20 3 35	20 4 25

6	7	8	9	10
10 7 40	15 3 40	15 3 40	15 3 40	10 5 40
30 6 20	30 2 60	10 5 30	10 6 35	30 3 60
15 5 15	35 5 10	15 2 15	20 2 10	15 2 10
20 4 25	20 4 25	20 3 25	20 7 25	20 4 25

11	12	13	14	15
10 3 40	15 3 40	15 3 40	15 3 10	15 3 40
50 6 20	30 6 50	60 6 60	30 2 60	30 5 60
40 1 15	70 7 10	10 8 56	35 6 40	10 2 10
20 4 25	20 4 25	20 4 25	20 4 25	40 4 25

16	17	18	19	20
30 3 40	15 3 40	15 3 40	15 3 40	15 2 40
10 6 60	30 6 60	30 6 60	30 6 60	30 4 50
40 5 15	10 2 10	10 2 10	10 2 10	10 3 10
20 4 25	20 4 25	20 4 25	20 4 25	20 5 30

21	22	23	24	25
10 3 40	15 3 40	15 3 40	15 3 40	15 3 40
30 3 60	45 5 10	30 5 50	25 2 30	25 6 50
40 7 15	10 2 50	40 3 10	10 5 50	30 5 60
20 4 25	20 4 25	20 4 25	20 4 25	20 4 25

26	27	28
10 3 40	45 2 40	15 4 50
20 7 15	10 5 10	45 5 40
40 5 60	20 3 50	10 3 10
30 4 25	15 4 25	20 7 25

### Критерии оценки

Максимальный балл- 20

«16-20 баллов», выставляется студенту, если практико-ориентированное задание решено в полном объеме с проведением верных расчетов; сделан вывод по результатам проведенных расчетов;

«10-15 баллов», если практико-ориентированное задание решено, но с небольшими погрешностями в расчетах и в выводах содержатся незначительные ошибки;

«4-09 баллов», если практико-ориентированное задание решено частично, проведены частичные расчеты, вывод по результатам проведенных отдельных расчетов выполнен с погрешностями;

«0-3 балла», если практико-ориентированное задание не решено или решено частично, частично выбраны необходимые приемы решения, расчеты не проведены или проведены частично, вывод по результатам проведенных расчетов отсутствует или сделан ошибочно.

### Темы докладов

1. Организационные и социально-психологические основы разработки управленческих решений.
2. Основные требования к разработке и качеству управленческих решений.
3. Технология принятия управленческих решений.
4. Анализ практики принятия решения в отечественных и зарубежных компаниях.
5. Анализ японских методов управления.
6. Управленческая этика в принятии решений.
7. Анализ проблем учета риска в принятии управленческих решений.
8. Стиль и методы принятия решений современными руководителями: тенденции, анализ и оценка.
9. Анализ проблем учета неопределенности в принятии управленческих решений.
10. Особенности принятия решений в сфере инновационного менеджмента.
11. Анализ проблем организации и выполнения управленческих решений.
12. Особенности принятия решений в сфере управления интеллектуальными активами.
13. Анализ проблем использования методов многокритериальной оценки при выборе управленческих решений.
14. Анализ проблем использования методов прогнозирования в процессе разработки управленческих решений.
15. Анализ особенностей использования информационных систем при разработке управленческих решений.
16. Особенности принятия управленческих решений в различных областях экономики.
17. Проблемы эффективности управленческих решений.
18. Особенности и методы принятия решений в сфере стратегического управления.
19. Особенности и методы принятия решений в сфере управления персоналом.
20. Особенности и методы принятия решений в сфере финансового менеджмента.
21. Особенности и методы принятия решений в маркетинге.
22. Особенности и методы принятия решений в управлении производством.

### Критерии оценки:

Студент выполняет один доклад. Максимальный балл -20

«16-20 баллов» выставляется студенту, если содержание доклада и презентации соответствуют заявленной в названии тематике; доклад с презентацией оформлены в соответствии с общими требованиями написания и техническими требованиями оформления; доклад и презентация имеют четкую композицию и структуру; в тексте отсутствуют логические нарушения в представлении материала; корректно оформлены и в полном объеме представлены список использованной литературы и ссылки на использованную литературу в тексте; отсутствуют орфографические, пунктуационные, грамматические, лексические, стилистические и иные ошибки в авторском тексте; доклад представляет собой самостоятельное исследование, представлен качественный анализ найденного материала;

«10-15 баллов», выставляется студенту если содержание доклада и презентации соответствуют заявленной в названии тематике; доклад с презентацией оформлены в соответствии с общими требованиями написания доклада, но есть погрешности в техническом оформлении; доклад и презентация имеют четкую композицию и структуру; в тексте отсутствуют логические нарушения в представлении материала; в полном объеме представлены список использованной литературы, но есть ошибки в оформлении; корректно оформлены и в полном объеме представлены ссылки на использованную литературу в тексте; отсутствуют орфографические, пунктуационные, грамматические, лексические, стилистические и иные ошибки в авторском тексте; доклад представляет собой самостоятельное исследование, представлен качественный анализ найденного материала;

«04-09 баллов» выставляется студенту, если содержание доклада и презентации соответствуют заявленной в названии тематике; в целом доклад с презентацией оформлен в соответствии с общими требованиями написания доклада, но есть погрешности в техническом оформлении; в целом доклад имеет четкую композицию и структуру, но в тексте имеются логические нарушения в представлении материала; в недостаточно полном объеме представлен список использованной литературы, и есть ошибки в оформлении; некорректно оформлены или не в полном объеме представлены ссылки на использованную литературу в тексте доклада; есть единичные орфографические, пунктуационные, грамматические, лексические, стилистические и иные ошибки в авторском тексте; в целом доклад представляет собой самостоятельное исследование, представлен анализ найденного материала;

«0-3 баллов» выставляется студенту, если содержание доклада и презентации не соответствуют заявленной в названии тематике; в докладе отмечены нарушения общих требований, написания доклада; есть погрешности в техническом оформлении; в целом доклад не имеет четкую композицию и структуру, в тексте доклада есть логические нарушения в представлении материала; не в полном объеме представлен список использованной литературы, есть ошибки в оформлении; некорректно оформлены или не в полном объеме представлены ссылки на использованную литературу в тексте доклада; есть частые орфографические, пунктуационные, грамматические, лексические, стилистические и иные ошибки в авторском тексте; в целом доклад не представляет собой достаточно самостоятельное исследование, не представлен анализ найденного материала.

### Тесты

1. Тестовое задание: Функции субъекта управления:
  - a Разработка решения;
  - b Реализация решения,

- с принятие решения,  
 d наблюдение за внутренней и внешней средой,  
 e регистрация состояния объекта управления,  
 f сообщения о необходимости принятия решения.
2. Тестовое задание: Функции управленческих решений:  
 a учетная;  
 b координирующая;  
 c мотивирующая,  
 d объединяющая.
3. Тестовое задание: Определите характер возникшей проблемы: организация вынуждена изменить существующие договорные отношения с партнерами, подписав с ними новый договор о лизинге.  
 a структурный  
 b параметрический  
 c функциональный
4. Тестовое задание: Какое измерение описания проблемы не названо  
 a место,  
 b степень отклонения,  
 c время
5. Тестовое задание: Расположите в порядке возрастания ресурсоемкости проблемы, имеющий следующий характер:  
 a структурного  
 b параметрического  
 c функционального
6. Тестовое задание: Установите порядок последовательности явлений, возникающих в организации:  
 a изменение,  
 b следствие,  
 c причина,  
 d отклонение.
7. Тестовое задание: При каком типе решений требуется создание рабочих групп и анализ возможных рисков:  
 a инновационном  
 b селективном;  
 c адаптационном  
 d не при каком
8. Тестовое задание: Определите уровень принятия решения, если менеджер при решении возникшей проблемы действует согласно имеющейся программе:  
 a рутинный;  
 b адаптационный;  
 c селективный
9. Тестовое задание: Какими руководителями чаще всего принимаются интуитивные решения:  
 a менеджерами нижнего уровня управления  
 b высшим руководством фирмы  
 c менеджерами среднего звена
10. Тестовое задание: Что относится к особенностям управленческих решений? Лишнее вычеркните:  
 a обособленность  
 b масштабность  
 c финансовые последствия  
 d историчность  
 e психологические аспекты
11. Тестовое задание: Определите вид решения, принимаемого менеджером на основе знаний и опыта, полученных им в похожих ситуациях:  
 a интуитивное решение  
 b компромисс  
 c организационное  
 d решение, основанное на суждении  
 e рациональное решение
12. Тестовое задание: По целям различают следующие управленческие решения:  
 a экономические  
 b коммерческие  
 c оперативные  
 d корпоративные  
 e некоммерческие  
 f многоцелевые
13. Тестовое задание: Решения, принимаемые менеджером в соответствии с критерием обоснованности:  
 a решения в условиях риска  
 b рациональные  
 c структурированные  
 d решения высшего уровня  
 e интуитивные  
 f в условиях определенности
14. Тестовое задание: Верно ли следующее высказывание: «Релевантные данные – это данные, относящиеся к конкретной проблеме»  
 a верно  
 b неверно
15. Тестовое задание: Основные условия обеспечения высокого качества и эффективности управленческого решения:  
 a применение научных подходов менеджмента при принятии решений  
 b привлечение работников фирмы к принятию решений  
 c наличие возможности реализации решения  
 d коллегиальный подход к принятию решения

16. Тестовое задание: Экспертные оценки представляют собой следующий вид информации:
- интуитивные данные
  - формализованные данные
  - количественные данные
17. Тестовое задание: Официальные акты, письма – это
- интуитивные данные
  - формализованные данные
  - количественные данные
18. Тестовое задание: Единство целей, научная обоснованность и правомочность, ясность и краткость формулировок принятого решения, своевременность и оперативность принятия решения, объективность – это требования
- многовариантности принимаемого управленческого решения
  - эффективности принимаемого управленческого решения
  - устойчивости
  - согласованности
19. Тестовое задание: Альтернативные варианты управленческого решения приводятся в сопоставимый вид в общем случае по ..... факторам
20. Тестовое задание: Качество управленческого решения определяется
- способом принятия решения, основывающимся на базе здравого смысла
  - совокупностью параметров решения, удовлетворяющих конкретной потребности всех заинтересованных в его результатах, и системой мер по их реализации
  - тем фактором, что менеджер выбирает наиболее желательное с точки зрения конечного эффекта решение
  - совокупностью свойств, обеспечивающих его успешное выполнение
21. Тестовое задание: Верно ли высказывание «Многовариантность управленческого решения при принятии решения – основное условие повышения его качества»:
- верно
  - неверно
22. Тестовое задание: Требование: «не игнорировать фактические условия при разработке вариантов решений» называется:
- научной обоснованностью принятия решения
  - объективностью принятия решения
  - оперативностью принятия решения
23. Тестовое задание: Эффективность управленческого решения обеспечивается
- способом принятия решения, основывающимся на базе здравого смысла

- совокупностью параметров решения, удовлетворяющих конкретной потребности всех заинтересованных в его результатах, и системой мер по их реализации
  - тем фактором, что менеджер выбирает наиболее желательное с точки зрения конечного эффекта решение
  - совокупностью свойств, обеспечивающих его успешное выполнение
24. Тестовое задание: Методология управленческого решения – это
- способы и приемы выполнения операций, необходимых при разработке управленческих решений
  - логическая организация деятельности по разработке управленческого решения
  - совокупность последовательных приемов и способов для достижения поставленной цели.
25. Тестовое задание: Процессный подход управлению – подход, при котором
- организация рассматривается как совокупность взаимозависимых элементов
  - управление рассматривается как непрерывная серия взаимосвязанных управленческих функций
  - пригодность применения метода управления определяется исходя из сложившейся ситуации
26. Тестовое задание: М. Рубинштейн сформулировал .....(сколько?) правил принятия управленческих решений.
27. Тестовое задание: Установите соответствие:
- |                          |  |
|--------------------------|--|
| 1. Факт наличия проблемы | а) установление факта существования проблемы   |
| 2. Индикатор проблемы    | б) критическое рассогласование между желаемым и реальным положением                            |
| 3. Осознание проблемы    | с) четкое понимание происходящего  |
| 4. Определение проблемы  | д) достижение одним или несколькими параметрами деятельности организации критического значения |
28. Тестовое задание: Установите последовательность этапов процесса принятия решений:
- реализация решения
  - формулировка ограничений и критериев выбора альтернатив
  - определение альтернатив решений
  - предварительное формулирование проблемы
  - анализ проблемной ситуации
  - оценка альтернатив и выбор наиболее эффективной
  - определение целей решения проблемы
  - формулирование проблемы
  - контроль реализации решения и оценка результатов

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

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

30. Тестовое задание: Цель управленческого решения – это  
 а достижение общего назначения организации  
 б конкретный результат, который предполагается получить после реализации этого решения в определенных условиях и в зафиксированный период времени  
 в обеспечение достижения поставленных перед организацией задач.
31. Тестовое задание: Приведите примеры критериев выбора цели
32. Тестовое задание: Для каких организаций существует меньше ограничений при принятии и реализации решений:  
 а мелких  
 б крупных
33. 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:  
 а анализе проблемы,  
 б определении приоритета проблемы,  
 в разработке реализации выбранной альтернативы проблемы
34. 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
35. Тестовое задание: Какой тип показателей следует использовать при оценке альтернатив:  
 а неоднотипные  
 б любые  
 в однотипные
36. Тестовое задание: Установите соответствие между типом проблемной ситуации и ее сущностью:

1. Стандартные	а) ситуации, для которых характерна нехватка полной информации
2. Хорошо структурированные	б) ситуации, описываемые многофакторными моделями и решаемыми с использованием системного подхода
3. Слабо структурированные	в) ситуации, хорошо знакомые и решаемые по заранее выработанной процедуре
4. Неструктурированные	г) ситуации с ясными и однозначными целями

37. Тестовое задание: На практике менеджер выбирает решение,  
 а приводящее к оптимальному результату  
 б приемлемое в сложившейся ситуации
38. Тестовое задание: Управленческие решения могут приниматься:  
 а коллективно  
 б единолично  
 в \_\_\_\_\_ (допишите)
39. Тестовое задание: Поясните используемые в формуле обозначения:  

$$\mathcal{E}_3 = \frac{P}{3}$$
40. Тестовое задание: Показатели социальной эффективности решения:  
 а текучесть работников аппарата управления  
 б фондоотдача  
 в полнота выполнения заказа  
 г степень выполнения заказов потребителей  
 д производительность труда  
 е окупаемость капиталовложений  
 ж квалификационный уровень кадров
41. Тестовое задание: Классификация методов принятия решения по факторам, составляющим основу принятия решения:  
 а методы психологической активизации  
 б методы систематизированного поиска  
 в методы «здорового смысла»  
 г качественные методы  
 д метод проб и ошибок  
 е методы, использующие научно-практический подход  
 ж методы направленного поиска
42. Тестовое задание: Алекс Осборн сформулировал (сколько?) обязательных этапов мозгового штурма
43. Тестовое задание: Верно ли следующее утверждение: «Направленный поиск решения – это поиск по определённой системе на основе выбранных принципов и правил»:  
 а верно  
 б неверно
44. Тестовое задание: Методы решения сравнительно несложных задач:  
 а методы психологической активизации

- b методы систематизированного поиска
  - c методы «здорового смысла»
  - d качественные методы
  - e метод проб и ошибок
  - f методы, использующие на научно-практический подход
  - g методы направленного поиска
45. Тестовое задание: Установите последовательность этапов процесса творческого мышления:
- a мыслительные усилия
  - b инкубация
  - c анализ идей
  - d подготовка
  - e озарение
46. Тестовое задание: Назовите количество основных правил, которым надо следовать при принятии управленческих решений с помощью психологических методов
47. Тестовое задание: На последовательном приближении к оптимальному решению основаны методы:
- a направленного поиска
  - b психологической активизации
  - v систематизированного поиска
48. Тестовое задание: Выберите модификацию мозгового штурма, если при поиске решения возникает необходимость уточнить формулировку проблемы:
- a классически мозговой штурм
  - b массовый мозговой штурм
  - c мозговой штурм с оценкой идей
  - d двойной мозговой штурм
  - e прямая мозговая атака
  - f обратный мозговой штурм
49. Тестовое задание: В каких модификациях мозгового штурма разрешена критика:
- a классически мозговой штурм
  - b массовый мозговой штурм
  - c мозговой штурм с оценкой идей
  - d двойной мозговой штурм
  - e прямая мозговая атака
  - f обратный мозговой штурм
50. Тестовое задание: Рекомендуемая длительность этапа мозгового штурма «генерирование идей»:
- a около 20 минут
  - b не менее 30-40 минут
  - v 5-10 минут
51. Тестовое задание: Преимуществом «оперативность» обладают следующие модификации мозгового штурма:
- a письменный
  - b индивидуальный
  - v обратный
52. Тестовое задание: Для выявления недостатков сложных процессов в организации используется:
- a двойной мозговой штурм
  - b обратный мозговой штурм
  - v теневой мозговой штурм
  - г массовый мозговой штурм
53. Тестовое задание: Основные отличия метода конференции идей от метода мозгового штурма:
- a метод применяется для решения сложных проблем
  - b выдвижение большого количества идей
  - c комбинирование и совершенствование предложенных идей
  - d приветствуется доброжелательная критика при выдвижении идей
  - e создается для участников рабочей группы непринужденная обстановка
  - f привлечение группы экспертов для оценки идей
54. Тестовое задание: Метод экспертных оценок применяется в условиях:
- a недостатка достоверной информации
  - b наличия больших объемов количественной информации
  - c ограничения ресурсов
  - d качественного различия показателей, используемых в процессе принятия решения
55. Тестовое задание: Какие экспертные оценки являются шкальными:
- a оценки из заданного интервала (например, от 1 до 5)
  - b оценки, выставляемые по порядку: 1, 2, 3, 4 и т.д.
  - c оценки с указанием интервалов значений (например, -20 – 5, или 745 – 770)
56. Тестовое задание: Коэффициент вариации используется для оценки согласованности мнений экспертов, если оценки были выставлены методом:
- a ранжирования
  - b с помощью парного сравнения
  - v с использованием балльных оценок
  - г с помощью последовательного сравнения
57. Тестовое задание: Синергетический эффект от использования определенного метода принятия управленческих решений - это
- a результат действия человека, обеспечивающего успешную групповую коммуникацию при коллективном принятии решения
  - b суммарный эффект взаимодействия двух или более факторов, превосходящий эффект каждого отдельного фактора
58. Тестовое задание: Методы, применяемые на этапе формулирования проблемы:

- a ФСА
  - b метод причинно-следственного анализа
  - c диаграмма шести слов
  - d анкетирование
  - e древовидная диаграмма,
  - f методы цепных подстановок
  - g методы решения сложных проблем в условиях неопределенности
  - h принцип Парето
  - i диаграмма «рыбья кость»
  - j метод Дельфи,
  - k «бритва Оккама»
  - l PEST – анализ
  - m мозговой штурм
  - n мозговая атака,
  - o метод функционально-стоимостного анализа
  - p матрица Бостонской консультативной группы
  - q интервью
  - r SWOT – анализ
  - s ситуационный анализ
  - t метод фокальных объектов
  - u метод экспертных оценок,
  - v матричные методы
  - w методы решения в условиях определенности структурированных проблем
  - x дерево решений
59. Тестовое задание: Методы, применяемые на этапе анализа проблемы:
- a PEST – анализ
  - b метод причинно-следственного анализа
  - c метод фокальных объектов
  - d метод экспертных оценок,
  - e интервью
  - f принцип Парето
  - g диаграмма шести слов
  - h древовидная диаграмма,
  - i «бритва Оккама»
  - j методы решения в условиях определенности структурированных проблем
  - k мозговой штурм
  - l дерево решений
  - m матричные методы
  - n метод функционально-стоимостного анализа
  - o анкетирование
  - p SWOT – анализ
  - q ситуационный анализ

- г диаграмма «рыбья кость»
  - с метод Дельфи,
  - т матрица Бостонской консультативной группы
  - и методы решения сложных проблем в условиях неопределенности
  - v мозговая атака
  - w ФСА
  - х методы цепных подстановок
60. Тестовое задание: Методы, применяемые на этапе формирования ограничений и критериев, определения типа проблемы:
- a метод Дельфи,
  - b *древовидная диаграмма,*
  - c мозговой штурм
  - d анкетирование
  - e мозговая атака,
  - f диаграмма «рыбья кость»
  - g метод причинно-следственного анализа
  - h метод фокальных объектов
  - i интервью
  - j метод функционально-стоимостного анализа
  - k PEST – анализ
  - l матрица Бостонской консультативной группы
  - m SWOT – анализ
  - n принцип Парето
  - o метод экспертных оценок,
  - p методы решения в условиях определенности структурированных проблем
  - q «бритва Оккама»
  - г методы решения сложных проблем в условиях неопределенности
  - s дерево решений
  - t диаграмма шести слов
  - и ФСА
  - v ситуационный анализ
  - w матричные методы
  - х методы цепных подстановок
61. Тестовое задание: Методы, применяемые на этапе поиска и оценки альтернативных решений:
- a древовидная диаграмма
  - b мозговой штурм
  - c «бритва Оккама»
  - d дерево решений
  - e мозговая атака
  - f диаграмма шести слов
  - g ситуационный анализ
  - h метод фокальных объектов



- i методы решения в условиях определенности структурированных проблем
  - j матричные методы
  - k метод функционально-стоимостного анализа
  - l PEST – анализ
  - m метод Дельфи
  - n матрица Бостонской консультативной группы
  - o анкетирование
  - p метод причинно-следственного анализа
  - q принцип Парето
  - r методы решения сложных проблем в условиях неопределенности
  - s диаграмма «рыбья кость»
  - t ФСА
  - u метод экспертных оценок
  - v SWOT – анализ
  - w интервью
  - x методы цепных подстановок
62. Тестовое задание: Методы, применяемые на этапе выбора, реализации решения:
- a методы решения сложных проблем в условиях неопределенности
  - b метод фокальных объектов
  - c метод экспертных оценок,
  - d «бритва Оккама»
  - e метод Дельфи,
  - f мозговой штурм
  - g мозговая атака,
  - h диаграмма шести слов
  - i метод причинно-следственного анализа
  - j матричные методы
  - k метод функционально-стоимостного анализа
  - l древовидная диаграмма,
  - m PEST – анализ
  - n матрица Бостонской консультативной группы
  - o методы цепных подстановок
  - p SWOT – анализ
  - q анкетирование
  - r интервью
  - s ситуационный анализ
  - t диаграмма «рыбья кость»
  - u принцип Парето
  - v методы решения в условиях определенности структурированных проблем
  - w дерево решений
  - x ФСА
63. Тестовое задание: К сильным сторонам организации при проведении анализа можно отнести: методы цепных подстановок
- a высокий уровень компетентности менеджеров
  - b появление на рынке труда квалифицированной рабочей силы
  - c наличие свободных финансовых средств
  - d наличие неудовлетворенного потребительского спроса
64. Тестовое задание: Фраза «Сущности не следует умножать без необходимости» принадлежит:
- a Парето
  - b Исикава
  - c Оккама
65. Тестовое задание: Верно ли следующее утверждение: «метод «бритва Оккама» особенно эффективен для поиска проблем, которые еще не стоят остро, но которые важно определить?»
- a да;
  - b нет
66. Тестовое задание: Древовидная диаграмма используется в тех случаях, когда
- a краткосрочные цели должны быть достигнуты раньше результатов всей работы
  - b необходимо исследовать все возможные аспекты, касающиеся проблемы
  - c необходимо быстро найти решение
67. Тестовое задание: Верно ли, что построение древовидной диаграммы завершается тогда, когда становятся ясными способы решения проблемы:
- a нет
  - b да
68. Тестовое задание: Применяется ли при построении древовидной диаграммы метод мозгового штурма?
- a нет
  - b да
69. Тестовое задание: Возможности внешней среды организации:
- a квалифицированный персонал на рынке труда
  - b внедрение в производство новых технологий
  - c возрастающая потребность покупателей в послепродажном обслуживании
  - d разработка системы мотивации персонала
  - e смена руководства предприятия
  - f изменение налоговой политики
70. Тестовое задание: Метод, позволяющий определить истинные причины рассматриваемой проблемы:
- a Оккама
  - b ABC
  - c Исикава

- d дерево решений
71. Тестовое задание: Главная цель анализа диаграммы Исикава:
- a ранжировать проблемы по их значимости
  - b отыскать наиболее правильный путь и эффективный способ решения проблемы
72. Тестовое задание: Как называется метод обследования проблемы с помощью 12 вопросов?
- a мозговой штурм,
  - b шести слов
  - c причинно-следственная диаграмма
  - d Дельфи
  - e ABC
73. Тестовое задание: Методы для изучения окружения организации:
- a ABC
  - b PEST – анализ
  - c БКГ
  - d Бритва Оккама
74. Тестовое задание: К макроокружению организации относятся:
- a клиенты организации
  - b налоговая политика государства
  - c курсы валют
  - d поставщики сырья
  - e климатические условия
75. Тестовое задание: Матричные методы
- a PEST – анализ
  - b ABC-анализ
  - c Матрица Бостонской консультативной группы
  - d SWOT – анализ
  - e Метод экспертных оценок
76. Тестовое задание: Какой метод позволяет эффективно распределить поток денежных средств на инвестирование бизнес-областей компании:
- a PEST – анализ
  - b ABC-анализ
  - c Матрица Бостонской консультативной группы
  - d SWOT – анализ
  - e Метод экспертных оценок
77. Тестовое задание: Какой(ие) метод(ы) можно использовать для принятия стратегических и маркетинговых решений:
- a PEST – анализ
  - b ABC-анализ
  - c Матрица Бостонской консультативной группы
  - d SWOT – анализ
  - e Метод экспертных оценок
78. Тестовое задание: Установите порядок разработки анкеты:
- a определение содержания вопросов
  - b составление полного списка всех потребностей в информации, четкое определение групп респондентов
  - c определение последовательности вопросов
  - d определение типа анкеты
  - e выбор формулировок вопросов
  - f определение типа каждого вопроса
79. Тестовое задание: Верно ли утверждение: вопросы в анкете структурируют для того, чтобы респондент мог в произвольной форме выразить свое мнение?
- a нет
  - b да
80. Тестовое задание: Экспертные оценки представляют собой следующий вид информации:
- a интуитивные данные
  - b формализованные данные
  - c количественные данные
81. Тестовое задание: Альтернативные вопросы в анкете могут содержать вариантов ответа:
- a 1
  - b 2
  - c 3
  - d 4
82. Тестовое задание: Верно ли утверждение: «Все интересные для респондента вопросы рекомендуется размещать в конце анкеты, чтобы у него осталось хорошее впечатление»?
- a нет
  - b да
83. Тестовое задание: Какой подход можно использовать при анализе большого количества однородных факторов:
- a PEST – анализ
  - b ABC-анализ
  - c Матрица Бостонской консультативной группы
  - d SWOT – анализ
  - e Метод экспертных оценок
84. Тестовое задание: Назовите метод анализа, обеспечивающий его проведение с учетом особенностей решаемой проблемы
85. Тестовое задание: Особенности метода Дельфи:
- a анонимность
  - b обратная связь
  - c высокая согласованность мнений экспертов
86. Тестовое задание: Структурированная ситуация характеризуется:
- a наличием нескольких альтернативных линий поведения
  - b неопределенными значениями некоторых параметров,
  - c наличием ограничивающих факторов

87. 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»:
- верно
  - неверно
88. Тестовое задание: Группы рисков:
- риск реализации управленческого решения
  - риск достижение цели
  - \_\_\_\_\_ (допишите)
89. Тестовое задание: Какой метод надо использовать с целью минимизации риска при решении задачи в условии полной неопределенности:
- Метод максиминного решения
  - Дерево решений
  - Метод минимакса
  - Метод максимизации максимума доходов
90. Тестовое задание: Верно ли утверждение: «Правило максимальной вероятности применяется при решении задач в условиях абсолютной неопределенности?»
- верно
  - неверно
91. Тестовое задание: Верно ли утверждение «Метод «дерево решений» применяется в тех случаях, когда решение проблемы единственное?»
- верно
  - неверно
92. Тестовое задание: Универсальный метод выбора решений, оптимизирующий затраты на исполнение функций объекта управления без ущерба их качеству:
- Дельфи
  - ФСА
  - Сценарный подход,
  - ситуационный анализ
93. Тестовое задание: Методы принятия решений в условиях вероятностной неопределенности:
- минимакса
  - метод на основе дерева решений
  - метод платежной матрицы
  - правило максимальной вероятности
94. Тестовое задание: Требования к набору критериев оценки альтернатив:
- полнота
  - операционность
  - неизбыточность
  - \_\_\_\_\_ (допишите)

### Инструкция по выполнению

Из предложенных вариантов ответов необходимо выбрать правильный. Тестовые задания могут содержать более одного верного ответа.

### Критерии оценки

Максимальное количество баллов -20

«16-20 баллов» выставляется студенту, если он ответил «правильно» на 84 – 100% вопросов;

«10-15 баллов» если он ответил «правильно» на 67 – 83% вопросов;

«4-09 баллов», если он ответил «правильно» на 50 – 66% вопросов;

«0-3 баллов», если он ответил «правильно» менее чем на 50% вопросов (0-49%)

### Вопросы для проведения опроса

1. Качественные методы исследования
2. Виды качественных исследований
3. Глубинное интервью
4. Экспертное интервью
5. Фокус-группы
6. Методы психологической активизации
7. Мозговая атака и ее модификации
8. Метод синектики
9. Метод фокальных объектов, порядок применения
10. Метод гирлянд случайностей и ассоциаций
11. Методы систематического поиска
12. Метод контрольных вопросов
13. Метод морфологического анализа
14. «Диаграмма сродства», (суть метода, алгоритм действий)
15. Диаграмма связей (суть метода, построение)
16. Диаграмма Исикавы (преимущества диаграммы, суть метода, план действий)
17. Матрица приоритетов (суть метода, алгоритм реализации)
18. Контрольные карты (суть метода, план действий)
19. Контрольные карты Шухарта (суть, ожидаемый результат)
20. Стрелочная диаграмма (суть метода)
21. Диаграмма Парето
22. Диаграмма Гантта
23. Сетевой граф планирования работ
24. Методы контроля качества «Контрольный листок» (суть метода, алгоритм реализации, правила составления)

25. Гистограммы (суть метода, план действий)
26. Диаграмма разброса (суть метода, правила построения)
27. Опишите этапы метода анализа иерархий (МАИ). Что такое критерий?  
Что такое альтернатива?
28. Относительная важность альтернатив (шкала): оценка важности и ее описание
29. Этапы расчета сетевого графика
30. Что такое сетевой график?
31. Что такое критический путь?
32. Что такое критическая работа?

### Критерии оценки

Проводится 4 опроса. За один опрос выставляется 5 баллов. Максимальное количество баллов -20

«16-20 баллов» выставляется студенту, если студент полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка;

«10-15 баллов» если студент дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого;

«4-09 баллов», если студент обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого;

«0-3 баллов», если студент обнаруживает незнание соответствующего вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

### Ситуационные задания

#### Задание(я):

- проанализировать предложенные ситуации
- идентифицировать проблему
- определить критерии выбора альтернатив
- разработать альтернативные решения

- обосновать выбор решения

### Ситуация 1 «Бутики Христорара»

Жанна Христорар только что получила университетскую степень бакалавра по направлению «Менеджмент» и сразу же включилась в работу компании своего отца. Ее отец Богдан Христорар являлся владельцем и президентом компании «Бутики Христорара». 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 Христорара, 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 в 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 твоё 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. В числе 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: начальника 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 разобранный 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:

- подготовка решений перспективного характера - от 1-5% у руководителя, до 25% у отдельных заводов, 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 заводов, корректировка и уточнение планов текущего года - от 3 до 4%;
- 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;
- 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) обрабатывались 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 это беспокоит.

*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 БертиляТорекуля «Сага об ИКЕА»

Начало саги об ИКЕА 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 ИКЕА (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 ИКЕА. 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 ИКЕА 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 ИКЕА, 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 ИКЕА.

С 1976 года семья Кампрада живет в Швейцарии, в Лозанне. Эту страну Кампрад выбрал для постоянного проживания по очень простой причине - налоги на богатых (подходящий, на наследство) в Швеции столь велики (до 70%), что многие бизнесмены, слегка укрепив свои позиции, «делают ноги», становясь резидентами соседних государств. Средатаковых 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 ИКЕА – продавать мебель по доступной цене.
4. Поставив перед собой цель, мы будем добиваться ее и добьемся, если будем вместе.
5. Торговля домашней мебелью для ИКЕА – 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 VeckansAffare 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 ИКЕА «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 ИКЕА 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 ИКЕА 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. Владелец ИКЕAGroup - по крайней мере, номинальным - является учрежденный Ингваром. Кампрадом в 1982 году благотворительный фонд StichtingINGKAFoundation, 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 ИКЕА 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 ИКЕAGroup 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 ИКЕА посещают 150-200 млн. покупателей. Концерн обеспечивает рабочими местами 76 тыс. человек.

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

Партнеры ИКЕА - 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 на 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 рабочий день вступила в конфликт со всеми продавцами. Заведующая магазином успокоила девушек, надеясь, 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 согласия 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 свой знают «от и до». Нам же по нашей бедности расплыться 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 старожилками 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 начала 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 возвращению 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 9 «Двойная» карьера»**

У Шавката Кайдулина оставалось 20 минут до конца обеденного перерыва, и он решил потратить это время на обдумывание предстоящего решения. Он понимал, что это будет трудное решение, но не принять его было нельзя.

Шавкат, которому было 23 года, только что окончил факультет международного бизнеса и делового администрирования столичного Института международных отношений. Обучаясь в институте, он выезжал на стажировку на один семестр в Испанию. У него была мечта работать либо за рубежом, либо в иностранной компании у себя на родине. Ещё до

окончания Вуза Шавкат разослал своё резюме по ряду известных фирм, в том числе за границу.

Вскоре из пяти фирм он получил приглашение для интервью. Больше всего его привлекло письмо из всемирно известной нефтяной компании, осуществляющей свои операции в среднеазиатских странах СНГ. В письме указывалось, что интервью с ним планируется провести в штаб - квартире компании в одном из крупных городов США и что компания берёт на себя расходы на это мероприятие. Прибыв в назначенный срок в штаб - квартиру компании, он нашёл, что там работают очень располагающие к себе люди и что они готовы помочь ему во всём. Наиболее интересную информацию он получил от других кандидатов, прибывших, как и он, в это время в компанию для интервью. Это были люди из разных частей света, но их объединял один интерес - получить работу в такой известной организации.

Шавкату в результате переговоров сделали предложение заключить с компанией трёхгодичный контракт для работы в её отделении, расположенном в Элма-Эте. Именно из этого города компания осуществляла свои операции во всём среднеазиатском регионе. Компания имела там далеко идущие планы и стремилась поскорее завершить формирование штата квалифицированных работников из числа граждан стран СНГ. Однако подписание контракта откладывалось на месяц. За это период Шавкат должен был ещё побывать в Элма-Эте и переговорить с руководством регионального отделения компании. Только после этого ему предстояло принять окончательное решение.

До этой поездки Шавкат никогда не был в Средней Азии, поэтому она произвела на него сильное впечатление. После столицы город показался ему скученным и как бы заключённым в чашу. Было лето, и с экологией дела в городе обстояли не лучшим образом. Стоимость товара, услуг, близких по качеству зарубежным образцам, несколько превышало средний мировой уровень. Поэтому русскоговорящим сотрудникам компании приходилось снимать сносное по качеству жильё вдали от центра города, где располагалась контора компании. Пробки на дорогах в час пик осложняли передвижение по городу. Большинство сотрудников его конторы говорили на двух языках: русском и английском. Однако мало кто знал местный язык. Шавкат понял, что без достаточного знания местного языка карьере в отделении будет сделать нелегко. В конце командировки руководство отделения подтвердило согласие компании на контракт и предложило начальную заработную плату такую, что с учётом налогов и ежегодных бонусов, прикинул Шавкат, он сможет жить в этом городе, обеспечивая себя определёнными удобствами и даже откладывая деньги на будущее.

Однако его решение осложнял тот факт, что вскоре он собирался жениться на Марине Козловой. Уже был назначен день свадьбы - 10 сентября. Марина, выпускница экономического факультета университета, работала на хорошем месте в одном из крупных и успешных коммерческих банков столицы, имеющем свои филиалы почти во всех странах СНГ. Она работала в банке уже два года, ещё ей очень нравилось жить в столице. У неё подходил срок первого продвижения, и в более успешном варианте она могла бы занять первую в своей карьере руководящую позицию в одном из периферийных отделений банка. Больше всего вакансий имелось именно там.

Марина никогда не жила за границей. Она любила путешествовать, но никогда не мечтала жить вдали от родного дома, своих родителей, друзей, знакомых. Она предполагала, что когда-нибудь ей могут сделать такое предложение. Однако принять его она ещё не была готова. Она очень ценила своё место работы, то окружение, которое там было, людей, с которыми она работала. У неё были налажены эффективные отношения с клиентами, многих из которых она знала лично. Она хотела выйти замуж за Шавката, но не представляла, как она сможет отказаться от всего того, что у неё уже есть. Ей очень хотелось и сделать хорошую карьеру и быть счастливой в замужестве.

#### **Ситуация 10 «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 ранее 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 крайней 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 «Эплл».

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?

Семина: 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.

Семина: 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 11 Ситуация для анализа мотивации трудовой деятельности бригады наладчиков**

По итогам работы за год предприятие выделило для материального стимулирования бригады наладчиков 50 тыс.руб. В бригаде 5 человек, бригадир распределил средства поровну (по 10 тыс. руб. на каждого), чем вызвал большое недовольство работников и конфликтную ситуацию в бригаде. Далее представлена характеристика членов бригады:

а) Бригадир, 43 года. Тщеславен, своей карьерой не доволен, должность бригадира считает несоответствующей своим способностям. Активно участвует в общественной жизни предприятия, работе клубов, движений, комитетов, активно самоутверждается. Это отнимает много времени, поэтому результаты работы средние. Разведён, не испытывает особо материальных затруднений. Регулярно и с большим желанием повышает квалификацию на курсах. Увлекается туризмом.

б) Самый молодой работник, 20 лет. Не женат, увлекается спортом, музыкой. В отношении карьеры не определился. Профессию выбрал случайно. Полученную работу старается выполнить хорошо, но без инициативен, оценка работы средняя.

в) Молодой рабочий, 25 лет. Работает по призванию (рабочая династия). Семья, маленький ребёнок, очень сильны мотивы удачной карьеры, достижения цели, инициативен, полностью отдаёт себя работе, оценка работы высокая. Имеет большое желание учиться, повышать

квалификацию. Его цель - стать вице-президентом, управляющим корпорацией, а в ближайшей перспективе - бригадиром.

г) Рабочий, 40 лет. Семья, 2-е детей - студентов. Работает стабильно хорошо, оценка работы высокая. К моральным стимулам равнодушен так же как и к карьере. Преимущество отдаёт материальным стимулам, так как оплачивает учёбу детей и частное лечение жены, страдающей хроническим заболеванием. Свободное время проводит на даче, увлекается садоводством.

д) Пожилой работник (3 года до пенсии). Большой профессиональный опыт, знания, навыки, не снижающаяся физическая активность. Не заменим при консультировании сложных ситуаций, но сам физически не всегда может справиться с их решением. Дети, внуки, жена на пенсии. Главная задача работника - спокойно доработать до пенсии. Показатели работы средние. Является наставником самого молодого работника. Увлекается историей, мемуарами.

#### **Ситуация 12 Ситуация для анализа типологических характеристик членов коллектива**

Непростая эта работа - быть руководителем. Успешное выполнение работы, оказывается, во многом зависит от умения непосредственно работать с людьми, определять их поступки, прогнозировать их поведение в будущем и его социально-экономические последствия.

В нашем коллективе работают люди, имеющие следующие типологические характеристики.

Вероника Матвеевна - старший мастер, 31 год. Это очень подвижная женщина, которая постоянно куда-то торопится, бежит, появляется то там, то здесь. Когда она беседует с кем-то, постоянно меняет позу, вертит что-то в руках, отвлекается, разговаривает сразу с несколькими людьми. Её легко заинтересовать всем новым, но она сравнительно быстро остывает. Преобладающее настроение - весёлое, бодрое. На вопрос: «Как дела?» - отвечает с улыбкой: «Очень хорошо», хотя иногда оказывается, что дела и на работе, и в личной жизни не так уж хороши.

Про свои достижения радостно объявляет всем: «Вот, начальник цеха опять похвалил». Огорчений не скрывает; рассказывает о них, но всегда бодро добавляет: «Это как - то случайно получилось...», «В этом никто не виноват...», «Это не так уж и трудно исправить».

Иногда огорчается, даже плачет, но недолго. Быстро успокаивается и снова смеётся. Мимика живая. Несмотря на живность и непоседливость, её легко дисциплинировать, она охотно прислушивается советам, старается их выполнить. В делах, особенно в трудных, проявляет большую энергию и заинтересованность, крайне работоспособна.

Легко сходится с новыми людьми. Её охотно слушают в коллективе, считают хорошим человеком. Быстро привыкает к новым требованиям.

Лев Викторович - бухгалтер, 38 лет. Спокоен, мало разговорчив окружающие говорят, что он туповат, но работает Лев Викторович хорошо, никогда ни делает ошибок в расчётах.

Обычно не ссорится. Единственная ссора была связана с тем, что однажды, когда он был в отпуске, его стол был вынесен из кабинета и заменен новым. После возвращения из отпуска он в резкой форме потребовал вернуть стол. Требование было удовлетворено и Лев Викторович был успокоен.

Сослуживцы считают, что он очень увлечён работой, так как забывает об обеде и не ходит в столовую.

Очень привязан к своей семье. Хороший отец.

Главный бухгалтер уважает его за аккуратность и добросовестность в работе, но говорит, что Лев Владимирович необыкновенно упрям и заставить его выполнить работу, которую он не хочет делать, не возможно.

Константин Анатольевич - инженер, 37 лет. Он очень впечатлительный. Малейшая неприятность выводит его из равновесия, он грустит и переживает по каждому пустяку, очень расстраивается, если кто-то проявит к нему невниманье.

Однажды Константин Анатольевич сильно огорчился, когда не смог сразу найти на столе нужный документ, и потом жаловался на головную боль, хотя документ скоро был найден.

Очень обидчив. Болезненно переживает всякую обиду.

Мечтателен. Часто во время работы задумчиво смотрит в окно или на противоположную стену. Не принимает участие в шумных спорах товарищей. Покорно подчиняется всем правилам внутреннего распорядка, никогда их не нарушает.

Пассивен в коллективе. Проявляет неверие в свои силы. Его можно легко убедить в том, что он ошибся или выбрал неправильный путь. При встрече с трудностями опускает руки и отступает, стараясь больше с ними не сталкиваться.

Если его никто не задевает, не обижает, не проявляет пристального внимания к его работе, то он хорошо работает, выполняя все задания аккуратно и в срок.

Татьяна Алексеевна - менеджер, 40 лет. Это безгранично увлекающаяся натура. Часто берёт работу не по силам, до крайности подвижна. Она в любую минуту готова сорваться с места и «лететь» в любом направлении. Её

руки не находят покоя; она быстро и часто поворачивает голову в разные стороны.

Татьяна Алексеевна вспыльчива. Задание понимает сразу, но в работе делает много ошибок из-за торопливости и невнимательности. Она резко переходит от смеха к гневу, и наоборот.

Татьяна Алексеевна очень инициативна. Всех «засыпает» вопросами. Злопамятна. С огромным энтузиазмом берётся за всё новое, но не может довести дело до конца, так как оно теряет для неё интерес. Очень любит, когда её хвалят и ставят в пример, на критику сердится и может сорваться, а на тех, кто критикует, затаивает злобу.

Как управлять каждым из них?

### **Ситуация 13 Ситуация для анализа конфликта в консультационной бухгалтерской фирме**

Перед Ириной стояла дилемма, как ей поступить? Недавно она начала работать в одной консультационной бухгалтерской фирме и уже столкнулась с проблемой, которая могла повлиять на её будущие отношения в фирме. В ходе аудита одной компании она обнаружила, что большая сумма денег, в действительности выплаченная работникам этой компании, не была проведена, как положено, через фонд заработной платы. Такая практика являлась достаточно распространённой во многих коммерческих и государственных структурах и помогла скрыть существенную часть наличности от налогов.

Ирина считала, что эта практика является неправильной и незаконной и должна получить соответствующее отражение в аудиторском отчете. Она подняла этот вопрос в разговоре с Николаем, старшим в её аудиторской группе. Он признал, что такая проблема в целом существует, но ничего не сделал, чтобы продвинуться в её разрешении дальше. Николай предложил Ирине поговорить с руководителем фирмы, если её что-то в этом деле не удовлетворяет.

Прежде чем идти к руководителю, Ирина долго думала об этой проблеме. На занятиях по аудиту, которые она продолжала посещать, и которые периодически проводились фирмой, упор делался на этику профессионального аудита и на приверженность её фирмы высоким этическим стандартам.

Это её окончательно убедило в необходимости встречи с руководителем фирмы. Однако визит к руководству оказался неудачным. Алексей Петрович, директор фирмы, согласился с тем, что обнаруженная Ириной практика вообще-то не является правильной. Вместе с тем он отметил, что и другие клиенты, с которыми им приходилось иметь дело, поступали подобным

образом. Алексей Петрович пошёл даже на то, что сказал Ирине о возможности потери клиента в том случае, если обнаруженный ею факт найдёт отражение в аудиторском отчёте. Он дал понять, что его такой исход дела мало устраивает. От этой встречи у Ирины осталось ощущение, что, если она пойдёт в разрешении проблемы дальше, то непременно приобретет себе врага. Состояние неудовлетворённости и беспокойства у неё не уходило, и она решила обсудить эту проблему с кем-нибудь из коллег.

Ирина обратилась к Борису и Михаилу, работавшим в фирме уже около двух лет. Оказалось, что они и раньше сталкивались с подобными случаями в своей аудиторской работе. Они были удивлены, что Ирина обратилась к директору фирмы, минуя своего непосредственного руководителя - начальника отдела аудита. Борис и Михаил обратили внимание её на то, что если она настаивает на своём, то им не избежать неприятностей. Они признали, что в сущности действие клиентов были неверными, но они не решались отражать это в аудиторских отчётах. К этому их подталкивало знание факта, что руководство фирмы смотрит на это «сквозь пальцы». Поэтому они не хотели создавать проблему. Борис и Михаил призвали Ирину быть членом «команды» и снять этот вопрос.

Перед Ириной стал выбор. В принципе она могла бы настоять на своём через голову своего непосредственного начальника. Она понимала, что если даже она будет прощена, ей сразу придётся сменить работу. И что совершенно точно, её действия будут не по душе её коллегам. Конечно, можно было бы просто забыть о случившемся и ничего не делать. При таком исходе, как она считала, сотрудники фирмы остались бы довольны и это, может быть, помогло ей сделать карьеру в фирме. Единственной проблемой, с которой ей по-прежнему пришлось бы иметь дело, оставалась совесть. Времени для решения было совсем мало.

### **Ситуация 14 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) четко организована и работает только на комиссионных началах;
- б) работы 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.

#### **Ситуация 15 Ситуация для анализа эффективности управления на комбинате в г. Пскове**

Есть в Пскове комбинат, производящий печенье, сухие завтраки и другую продукцию. Являясь АО, был выставлен на аукцион. Основную часть пакета акций купил фонд «Альфа-Капитал». Новым владельцам предприятие понравилось: было оно с современным импортным оборудованием и сравнительно недавно построенным.

Однако позже начались проблемы. «Старая» администрация, не посоветовавшись с руководством Фонда, продала на денежном аукционе пакет акции своему партнёру - местному предприятию, намериваясь позже этот пакет у него перекупить. К сожалению, денег к тому времени уже не было, и это местное предприятие продало их акции западной фирме, проявлявшей большой интерес к комбинату. Впрочем, в этом не было большой беды, но вопрос о руководстве комбината стоял очень остро, так как производство на тот момент было убыточным, процветало воровство на всех уровнях и во всех видах, а после обеда на комбинате уже не с кем было разговаривать - все пьяные. Именно по этому работники Фонда начали скупать акции в городе, в основном у коллектива комбината. Они достаточно быстро купили контрольный пакет акций, который позволял решить проблему с руководством.

И так, у Фонда было уже 55% акций комбината, и Фонд внедрил в руководство своего человека. Им стал 24-летний А. Молинский, работавший до этого в одном из западных банков.

Первое же появление господина Молинского на комбинате принесло ему незабываемое впечатление: он увидел широкое народное гулянье по случаю дня рождения директора. Дальнейшие наблюдения за коллективом и особенно за руководством комбината подтвердили каждодневную готовность к яркому и праздничному времяпрепровождению.

Финансово-хозяйственная деятельность комбината являла собой достаточно знакомую картину:

- > дебиторская задолженность 1 млн. руб.!
- > кредит в местном банке для выплаты зарплаты 500 тыс.руб.;
- > задолженность поставщикам 100 тыс.руб.

В постоянно меняющихся ценах на сырьё администрация не ориентировалась, но странным образом предпочитала платить в полтора раза больше рыночной цены, объясняя этот «мощный маркетинговый приём» необходимостью поддерживать связи с постоянными поставщиками.

Хронически не хватало оборотных средств, был беспорядок в бухгалтерской документации, а администрация распляла свои силы, учреждая многочисленные АО и ТОО. Естественно, администрация приводила убедительнейшие доводы, доказывая, что именно такой стиль работы является единственно верным.

Новый руководитель начал свою деятельность на комбинате с аудиторской проверки, что оказалось чрезвычайно удачным ходом: результаты проверки не только прояснили положение дел, но в последствии помогли успешному решению кадровой проблемы. Дело в том, что были выявлены многочисленные злоупотребления. Продукция комбината была достаточно дефицитной, и распорядится ею можно было весьма «рационально». Способы хищения оказались вполне традиционными: это и неучтённая продукция, и покупка сырья по завышенной цене, и продажа готовой продукции по заниженной цене. Последовали оргвыводы. Управленческий персонал был сокращён на 10%. «Старые» кадры после ознакомления с результатами проверки беззвучно увольнялись. Самое интересное то, что на смену им приходили ещё более «старые» кадры, в своё время ушедшие с предприятия после того, как не поладили с прежним руководством.

В первый квартал заработная плата не поднималась. Именно это ставилось в вину господину Молинскому, так как работники привыкли, что заработная плата на их комбинате - одна из самых высоких в городе. Однако благодаря этому был погашен банковский Кредит. Новое руководство начало некоторые неординарные ходы. Удалось, например, заметно снизить себестоимость продукции за счёт того, что мука покупалась в количестве, заведомо превышающем потребности производства, но со значительной скидкой, а излишки её реализовывались в области ещё и с прибылью.

Через полгода дела комбината пошли так хорошо, что появилась возможность рекламировать свою продукцию не только в печати, но даже на телевидении. Некоторый эффект рекламная компания дала, но явно недостаточный: у руководства комбината не хватило то ли настойчивости, то ли денег на продолжительную рекламу компании.

Главное изменение, как считает новый руководитель, произошло в психологии людей. Привыкнув к виду непыющего руководителя, который не мечется, учреждая другие АО и ТОО, и не ворует, обновленный коллектив тоже разумно ограничил свои потребности. Тем более что зарплата увеличивается, выплачивается регулярно, а в столовой прекрасные (щедро дотируемые) обеды. Кроме того, в городе традиционно плохо с транспортом, а работников комбината на работу и с работы возят на автобусе.

## Инструкция по выполнению

### Анализ ситуации.

Для возникновения необходимости принять управленческое решение нужен сигнал о внешнем или внутреннем воздействии, вызвавшем или способном вызвать отклонение от заданного режима функционирования системы, т.е. наличие управленческой ситуации. Поэтому одним из важнейших условий принятия правильного решения является анализ ситуации.



Рисунок 1 - Состав и последовательность процедур процесса принятия управленческих решений

*Идентификация проблемы.* Первый шаг на пути решения проблемы — ее определение или диагноз, полный и правильный. Как принято говорить, правильно сформулировать проблему — значит наполовину решить ее.

Существует два взгляда на сущность проблемы. Согласно одному, проблемой считается ситуация, когда поставленные цели не достигнуты или существует отклонение от заданного уровня, например, мастер может установить, что производительность труда или качество изделий на его участке ниже нормы. В соответствии с другим как проблему следует рассматривать также и потенциальную возможность повышения эффективности. Объединяя оба эти подхода, будем понимать под проблемой

расхождение между желаемым и реальным состоянием управляемого объекта.

*Определение критериев выбора.* Прежде чем рассматривать возможные варианты решения возникшей проблемы, руководителю необходимо определить показатели, по которым будет производиться сравнение альтернатив и выбор наилучшей. Эти показатели принято называть критериями выбора. Например, принимая решение о приобретении нового оборудования, можно ориентироваться на критерии цены, производительности, эксплуатационных расходов, и т.п., а в случае принятия решения о приеме на работу нового сотрудника критериями выбора среди кандидатов могут быть: образование, опыт работы, возраст, личные качества.

*Разработка альтернатив.* Следующий этап — разработка набора альтернативных решений проблемы. В идеале желательно выявить все возможные альтернативные пути решения проблемы, только в этом случае решение может быть оптимальным. Однако на практике руководитель не располагает (и не может располагать) такими запасами знаний и времени, чтобы сформулировать и оценить каждую возможную альтернативу.

*Выбор альтернативы.* Разработав возможные варианты решения проблемы, их необходимо оценить, т.е. сравнить достоинства и недостатки каждой альтернативы и объективно проанализировать вероятные результаты их реализации. Для сопоставления вариантов решения необходимо иметь стандарты или критерии, по которым их можно сравнивать. Такие критерии выбора были установлены на этапе 3. С их помощью и производится выбор наилучшей альтернативы.

Необходимо отметить, что поскольку выбор осуществляется, как правило, на основе нескольких, а не одного критерия, он всегда носит характер компромисса.

*Согласование решения.* В современных системах управления в результате разделения труда сложилось положение, при котором подготавливают, разрабатывают решение одни работники организации, принимают или утверждают другие, а выполняют третьи. Иначе говоря, руководитель часто утверждает и несет ответственность за решение, которого не разрабатывал, специалисты, готовившие и анализировавшие решение, не участвуют в его реализации, а исполнители не принимают участия в подготовке и обсуждении готовящихся решений.

*Управление реализацией.* Процесс решения проблемы не заканчивается выбором альтернативы: для получения реального эффекта принятое решение

должно быть реализовано. Именно это и является главной задачей данного этапа.

Для успешной реализации решения, прежде всего, необходимо определить комплекс работ и ресурсов и распределить их по исполнителям и срокам, т.е. предусмотреть кто, где, когда и какие действия должен предпринять, и какие для этого необходимы ресурсы. Если речь идет о достаточно крупных решениях, это может потребовать разработки программы реализации решения.

*Контроль и оценка результатов.* Даже после того как решение окончательно введено в действие, процесс принятия решений не может считаться полностью завершенным, так как необходимо еще убедиться, оправдывает ли оно себя. Этой цели и служит этап контроля, выполняющий в данном процессе *функцию обратной связи*. На этом этапе производится измерение и оценка последствий решения или сопоставление фактических результатов с теми, которые руководитель надеялся получить.

С какими проблемами столкнулись герои ситуации? Проструктурировать эти проблемы и выйти на ключевые из них.

Среда организации:

- дать характеристику организации;
- анализ внутренней и внешней среды организации;
- принятие управленческих решений (негативные последствия, взаимозависимость решений);
- информационное обеспечение при принятии управленческих решений;
- законы управления;

Сформировать дерево проблем.



Рисунок 2 - Дерево проблем

*Обоснование управленческих предложений (на основе анализа)*

На основании анализа студент должен обосновать каждое свое предложение.

Например, - фронтальная реорганизация управленческого звена. Проведение этого мероприятия необходимо в связи с тем, что в результате

слишком высокой децентрализации (< 70%) руководство объединения устранилось от выполнения своих прямых обязанностей; среднее и нижнее руководство решают свои задачи, а не задачи, связанные с выполнением главной цели - созданием и реализацией станков и оборудования. В результате нарушения трудовой и исполнительской дисциплины предприятие несет весьма значительные финансовые потери. Если не провести фронтальную реорганизацию всего управленческого звена объединения, то предприятие обанкротится.

Какие решения приняли бы Вы на месте каждого из героев. Существуют ли решения, устраивающие каждую из сторон. Аргументировано объяснить свою позицию. Составить дерево решений.



Рисунок 3 - Дерево решений

*Экспертные предложения для принятия управленческого решения*

В этой части работы студент перечисляет все ранее обоснованные и намеченные им мероприятия, проведение которых необходимо для принятия управленческого решения. Обосновать выбранные мероприятия.

*Принятие и организация управленческого решения*

Необходимо представить план реализации ОДНОГО КОНКРЕТНОГО управленческого решения, где должны быть учтены:

- цель управленческого решения;
- сроки исполнения по этапам;
- организация реализации управленческого решения;
- мотивация исполнения управленческого решения;
- координация;
- контроль - входной, текущий, выходной (контрольные сроки);
- конечный результат.

**Критерии оценки:**

Максимальный балл- 20

Студентом может быть рассмотрено до 2-х ситуационных заданий из 15.

Одно ситуационное задание - 10 баллов.

«10 баллов» выставляется студенту, если верно перечислил материальные и нематериальные стимулы;  
«7-9 баллов», если перечислил не все материальные и нематериальные стимулы;  
«4-6 баллов», если сумел только охарактеризовать мотивы и стимулы людей;  
«0-3 баллов», не сумел охарактеризовать мотивы и стимулы людей.

## Комплект заданий для контрольной работы

### 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». Сделайте выводы

### Контрольная работа 3

*Примеры вариантов заданий*

### Вариант - А

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  $x_1 = 200$ ,  $x_2 = 300$ ,  $x_3 = 500$  млн. руб. и могут дать прибыль в размере  $y_1 = 100$ ,  $y_2 = 200$ ,  $y_3 = 300$  млн. руб.

Риск потери этих средств по этим проектам характеризуется вероятностями на уровне  $p_1 = 10\%$ ,  $p_2 = 5\%$ ,  $p_3 = 20\%$ .

Какой проект лучше?

### Вариант - В

Ответственному работнику фирмы поручено уладить с профсоюзом вопрос о забастовке, которая может принести фирме убытки в размере  $\Pi_1 = 6$  млн. руб. в неделю.

Профсоюз требует увеличения заработной платы на 20%, что приведет к потерям фирмы на фонде заработной платы в размере  $\Pi_2 = 20$  млн. руб.

Если увеличить зарплату на 10%, то потери фирмы на фонде заработной платы составят  $\Pi_3 = 10$  млн. руб. При этом возникнет  $P_1 = 20\%$  риск забастовки продолжительностью не более одной недели ( $T_1 = 1$ ).

Если же повысить зарплату всего на 5%, то потери фирмы на фонде заработной платы снизятся до  $\Pi_4 = 5$  млн. руб., но вероятность возникновения забастовки повысится до  $P_2 = 60\%$ , а ее продолжительность в таком случае может составить  $T_2 = 2$  недели.

Если полностью отказать профсоюзу в повышении заработной платы, то риск возникновения забастовки вырастет до  $P_3 = 90\%$ , а ее продолжительность может достигнуть  $T_3 = 4$  недель.

Что из вышеперечисленного наиболее оптимально для фирмы?

### Вариант - С

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 *большой* 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 - D

Партию товара, которая была куплена за  $x_1 = 200$  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,  $P(x \geq 400) = 0$ , т.е. вероятность продажи товара по цене выше  $x_2 = 400$  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  $x < 200$  млн. руб. принесет торговой фирме прямые убытки. Какой уровень продажной цены ( $x_{opt}$ ) за данную партию товара на предстоящих торгах можно считать в таких условиях оптимальным?

#### **Критерии оценки:**

Максимальное количество баллов - 100  
(50-100 баллов) «зачтено», выставляется студенту, если задача решена; задача решена, но с погрешностями; если ход решения задачи верный, но допущены ошибки, не позволившие до конца решить задачу;  
(0-49 баллов) «не зачтено», если в процессе решения допущены существенные ошибки, задача не решена.

### **3 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.2 данного приложения. Результаты текущего контроля доводятся до сведения студентов до промежуточной аттестации.

**Промежуточная аттестация** проводится в форме *экзамена и сдачи контрольной работы*.

Контрольная работа выполняется студентами индивидуально по варианту.

Защита контрольной работы проводится за счет времени, отведенного на освоение дисциплины.

Экзамен проводится по расписанию промежуточной аттестации в письменном виде. В экзаменационном билете 2 теоретических вопроса и 1 практико-ориентированное 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.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2

### МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Учебным планом предусмотрены следующие виды занятий:

- лекции;
- практические занятия;

В ходе лекционных занятий рассматриваются:

*- Основы принятия управленческих решений* - «Разработка и принятие управленческих решений», «Понятие метода принятия управленческих решений, классификация методов принятия решений», «Методы, применяемые на этапе диагностики проблемы и проблемы формулировки критериев и ограничений», «Качественные методы. Экспертные процедуры»;

*- Методы и модели принятия управленческих решений* -

«Групповые методы. Методы, применяемые на этапе определения альтернатив», «Методы решения однокритериальных задач», «Принятие решений по многим критериям», «Принятие решений в условиях неопределенности и риска», даются рекомендации для самостоятельной работы и подготовки к практическим занятиям.

В ходе практических занятий углубляются и закрепляются знания студентов по ряду рассмотренных на лекциях вопросов, развиваются навыки и способы организации принятия решения, навыки анализа и документации, навыки владения методами организации деятельности малой группы созданной для реализации конкретного экономического проекта, навыками учета социально-психологических аспектов принятия управленческих решений.

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 с использованием MicrosoftOffice. 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;

По согласованию с преподавателем студент может подготовить доклад 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 и 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.

Для подготовки к занятиям, текущему контролю и промежуточной аттестации студенты могут воспользоваться электронно- библиотечными системами. Также обучающиеся могут взять на дом необходимую литературу на абонементе вузовской библиотеки или воспользоваться читальными залами вуза.

### Методические указания по выполнению доклада и презентации.

Доклады готовятся студентами индивидуально или небольшими группами по 2 человека. По результатам разработки доклада (рассчитанного по времени в пределах 5 минут) готовится презентация (10-15 слайдов). На слайды презентации рекомендуется выносить рисунки, таблицы, схемы, в виде текста и только основные положения доклада.

#### Параметры оформления:

структура – титульный лист, содержание, введение, основной текст с указанием пунктов/подпунктов, заключение, список использованных источников.

пункты/подпункты - арабские цифры

шрифт- 14 (TimesNewRoman),

интервал- 1,5,

отступы - левое поле листа - 30мм, правое - 10 мм, верхнее - 20мм, нижнее - 20мм. Текст должен оформляться абзацами с отступом 1,25см.

### Методические указания по выполнению контрольной работы.

Задания выполняются студентами, индивидуально, по вариантам, с использованием ПО MicrosoftOffice. В ходе выполнения контрольной работы, студенту необходимо проанализировать задание, выполнить расчет, сформулировать выводы и предложить варианты для принятия управленческого решения.

#### Параметры оформления:

титульный лист, решение задачи с выравниванием текста по ширине  
страницы,

шрифт- 14 (Times New Roman),

интервал- 1,5,

отступы - левое поле листа - 30мм, правое - 10 мм, верхнее - 20мм,  
нижнее - 20мм. Текст должен оформляться абзацами с отступом 1,25см.