

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Макаренко Елена Николаевна

Должность:

Документ подписан в:

Дата подписания: 30.06.2026 21:13:42

Уникальный программный ключ:

c098bc0c1041cb2a4cf926cf171d6715d99a6ae00adc8e27b55cbe1e2dbd7c78

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

«Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)»

УТВЕРЖДАЮ

Начальник

учебно-методического управления

Т.К. Платонова

«25» мая 2026 г.

**Рабочая программа дисциплины
Теория и практика принятия решений в сервисе**

Направление подготовки

43.03.01 Сервис

Направленность (профиль) программы бакалавриата

43.03.01.01 Управление в индустрии гостеприимства и туризма

Для набора 2026 года

Квалификация

Бакалавр

КАФЕДРА Антикризисное и корпоративное управление

Распределение часов дисциплины по семестрам / курсам

Семестр (<Курс>.<Семестр на курсе>)	2 (1.2)		Итого	
	16			
Неделя	16			
Вид занятий	УП	РП	УП	РП
Лекции	32	32	32	32
Практические	32	32	32	32
Итого ауд.	64	64	64	64
Контактная работа	64	64	64	64
Сам. работа	80	80	80	80
Часы на контроль	36	36	36	36
Итого	180	180	180	180

ОСНОВАНИЕ

Учебный план утвержден учёным советом Университета (протокол № 9 от 03.03.2026 г.).

Программу составил(и): к.э.н., доцент, Синюк Т. Ю.

Зав. кафедрой: к.э.н., доцент Т.Ю. Синюк

Методический совет: д.э.н., доцент М.А. Суржиков

1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1	ознакомление обучающихся с теоретическими основами и понятийным аппаратом теории принятия управленческих решений, а также формирование практических навыков принятия стратегических и тактических решений в процессе управления предприятиями сервиса; рассмотрение сущности процесса принятия решения в практике управления сервисными предприятиями; изучение факторов (экономических законов, научных подходов и др.), влияющих на эффективность управленческого решения как основного условия достижения конкурентоспособности сервисного предприятия; изучение технологии разработки, принятия, реализации и мотивации качественного управленческого решения на сервисном предприятии.
-----	---

2. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

ОПК-5. Способен принимать экономически обоснованные решения, обеспечивать экономическую эффективность организаций избранной сферы профессиональной деятельности

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

Знать:

- теоретико-методические основы анализа и оценки производственно-экономических показателей предприятий сервиса; принципы и методы оценки экономической эффективности сервисной деятельности предприятия (соотнесено с индикатором ОПК-5.1)

Уметь:

принимать экономически обоснованные управленческие решения; рассчитывать и анализировать основные показатели деятельности сервисного предприятия; оценивать экономическое состояние предприятия и целесообразность принятия решения (соотнесено с индикатором ОПК-5.2)

Владеть:

навыками обеспечения экономической эффективности сервисной деятельности предприятия; инструментами оценки (в т.ч. специализированным ПО и цифровыми инструментами) степени экономической обоснованности принятия управленческих решений; навыками интерпретации результатов оценки экономической эффективности сервисной деятельности предприятия (соотнесено с индикатором ОПК-5.3)

3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Раздел 1. Теоретические основы разработки управленческого решения

№	Наименование темы, краткое содержание	Вид занятия / работы / форма ПА	Семестр / Курс	Количество часов	Компетенции
1.1	Тема 1.1 Понятие, значение и функции управленческого решения. Предмет и задачи дисциплины. Природа процесса принятия решения. Признаки современной сервисной организации. Значение баланса интересов заинтересованных сторон в процессе принятия решений. Функции решения в сервисной деятельности. Понятия «управленческая проблема», «управленческое решение». Сферы принятия управленческого решения.	Лекционные занятия	2	8	ОПК-5
1.2	Тема 1.1. Понятие, значение и функции управленческого решения. Предмет и задачи дисциплины. Природа процесса принятия решения. Признаки современной сервисной организации. Значение баланса интересов заинтересованных сторон в процессе принятия решений. Функции решения в сервисной деятельности. Понятия «управленческая проблема», «управленческое решение». Сферы принятия управленческого решения.	Практические занятия	2	2	ОПК-5
1.3	Тема 1.1 Понятие, значение и функции управленческого решения. Предмет и задачи дисциплины. Природа процесса принятия решения. Признаки современной сервисной организации. Значение баланса интересов заинтересованных сторон в процессе принятия решений. Функции решения в сервисной деятельности. Понятия «управленческая проблема», «управленческое решение». Сферы принятия управленческого решения.	Самостоятельная работа	2	8	ОПК-5
1.4	Тема 1.2 Типология управленческих решений и предъявляемые к ним требования. Характеристика основных типов управленческих решений: по используемым методам, по творческому вкладу, по степени формализации проблем. Классификационные признаки управленческих решений: цель, условия принятия, время, информация, последствия, ответственность. Стратегические и тактические решения, их особенности и взаимосвязь.	Лекционные занятия	2	4	ОПК-5
1.5	Тема 1.2 Типология управленческих решений и предъявляемые к ним требования. Характеристика основных типов управленческих решений: по используемым методам, по творческому вкладу, по	Практические занятия	2	4	ОПК-5

	степени формализации проблем. Классификационные признаки управленческих решений: цель, условия принятия, время, информация, последствия, ответственность. Стратегические и тактические решения, их особенности и взаимосвязь.				
1.6	Типология управленческих решений и предъявляемые к ним требования. Характеристика основных типов управленческих решений: по используемым методам, по творческому вкладу, по степени формализации проблем. Классификационные признаки управленческих решений: цель, условия принятия, время, информация, последствия, ответственность. Стратегические и тактические решения, их особенности и взаимосвязь.	Самостоятельная работа	2	10	ОПК-5
Раздел 2. Теоретико-практические аспекты принятия решений в сервисе					
№	Наименование темы, краткое содержание	Вид занятия / работы / форма ПА	Семестр / Курс	Количество часов	Компетенции
2.1	Тема 2.1 Основные этапы процесса принятия управленческого решения. Целевая ориентация управленческих решений. Постановка цели и формулировка ограничений для принятия решений. Взаимосвязь целей и решений. Разработка и развитие альтернатив. Анализ альтернатив действий. Сравнение альтернатив и выбор решений. Проверка реализуемости разработанных альтернатив. Характеристика механизма принятия управленческого решения.	Лекционные занятия	2	6	ОПК-5
2.2	Тема 2.1 Основные этапы процесса принятия управленческого решения. Целевая ориентация управленческих решений. Постановка цели и формулировка ограничений для принятия решений. Взаимосвязь целей и решений. Разработка и развитие альтернатив. Анализ альтернатив действий. Сравнение альтернатив и выбор решений. Проверка реализуемости разработанных альтернатив. Характеристика механизма принятия управленческого решения.	Практические занятия	2	2	ОПК-5
2.3	Тема 2.1 Основные этапы процесса принятия управленческого решения. Целевая ориентация управленческих решений. Постановка цели и формулировка ограничений для принятия решений. Взаимосвязь целей и решений. Разработка и развитие альтернатив. Анализ альтернатив действий. Сравнение альтернатив и выбор решений. Проверка реализуемости разработанных альтернатив. Характеристика механизма принятия управленческого решения.	Самостоятельная работа	2	10	ОПК-5
2.4	Тема 2.2 Анализ внешней среды и внутренней среды сервисного предприятия и их влияния на принятие и реализацию управленческого решения. Характеристика элементов внешней и внутренней среды сервисной организации. Основные параметры процесса анализа внешней среды для принятия и реализации управленческого решения. Свойства объектов и субъектов принятия управленческого решения. Анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив. Методы анализа внешней и внутренней среды.	Лекционные занятия	2	4	ОПК-5
2.5	Тема 2.2 Анализ внешней среды и внутренней среды сервисного предприятия и их влияния на принятие и реализацию управленческого решения. Характеристика элементов внешней и внутренней среды сервисной организации. Основные параметры процесса анализа внешней среды для принятия и реализации управленческого решения. Свойства объектов и субъектов принятия управленческого решения. Анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив. Методы анализа внешней и внутренней среды.	Практические занятия	2	4	ОПК-5
2.6	Тема 2.2 Анализ внешней среды и внутренней среды и их влияния на принятие и реализацию управленческого решения. Характеристика элементов внешней и внутренней среды сервисной организации. Основные параметры процесса анализа внешней среды для принятия и реализации управленческого решения. Свойства объектов и субъектов принятия управленческого решения. Анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив. Методы анализа внешней и внутренней среды.	Самостоятельная работа	2	18	ОПК-5
2.7	Тема 2.3 Методы и модели, используемые при принятии управленческого решения. Понятия «метод», «модель», «алгоритм», «моделирование». Математические и эвристические методы принятия решений: краткий обзор. Характеристика этапов процесса моделирования. Проблемы использования моделирования в управлении организацией.	Лекционные занятия	2	4	ОПК-5
2.8	Тема 2.3 Методы и модели, используемые при принятии управленческого решения. Понятия «метод», «модель», «алгоритм», «моделирование». Математические и эвристические методы принятия решений: краткий обзор. Характеристика этапов процесса моделирования. Проблемы использования моделирования в управлении организацией. Метод	Практические занятия	2	6	ОПК-5

	мозгового штурма. Метод свободных ассоциаций. Построение диаграммы Исикавы. ABC-анализ.				
2.9	Тема 2.3 Методы и модели, используемые при принятии управленческого решения. Понятия «метод», «модель», «алгоритм», «моделирование». Математические и эвристические методы принятия решений: краткий обзор. Характеристика этапов процесса моделирования. Проблемы использования моделирования в управлении организацией.	Самостоятельная работа	2	14	ОПК-5
2.10	Тема 2.4 Методы оптимальных решений в условиях неопределенности и риска. Понятия неопределенности и риска и их значимость в процессе принятия решений. Задача выбора решений в условиях неопределенности. Критерии выбора решений в условиях неопределенности	Лекционные занятия	2	2	ОПК-5
2.11	Тема 2.4 Методы оптимальных решений в условиях неопределенности и риска. Понятия неопределенности и риска и их значимость в процессе принятия решений. Задача выбора решений в условиях неопределенности. Критерии выбора решений в условиях неопределенности	Практические занятия	2	4	ОПК-5
2.12	Тема 2.4 Методы оптимальных решений в условиях неопределенности и риска. Понятия неопределенности и риска и их значимость в процессе принятия решений. Задача выбора решений в условиях неопределенности. Критерии выбора решений в условиях неопределенности	Самостоятельная работа	2	10	ОПК-5

Раздел 3. Социально-психологические аспекты принятия решений

№	Наименование темы, краткое содержание	Вид занятия / работы / форма ПА	Семестр / Курс	Количество часов	Компетенции
3.1	Тема 3.1 Власть и организационная иерархия при разработке и принятии управленческого решения. Отношения субъект - власть, лидерство - объект управленческих решений. Делегирование полномочий по принятию управленческого решения. Централизация и децентрализация процесса разработки решения. Влияние авторитета личности на процесс разработки и принятия управленческого решения. Понятие социально - психологической согласованности при принятии и реализации управленческих решений. Управление конфликтными ситуациями в процессе принятия и реализации управленческого решения. Особенности вербального и невербального взаимодействия. Управление эмоциями	Лекционные занятия	2	2	ОПК-5
3.2	Тема 3.1 Власть и организационная иерархия при разработке и принятии управленческого решения. Отношения субъект - власть, лидерство - объект управленческих решений. Делегирование полномочий по принятию управленческого решения. Централизация и децентрализация процесса разработки решения. Влияние авторитета личности на процесс разработки и принятия управленческого решения. Понятие социально - психологической согласованности при принятии и реализации управленческих решений. Управление конфликтными ситуациями в процессе принятия и реализации управленческого решения. Особенности вербального и невербального взаимодействия. Управление эмоциями	Практические занятия	2	6	ОПК-5
3.3	Тема 3.1 Власть и организационная иерархия при разработке и принятии управленческого решения. Отношения субъект - власть, лидерство - объект управленческих решений. Делегирование полномочий по принятию управленческого решения. Централизация и децентрализация процесса разработки решения. Влияние авторитета личности на процесс разработки и принятия управленческого решения. Понятие социально - психологической согласованности при принятии и реализации управленческих решений. Управление конфликтными ситуациями в процессе принятия и реализации управленческого решения. Особенности вербального и невербального взаимодействия. Управление эмоциями	Самостоятельная работа	2	6	ОПК-5
3.4	Тема 3.2 Оценка эффективности и качества управленческого решения. Эффективность решений. Особенности оценки эффективности управленческого решения, составляющие эффективности. Суть и содержание понятий «качество управленческой деятельности», «качество управленческого решения».	Лекционные занятия	2	2	ОПК-5
3.5	Тема 3.2 Оценка эффективности и качества управленческого решения. Эффективность решений. Особенности оценки эффективности управленческого решения, составляющие эффективности. Суть и содержание понятий «качество управленческой деятельности», «качество управленческого решения».	Практические занятия	2	4	ОПК-5
3.6	Тема 3.3 Оценка эффективности и качества управленческого решения. Эффективность решений. Особенности оценки эффективности управленческого решения, составляющие	Самостоятельная работа	2	4	ОПК-5

	эффективности. Суть и содержание понятий «качество управленческой деятельности», «качество управленческого решения».				
3.7	Подготовка к промежуточной аттестации	Экзамен	2	36	ОПК-5

4. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

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

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

5.1. Учебные, научные и методические издания

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Библиотека / Количество
1	Рудский А. А.	Управленческие решения: практикум	Ростов н/Д: Изд-во РГЭУ "РИНХ", 2012	Электронная библиотека изданий РГЭУ (РИНХ)
2	Асаул А. Н., Князь И. П., Коротчаева Ю. В., Асаул А. Н.	Теория и практика принятия решений по выходу организаций из кризиса: монография	Санкт-Петербург: Институт проблем экономического возрождения, 2007	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
3	Лисьев Г. А., Попова И. В.	Технологии поддержки принятия решений: учебное пособие	Москва: ФЛИНТА, 2022	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
4	Люханова С. В.	Принятие управленческих решений: учебное пособие	Москва, Берлин: Директ-Медиа, 2021	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
5		Финансовая аналитика: проблемы и решения: журнал	Москва: Финансы и кредит, 2021	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
6	Орлов, А. И.	Основы теории принятия решений: учебное пособие	Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2022	ЭБС «IPR SMART»
7	Орлов, А. И.	Теория принятия решений: учебник	Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2022	ЭБС «IPR SMART»
8	Рутта, Н. А.	Методы и модели принятия оптимальных решений в экономике: учебное пособие для бакалавров	Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2022	ЭБС «IPR SMART»
9	Рутта, Н. А.	Теория игр и принятия решений: учебное пособие для бакалавров	Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2022	ЭБС «IPR SMART»
10	Титов, С. С., Пономарев, П. С.	Теория решения изобретательских задач: курс лекций	Липецк: Липецкий государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2021	ЭБС «IPR SMART»
11	Белоус, А. Н., Белоус, О. Е., Феськова, Е. А., Назаров, Г. А.	Экспертиза проектных решений: учебное пособие для студентов направления подготовки 08.03.01 «строительство»	Макеевка: Донбасская национальная академия строительства и архитектуры, ЭБС АСВ, 2021	ЭБС «IPR SMART»
12	Бармута, К. А., Богданова, И. О., Гавриленко, С. А., Гапоненко, Т. В., Глызина, М. П., Дуброва, Л. И., Дымченко, О. В., Елецкий, Н. Д., Землякова, Н. С., Иванова, Е. А., Кабаненко, М. Н., Малхасян, Е. А., Маслова, Н. П., Медведева, Л. С., Орехова, Л. Л., Тухканен, Т. Н., Федорова, Е. И., Федосеева, Л. В., Чистяков, А. Д., Бармути, К. А.	Цифровая экономика и менеджмент: новые решения, возможности и перспективы: монография	Ростов-на-Дону: Донской государственный технический университет, 2022	ЭБС «IPR SMART»

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Библиотека / Количество
13	Гладких, Т. В., Коробова, Л. А., Ивлиев, М. Н.	Программный инструментарий решения актуальных задач учета и управления: учебное пособие	Воронеж: Воронежский государственный университет инженерных технологий, 2022	ЭБС «IPR SMART»
14	Зелепухин Ю. В., Шендерей П. Э.	Модели оптимизации управленческих решений: учебно-методическое пособие	Москва: Директ-Медиа, 2022	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
15	Новиков А. И., Солодка Т. И.	Теория принятия решений и управление рисками в финансовой и налоговой сферах: учебное пособие	Москва: Дашков и К°, 2022	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
16	Петряева, М. В., Цельх, А. Н.	Применение MATLAB для решения аналитических задач моделирования: учебное пособие	Ростов-на-Дону, Таганрог: Издательство Южного федерального университета, 2022	ЭБС «IPR SMART»
17	Мухина, И. С.	Технико-экономическое обоснование проектных решений при выполнении выпускных квалификационных работ: методическое пособие	Новосибирск: Сибирский государственный университет телекоммуникаций и информатики, 2022	ЭБС «IPR SMART»
18	Цельх, А. Н., Драгныш, Н. В., Котов, Э. М.	Принятие решений на основе методов машинного обучения: учебное пособие по курсам «модели и методы инженерии знаний», «методы анализа больших данных»	Ростов-на-Дону, Таганрог: Издательство Южного федерального университета, 2022	ЭБС «IPR SMART»
19	Генералова, С. В.	Методы и модели разработки и принятия управленческих решений: учебное пособие	Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2024	ЭБС «IPR SMART»
20	Исаев А. А.	Теория принятия решения о покупке: учебное пособие	Москва: Директ-Медиа, 2022	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
21		Финансовая аналитика: проблемы и решения: журнал	Москва: Финансы и кредит, 2023	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
22	Балдин К. В., Воробьев С. Н., Уткин В. Б.	Управленческие решения: учебник	Москва: Дашков и К°, 2023	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»

5.2. Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

ИСС "Консультант +"
ИСС "Гарант"

5.3. Перечень программного обеспечения

Операционная система РЕД ОС
LibreOffice

5.4. Учебно-методические материалы для обучающихся 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

Помещения для всех видов работ, предусмотренных учебным планом, укомплектованы необходимой специализированной учебной мебелью и техническими средствами обучения:

- столы, стулья;
- персональный компьютер / ноутбук (переносной);
- проектор;
- экран / интерактивная доска.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде.

7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

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

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-5: Способен принимать экономически обоснованные решения, обеспечивать экономическую эффективность организаций избранной сферы профессиональной деятельности			
<p>Знать: - теоретико-методические основы анализа и оценки производственно-экономических показателей предприятий сервиса; принципы и методы оценки экономической эффективности сервисной деятельности предприятия.</p>	<p>Характеризует основные параметры и принципы проектирования организационных структур, основные этапы разработки, управления и завершения проекта</p>	<p>Полное, развернутое, правильное и логическое изложение ответа в ходе опроса по результатам освоения дисциплины; правильный ответ на вопросы тестовых заданий</p>	<p>вопросы к экзамену (1-50), тесты (1-3 раздел), деловая (ролевая) игра , кейс-задача (1), темы рефератов (1-32)</p>
<p>Уметь: - принимать экономически обоснованные управленческие решения; рассчитывать и анализировать основные показатели деятельности сервисного предприятия; оценивать экономическое состояние предприятия и целесообразность принятия решения</p>	<p>Использует современные информационно – коммуникационные технологии при организации деятельности малой группы, созданной для реализации проекта</p>	<p>Умение приводить примеры и отстаивать свою позицию, а также пользоваться дополнительной литературой при подготовке к занятиям</p>	<p>вопросы к экзамену (1-50), тесты (1-3 раздел), деловая (ролевая) игра , кейс-задача (1), темы рефератов (1-32)</p>
<p>Владеть: - навыками обеспечения экономической эффективности сервисной деятельности предприятия; инструментами оценки (в т.ч. специализированным</p>	<p>Излагает полученные знания в области основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль)</p>	<p>Соответствие представленной информации материалам учебной литературы и сведениям из информационных ресурсов Интернет;</p>	<p>вопросы к экзамену (1-50), тесты (1-3 раздел), деловая (ролевая) игра , кейс-задача (1), темы рефератов (1-32)</p>

ПО и цифровыми инструментами) степени экономической обоснованности принятия управленческих решений; навыками интерпретации результатов оценки экономической эффективности сервисной деятельности предприятия.		обоснованность выполнения кейсов	
---	--	----------------------------------	--

1.2 Шкалы оценивания:

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

экзамен: 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. Раскройте сущность и содержание управленческих решений
2. Раскройте понятие качества управленческого решения
3. Определите параметры качества управленческого решения
4. Обозначьте составляющие качества управленческого решения: организаторская сторона, экономические условия
5. Определите факторы разработки и осуществления, влияющие на качественный уровень управленческого решения
6. Опишите решение как реакцию на возникшую проблему
7. Подходы к процессу принятия управленческого решения
8. Определите основные этапы процесса принятия управленческого решения
9. Охарактеризуйте процедуры, выполняемые руководителями по организации процесса принятия управленческого решения
10. Обозначьте ключевые фигуры процесса принятия управленческого решения
11. Опишите содержание конкретных функций процесса принятия решений
12. Охарактеризуйте содержание процедур процесса принятия решений
13. Раскройте содержание общих функций процесса принятия управленческого решения
14. Опишите организацию процесса принятия сложных управленческих решений: обязанности системных аналитиков и ЛПП
15. Раскройте социальные и психологические методы процесса принятия управленческого решения
16. Мотивация и стимулирование реализации управленческого решения
17. Охарактеризуйте элементы внешней среды сервисного предприятия
18. Раскройте сущность принципа Парето

19. Опишите диаграмму Исикавы
20. Охарактеризуйте метод сценариев
21. Опишите эвристический метод разработки управленческого решения
22. Охарактеризуйте методы творческого мышления
23. Опишите дерево решений
24. Опишите централизацию и децентрализацию процесса разработки решения
25. Охарактеризуйте алгоритмический метод
26. Опишите экспертные методы
27. Опишите общие свойства проблем
28. Раскройте типы проблем
29. Опишите процесс диагностирования проблемы на сервисном предприятии
30. Раскройте взаимосвязь целей и решений
31. Опишите процесс формулирования идей для альтернативных вариантов
32. Охарактеризуйте оценку всех альтернатив и выбор одной из них
33. Опишите методы оценки альтернативных вариантов управленческого решения
34. Опишите стратегии принятия решения
35. Раскройте влияние характеристик информации на степень неопределенности
36. Раскройте понятие «риск»
37. Оценка степени риска
38. Управление неопределенностями
39. Уменьшение отрицательных последствий рисков
40. Опишите процесс принятия решений ЛПР
41. Раскройте причины возникновения конфликтов в процессе принятия и реализации управленческого решения
42. Содержание этапа выполнения управленческого решения
43. Доведение решения до исполнителей (разъяснение содержания)
44. Опишите значение, функции и виды контроля. Раскройте понятие «контроль качества»
45. Раскройте составляющие эффективности управленческого решения
46. Оценка экономической эффективности управленческого решения
47. Раскройте сущность и виды ответственности руководителей за управленческое решение
48. Раскройте значение вербальной и невербальной коммуникации в процессе принятия коллективных решений
49. Опишите основные положения теории заинтересованных сторон и важность баланса интересов стейкхолдеров в процессе принятия решений
50. Раскройте принципы управления эмоциями в коммуникативном взаимодействии при выработке совместных решений.

Критерии оценивания:

- оценка «отлично» (84-100 баллов) выставляется, если изложенный материал фактически верен, наличие глубоких исчерпывающих знаний в объеме пройденной программы дисциплины в соответствии с поставленными программой курса целями и задачами обучения; правильные, уверенные действия по применению полученных знаний на практике, грамотное и логически стройное изложение материала при ответе, усвоение основной и знакомство с дополнительной литературой;
- оценка «хорошо» (67-83 баллов) - наличие твердых и достаточно полных знаний в объеме пройденной программы дисциплины в соответствии с целями обучения, правильные действия по применению знаний на практике, четкое изложение материала, допускаются отдельные логические и стилистические погрешности, обучающийся усвоил основную литературу, рекомендованную в рабочей программе дисциплины;

- оценка «удовлетворительно» (50-66 баллов) - наличие твердых знаний в объеме пройденного курса в соответствии с целями обучения, изложение ответов с отдельными ошибками, уверенно исправленными после дополнительных вопросов; правильные в целом действия по применению знаний на практике;
- оценка «неудовлетворительно» (0-49 баллов) - ответы не связаны с вопросами, наличие грубых ошибок в ответе, непонимание сущности излагаемого вопроса, неумение применять знания на практике, неуверенность и неточность ответов на дополнительные и наводящие вопросы.

Тесты

1. Банк тестов по темам

Раздел 1. Теоретические основы разработки управленческого решения

1. Эксперт – это:

- а) группа людей, имеющая общие интересы и старающаяся оказать влияние на процесс выбора и его результат
- б) человек, который лично работает в рассматриваемой области деятельности, является признанным специалистом по решаемой проблеме, может и имеет возможность высказать суждения по ней
- в) субъект, который всерьез намерен устранить стоящую перед ним проблему, выделить на ее разрешение и реально задействовать имеющиеся у него активные ресурсы, суверенно воспользоваться положительными результатами от решения проблемы или взять на себя всю ответственность за неуспех, неудачу, за напрасные расходы

2. Решения, которые характеризуются тщательностью оценки менеджером всех вариантов, сверхкритичным подходом к делу и очень мало отличаются новизной и оригинальностью, - это решения:

- а) уравновешенные
- б) инертные
- в) рациональные
- г) осторожные.

3. Научный подход к менеджменту, целью которого является оказание помощи работнику в осознании своих собственных возможностей, творческих способностей на основе применения концепции поведенческих наук к построению и управлению фирмой, — называется:

- а) административным
- б) воспроизводственным
- в) ситуационным
- г) поведенческим.

4. Научный подход к менеджменту, учитывающий технические, экологические, экономические, организационные, социальные, психологические и другие аспекты менеджмента в их взаимосвязи, — называется:

- а) маркетинговым
- б) интеграционным
- в) комплексным
- г) функциональным.

5. Решение, которое не находит подготовленной почвы для реализации и развития и может дать импульсы для развития негативных тенденций — это решение ...

- а) эпизодическое
- б) инертное
- в) запоздалое

- d) преждевременно принятое
6. То, что принятое решение не должно ни отставать, ни опережать потребности и задачи социально-экономической системы, означает:
- a) своевременность решения
 - b) согласованность решения с принятыми ранее решениями
 - c) всестороннюю обоснованность решения
 - d) необходимую полноту содержания решения
7. Юридическое свойство управленческого решения – это:
- a) целенаправленность;
 - b) правомерность;
 - c) плановость;
 - d) коллегиальность.
8. Технологическое свойство управленческого решения – это:
- a) комплексность;
 - b) стадийность;
 - c) целенаправленность;
 - d) актуальность.
9. Классификация решений – это:
- a) ранжирование решений;
 - b) оценка качества решений;
 - c) группировка решений по каким-либо признакам;
 - d) структуризация решений.
10. Группа решений, выделенная по временному признаку - это:
- a) стратегические и тактические;
 - b) индивидуальные и коллегиальные;
 - c) долгосрочные и краткосрочные;
 - d) глобальные и локальные.
11. Группа решений, выделенная по способу их фиксации - это:
- a) формализованные и неформализованные;
 - b) корректируемые и некорректируемые;
 - c) документированные и не документированные;
 - d) стратегические и тактические.
12. Группа решений, выделенная по форме принятия их – это:
- a) долгосрочные и краткосрочные;
 - b) стратегические и тактические;
 - c) индивидуальные и коллегиальные;
 - d) глобальные и локальные.
13. Детерминированные решения – это решения, принятые в условиях:
- a) риска;
 - b) стабилизации производства;
 - c) определенности;
 - d) конкуренции.
14. По технологии принятия решения подразделяют на:
- a) Рекомендательные, ориентирующие, директивные.
 - b) Запрограммированные, незапрограммированные.
 - c) Безальтернативные, бинарные, многовариантные, инновационные.
 - d) Интуитивные, адаптивные.
15. Под принятием решения понимается:
- a) способ побуждения людей для достижения определенных целей
 - b) процесс формирования альтернатив
 - c) процесс обмена информацией между двумя и более субъектами

d) сознательный выбор действий из имеющихся альтернатив для достижения желаемых результатов.

Раздел 2. Теоретико-практические аспекты принятия решений в сервисе

1. Альтернатива – это:

- a) один из возможных способов достижения цели или один из конечных вариантов решений
- b) вариант действий ЛПР (лица, принимающего решения)
- c) способ выражения различий в оценке альтернативных вариантов с точки зрения участников процесса выбора.

2. Метод мозгового штурма относится к:

- a) количественным методам
- b) формализованным методам
- c) эвристическим методам.

3. Для каких целей в процессе принятия решений используется «мозговая атака»

- a) Выявление альтернатив
- b) Интенсификация мыслительного процесса
- c) Вовлечение всех сотрудников в процесс принятия решений
- d) Все перечисленное.

4. Максимальные и минимальные критерии относятся к принятию решений в условиях:

- a) риска
- b) определенности
- c) неопределенности.

5. На основании матрицы потерь строится критерий:

- a) Лапласа
- b) Гурвица
- c) Вальда
- d) Сэвиджа.

6. Дерево решений – это:

- a) философское видение процесса управления
- b) суть процесса принятия решений
- c) графическое представление процесса принятия решений.

7. Критерий – это:

- a) вероятностный показатель оценки альтернатив
- b) способ выражения различий в оценке альтернативных вариантов с точки зрения участников процесса выбора
- c) один из возможных способов достижения цели или один из конечных вариантов решений

8. Риск при принятии управленческих решений заключается:

- a) в невозможности прогнозировать результаты решения
- b) в вероятности потери ресурсов или неполучения дохода
- c) в отсутствии необходимой информации для анализа ситуации
- d) в опасности принятия неудачного решения.

9. ... представляет собой набор прогнозов по каждому рассматриваемому решению, его реализации, а также по возможным положительным и отрицательным последствиям:

- a) Активизирующий метод
- b) Эвристический метод
- c) Метод сценариев

10. Контроль направлен на:

- a) оценку использования ресурсов

- б) ресурсы, деятельность, качество, результаты
- в) соблюдение сроков выполнения работ
- г) сравнение запланированного и достигнутого

11. Процесс контроля:

- а) имеет дискретный характер
- б) имеет произвольный характер
- в) имеет циклический характер
- г) имеет необязательный характер

12. Цель контроля:

- а) выявление отклонений, проблем, рисков
- б) проведение наказаний и вознаграждений

13. Критерий Вальда – это критерий:

- а) средневзвешенного выигрыша
- б) недостаточного основания
- с) максимального гарантированного результата
- д) пессимизма-оптимизма
- е) наименьших возможных потерь.

14. Критерий Гурвица – это критерий:

- а) пессимизма-оптимизма
- б) наименьших возможных потерь
- с) максимального гарантированного результата
- д) средневзвешенного выигрыша
- е) недостаточного основания.

15. Критерий Сэвиджа – это критерий:

- а) средневзвешенного выигрыша
- б) наименьших возможных потерь
- с) недостаточного основания
- д) пессимизма-оптимизма
- е) максимального гарантированного результата.

Раздел 3. Социально-психологические аспекты принятия решений

1. Процессы принятия управленческих решений в организациях, как правило,

- а) носят индивидуальный характер
- б) протекают в паритетных группах
- с) протекают в иерархических группах

2. ЛПР (лицо, принимающее решения) – это ...

- а) человек, который лично работает в рассматриваемой области деятельности, является признанным специалистом по решаемой проблеме, может и имеет возможность высказать суждения по ней
- б) группа людей, имеющая общие интересы и старающаяся оказать влияние на процесс выбора и его результат
- с) субъект, который всерьез намерен устранить стоящую перед ним проблему, выделить на ее разрешение и реально задействовать имеющиеся у него активные ресурсы, суверенно воспользоваться положительными результатами от решения проблемы или взять на себя всю ответственность за неуспех, неудачу, за напрасные расходы.

3. Под эффективностью управленческого решения понимается:

- а) результат, полученный от реализации решения
- б) разность между полученным эффектом и затратами на реализацию решения
- с) отношение эффекта от реализации решения к затратам на его разработку и осуществление
- д) достижение поставленной цели.

4. Основу принятия всех решений на всех этапах процесса выработки решений составляют:

- a) предпочтения ЛПР (лица, принимающего решения)
- b) как предпочтения ЛПР, так и предпочтения эксперта
- c) предпочтения эксперта.

5. Под владельцем проблемы понимается:

- a) человек, решающий проблему и ответственный за принятые решения
- b) субъект, который всерьез намерен устранить стоящую перед ним проблему, выделить на ее разрешение и реально задействовать имеющиеся у него активные ресурсы
- c) человек, фактически осуществляющий выбор наилучшего варианта действия.

6. Неукоснительное соблюдение субъектом управления тех прав и полномочий, которые ему предоставлены высшим уровнем управления, - это:

- a) полномочность решения
- b) всесторонняя обоснованность решения
- c) необходимая полнота содержания решения
- d) согласованность решения с принятыми ранее решениями.

7. Психологические феномены оказывают на принятие решений:

- a) только положительное влияние;
- b) только отрицательное влияние;
- c) нейтральное;
- d) или положительное или отрицательное;
- e) и положительное и отрицательное одновременно.

8. Признаки авторитарного стиля принятия решений - это:

- a) индивидуальные консультации;
- b) ознакомление всех подчиненных с характером проблемы;
- c) самостоятельное принятие решений с использованием полученной консультации;
- d) групповые консультации.

9. Эффективность управленческого решения – это:

- a) сознательный и целенаправленный выбор альтернативы
- b) связующий процесс и неотъемлемая часть процесса управления
- c) отношение степени достижения поставленных задач к совокупности временных, людских, денежных и других ресурсов, затраченных на принятие и реализацию УР

10. Качество управленческого решения демонстрирует:

- a) его соответствие внутренним стандартам и нормам организации
- b) то, насколько выросла прибыльность организации
- c) изменение поступивших в адрес организации рекламаций
- d) состояние морально-психологического климата в коллективе

11. Коллективное принятие УР характеризуется:

- a) Быстрым нахождением компромиссного решения.
- b) Подавлением большинства меньшинством.
- c) Противостоянием различных мнений.
- d) Снижением инициативы работников.

12. Индивидуально принимаемые управленческие решения характеризуются:

- a) Высоким уровнем творчества и минимальными затратами времени.
- b) Минимальными затратами времени при высокой стандартизации и
- c) однотипности принимаемых решений.
- d) Высоким уровнем творчества при больших временных затратах.
- e) Высокой обоснованностью и научностью, системным подходом.

13. Лидерство – это

- a) процесс привлечения сторонников, одобряющих взгляды лидера

- b) любое поведение одного индивида изменяющее поведение, отношение, ощущение другого
 - c) процесс использования формальной власти
 - d) процесс, посредством которого определенные члены группы мотивируют и ведут за собой группу.
14. Принятие решения осуществляется на всех этапах управленческой деятельности.
- a) Верно
 - b) Неверно.
15. Выбранное решение – это всегда некоторый баланс между выгодой, затратами и риском.
- a) Верно
 - b) Неверно

2. Инструкция по выполнению

Тест является простейшей формой контроля, направленной на владение терминологическим аппаратом, современными и информационными технологиями и конкретными знаниями в области дисциплины. Тест состоит из 15 заданий, может представлять собой возможность выбора из перечня ответов, занимает часть учебного занятия (20-30 мин.), правильные решения разбираются на том же или следующем занятии. Частота тестирования определяется преподавателем.

Тестовые задания рассчитаны на самостоятельную работу, без использования вспомогательных материалов. Для выполнения теста прежде всего следует прочитать поставленный вопрос. После ознакомления с вопросом следует прочитать предполагаемые ответы. Необходимо прочитать все варианты и выбрать правильные, соответствующие ответу. На выполнение теста отводится ограниченное время. Оно может варьироваться в зависимости от уровня тестируемых, сложности и объема теста. Как правило, время выполнения тестового задания варьируется от 30 сек до 1,5 минуты на один вопрос.

3. Критерии оценивания:

Максимальное количество баллов-45 (по 15 баллов за каждый раздел).

«13-15 баллов» выставляется обучающемуся, если он ответил правильно на 85-100% заданий теста;

- «11-12 баллов» - если обучающийся ответил на 69-84 % заданий теста;

- «8-10 баллов» - если обучающийся ответил на 50-68% заданий теста;

- «0-7 баллов» - если обучающийся ответил менее чем на 50% заданий теста.

Деловая (ролевая) игра

1 Тема (проблема, ситуация)

Оценка эффективности и качества управленческих решений в зависимости от организационной модели

2 Концепция игры

выявить преимущества и недостатки принятия решений в коллективе в зависимости от организационной модели предприятия

3 Роли:

- руководитель организации;

- заместители руководителей организации;

4 Ожидаемый(е) результат (ы)

Формирование алгоритмов принятия решений в зависимости от типа организации

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

1. Группе раздаются распечатки моделей компании по Л.Константинову. Они с ними знакомятся в течение (10 минут).
2. В группе обсуждаются особенности каждой из моделей (15 мин).
3. Группа разбивается на 4 подгруппы, каждая из которых принимает решения согласно той модели организации, которую выбрала.
4. Участники группы сами определяют роли и вырабатывают решение по предложенной проблеме (15 мин).
5. Презентация принятых решений каждой из команд (15 мин.)
6. Далее руководители меняются организациями и приходят в новые компании для принятия решения. Проигрывается ситуация без подготовки (10 мин).
7. Подведение итогов по результатам деловой игры (15 мин.)

Методические материалы для проведения деловой игры

Модель «закрытой» организации

Модель закрытой организации представляет собой самую известную в истории форму организационного устройства, которую обозначили пирамидой.

Жизненным примером, иллюстрирующим специфику такой формы организации, может служить, например, армейское подразделение или крупное производственное предприятие.

Как следует уже из названия символа, «Закрытая» организация представляет собой жёсткую иерархическую структуру с совершенно определёнными отношениями власти и подчинения. На вершине пирамиды находится руководитель, который по своим психологическим характеристикам, как правило, оказывается лидером авторитарного склада, тяготеющим к созданию системы абсолютного подчинения. Он сам принимает решения, «спуская» их по иерархической лестнице и доводя до тех людей или подразделений, которым они предназначены. Лидер контролирует выполнение распоряжений и применяет санкции по своему усмотрению.

Организационная структура «закрытой организации» очень чётко прорисована, и ни у руководителей, ни у подчинённых не возникает вопроса о том, кому они подчиняются, кто подчиняется им или какому подразделению организации они относятся. Эта ясность позиции облегчает жизнь людей в структуре такого типа, компенсируя отсутствие возможности реально принимать участие в выработке решений возможностью строго ограничить пределы своей ответственности.

Коммуникативные процессы и передача информации при такой организационной модели происходят в основном по вертикали: от руководителя вниз, к тем, кому нужна данная информация, или от сотрудников, которые получили некие данные, вверх к руководителю. Информация «придерживается» руководителем, поскольку обладание информацией в такого рода структурах – это признак обладания властью. Такой способ коммуникаций, естественно, приводит к тому, что значительная масса сотрудников оказывается вне многих коммуникационных потоков, а потому люди часто не знают, что происходит в компании, и жалуются на дефицит информации.

Безусловным достоинством «закрытой» организационной модели является определённость организационных структур, на нехватку которой сегодня сетует большинство руководителей бизнеса, чёткость в распределении функциональных и должностных позиций, ролей и ответственности. Кроме того, при законченном воплощении такой модели резко повышается производительность труда. Эта модель оптимальна для построения производственных конвейеров и выпуска однотипной продукции. Но «закрытая организация» консервативна: это структура, наиболее подходящая для работы в стабильной внешней среде, когда заданные условия практически не меняются и когда задача «перенастройки конвейера» возникает нечасто.

Говоря о слабых сторонах модели, в первую очередь стоит отметить именно её небольшую способность к изменениям. Ведь подобного типа организация требует в ситуации изменений полной перестройки своей структуры и всех систем организационных

отношений. Понятно, что это очень большой недостаток для бизнес организации, поскольку готовность к изменениям и мобильность – два основных свойства, обеспечивающих эффективность организации на рынке.

Однако, несмотря на то что для обеспечения эффективности бизнеса «закрытая модель» оказывается не самой лучшей в условиях динамично меняющейся среды, она тем не менее нравится многим людям, чей психологический склад требует жизни в ситуации стабильности и определенности, чёткости и ясности. Авторитарный лидер даёт им уверенность в завтрашнем дне, ему же отдаётся ответственность за всё происходящее. В современном российском бизнесе тяга к стабильности выражена очень сильно, а потому найти исполнителей в жёсткую структуру, оказывается легче, чем в какую-либо другую. И если бизнес выбрал для себя устойчивую нишу и пользующийся спросом продукт, «закрытая» модель может способствовать резкому увеличению его продуктивности.

Модель «открытой» организации

Прообразом «открытой» организации, символом которой выступает круг, является классический английский парламент.

Круг отражает основные характеристики такого типа устройства организации и иллюстрирует главное свойство «открытой модели» - совместность и психологическое партнёрство людей. Эта совместность выражается прежде всего в выработке решений, которые обсуждаются всеми сотрудниками и принимаются на основе консенсуса. Все участники полноценно и равноправно обсуждают возможные варианты и принимают взвешенное решение благодаря одинаковому праву на получение все необходимой для этого информации, полностью открытой для всех. Формой подобного рода работы выступает «круглый стол», за которым участники дискуссии в процессе реального обмена информацией и определения позиций приходят к определённому результату. Таки образом, основным способом работы такой структуры является разговор «равных с равными».

Психологически интересна при этом позиция лидера «открытой» организации. Задачей его в работе с сотрудниками является создание условий для свободного обмена мнениями, организация процесса обсуждения и получение устраивающего всех результата. В этом смысле позиционно лидер выступает «фасилитатором» или «модератором», который лишь задаёт форму разговора и направляет его в нужное русло, оставаясь в содержательном плане одним из участников процесса. Понятно, что такой стиль лидерства предполагает наличие навыков работы с группой, хороших коммуникативных способностей и, что самое главное, умения точно выдерживать свою ролевую позицию.

Что касается персонала «открытой» организации, то здесь хорошо себя чувствуют люди, для которых предпочтительна и комфортна позиция равных. Такие люди ждут уважительного отношения к себе и сами в свою очередь так же относятся к партнёрам по работе. Готовность проявлять инициативу и брать на себя ответственность напрямую связана с тем, что сотрудники чувствуют свою причастность к происходящему в организации и могут в полной мере реализовывать собственный потенциал. Корпоративная культура при этом держится на идее «наша компания» и способствует формированию чувства «мы».

Построенная по принципу «открытой» модели организация достаточно демократична и способна к изменениям. В этом отношении она ближе к «случайной» модели, хотя, безусловно, не дотягивает до неё: если «случайная организация» фактически находится в постоянном процессе трансформаций, то организация «открытого типа» при необходимости легко может быть изменена. Тем не менее и у такой столь привлекательной с виду организационной модели есть свои недостатки. Главное, что заставляет всерьёз задуматься о применимости данной модели в её чистом варианте для бизнеса, - это колоссальные потери времени, которыми сопровождается любое принятие решений, построенных по описанному типу. Действительно, если каждый их членов организации будет высказывать своё мнение и каждая позиция будет обсуждаться по-настоящему, то предсказать, когда же люди смогут достичь консенсуса, не возьмётся никто. Однако всем

известно, что временный ресурс – один из главных ресурсов организации в бизнесе, который уже в наши дни даже при недостаточно развитом российском рынке часто оказывается более приоритетным, чем финансовые, кадровые и другие ресурсы.

Модель «случайной» организации

Прямой противоположностью «закрытой» модели является модель «случайная», которая находится в оппозиции к первой прежде всего по линии готовности к изменениям. В отличие от организации «закрытого типа», «случайная» организация является образованием чрезвычайно динамичным и способным быстро перестраиваться. Эта модель кажется настолько неструктурированной, что может вызвать сомнения, есть ли здесь организация вообще. И тем не менее существуют её устойчивые исторические формы – например, многие организации в науке, где разные научные исследования, формально объединённые общей темой, ведутся разными сотрудниками, в свою очередь объединёнными в один отдел или одну лабораторию.

Организации «случайного» типа устроены так, что они обеспечивают максимальное автономное существование своим членам и дают возможность проявления личного творчества в процессе самостоятельной работы. Сотрудники работают самостоятельно, разыскивая нужную им информацию, горизонтальные коммуникации достаточно ограничены, так как общие интересы сведены к минимуму. Закреплённой организационной структуры здесь может и не быть вовсе, а принятие решений не носит какого-либо определённого характера. Случайность в принятии решений, случайность коммуникаций дали название этой организационной модели.

Интересна позиция лидера организации, имеющей такого рода устройство. Эффективным руководителем здесь выступает человек, работающий в стиле «попустительского» лидера, доверяющего людям и считающего, что люди сами в состоянии выполнить свою работу. Именно поэтому терпимость и умение находить компромиссы – главные психологические требования к лидеру «случайной» организации.

Сотрудникам таких структур с удовольствием становятся люди с сильной творческой ориентацией, которым важно, чтобы им давали возможность самостоятельно работать и не вмешиваться в их дела. К любому контролю извне они относятся с неприязнью, воспринимая его как ущемление своих интересов. В этом, в частности, кроется причина того, что организация менеджмента и построение системы управления в «случайной» модели если и не полностью обречено на провал, то по крайней мере, весьма затруднительно. «Случайные» модели в бизнесе тем не менее доказали свою живучесть и эффективность на ранних стадиях предпринимательской активности, где их большая гибкость и умение находить новые пути с учётом вновь открывающихся обстоятельств способствовали закреплению организации на рынке.

Модель «синхронной» организации

Модель синхронной организации выявили при анализе религиозных сект, партий и разного рода идеологических объединений.

Главным стержнем, вокруг которого выстраивается «синхронная» организация, выступает фигура лидера. Лидером такой структуры становится обычно человек харизматического склада, своей силой и энергией привлекающий к себе других людей и способный вдохновить их на достижение поставленной им цели. Основным механизмом управления здесь становится мотивация сотрудников и увязывание их персональных интересов с интересами дела.

Вся организационная структура выстраивается в соответствии с поставленной целью. Целые подразделения и отдельные люди получают своё место в общем движении и осознают свою роль в достижении общего результата. По определённости и ясности позиций модель близка к модели «закрытой», но в отличие от неё акцент здесь делается не на страхе наказания («Если не выполните поручение, будет то-то и то-то...»), а на позитивной мотивации совместного достижения желаемого результата.

Чтобы достичь этого, на начальных этапах создания организации лидером проводится серьёзная работа по «заражению» своей идеей, разъяснению и согласованию направления выбранного движения с основными участниками. Главная задача руководителя при этом – найти в людях точки опоры, дав им чёткое видение перспективы.

Говоря о сотрудниках такой организации, стоит иметь в виду, что психологически это должны быть люди, готовые к самостоятельной работе в рамках поставленной цели. В первую очередь это, конечно, касается менеджеров и руководителей, но не менее важно и для исполнительского звена. Самостоятельность и ответственность – вот основные психологические свойства, требуемые «синхронной» моделью.

И в том случае, если руководителю удастся нацелить людей и расставить их по местам, жизнь подобной организации начинает напоминать течение реки: все движутся в одном направлении, навстречу намеченному результату. При этом в самом движении достаточно автономно существуют разные отделы и специалисты, как параллельные стрелки.

У «синхронной» модели тоже есть свои уязвимые места» Главное из них – её достаточно невысокая способность к организационным изменениям. Если поставленная цель оказывается достигнутой или в какой-то момент обнаруживается её неадекватность, то и в том и в другом случае изменить течение реки оказывается чрезвычайно непросто. Для того надо начинать сначала всю работу по формулировке цели лидером, привлечению людей, их позиционированию и т.д. А на это требуется время и силы.

В реальности имеются серьёзные предпосылки для того, чтобы такого рода модель могла прижиться в существующей ситуации. Следование за харизматическим лидером было и остаётся по сей день в российской истории привычкой и потребностью для многих людей; такой образ жизни вполне соответствует отечественному менталитету.

Трудность внедрения организационной модели «синхронного» типа в российском бизнесе состоит в том, что готовность взять на себя ответственность и получить требуемый результат в нашем менталитете зачастую уступает место тенденции избегания всякой ответственности внешнему контролю.

Задание группе: Согласно модели Вашей организации проиграть ситуацию рабочего совещания на котором присутствовали бы все руководящие работники вашего предприятия. По результатам совещания Вам необходимо принять решение и наметить план действий.

Материально-технические средства – заранее подготовленные раздаточный материал, видеокамера, телевизор.

Критерии оценивания:

16-20 баллов, если принимает активное участие в работе группы, предлагает собственные варианты решения проблемы, выступает от имени группы с рекомендациями по рассматриваемой проблеме либо дополняет ответчика; демонстрирует предварительную информационную готовность в игре

11 -15 баллов, если принимает активное участие в работе группы, участвует в обсуждениях, высказывает типовые рекомендации по рассматриваемой проблеме, готовит возражения оппонентам, однако сам не выступает и не дополняет ответчика; демонстрирует информационную готовность к игре

5-10 баллов, если принимает участие в обсуждении, однако собственной точки зрения не высказывает, не может сформулировать ответов на возражения оппонентов, не выступает от имени рабочей группы и не дополняет ответчика; демонстрирует слабую информационную подготовленность к игре

0-5 балла, если не принимает участия в работе группы, не высказывает никаких суждений, не выступает от имени группы; демонстрирует полную неосведомленность по сути изучаемой проблемы.

Кейс-задача

Задание(я):

- провести SWOT-анализ деятельности сервисной организации в группах

Инструкция и/или методические рекомендации по выполнению

На основе прослушанного теоретического материала, слушатели, разделенные на четыре группы, получают задание – с помощью методики SWOT- анализа выявить слабые и сильные стороны организации; определить возможности развития и выявить степень угрозы в деятельности организации. Каждая группа представляет презентации по итогам обсуждения в группах полученного задания.

По завершению кейса студенты составляют характеристики сильных и слабых сторон в деятельности сервисного предприятия, и согласно выявленным проблемам определяют основные цели в деятельности организации.

Критерии оценивания:

15 – балльная шкала.

- «10-15 баллов» выставляется обучающемуся, если он перечисляет все существенные характеристики обозначенного в вопросе предмета и возможные варианты дальнейшего развития решения проблемы, если это возможно; обучающийся дает полный, аргументированный, правильный ответ, обнаруживает усвоение программного материала, самостоятельно делает выводы, отвечает связно, последовательно без недочетов или с небольшими погрешностями;

- «6-9 баллов», если студент раскрыл только часть основных положений вопроса, продемонстрировал неточность в представлениях о предмете вопроса;

- «3-5 балла», если студент обозначил общую траекторию ответа, но не смог конкретизировать основные компоненты;

- «0-2 балла», если студент не продемонстрировал знаний основных понятий, представлений об изучаемом предмете, а также в случае невыполнения задания, выполнения задания с грубыми нарушениями, если обучающийся обнаруживает незнание изучаемого материала, допускает грубые ошибки и не может их исправить даже с помощью наводящих вопросов преподавателя, речь прерывиста, непоследовательна

Темы рефератов

1. Виды ответственности.
2. Информационные ограничения.
3. Классификация управленческих решений.
4. Личность качества менеджера и их влияние на процесс принятия управленческого решения.
5. Метод «Дельфи».
6. Метод экспертных оценок и область его применения.
7. Методы принятия решений
8. Негативные последствия принятия решения.
9. Необходимость моделирования. Сложность управленческих ситуаций.
10. Определение альтернативных возможного решения, их оценка и выбор наиболее оптимальной альтернативы решения.
11. Определение объема необходимой и достаточной информации.
12. Организация и критерии разработки решений.
13. Основные положения системно подхода и его методология.

14. Основные положения ситуационного подхода и его методология.
15. Планирование реализации управленческого решения.
16. Подбор экспертов и их характеристики.
17. Понятие «риск». Виды рисков.
18. Понятие ответственности за результаты принятия и использования
19. управленческого решения.
20. Процесс построения модели управленческого решения.
21. Роль и значение системного и ситуационного подхода в процессе
22. разработки управленческого решения.
23. Роль информации в процессе решения.
24. Роль экспертов и экспертных оценок в управлении.
25. Специальные модели управленческих решений.
26. Способы повышения эффективности построения модели.
27. Типология управленческих решений
28. Управленческие решения и функции менеджмента
29. Условия выбора метода адекватного управленческой проблеме.
30. Условия среды принятия решения: риск, определенность, неопределенность.
31. Характеристики управленческой информации.
32. Этапы диагностирования управленческой проблемы. Упреждающее управление.

Критерии оценивания:

Максимальное количество баллов-20 (за 2 реферата)

Критерий	Требования к студенту	Максимальное количество баллов
Соответствие содержания реферата заявленной теме	– используемые понятия строго соответствуют теме; – содержание полно раскрывает рассматриваемую тему	0-2 балла
Знание и понимание теоретического материала	– студент определяет рассматриваемые понятия четко и полно, приводя соответствующие примеры; – самостоятельность выполнения работы.	0-2 балла
Анализ и оценка информации	– студент грамотно применяет категории анализа; – студент умело использует приемы сравнения и обобщения для анализа взаимосвязи понятий и явлений; – студент способен объяснить альтернативные взгляды на рассматриваемую проблему и прийти к сбалансированному заключению; – диапазон используемого информационного пространства (студент использует большое количество различных источников информации); – обоснованно интерпретирует текстовую информацию с помощью графиков и диаграмм; – дает личную оценку проблеме	0-2 балла
Построение суждений и устная защита	– ясность и четкость изложения; – логика структурирования доказательств; – выдвинутые тезисы сопровождаются	0-2 балла

Критерий	Требования к студенту	Максимальное количество баллов
	грамотной аргументацией; – приводятся различные точки зрения и их личная оценка; – умение публично представить и защитить свою работу	
Оформление работы	– работа отвечает основным требованиям к оформлению и использованию цитат; – соблюдение лексических, фразеологических, грамматических и стилистических норм русского литературного языка; – оформление текста с полным соблюдением правил русской орфографии и пунктуации; – соответствие формальным требованиям	0-2 балла

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.

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

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Учебным планом предусмотрены следующие виды занятий:

- лекции
- практические занятия.

В ходе практических занятий закрепляются знания студентов по ряду теоретических вопросов. Подготовка к практическому занятию начинается с тщательного ознакомления с условиями предстоящей работы, т.е. с обращения к планам практических занятий, ознакомлению. Определившись с проблемой, следует обратиться к рекомендуемой литературе. При подготовке к практическим занятиям каждый студент должен подготовить ответы на все вопросы по изучаемой теме. По согласованию с преподавателем студент может подготовить реферат. В процессе подготовки к практическим занятиям студенты могут воспользоваться консультациями преподавателя.

Вопросы, не рассмотренные на практических занятиях, должны быть изучены студентами в ходе самостоятельной работы. Контроль самостоятельной работы студентов над учебной программой курса осуществляется в ходе занятий посредством тестирования. В ходе самостоятельной работы каждый студент обязан прочитать основную и по возможности дополнительную литературу по изучаемой теме.

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 университетской библиотеки или воспользоваться читальными залами.

Методические рекомендации по написанию, требования к оформлению

Реферат представляет собой изложение имеющихся в научной литературе концепций по заданной проблемной теме. Сдача реферата является формой контроля по определенной теме курса. Преподаватель, проверив реферат, может задать вопросы студенту и при необходимости предложить в дальнейшем доработать его в письменном виде.

Реферат – один из видов самостоятельных студенческих работ. Он является простейшей учебно-научной формой контроля знаний студентов, поэтому к нему предъявляются определенные требования. Несмотря на то, что это научная работа, реферат не должен содержать никаких элементов новизны. Достаточно грамотно и логично изложить основные идеи по заданной теме, содержащихся в нескольких источниках, и сгруппировать их по точкам зрения. Подготовка реферата предполагает углубленное изучение первоисточников и способствует всестороннему знакомству с литературой по избранной теме, создает возможность комплексного использования приобретенных навыков работы с научной и учебной литературой, развивает самостоятельность мышления, умение на научной основе анализировать экономические процессы и делать выводы для практической работы. Для реферата необходимо обоснование собственного понимания процесса, аргументированное согласие с одной из излагаемых точек зрения.

Основные требования, предъявляемые к студенческому реферату:

- умение работать с научной литературой;
- учебники и учебные пособия при написании реферата не используются в качестве единственных источников исследования;

- умение ориентироваться в выборе нужного материала из монографий, научных статей из журналов и т.п.;
- умение выделить проблемы из контекста;
- применение навыков логического мышления;
- соблюдение культуры письменной речи;
- знание оформления научного текста, ссылок, составления библиографии.

Таким образом, реферат – это учебно-исследовательская работа студентов, включающая обоснование темы (актуальность, анализ литературы, цель, задачи, методы исследования), содержание, заключение, список литературы. В сравнении с курсовой и дипломной работой обоснование в реферате свернуто, лаконично, схематично. Выполнение реферата предполагает прохождение следующих стадий:

- выбор и утверждение темы работы;
- подбор и изучение литературы; составление плана реферата (план представляет собой совокупность предметных и детальных вопросов, раскрывающих основные содержательные моменты изучаемой темы);
- написание работы;
- внесение поправок и защиту реферата.

Реферат выполняется на листах формата, шрифтом размером 14, поля: левое – 2,5 см, правое – 1 см, верхнее – 2 см, нижнее – 2 см, выравнивание текста – по ширине страницы, красная строка – 1,25 см, межстрочный интервал – 1,5, переносы задаются автоматически. Объем реферата составляет 10–15 страниц, которые должны быть пронумерованы. Каждый новый абзац начинается с красной строки. Не допускаются сокращения слов, выражений, фамилий, а так же использование аббревиатур, которые не являются общеупотребляемыми.

Страницы нумеруются арабскими цифрами. Номер страницы ставится в правом нижнем углу без точек. Титульный лист и содержание включаются в общую нумерацию реферата, но на них номер страницы не ставится. Таким образом, нумерация реферата начинается со страницы «3» и эта цифра впервые проставляется только на первой странице основной части. Последняя страница реферата, согласно которой определяется объем самой работы – последняя страница библиографического списка.

При подготовке реферата студент пользуется определенными источниками, поэтому работа обязательно должна содержать ссылки и сноски на использованную литературу. Оформляя ссылки и сноски, следует указывать названия работ, ее авторов, издательства, год издания, страницы цитирования. Различают постраничные и общие ссылки. Постраничные сноски оформляются на тех страницах текста работы, где непосредственно автор к ним обращается. Сноски оформляются внизу страницы под текстом по всем правилам оформления документа и имеют либо общую нумерацию, либо на каждой странице они начинаются с цифры 1. От текста они отделяются сплошной чертой. Шрифт сносок – 10 (они оформляются автоматически). Ссылка предполагает, что автор в тексте в квадратных скобках указывает порядковый номер источника в библиографическом списке и номер страниц, к которым он отсылает читателя, например, если в тексте автор обращается к Федеральному Закону, то пишет [1].

Текст реферата делится на разделы и подразделы. Заголовки позволяют структурировать текст. Заголовки разделов должны быть расположены по центру заглавными буквами. Точки не ставятся после нумерации и названий разделов и подразделов. Расстояние между заголовками разделов и подразделов составляет полуторный интервал, как и для самого текста. Текст от заголовка отделяется пробелом. Наименования разделов и подразделов должны быть краткими и содержательными.

Реферат имеет следующую структуру: титульный лист, план, введение, основную часть, заключение, библиографический список, допускается приложение.

Титул несет основную представительную часть реферата, поэтому его оформление строго нормировано (см. Приложение 1). Переносы слов здесь не разрешаются. Тема реферата пишется целиком, без сокращений и аббревиатур. Тема указывается та, которую студент предварительно согласовал с преподавателем. Самостоятельное изменение темы реферата не допускается.

Во введении обычно обосновывается причина, по которой выбрана та или иная тема, подчеркивается ее актуальность, ставятся определенные задачи, выделяется конечная цель работы.

Основная часть – это главная часть реферата, одноименная с избранной темой. Основными требованиями к изложению основной части являются: соблюдение логической последовательности, раскрытие поставленной во введении проблемы, прослеживание пути ее решения на материалах источников. Весьма поднимает ценность работы представление различных точек зрения на решение проблемы и высказываемое отношение к ним. Текст реферата может быть дополнен иллюстративным материалом: схемами, таблицами, графиками.

Основную часть реферата необходимо раскрыть в 2–3 разделах.

В работе следует рассмотреть теоретические положения по исследуемой теме. В этой части освещаются различные вопросы, касающиеся избранной проблемы, раскрываются наиболее интересные ее стороны, дается оценка автором исследуемого материала. Объем основной части реферата 8–12 страниц.

В заключении необходимо подвести итог всему изложенному в основной части, сделать выводы, позволяющие получить четкое и ясное представление о проделанной работе, о решении поставленной задачи. Можно очертить круг вопросов, не решенных автором, но требующих, по его мнению, обязательного решения. Это поможет тем, кто интересуется данной темой и захочет ее продолжить.

Библиографический список отражает те источники, которые действительно использовались при подготовке реферата.

Научная литература описывается в алфавитном порядке по первой букве фамилий автора или названий источников. Библиографическое описание книги должно включать: фамилию и инициалы автора, заглавие книги, место издания, издательство и год издания, количество страниц (в соответствии с ГОСТ 7.1-2003 «Библиографическая запись. Библиографическое описание. Общие требования и правила составления»).

Материал, который не вошел в реферат, но, по мнению автора, необходим для более полного освещения проблемы, может быть вынесен в приложение. Оно может включать иллюстрации, фотографии, таблицы, на которые автор ссылается в ходе работы над рефератом. Отсылка к приложению ставится в круглых скобках в конце предложения с указанием номера приложения.

Требования, предъявляемые к защите реферата

Подготовка к защите реферата начинается с момента составления студентом тезисов или конспекта выступления. Конспект выступления (тезисы) представляет собой краткое письменное изложение содержания реферата. К тезисам можно обращаться время от времени, а можно и не обращаться во время защиты. Для защиты реферата предоставляется 3–5 минут, после чего студент должен быть готов ответить на вопросы преподавателя или своих сокурсников относительно содержания представляемой им работы. Защита рефератов может проходить в форме мини-конференции, что оживит процесс и создаст творческую обстановку.

Для визуализации материалов сообщения необходимо использовать мультимедийную презентацию, которая может содержать графики, схемы, таблицы, рисунки и т.п.

Требования к стилю и оформлению презентаций:

- отсутствие орфографических и стилистических ошибок;
- единство стиля страниц;
- **одинаковая гарнитура** и размер шрифта для всех заголовков (**не менее 24 пунктов**);
- **одинаковая гарнитура** и размер шрифта для тестовых фрагментов (**не менее 18 пунктов**);
- заголовки, номера страниц, кнопки перелистывания должны появляться в одном и том же месте экрана;
- одинаковая цветовая гамма на всех страницах;
- выбор удачной цветовой гаммы: использование не слишком ярких, неумотительных цветов, использование в дизайне не более 3 цветов (цвет текста, цвет фона, цвет заголовка и/или выделения). Необходимо избегать применение темного фона со светлым текстом;
- использование одного фона на слайдах в рамках одной презентации;
- использование рисунков, фотографий хорошего качества;
- высокая контрастность фон / текст;
- четкость связей в схемах или между компонентами материала на слайде;
- отсутствие различных эффектов переходов между слайдами и других раздражающих эффектов анимации, мешающих восприятию информации;
- для обеспечения разнообразия следует использовать разные виды слайдов с:
 - текстом,
 - таблицами,
 - диаграммами.

В презентациях желательно свести текстовую информацию к минимуму, заменив ее схемами, диаграммами, рисунками, фотографиями, анимациями, фрагментами фильмов. Понятия и абстрактные положения до сознания зрителя доходят легче, когда они подкрепляются конкретными фактами, примерами и образами; и потому для раскрытия их необходимо использовать различные виды наглядности.

Типичные недостатки структуры и формы представления информации:

- отсутствие *Титульного слайда*, содержащего: название реферата; сведения об авторе и др.
- отсутствие *Введения*, в котором представлены: цели и задачи изучения темы, краткая характеристика содержания;
- отсутствие логического завершения презентации, содержащего: *заключение, обобщения, выводы*;
- перегрузка слайдов подробной текстовой информацией (не более трех мелких фактов на слайде и не более одного важного);
- неравномерное и нерациональное использование пространства на слайде;
- отсутствие связи фона презентации с содержанием.