**Негосударственное образовательное учреждение высшего образования**

**«Московский институт юриспруденции»**

# Рабочая программа дисциплины
# Б1.О.32 Управленческие решения

Направление: **38.03.02 Менеджмент**
Направленность (профиль) **«Менеджмент организации»**

Рабочая программа рассмотрена и утверждена на заседании кафедры экономики, менеджмента и таможенного дела
28 августа 2023г., протокол №01

Заведующий кафедрой
доктор экономических наук, профессор Федорова И.Ю.

Подписано цифровой подписью: НОУ ВО "МОСКОВСКИЙ ИНСТИТУТ ЮРИСПРУДЕНЦИИ"
DN: ИНН ЮЛ=7707329152, E=uc@tax.gov.ru, ОГРН=1047707030513, C=RU, S=77 Москва, L=г. Москва, STREET="ул. Неглинная, д. 23", O=Федеральная налоговая служба, CN=Федеральная налоговая служба
Причина: Я утвердил этот документ, ректор Бойко В.Л.
Дата: 17 Ноябрь 2023 г. 15:07:31

**Москва**
**2023**

## 1. Наименование и цель освоения дисциплины

Цель освоения дисциплины «Управленческие решения» состоит в том, чтобы студенты получили целостное представление о теоретических основах разработки, принятия и реализации управленческих решений и приобрели необходимые навыки применения современных методов при разработке и реализации управленческих решений в современной организации.

Учебные задачи дисциплины:

1. Определение сущности и содержания управленческих решений и их роли в деятельности менеджера;
2. Освоение методологических подходов к исследованию проблем организации, которые представляют собой теоретический инструментарий процессов разработки и реализации управленческих решений;
3. Развитие практических навыков разработки управленческих решений с учетом особенностей окружающей среды.

## 2. Место дисциплины в структуре образовательной программы бакалавриата

Дисциплина «Управленческие решения» относится к обязательной части блока Б1.

Изучение курса базируется на знаниях, полученных студентами при изучении дисциплин «Теория управления», «Методы принятия управленческих решений», «Управление человеческими ресурсами».

Дисциплина «Управленческие решения» является основой для изучения дисциплин «Стратегический менеджмент в организации», «Управление операциями» и других.

При проведении учебных занятий по учебной дисциплине «Управленческие решения» развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств обеспечивается чтением интерактивных лекций, проведением групповых дискуссий, ролевых игр, тренингов, анализа ситуаций и имитационных моделей, преподавание дисциплин (модулей) в форме курсов, содержание которых разработано на основе результатов научных исследований, проводимых институтом, в том числе с учетом особенностей профессиональной деятельности выпускников и потребностей работодателей.

## 3. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы бакалавриата

### 3.1. Перечень компетенций, формируемых дисциплиной (модулем) в процессе освоения образовательной программы

Перечень компетенций, формируемых дисциплиной (модулем) в процессе освоения образовательной программы, приведен в таблице:

| Группа компетенций | Категория компетенций | Коды и содержание компетенций |
|---|---|---|
| Универсальные | | - |
| Общепрофессиональные | | ОПК-3 Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях |

| Группа компетенций | Категория компетенций | Коды и содержание компетенций |
|---|---|---|
| | | сложной и динамичной среды и оценивать их последствия |
| Профессиональные | | ПК-2 Способен анализировать, обосновывать и выбирать решение |

.

**3.2 Компетенции и индикаторы их достижения, формируемых дисциплиной (модулем) в процессе освоения образовательной программы**

Компетенции и индикаторы их достижения, формируемых дисциплиной «Управленческие решения» в процессе освоения образовательной программы приведены в следующей таблице:

| Код компетенции | Код индикатора компетенции | Содержание индикатора компетенции |
|---|---|---|
| ОПК-3 | ОПК-3.2 | Осуществляет содействие по реализации управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды |
| | ОПК-3.3 | Оценивает последствия принятия организационно-управленческих решений |
| ПК-2 | ПК-2.1 | Анализирует решения в соответствии с поставленной целью |

**3.3. Результаты обучения по дисциплине (модулю)**

Результаты освоения дисциплины (модуля) приведены в следующей таблице:

| Код и наименование индикатора компетенции | Показатели (планируемые) результаты обучения | Код результата обучения |
|---|---|---|
| Осуществляет содействие по реализации управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды (ОПК-3.2) | **Знать:**<br>- концепции управления ресурсами организации. | ОПК-3.2-З1 |
| | **Уметь:**<br>- оказывать содействие по реализации управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды. | ОПК-3.2-У1 |
| | **Владеть:**<br>- методами контроля эффективности управленческих решений. | ОПК-3.2-В1 |
| Оценивает последствия принятия организационно-управленческих решений (ОПК-3.3) | **Знать:**<br>- методы оценки организационно-управленческих решений. | ОПК-3.3-З1 |
| | **Уметь:**<br>- оценивать последствия организационно-управленческих решений на практике. | ОПК-3.3-У1 |
| | **Владеть:**<br>- приёмами оценки последствий организационно-управленческих решений. | ОПК-3.3-В1 |
| Анализирует решения в соответствии с | **Знать:**<br>- приёмы анализа решений и полученных | ПК-2.1-З1 |

| Код и наименование индикатора компетенции | Показатели (планируемые) результаты обучения | Код результата обучения |
|---|---|---|
| поставленной целью (ПК-2.1) | результатов. | |
| | **Уметь:**<br>- проводить анализ в соответствии с целеполаганием. | ПК-2.1-У1 |
| | **Владеть:**<br>- методикой проведения анализа полученных результатов в соответствии с поставленной целью. | ПК-2.1-В1 |

## 4.Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Дисциплина предполагает изучение 10 тем.
Общая трудоемкость дисциплины составляет 8 зачетных единиц (288 часов).
Формы контроля – **зачет:** заочная форма обучения на 4 курсе;
**экзамен:** заочная форма обучения на 5 курсе.

### 4.1. Общий объем учебной дисциплины

| № | Форма обучения | Семестр / Курс | Общая трудоемкость | | В том числе контактная работа с преподавателем | | | Сам. работа | Промеж. аттестация |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | в з.е. | в часах | всего | лекции | практ. занятия | | |
| 1. | Заочная | 4 курс | 4 | 144 | 14 | 6 | 8 | 126 | Зачет – 4 |
| | | 4 курс | 4 | 144 | 22 | 10 | 12 | 113 | Экзамен – 9 |

### 4.2. Распределение учебного времени по темам и видам учебных занятий

#### 4.2.1 Заочная форма обучения

| № | Наименование разделов, тем учебных занятий | Всего часов | Контактная работа с преподавателем | | | Самост. работа | Результаты обучения |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | всего | лекции | семинары | | |
| 1 | Тема 1. Управленческие решения в методологии и организации процесса управления | 28 | 3 | 1 | 2 | 25 | ОПК-3.2-З1<br>ОПК-3.2-У1<br>ОПК-3.2-В1 |
| 2 | Тема 2. Типология управленческих решений | 29 | 3 | 1 | 2 | 26 | ОПК-3.3-В1<br>ОПК-3.3-З1<br>ОПК-3.3-У1 |
| 3 | Тема 3. Условия и факторы качества управленческих решений | 34 | 4 | 2 | 2 | 30 | ОПК-3.3-В1<br>ОПК-3.3-З1<br>ОПК-3.3-У1 |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 4 | Тема 4. Модели, методология и организация процесса разработки управленческих решений | 23 | 3 | 1 | 2 | 20 | ОПК-3.3-В1<br>ОПК-3.3-З1<br>ОПК-3.3-У1 |
| 5 | Тема 5. Целевая ориентация управленческих решений | 26 | 1 | 1 | | 25 | ПК-2.1-З1<br>ПК-2.1-У1<br>ПК-2.1-В1 |
| | **Зачет** | **4** | | | | | |
| | **Итого за 4 курс 7 семестр** | **144** | **14** | **6** | **8** | **126** | |
| 6 | Тема 6. Анализ альтернатив действий | 20 | 5 | 2 | 3 | 15 | ОПК-3.3-В1<br>ОПК-3.3-З1<br>ОПК-3.3-У1 |
| 7 | Тема 7. Анализ внешней среды и ее влияние на реализацию альтернатив | 20 | 5 | 2 | 3 | 15 | ОПК-3.2-З1<br>ОПК-3.2-У1<br>ОПК-3.2-В1 |
| 8 | Тема 8. Приемы разработки и выбора решений в условиях неопределенности и риска | 19 | 4 | 2 | 2 | 15 | ПК-2.1-З1<br>ПК-2.1-У1<br>ПК-2.1-В1 |
| 9 | Тема 9. Контроль и эффективность управленческих решений | 21 | 4 | 2 | 2 | 17 | ОПК-3.3-В1<br>ОПК-3.3-З1<br>ОПК-3.3-У1 |
| 10 | Тема 10. Управленческие решения и ответственность | 19 | 4 | 2 | 2 | 15 | ПК-2.1-З1<br>ПК-2.1-У1<br>ПК-2.1-В1 |
| | Курсовая работа | 36 | | | | 36 | |
| | Экзамен | 9 | | | | | |
| | **Итого за 4 курс 8 семестр** | **144** | **22** | **10** | **12** | **113** | |
| | **Всего по дисциплине** | **288** | **36** | **16** | **20** | **239** | |

## 5. Содержание дисциплины, структурированное по темам

### 5.1. Темы и содержание лекционных занятий

**Тема 1. Управленческие решения в методологии и организации процесса управления**

Решение и его роль в деятельности менеджера. Процесс управления и разработка управленческого решения. Решение как организационный акт, решение как этап процесса управления, решение как интеллектуальная задача, решение как процесс легализации воздействия управляющей системы на управляемую. Информация и решение. Социальное содержание решения. Формальные и неформальные аспекты управленческого решения.

**Тема 2. Типология управленческих решений**

Управленческие решения: понятие, роль и место в управлении. Изменяющаяся разновидность решений. Практическая классификация управленческих решений и типология управленческих решений. Потребность и эффективность выбора решений в

практике управления. Поле проблем и пространство решений.

**Тема 3. Условия и факторы качества управленческих решений**

Технология разработки управленческих решений. Зависимость решения от условий его разработки и принятия. Свойства решения. Качество решения как совокупность, сочетание и согласование его свойства. Основные факторы, влияющие на качество управленческого решения. Пути и средства повышения качества управленческих решений. Человеческий фактор в принятии управленческих решений.

**Тема 4. Модели, методология и организация процесса разработки управленческих решений**

Этапы и операции разработки управленческих решений. Моделирование процесса разработки управленческого решения. Разновидности технологических моделей и критерии их выбора для практического использования. Оценка моделей разработки решений. Информационное обеспечение принятия управленческих решений

Методологические принципы разработки решений. Организация разработки решения, функции и полномочия в разработке решений. Информационное обеспечение процесса разработки решений.

**Тема 5. Целевая ориентация управленческих решений**

Цель и решение: сходство, различие и связь. Влияние цели на выбор и разработку решения. Альтернативы достижения цели и выбор управленческих решений. Согласование стратегических и тактических решений.

**Тема 6. Анализ альтернатив действий**

Выявление управляемых факторов и определение альтернатив их изменения. Моделирование и анализ результатов реализации альтернативных решений в определенных условиях внешней среды. Сравнение альтернатив на основе соответствия результатов их реализации, целям деятельности.

Рациональность решения и деятельность человека. Анализ альтернатив с точки зрения разных участников процесса принятия и реализации решений.

**Тема 7. Анализ внешней среды и ее влияние на реализацию альтернатив**

Внешняя и внутренняя среда управления. Классификация ситуаций и систем, проблем. Выявление значимых факторов внешней среды и определение интенсивности их влияния. Прогноз состояния внешней среды и определение интенсивности их влияния. Прогноз состояния внешней среды. Внешняя среда функционирования и развития управляемой системы: различие и взаимодействие. Внешняя среда и ее влияние на реализацию альтернатив.

**Тема 8. Приемы разработки и выбора решений в условиях неопределенности и риска**

Основные признаки неопределенности. Оценка неопределенности. Разновидности риска. Локализация риска. Социально-психологические аспекты рискованных решений. Факторы снижения риска. Оценка последствий риска.

Методологические приемы разработки решений при неопределенности ситуаций. Оценка степени риска. Качественные и количественные стороны анализа альтернатив. Разработка решений методом инновационных игр. Распознавание риска в поле ситуаций и проблем. Признаки рискованных решений. Прогнозирование управленческих решений.

**Тема 9. Контроль и эффективность управленческих решений**

Анализ управленческих решений. Решения как акт изменений. Изменения в

функционировании управляемой системы и в ее развитии. Возможность и потребность в оценке эффективности управленческого решения. Методики оценки эффективности последствия. Контроль в регулировании методологии, методики и организации разработки управленческих решений. Эффективность управленческих решений.

**Тема 10. Управленческие решения и ответственность**

Необходимость, формы, мера и виды ответственности. Ответственность за решения и ее последствия. Дифференциация ответственности. Ответственность как организационный акт, нравственный аспект ответственности. Реализация ответственности.

***Литература: основная: 1-2; дополнительная: 1-3.***

## 5.2. Планы практических занятий

***Практическое занятие по теме 1. Управленческие решения в методологии и организации процесса управления.***

Вопросы для обсуждения и докладов:

1. Сущность, место и функции решений в системе управления.
2. Требования к управленческим решениям.
3. Процесс управления и разработка управленческого решения.

Контрольные вопросы и задания.

Анализ ситуаций.

***Практическое занятие по теме 2. Типология управленческих решений***

Вопросы для обсуждения и докладов:

1. Проблема классификации управленческих решений.
2. Государственные управленческие решения: законодательных, исполнительных и судебных органов.
3. Управленческие решения корпоративных органов управления (производственных, хозяйственных, коммерческих, и других организаций).

Контрольные вопросы и задания.

Анализ ситуаций.

***Практическое занятие по теме 3. Условия и факторы качества управленческих решений***

Вопросы для обсуждения и докладов:

1. Проблема качества управленческого решения.
2. Принцип соответствия целеполагания и ресурсного обеспечения управленческих решений.
3. Правовая обоснованность принимаемого решения.

Контрольные вопросы и задания

Анализ ситуаций.

***Практическое занятие по теме 4. Модели, методология и организация процесса разработки управленческих решений***

Вопросы для обсуждения и докладов:

1. Методологические подходы в менеджменте.
2. Алгоритмы принятия управленческих решений.
3. Информационное обеспечение процесса разработки решений.

Контрольные вопросы и задания.
Анализ ситуаций.

***Практическое занятие по теме 6. Анализ альтернатив действий***

Вопросы для обсуждения и докладов:

1. Основные требования системного подхода к исследованию проблемных ситуаций при принятии управленческих решений.
2. Комплексный характер управленческих решений.
3. Системно-аналитические технологии в разработке и реализации управленческих решений.
4. Выбор альтернативных управленческих решений.

Контрольные вопросы и задания.
Анализ ситуаций.

***Практическое занятие по теме 7. Анализ внешней среды и ее влияние на реализацию альтернатив***

Вопросы для обсуждения и докладов:

1. Основные элементы внешней среды организации.
2. Анализ элементов внутренней среды организации.
3. Этап принятия управленческого решения.
4. Этап реализации принятого управленческого решения.

Контрольные вопросы и задания.
Анализ ситуаций.

***Практическое занятие по теме 8. Приемы разработки и выбора решений в условиях неопределенности и риска***

Вопросы для обсуждения и докладов:

1. Неопределенность при принятии управленческих решений, способы ее устранения.
2. Сущность рисковых ситуаций. Пути повышения эффективности рисковых решений.

Контрольные вопросы и задания.
Анализ ситуаций.

***Практическое занятие по теме 9. Контроль и эффективность управленческих решений***

Вопросы для обсуждения и докладов:

1. Понятие «контроллинга» управленческих решений.
2. Система контроля исполнения управленческих решений в управлении персоналом организации.

Контрольные вопросы и задания
Анализ ситуаций.
Решение практических задач.

***Литература для подготовки к практическим занятиям:***
***основная: 1-2; дополнительная: 1-3.***

## 6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

### 6.1. Темы рефератов

1. Решение и его роль в деятельности менеджера.
2. Понятие управленческих решений, место управленческих решений в управлении.
3. Классификация управленческих решений.
4. Требования, предъявляемые к управленческим решениям.
5. Модели принятия решений.
6. Этапы процесса разработки управленческих решений.
7. Значение коммуникаций в разработке и принятии управленческих решений.
8. Роль информации в разработке и принятии управленческих решений.
9. Роль НИТ в разработке и принятии управленческих решений.
10. Система «человек – машина».
11. Руководитель в управлении: возможности и ограничения.
12. Коллективное принятие решений: достоинства и недостатки.
13. Состав основных личностных характеристик, влияющих на разработку и принятие управленческих решений.
14. Авторитет личности при разработке и принятии управленческих решений.
15. Влияние темперамента человека на разработку и принятие управленческих решений.
16. Человеческий фактор в разработке и принятии управленческих решений.
17. Влияние внешней среды на реализацию альтернатив.
18. Выявление управляемых факторов внешней среды.
19. Проблемы формирования внешней среды и адаптации к ней субъекта хозяйствования.
20. Цель и альтернативы ее достижения.
21. Сопоставимость, взаимоисключаемость и полнота альтернатив.
22. Методы многокритериальной оценки альтернатив.
23. Теоретические основы прогнозирования управленческих решений.
24. Этапы прогнозирования.
25. Определение программы и содержания анализа.
26. Модели и методы подготовки управленческих решений.
27. Экономико-математические методы.
28. Активизирующие методы.
29. Экспертные методы.
30. Эвристические методы.
31. Метод сценариев.
32. Метод «дерево решений».
33. Содержание понятий «неопределенность» и «риск» при разработке и принятии управленческих решений.
34. Основные типы ошибок в управленческой деятельности, увеличивающих неопределенности при разработке и принятии управленческих решений.
35. Уменьшение отрицательных последствий рисков.
36. Страхование управленческих рисков.
37. Основные формы подготовки управленческих решений.
38. Основные формы реализации управленческих решений.
39. Требования к оформлению управленческих решений.
40. Система учета и контроля за реализацией управленческих решений.
41. Сущность и виды ответственности руководителя.
42. Социальная и экологическая ответственность руководителя.
43. Суть и содержание понятий «качество», «качество управленческой деятельности», «качество управленческого решения».
44. Стандартизация процессов управления качеством управленческих решений.
45. Оценка качества управленческих решений.
46. Сущность понятий «эффективность» и «эффективность управленческих

решений».

47. Составляющие эффективности управленческих решений.

48. Оценка экономической эффективности управленческих решений.

### 6.2. Темы для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

| № п/п | Наименование тем (разделов) | Содержание самостоятельной работы |
|---|---|---|
| 1. | Тема 1. Управленческие решения в методологии и организации процесса управления | Подготовка к аудиторным занятиям (практическим занятиям).<br>Изучение теоретического материала.<br>Выполнение индивидуального задания по теме занятия. |
| 2. | Тема 2. Типология управленческих решений | Подготовка к аудиторным занятиям (практическим занятиям).<br>Изучение теоретического материала.<br>Выполнение индивидуального задания по теме занятия. |
| 3. | Тема 3. Условия и факторы качества управленческих решений | Подготовка к аудиторным занятиям (практическим занятиям).<br>Изучение теоретического материала.<br>Выполнение индивидуального задания по теме занятия. |
| 4. | Тема 4. Модели, методология и организация процесса разработки управленческих решений | Подготовка к аудиторным занятиям (практическим занятиям).<br>Изучение теоретического материала.<br>Выполнение индивидуального задания по теме занятия. |
| 5. | Тема 5. Целевая ориентация управленческих решений | Подготовка к аудиторным занятиям (практическим занятиям).<br>Изучение теоретического материала.<br>Выполнение индивидуального задания по теме занятия. |
| 6. | Тема 6. Анализ альтернатив действий | Подготовка к аудиторным занятиям (практическим занятиям).<br>Изучение теоретического материала.<br>Выполнение индивидуального задания по теме занятия. |
| 7. | Тема 7. Анализ внешней среды и ее влияние на реализацию альтернатив | Подготовка к аудиторным занятиям (практическим занятиям).<br>Изучение теоретического материала.<br>Выполнение индивидуального задания по теме занятия. |
| 8. | Тема 8. Приемы разработки и выбора решений в условиях неопределенности и риска | Подготовка к аудиторным занятиям (практическим занятиям).<br>Изучение теоретического материала.<br>Выполнение индивидуального задания по теме занятия. |
| 9. | Тема 9. Контроль и эффективность управленческих решений | Подготовка к аудиторным занятиям (практическим занятиям).<br>Изучение теоретического материала.<br>Выполнение индивидуального задания по теме |

| № п/п | Наименование тем (разделов) | Содержание самостоятельной работы |
|---|---|---|
| | | занятия. |
| 10. | Тема 10. Управленческие решения и ответственность | Подготовка к аудиторным занятиям (практическим занятиям).<br>Изучение теоретического материала.<br>Выполнение индивидуального задания по теме занятия. |

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

| Вид учебных занятий | Методические указания для обучающихся |
|---|---|
| Занятия лекционного типа | В процессе занятия лекционного типа обучающийся должен усвоить и законспектировать название темы, учебных вопросов и основные блоки теоретического материала, то есть, сделанные преподавателем теоретические посылки (гипотезы), их аргументацию и выводы. В случае, если какое – либо положение не совсем понятно обучающемуся или представляется недостаточно убедительным целесообразно задавать преподавателю уточняющие вопросы. Наличие у обучающегося конспекта лекции обязательно. Материалы лекции являются основой для подготовки к практическим занятиям.<br>Для эффективности обучения в ходе участия в занятии лекционного типа следует писать конспект лекций. Написание конспекта лекций требует соблюдения ряда правил: краткость, схематичность, последовательность фиксации основных положений, выводов, формулировок, обобщений; необходимо помечать важные мысли, выделять ключевые слова, термины. Важно проверять термины, понятия с помощью энциклопедий, словарей, справочников с выписыванием толкований в тетрадь. Необходимо обозначить вопросы, термины, материал, который вызывает трудности, выделить и попытаться найти ответ в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удается разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на консультации, на занятии семинарского типа. |
| Занятия семинарского типа (практические занятия) | Основной целью практических занятий является контроль усвоения пройденного материала, хода выполнения обучающимися самостоятельной работы и рассмотрение наиболее сложных и спорных вопросов в рамках темы практического занятия.<br>Ряд вопросов дисциплины, требующих авторского подхода к их рассмотрению, заслушиваются на практических занятиях в форме подготовленных обучающимися докладов и сообщений (10-15 минут) с последующей их оценкой всеми обучающимися группы.<br>Работа с конспектом лекций, подготовка ответов к контрольным вопросам, изучение рекомендуемой литературы, работа с текстом. |
| Самостоятельная работа /индивидуальные задания | Самостоятельная работа преследует цель закрепить, углубить и расширить знания, полученные обучающимися в ходе аудиторных занятий, а также сформировать навыки работы с научной, учебной и учебно – методической литературой, развивать творческое, продуктивное мышление обучаемых, их креативные качества.<br>Изучение основной и дополнительной литературы является наиболее распространённой формой самостоятельной работы обучающихся применяется при рассмотрении всех тем. Результаты анализа основной и |

| Вид учебных занятий | Методические указания для обучающихся |
|---|---|
| | дополнительной литературы в виде короткого конспекта основных положений той или иной работы отражаются в рабочей тетради, что даёт основания в отдельных источниках называть эту форму самостоятельной работы «заполнением рабочей тетради». Следует учитывать, что в ряде случаев изучение литературы осуществляется в процессе подготовки обучающихся к занятиям семинарского типа, в ходе выполнения курсовых работ и написания эссе, подготовки реферативного обзора. В данном случае самостоятельный отчёт о проделанной работе не требуется. В случае, если изучение конкретной темы не предусматривает перечисленных форм, то результаты изучения литературы отражаются в рабочей тетради и представляются преподавателю для проверки.<br>При выполнении заданий практического характера необходимо следовать предложенному алгоритму выполнения задания. При необходимости (в ходе решения проблемных, поисковых и исследовательских задач) на основе имеющихся знаний и учений самостоятельно разрабатывать алгоритм решения поставленной задачи. |
| Реферат/ доклад, эссе, курсовая работа | *Реферат*: Поиск литературы и составление библиографии, использование от 3 до 5 научных работ, изложение мнения авторов и своего суждения по выбранному вопросу; изложение основных аспектов проблемы. Ознакомиться с требованиями к структуре и оформлению реферата.<br>*Структура и содержание реферативного обзора.*<br>Реферативный обзор на выбранную тему выполняется, как правило, по следующим периодическим изданиям за последние 1-2 года, а также с использованием аналитической информации, публикуемой на специализированных интернет-сайтах.<br>По каждой статье оформляется реферативная справка по следующему плану:<br>1. Автор (Ф.И.О.), сведения об авторе (место работы, должность, ученая степень);<br>2. Название статьи или материала;<br>3. Проблема, которую рассмотрел автор в статье;<br>4. Актуальность проблемы;<br>5. Содержание проблемы;<br>6. Какое решение проблемы предлагает автор;<br>7. Прогнозируемые автором результаты;<br>8. Выходные данные источника (периодическое издание: название, год, месяц, страницы; адрес электронного ресурса).<br>9. Отношение обучающегося к предложению автора.<br>Объем справки по одной статье с точным указанием названия статьи и источника составляет 1–2 страницы.<br>В заключительной части обзора обучающийся дает короткое (0,5–1 страница) резюме обо всех отреферированных статьях.<br>*Курсовая работа*: изучение научной, учебной, нормативной и другой литературы. Отбор необходимого материала; формирование выводов и разработка конкретных рекомендаций по решению поставленной цели и задачи; проведение практических исследований по данной теме. Инструкция по выполнению требований к оформлению курсовой работы находится в методических материалах по дисциплине. |
| Подготовка к | При подготовке к экзамену (зачету) необходимо ориентироваться на |

| Вид учебных занятий | Методические указания для обучающихся |
|---|---|
| экзамену (зачету) | конспекты лекций, рекомендуемую литературу и др. |

## 7. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

### 7.1. Фонд оценочных средств для текущего контроля

#### 7.1.1. Средства оценивания в ходе текущего контроля

- собеседования в ходе практических занятий по вопросам, указанным в п. 5.2;
- обсуждение рефератов, докладов и эссе, рекомендованных для самостоятельной работы по темам, указанным в п. 6.1;
- задания и доклады в ходе семинарских занятий по вопросам, указанным в п. 5.2.

#### 7.1.2. Примеры теста для проверки текущих знаний обучающихся

1. **Наиболее удачное определение управленческого решения - это:**

a)инструмент управленческой деятельности;
b)продукт управленческой деятельности;
c)выбранный (утвержденный) вариант управленческих действий +
d)форма воздействия субъекта на объект;
e)управленческий документ.

2. **Юридическое свойство управленческого решения – это:**

a)целенаправленность;
b)правомерность; +
c)плановость;
d)коллегиальность.

3. **Технологическое свойство управленческого решения - это:**

a)комплексность;
b)стадийность; +
c)целенаправленность;
d)актуальность.

4. **Системное свойство управленческого решения - это:**

a)коллегиальность;
b)плановость;
c)комплексность; +
d)актуальность.

5. **Проблемное «свойство управленческого решения» - это:**

a)срочность;
b)плановость;
c)актуальность; +
d)последовательность разработки.

6. **Признак чистых рисков - это:**

a) вероятность ухудшения рыночной конъюнктуры;
b) вероятность возникновения отрицательного или нулевого результата;+
c) вероятность роста цен на готовую продукцию;
d) вероятность расширения рыночного пространства организации.

7. **Базовая управленческая категория - это:**

a)управленческая функция;
b)проблемная ситуация;

c)управленческое решение; +
d)управленческие действия;
e)управленческая цель.

8. **Общие характеристики управленческих решений в организациях и частной жизни - это:**

a) актуальность; +
b) влияние на интересы субъекта разработки;
c) влияние на интересы коллектива работников;
d) разделение труда.

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 методам их разработки - это:**

a) глобальные и локальные;
b) формализованные и неформализованные; +
c) индивидуальные и коллегиальные;
d) однокритериальные и многокритериальные.

## 7.2. Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации

### 7.2.1. Задания для оценки знаний

***Вопросы промежуточной аттестации***

1. Понятия «управление».
2. Понятие «управленческое решение»
3. Алгоритм разработки управленческого решения
4. Классификация управленческих решений
5. Основные свойства управленческого решения
6. Факторы, влияющие на эффективность управленческих решений.
7. Типология методов принятия управленческих решений
8. Субъективные (личностные) факторы, влияющие на выбор решения
9. Критерии профессионализма при выборе решений
10. Основные стратегии при выборе решений

***Вопросы промежуточной аттестации (эталоны ответов)***

1. **Понятия "управление".** Управление - это такая организация того или иного процесса, которая обеспечивает достижение определенных целей.
2. **Понятие "управленческое решение". Управленческое решение –** это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью.
3. **Алгоритм разработки управленческого решения.**

   Алгоритм разработки управленческого решения осуществляется посредством нескольких этапов:

   - диагностика проблемы,
   - формулирование ограничений и критериев,
   - определение альтернатив,

- оценка альтернатив,
- выбор альтернатив,
- реализация,
- осуществление обратной связи.

4. **Классификация управленческих решений**

Управленческие решения могут быть классифицированы по нескольким критериям:

1. По структурированности задачи: неструктурированные, полуструктурированные и структурированные решения.
2. По уровню принятия решений: стратегические, тактические и оперативные решения.
3. По характеру проблемы: рутинные и нестандартные решения.
4. По характеру принятия решений: индивидуальные и групповые решения.

Эта классификация помогает систематизировать процесс принятия управленческих решений в организации.

5. **Основные свойства управленческого решения**

Основные свойства управленческого решения:

1. Целенаправленность - нацелено на достижение определенных целей или задач.
2. Оптимальность - эффективное использование ресурсов для достижения лучшего результата.
3. Базируется на информации - принимается на основе анализа и оценки имеющейся информации.
4. Прогнозирующая способность - учитывает будущие последствия и изменения в окружающей среде.
5. Учет ограничений - принимается с учетом бюджетных, временных, правовых и этических ограничений.
6. Рискованность - может быть связано с рисками и неопределенностями, которые должны быть управляемыми.

6. **Факторы, влияющие на эффективность управленческих решений.**

Факторы, влияющие на эффективность управленческих решений:

1. Качество информации.
2. Анализ данных.
3. Уровень знаний и опыта.
4. Лидерство и командная работа.
5. Наличие ресурсов.
6. Внешняя среда и контекст.
7. Процесс принятия решений.

7. **Типология методов принятия управленческих решений**

1. Интуитивные методы - основаны на интуиции и опыте руководителя.
2. Эвристические методы - используют эвристики для упрощения принятия решений.
3. Нормативные методы - применяют заранее определенные нормы и правила.
4. Аналитические методы - включают системный анализ и анализ данных.
5. Групповые методы - принятие решений коллективно или с участием группы.
6. Информационно-компьютерные методы - использование программного обеспечения и компьютерных моделей для принятия решений.

8. **Субъективные (личностные) факторы, влияющие на выбор решения**

1. Личные ценности и убеждения.
2. Предрассудки и эмоции.
3. Уровень самоуверенности.
4. Толерантность к риску.

5. Интуиция.
6. Уровень эмпатии и социального сознания.

9. **Критерии профессионализма при выборе решений**
**Объективными** критериями профессионализма является высокая производительность труда, количество и качество, надежность продукта труда, достижение определенного социального статуса в профессии, умение решать разнообразные профессиональные задачи.
**Субъективные** критерии показывают, насколько профессия соответствует требованиям человека, его мотивам, склонностям, насколько человек удовлетворен трудом в профессии.

10. **Основные стратегии при выборе решений**
1. Рациональный подход - основан на анализе данных и фактов.
2. Интуитивный подход - принятие решений на основе личного опыта и интуиции.
3. Групповой подход - использование коллективного интеллекта для принятия решений.
4. Экспертное мнение - обращение к экспертам или консультантам для получения специализированного мнения.
5. Принятие консенсуса - стремление достичь единодушия среди заинтересованных сторон.

## *Тестирование для промежуточной аттестации*

**1. Вероятность будет определена объективно, в том случае если:**
а) поступит достаточно информации для того, чтобы прогноз оказался статистически достоверным +
б) при определении вероятности будут использованы научные методы
в) будут произведены дополнительные исследования

**2. Как правило, одного лишь суждения будет недостаточно для принятия решения:**
а) когда ситуация не дает достаточно информации
б) когда ситуация уникальна или очень сложна +
в) когда ситуация довольно проста

**3. Вероятность неуплаты заемщиком основного долга и процентов, причитающихся кредитору, представляет собой такой риск:**
а) процентный
б) банкротства
в) кредитный +

**4. Как называется отношение числа появлений случайного события к общему числу наблюдений:**
а) частота +
б) дисперсия
в) вероятность

**5. Результат реализации определенной последовательности шагов или действий, подобных тем, что предпринимаются при решении математического уравнения:**
а) жесткое решение

б) незапрограммированное решение
в) запрограммированное решение +

**6. Необходимость соблюдения четкой причинно-следственной связи общественного развития, преемственность, непротиворечивость развития:**
а) всесторонняя обоснованность решения
б) согласованность решения с принятыми ранее решениями +
в) необходимая полнота содержания решения

**7. Как называется противоречивость, неточность, неполноценность исходной информации; неоднозначность целей, способов их достижения и последствий принимаемых решений:**
а) вероятность
б) случайность
в) неопределенность +

**8. Как называют совокупность элементов организации, необходимых для решения и обеспечения выполнения управленческих задач:**
а) системой управления +
б) органом управления
в) аппаратом управления

**9. Работодатели, как правило, придают большое значение опыту при найме на работу, потому что:**
а) опыт позволяет принимать решения рационально
б) опыт позволяет принимать решения с минимальными затратами
в) суждение на основе опыта является основой множества повседневных управленческих решений +

**10. Как называются риски, связанные с убытком по причине задержки платежей, отказа от платежа в период транспортировки товара, непоставки товара:**
а) процентными
б) транспортными +
в) имущественными

**11. Теорема Неймана говорит:**
а) о существовании решений в смешанных стратегиях +
б) о свойствах оптимальных чистых стратегий
в) о поиске оптимальных чистых стратегий

**12. Оптимальные решения, полученные с учетом и без учета дисконтирования:**
а) несопоставимы
б) могут различаться +
в) всегда совпадают

**13. В качестве обобщенного критерия часто используется:**
а) сумма отдельных показателей +
б) частное от деления отдельных показателей
в) произведение отдельных показателей

**14. В задаче о продуктовом наборе критерием оптимальности являются требования:**
а) минимального объема
б) минимального веса
в) минимальной цены +

**15. В задаче о продуктовом наборе критерием оптимальности являются требования:**
а) максимальной калорийности +
б) минимального объема
в) минимального веса

**16. Транспортная задача сводится к такой задаче:**
а) в условиях неопределенности
б) линейного программирования +
в) многокритериальной оптимизации

**17. Поведение марковского процесса на долгосрочном горизонте планирования характеризует его … от начального состояния системы:**
а) линейную зависимость
б) случайную зависимость
в) независимость +

18. Графическое решение игры — это нахождение решения игры посредством:
а) проведения интерполирующей кривой через точки платежной матрицы
б) построения огибающей значений платежной матрицы на координатной плоскости
в) представления данных в виде линий на координатной плоскости +

**19. Метод компромиссов используется в задачах:**
а) статистического анализа
б) линейного программирования
в) многокритериальной оптимизации +

**20. Это является численным выражением предпочтения:**
а) вероятность
б) полезность +
в) математическое ожидание

**21. Преемственность, непротиворечивость развития, необходимость соблюдения четкой причинно-следственной связи общественного развития:**
а) согласованность решения с принятыми ранее решениями +
б) необходимая полнота содержания решения
в) всесторонняя обоснованность решения

**22. Интуитивные решения в организациях принимаются обычно:**
а) менеджерами низшего звена
б) представителями высшего эшелона власти +
в) руководителями всех уровней власти в равной степени

**23. То, что принятое решение не должно ни отставать, ни опережать потребности и задачи социально-экономической системы, означает:**

а) всестороннюю обоснованность решения
б) согласованность решения с принятыми ранее решениями
в) своевременность решения +

**24. Прогнозирование, организация, регулирование, координация, стимулирование, контроль риска в риск-менеджменте, относится к функциям:**
а) организации риск-менеджмента
б) субъекта управления +
в) объекта управления

**25. Учет фактора времени в некоторых случаях заставляет руководителей опираться на:**
а) консультации у специалистов
б) научные методы принятия решений
в) суждение или даже интуицию +

**26. Строгое соблюдение субъектом управления тех прав и полномочий, которые ему предоставлены высшим уровнем управления:**
а) необходимая полнота содержания решения
б) полномочность решения +
в) всесторонняя обоснованность решения

**27. Состоянию, когда в результате деятельности фирма рискует частью или всей величиной чистой прибыли, соответствует область:**
а) минимального риска +
б) приемлемого риска
в) повышенного риска

**28. Проблемы, в которых не всегда просматриваются условия, факторы, причинно-следственные связи:**
а) хорошо структурированные проблемы
б) неструктурированные проблемы
в) слабо структурированные проблемы +

**29. Все виды рисков, связанные с конкурентной инвестицией, относятся к таким рискам:**
а) несистематическим +
б) систематическим
в) спекулятивным

**30. Изначально определяет действия человека и влияет на принимаемые им решения его:**
а) интересы
б) система ценностей +
в) свобода воли

### 7.2.2. Примеры задачи для оценки умений, владений и опыта деятельности

**Задача № 1**

Менеджер должен решить проблему, вызванную ошибками его подчиненных. Ошибки случаются почти на каждой станции. Менеджер считает, что необходима программа повышения квалификации, с целью помочь, работникам лучше трудиться и исправить свои ошибки. Полагает, что инженера станций будут защищать существующие процедуры, так как внедрение программы повышения квалификации может вызвать нарекания в их адрес. Менеджер также думает, что инженера станций боятся сопротивления со стороны рабочих, опасающихся, что они не смогут овладеть программой повышения квалификации. Учитывая эти факты и соображения, менеджер считает, что у него имеются, пять вариантов начала необходимых преобразований:

1. Изменить повестку дня еженедельного оперативного совещания с мастерами, внести рекомендацию о начале программы повышения квалификации.
2. Поговорить отдельно с каждым мастером и узнать их предложения относительно того, что нужно сделать, прежде чем выносить этот вопрос на совещание.
3. Попросить персонал организации, занимающийся повышением квалификации, прибыть на завод, определить потребности в повышении квалификации и разработать соответствующую программу.
4. Сообщить мастерам, что повышение квалификации необходимо в интересах компании и что от них ожидается активная поддержка этой программы.
5. Назначить группу мастеров для тщательного изучения этого вопроса и выступить с рекомендациями на следующем еженедельном совещании.

**Решение:**

В данном случае, менеджер может рассмотреть следующие варианты начала необходимых преобразований:

1. Изменить повестку дня еженедельного оперативного совещания с мастерами, внести рекомендацию о начале программы повышения квалификации. Это позволит обсудить вопрос на совещании и получить отзывы и предложения от мастеров.

2. Поговорить отдельно с каждым мастером и узнать их предложения относительно того, что нужно сделать, прежде чем выносить этот вопрос на совещание. Это поможет получить дополнительные идеи и мнения от мастеров и учитывать их точку зрения.

3. Попросить персонал организации, занимающийся повышением квалификации, прибыть на завод, определить потребности в повышении квалификации и разработать соответствующую программу. Это поможет получить профессиональное мнение экспертов и разработать программу, учитывающую конкретные потребности организации.

4. Сообщить мастерам, что повышение квалификации необходимо в интересах компании и что от них ожидается активная поддержка этой программы. Это поможет создать осознание важности программы и стимулировать мастеров к активному участию.

5. Назначить группу мастеров для тщательного изучения этого вопроса и выступить с рекомендациями на следующем еженедельном совещании. Это позволит получить детальное исследование и анализ проблемы со стороны опытных мастеров, а также обсудить рекомендации на совещании.

Конкретный выбор будет зависеть от контекста и условий организации, а также от предпочтений и уникальных факторов, указанных в данной ситуации.

**Задача 2**

Рассмотрим случай, с медсестрой педиатрического отделения Верой С. Она работает в больнице в одном из небольших городов Н-ской области. Вера является,

матерью-одиночкой, очень дорожит рабочим местом, зарплатой, общением и дружбой с коллегами. Она должна работать для поддержания своей семьи и пользования социальным обеспечением, предоставляемым ее организацией. Ее работа безупречна и удовлетворяет потребности в существовании и родственности. Ближайшее будущее сулит ей должность старшей медсестры, и она является основным кандидатом на этот пост. Однако вдруг появились два других кандидата с большим опытом и лучшими показателями работы. Вера была вычеркнута из списка резервистов на продвижение, связанное с более высокой зарплатой, и переживает крушение своих планов, разочарование и тревогу за свое будущее.

Ее начальник, главный врач больницы, объясняет ей, почему ее кандидатуру вычеркнули из списков претендентов на продвижение, уверяя ее при этом, что другие возможности для Веры остаются в силе и что здесь ее преимущество перед другими медсестрами бесспорно. Другие медсестры, Мария и ее коллеги, предлагают Вере пообедать вместе, чтобы поговорить с ней. Это похоже на помощь, и Вера после нескольких дней разочарования приступает к работе и, кажется, начинает получать удовольствие от общения со своими коллегами.

Задание. Проанализируйте особенности мотивации, которыми руководствовались Вера, ее начальник, выскажите свое мнение.

**Решение:**

Особенности мотивации Веры:

- Семейные обязательства: Вера является матерью-одиночкой и работает в больнице, чтобы обеспечить свою семью. Это является сильным мотивом для нее, так как она испытывает потребность в обеспечении существования и родственности.
- Социальное обеспечение: Работа в больнице позволяет Вере получать социальное обеспечение, которое также служит ее мотивацией в работе.
- Желание продвижения: Вера стремится к должности старшей медсестры и видит это как возможность для карьерного роста и повышения заработной платы.

Особенности мотивации начальника:

- Необходимость объяснения причин: Главный врач больницы чувствует необходимость объяснить Вере причины, по которым ее кандидатуру вычеркнули из списка претендентов на продвижение. Это может быть связано с желанием поддержать ее и подтвердить оставшиеся возможности для нее в организации.

Мое мнение:

Вера, хотя разочарована отсутствием продвижения, все же продолжает работать и начинает получать удовольствие от общения с коллегами. Это свидетельствует о том, что для нее важны не только материальные стимулы, но также основываться на социальных взаимоотношениях и поддержке коллег. Кроме того, объяснение ее начальника и его заверение, что у нее все еще есть возможности в организации, могут помочь Вере сохранить мотивацию и стремление к развитию.

В целом, каждый человек имеет уникальные мотиваторы и особенности, которые влияют на их мотивацию и удовлетворенность работой. В случае Веры, это включает семейные обязательства, социальное обеспечение и стремление к продвижению.

**Задача 3**

На основе ознакомления с четырьмя теориями мотивации проанализируйте ситуацию, в которую попала Александра Николаевна, начальник проектного отдела в проектном институте. Она отвечает за разработку проектов, адекватных требованиям заказчиков, за контроль затрат и развитие своих подчиненных. Ей подчиняются 20 мужчин и 8 женщин. Все они - выпускники колледжа и имеют, по крайней мере, 8 лет

производственного стажа. У Александры Николаевны есть диплом инженера, но она всего 3 года работает по специальности.

Основная проблема Александры - отсутствие уважения и поддержки со стороны подчиненных. Александра сейчас обдумывает возможные действия, которые побудили бы ее подчиненных оказывать ей большее уважение и своевременно откликаться на ее требования и распоряжения.

Задание. Разработайте и представьте выработанный мотивационный план для Александры Николаевны. При разработке плана необходимо использовать принципы содержательных теорий мотивации.

**Решение:**

Для разработки мотивационного плана для Александры Николаевны, начальника проектного отдела, можно использовать принципы содержательных теорий мотивации.

1. Теория потребностей Абрахама Маслоу:
- Удовлетворение физиологических потребностей: обеспечить комфортные условия работы и регулярные перерывы для отдыха и питания.
- Удовлетворение потребности в безопасности: обеспечить безопасную и стабильную рабочую среду, включая соответствие правилам охраны труда и предоставление необходимого оборудования.
- Удовлетворение потребности в принадлежности и социальной связи: поощрять командное сотрудничество и развитие коллективного духа, проводить мероприятия для укрепления связей между подчиненными.
- Удовлетворение потребности в самооценке: признавать достижения и успехи подчиненных, акцентировать на их важной роли в проектах и признавать их вклад.
- Удовлетворение потребности в самореализации: создать возможности развития и повышения навыков, предоставить профессиональное обучение и поддержку карьерного роста.

2. Теория ожидания Виктора Врума:
- Установление четких и реалистичных целей для подчиненных, с привязкой к результатам работы.
- Предоставление поддержки и ресурсов для достижения поставленных целей.
- Поощрение достижений и высоких результатов, например, через финансовые премии или признания.

3. Теория Херцберга:
- Обеспечение условий, которые удовлетворяют факторы основной мотивации (например, стимулирование достижений, развитие, ответственность) через дополнительные проекты или возложение новых задач.
- Обратить внимание на факторы гигиены (например, компенсация, межличностные отношения) и создание благоприятной рабочей среды.

4. Теория справедливости:
- Обеспечение справедливого распределения наград и вознаграждений, основанного на объективных критериях и вкладе каждого подчиненного.
- Открытость и прозрачность в процессах принятия решений и коммуникации.

Важно учитывать индивидуальные потребности и предпочтения каждого подчиненного, проводить консультации и обратную связь, чтобы адаптировать мотивационный план к конкретным ситуациям и требованиям.

**Задача 4**

Николай, проработав в страховой компании около года в должности экономиста, был назначен на должность руководителя отдела страхования гражданской ответственности. Этому способствовал ряд важных обстоятельств, которые учитывались руководством компании при принятии такого решения. Николай имел хорошее базовое образование, знал иностранные языки, был коммуникабельным, энергичным, исполнительным. За время работы в компании он очень вырос как специалист, продемонстрировав незаурядные способности.

Однако первый же рабочий день Николая в качестве руководителя не удался. Если в целом коллектив отдела встретил его доброжелательно, то одна из опытных сотрудниц, Вера Ивановна, демонстративно отказалась признать его в качестве нового руководителя. В ответ на просьбу Николая, которую он адресовал всем сотрудникам, о представлении ему для ознакомления отчетов о работе за минувший месяц, Вера Ивановна заявила следующее: "Я работаю в отделе двадцать лет. Ваш предшественник на посту руководителя отдела, Иван Михайлович, которого мы недавно с почестями проводили на пенсию, никогда не проверял мою работу. Он всегда был уверен в моей квалификации и исполнительности. За работу, которую я выполняла в эти годы, меня неоднократно поощряли. Недоверие ко мне как к специалисту с Вашей стороны меня оскорбляет".

Задание: какое решение должен принять начальник отдела Николай? Предложите свой вариант последовательности действий менеджера в аналогичной ситуации.

**Решение:**

Николай, проработав в страховой компании около года в должности экономиста, был назначен на должность руководителя отдела страхования гражданской ответственности. Этому способствовал ряд важных обстоятельств, которые учитывались руководством компании при принятии такого решения. Николай имел хорошее базовое образование, знал иностранные языки, был коммуникабельным, энергичным, исполнительным. За время работы в компании он очень вырос как специалист, продемонстрировав незаурядные способности.

Однако первый же рабочий день Николая в качестве руководителя не удался. Если в целом коллектив отдела встретил его доброжелательно, то одна из опытных сотрудниц, Вера Ивановна, демонстративно отказалась признать его в качестве нового руководителя. В ответ на просьбу Николая, которую он адресовал всем сотрудникам, о представлении ему для ознакомления отчетов о работе за минувший месяц, Вера Ивановна заявила следующее: "Я работаю в отделе двадцать лет. Ваш предшественник на посту руководителя отдела, Иван Михайлович, которого мы недавно с почестями проводили на пенсию, никогда не проверял мою работу. Он всегда был уверен в моей квалификации и исполнительности. За работу, которую я выполняла в эти годы, меня неоднократно поощряли. Недоверие ко мне как к специалисту с Вашей стороны меня оскорбляет".

Задание: какое решение должен принять начальник отдела Николай? Предложите свой вариант последовательности действий менеджера в аналогичной ситуации.

**Задача 5**

"Брукфилд Корпорейшн" управляет одним из заводов, параметры которого полностью соответствуют местным требованиям к уровню выброса токсических веществ, установленным десять лет тому назад. Оборудование завода проверяется ежегодно, и выбросы токсических веществ всегда были и остаются ниже допустимого уровня.

Опираясь на недавно опубликованное исследование, один из инспекторов отдела контроля качества компании доказывает, что коммулятивный эффект загрязнения среды выбросами завода представляет опасность для здоровья населения. Он считает, что местные власти и представители общественности согласились бы с ним, если бы им стало известно об этих исследованиях в тот момент, когда устанавливались первоначальные нормы.

Хотя кто-то в компании и поддерживает его точку зрения, большинство инспекторов из отдела контроля качества с ним не согласны.

Изменять технологический процесс было бы слишком накладно - это неизбежно вызвало бы существенное сокращение рабочих мест, а завод является крупнейшим работодателем в этом небольшом городе.

Задание. Подумайте, что следует сделать руководству компании: а) изменить технологический процесс, чтобы добиться более низкого уровня выброса токсических веществ; б) обсудить новые данные с официальными представителями местных органов здравоохранения и ужесточить нормы, если они признают данные убедительными; в) оставить все как есть.

**Решение:**

При анализе представленной ситуации и возможных вариантов действий руководству компании, следует учитывать следующие факторы:

1. Здоровье населения: Если данные и исследования инспектора подтверждают реальную опасность для здоровья населения, руководство компании не может пренебрегать этим фактом. Здоровье людей должно иметь высший приоритет.

2. Социальная ответственность: Компания должна проявлять социальную ответственность перед местным сообществом и окружающей средой. Если изменение технологического процесса может улучшить ситуацию и снизить воздействие на окружающую среду, это может быть необходимым шагом.

3. Экономические последствия: Внесение изменений в технологический процесс может быть связано с финансовыми затратами и потерей рабочих мест. Руководство компании должно взвешивать экономические последствия против потенциальных выгод и социальной ответственности.

С учетом этих факторов, руководству компании следует рассмотреть варианты:

а) Изменить технологический процесс для снижения уровня выбросов токсических веществ. Это может потребовать финансовых вложений, но может быть целесообразно для обеспечения безопасности и здоровья населения.

б) Обсудить новые данные с официальными представителями местных органов здравоохранения и ужесточить нормы, если они признают данные убедительными. Это позволит совместно разработать стратегию по улучшению качества окружающей среды и здоровья населения.

в) Продолжить действовать без изменений может быть неприемлемым, особенно если имеется доказательство опасности для здоровья населения. Данное решение может вызывать негативную реакцию и негативное отношение со стороны сообщества и органов регулирования.

В конечном итоге, решение должно приниматься с учетом баланса между экономическими, социальными и окружающими факторами, а также приоритетом сохранения здоровья и безопасности населения.

**Задача 6**

Вам как руководителю нужно, организовать и определить основные этапы проведения внутрипроизводственного контроля. Расположите в логической последовательности данные ниже управленческие действия:

- сбор фактического материала;

- личная подготовка руководителя к контролю, изучению нормативных документов;
- определение целей контроля;
- подготовка выводов, предложений и рекомендаций для усовершенствования производственного процесса;
- составление плана контроля;
- анализ фактического материала;
- определение средств и форм контроля за исполнением рекомендаций и предложений;
- доведение результатов контроля до производственного коллектива.

Задание: обоснуйте последовательность этапов управленческих действий и выявите определенную закономерность в организации контроля за деятельностью персонала.

**Решение:**

Логическая последовательность этапов управленческих действий при организации внутрипроизводственного контроля:

1. Личная подготовка руководителя к контролю, изучение нормативных документов - перед началом контроля руководитель должен осознать свою роль, цели и обязанности в процессе контроля.

2. Определение целей контроля - определение конкретных целей и задач, которые должны быть достигнуты через контроль.

3. Сбор фактического материала - сбор информации и данных о текущей деятельности персонала или производственных процессах.

4. Анализ фактического материала - оценка собранных данных и выявление отклонений от установленных стандартов или норм.

5. Составление плана контроля - разработка детального плана, который определяет способы и методы контроля для достижения поставленных целей.

6. Подготовка выводов, предложений и рекомендаций - на основе анализа материалов контроля формулируются выводы, предлагаются меры по усовершенствованию производственного процесса и устранению выявленных отклонений.

7. Определение средств и форм контроля за исполнением рекомендаций и предложений - разработка механизма контроля за выполнением указанных рекомендаций и предложений.

8. Доведение результатов контроля до производственного коллектива - представление результатов контроля персоналу, обсуждение их с коллективом, необходимость проведения корректирующих действий и принятие соответствующих мер.

Организация контроля за деятельностью персонала имеет закономерность: начинается с подготовки руководителя, который затем определяет цели контроля и разрабатывает план. Затем происходит сбор и анализ фактического материала, на основе которого делаются выводы и предлагаются рекомендации. После этого устанавливаются способы контроля за исполнением рекомендаций, и результаты контроля доводятся до персонала. Такая последовательность позволяет эффективно организовать контроль и обеспечить непрерывное улучшение в работе персонала и производственных процессах.

**Задача 7**

Директор компании, занимающийся производством и продажей бытовой техники, принял решение увеличить продажи в регионах. С этой целью на работу был принят новый начальник региональных продаж. Зам. директора по производству, имеющий на директора большое влияние, негативно воспринял новую идею, тем не менее, он не стал, открыто демонстрировать несогласие с действиями менеджера, надеясь, что новый начальник потерпит неудачу.

Однако контакты с регионами росли, появились новые заказчики. Зам. директора, опираясь на поддержку финансового директора, перешел к открытому сопротивлению, видя в этой ситуации угрозу своему привилегированному положению. Директор оказался перед выбором: бороться с оппозицией в лице заместителей или отказаться от выгодного проекта. К концу второго года, невольно втянутый в бесконечные разбирательства и устав от нежелания директора принять решение, начальник региональных продаж уволился.

Задание. Проанализируйте, что, на ваш взгляд, явилось объективными и субъективными причинами конфликта. Оцените действия директора с позиций этических моделей управления конфликтами.

**Решение:**

Объективные и субъективные причины конфликта:

1. Объективные причины:
   - Изменение стратегии компании и поиск новых рынков для увеличения продаж.
   - Назначение нового начальника региональных продаж, что могло вызвать недовольство заместителя директора по производству и изменение иерархической структуры.

2. Субъективные причины:
   - Нежелание заместителя директора по производству принять новую идею и боязнь потери привилегий и влияния.
   - Конфликт интересов, в котором финансовый директор поддерживает заместителя директора.

Оценка действий директора с позиций этических моделей управления конфликтами:

1. Конкурентная модель: Директор мог выбрать борьбу с оппозицией в лице заместителей, чтобы отстоять свою новую идею и обеспечить успех проекта в регионах. Однако, если это противоречило корпоративной культуре и ценностям компании, такая модель не могла быть этически оправданной.

2. Коллаборативная модель: Директор мог попытаться взаимодействовать с заместителями и искать компромиссные решения, чтобы преодолеть конфликт и достичь согласия по поводу нового проекта. В такой модели этические принципы взаимного уважения и поиска рациональных решений оцениваются положительно.

3. Интегративная модель: Директор мог предложить медиацию или использовать третью нейтральную сторону для разрешения конфликта между заместителями и новым начальником региональных продаж. Если бы он успешно объединил стороны и создал сотрудничество, это соответствовало бы этическим принципам поиска взаимовыгодных решений.

Оценка действий директора должна основываться на этических принципах, корпоративной культуре и ценностях организации. При этом важно учитывать контекст и особенности ситуации, а также стремиться к поиску этических и устойчивых решений для обеспечения успеха компании и сохранения доверия персонала.

**Задача 8**

На торговых площадках АвтоВАЗа скопилось более 20 тыс. непроданных автомобилей. Дилеры винят в этом завод, который, по их мнению, слишком завысил цены на свою продукцию. На заводе считают, что всему виной - жадность дилеров, не желающих снижать розничные цены. Вице-президент по маркетингу заявил, что завод приостановит отгрузку машин фирмам, которые не прислушались к рекомендациям АвтоВАЗа снизить цены.

Задание. Проанализируйте, что явилось предметом спора конфликтующих сторон и в чем может быть скрыта истинная причина конфликта. "Какие возможны сценарии развития конфликта в зависимости от этической позиции обеих сторон?"

**Решение:**

Предмет спора конфликтующих сторон:

- Завод АвтоВАЗ и дилеры спорят о причинах непродажи накопившегося автомобильного запаса. Дилеры винят завод в завышенных ценах, считая, что это основная причина непроданных автомобилей. Завод, напротив, обвиняет дилеров в жадности и неснижении розничных цен.

Скрытая истинная причина конфликта:

- Скорее всего, истинная причина конфликта кроется в несогласованной стратегии ценообразования между заводом и дилерами, а также в недостаточной эффективности коммуникации и сотрудничества между этими сторонами.

Возможные сценарии развития конфликта в зависимости от этической позиции обеих сторон:

1. Сценарий эскалации конфликта: Конфликт может продолжаться, если обе стороны придерживаются жесткой и непримиримой позиции. Завод может приостановить отгрузку автомобилей неподчинившимся дилерам, что приведет к усугублению ситуации и обострению спора.

2. Сценарий компромисса: Обе стороны могут прийти к пониманию, что необходим компромисс для решения проблемы. Завод может предложить дилерам более гибкую систему ценообразования или другие меры для снижения розничных цен, в то время как дилеры могут проявить готовность к сотрудничеству и поддержке завода.

3. Сценарий разрешения конфликта через посредничество: Стороны могут обратиться к третьей нейтральной стороне, такой как арбитраж, юристы или консультанты, чтобы помочь разрешить конфликт, провести переговоры и достичь согласия.

Важно, чтобы обе стороны взяли на себя ответственность и проявили гибкость, стремясь к взаимному выгодному решению, основанному на этических принципах уважения, справедливости и сотрудничества. Этот подход может помочь сторонам найти компромисс и достичь устойчивого решения конфликта.

### 7.2.3. Примерная тематика курсовых работ

1. Управленческие решения и их роль в деятельности менеджера.
2. Модели и методы подготовки управленческих решений.
3. Теоретические основы прогнозирования управленческих решений. Этапы прогнозирования
4. Руководитель в управлении: возможности и ограничения. Сущность и виды ответственности руководителя

5. Коллективное принятие решений: достоинства и недостатки.
6. Внешняя и внутренняя среда управления.
7. Система учета и контроля за реализацией управленческих решений.
8. Цель и альтернативы ее достижения.
9. Человеческий фактор в разработке и принятии управленческих решений. Влияние темперамента человека на разработку и принятие управленческих решений.
10. Разновидности риска. Локализация риска.
11. Роль информации в разработке и принятии управленческих решений.
12. Значение коммуникаций в разработке и принятии управленческих решений.
13. Этапы процесса разработки управленческих решений.
14. Внешняя среда и ее влияние на реализацию альтернатив.
15. Авторитет личности при разработке и принятии управленческих решений.
16. Модели принятия решений.
17. Факторы снижения риска. Оценка последствий риска.
18. Стандартизация процессов управления качеством управленческих решений.
19. Рациональность решения и деятельность человека.
20. Управляемые факторы внешней среды.
21. Основные формы подготовки и реализации управленческих решений.
22. Выявление управляемых факторов внешней среды.
23. Качественные и количественные стороны анализа альтернатив.
24. Разработка решений методом инновационных игр.
25. Экономико-математические методы и эвристические методы.
26. Активизирующие методы и экспертные методы.
27. Анализ управленческих решений. Решения как акт изменений.
28. Прогнозирование управленческих решений.
29. Внешняя среда функционирования и развития управляемой системы: различие и взаимодействие
30. Метод сценариев. Метод «дерево решений».

## 8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

### 8.1. Основная литература

1. Балдин, К. В. Управленческие решения : учебник для бакалавров / К. В. Балдин, С. Н. Воробьев, В. Б. Уткин. — 8-е изд. — М. : Дашков и К, 2018. — 495 с. — ISBN 978-5-394-02269-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: http://www.iprbookshop.ru/85644.html
2. Юкаева, В. С. Принятие управленческих решений : учебник / В. С. Юкаева, Е. В. Зубарева, В. В. Чувикова. — М. : Дашков и К, 2016. — 324 с. — ISBN 978-5-394-01084-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: http://www.iprbookshop.ru/60493.html

### 8.2. Дополнительная литература

1. Карданская, Н. Л. Управленческие решения : учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям и направлениям / Н. Л. Карданская. — 3-е изд. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 439 с. — ISBN 978-5-238-01574-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: http://www.iprbookshop.ru/71206.html
2. Попов, В. П. Разработка управленческих решений (многомерный подход) : учебник / В. П. Попов, И. В. Крайнюченко. — Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 136 с.

— ISBN 978-5-4486-0539-0. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: http://www.iprbookshop.ru/85750.html

3. Савчук, В. П. Диагностика предприятия. Поддержка управленческих решений / В. П. Савчук. — 3-е изд. — Москва : Лаборатория знаний, 2020. — 176 с. — ISBN 978-5-00101-681-6. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: http://www.iprbookshop.ru/37036.html

### 8.3. Периодические издания для направления «Менеджмент»:

1. Вопросы экономики
2. Российская газета

### 8.4. Электронные библиотечные системы, электронные образовательные ресурсы и базы

1. **Электронно-библиотечная система (ЭБС) «ZNANIUM.COM»**
   Режим доступа**: http://www.znanium.com/**
   Авторизация по логину и паролю, полученному в библиотеке.
   Доступ возможен с любого компьютера, подключенного к сети Интернет.

2. **Электронно-библиотечная система (ЭБС) «IPR BOOKS»**
   Режим доступа: **https://** www.iprbookshop.ru **/**
   Авторизация в читальном зале библиотеки и далее доступ с любого компьютера, подключенного к сети Интернет.

3. **Справочная Правовая Система КонсультантПлюс**
   Режим доступа**: http://www.consultant.ru/**
   Доступ в компьютерных классах, учебном зале судебных заседаний, читальном зале библиотеки.

4. **Справочная Правовая Система Гарант**
   Режим доступа**: http://www.garant.ru/**
   Доступ в компьютерных классах, учебном зале судебных заседаний, читальном зале библиотеки.

5. **Президент Российской Федерации**
   Режим доступа: **http://www.gov.ru/main/page3.html**
   Доступ свободный

6. **Правительство Российской Федерации**
   Режим доступа: **http://www.gov.ru/main/ministry/isp-vlast44.html**
   Доступ свободный

7. **Федеральное собрание Российской Федерации**
   Режим доступа: **http://www.gov.ru/main/page7.html**
   Доступ свободный

8. **Счетная палата Российской Федерации**
   Режим доступа: **http://audit.gov.ru/**
   Доступ свободный

9. **Генеральная прокуратура Российской Федерации**
   Режим доступа: **http://www.genproc.gov.ru/**
   Доступ свободный

10. **Уполномоченный по правам человека в Российской Федерации**
    Режим доступа: **http://ombudsmanrf.org/**
    Доступ свободный

11. **Официальный сайт мэра Москвы**
    Режим доступа: **https://www.mos.ru/**
    Доступ свободный

12. **Московская городская Дума**
    Режим доступа: **https://duma.mos.ru/ru/**
    Доступ свободный

13. **Правительство Московской области**
    Режим доступа: **https://mosreg.ru/**
    Доступ свободный

14. **Московская областная Дума**
    Режим доступа: **https://www.mosoblduma.ru/**
    Доступ свободный

15. **Федеральный информационный фонд стандартов (профессиональная база данных)**
    Режим доступа: **http://www.gostinfo.ru/pages/Maintask/fund/**
    Доступ свободный

16. **Портал открытых данных Российской Федерации (профессиональная база данных)**
    Режим доступа: **http://data.gov.ru/**
    Доступ свободный

17. **Федеральная государственная информационная система территориального планирования (профессиональная база данных)**
    Режим доступа: **https://fgistp.economy.gov.ru/**
    Доступ свободный

18. **База предприятий, компаний и организаций РФ по различным областям деятельности**
    Режим доступа: **http://www.baza-r.ru/enterprises/**
    Доступ свободный

19. **База данных по культурным ресурсам, культурным наследиям Министерства культуры РФ**
    Режим доступа: **http://opendata.mkrf.ru/opendata/**
    Доступ свободный

20. **Информационно-справочная система Административно-управленческого портала**

Режим доступа: **http://www.aup.ru/**
Доступ свободный

21. **База данных о субъектах малого и среднего предпринимательства**
Режим доступа: **https://ofd.nalog.ru/**
Доступ свободный

22. **«История России - Федеральный портал История.РФ» (база данных материалов по истории) (профессиональная база данных)**
Режим доступа: **http://www.histrf.ru**
Доступ свободный

23. **Безопасность жизнедеятельности (профессиональная база данных)**
Режим доступа: **http://www.kornienko-ev.ru/BCYD/index.html**
Доступ свободный

24. **Информационно образовательный портал по безопасности (профессиональная база данных)**
Режим доступа: **http://0bj.ru/**
Доступ свободный

25. **Основы безопасности жизнедеятельности. Научно-методический и информационный журнал (профессиональная база данных)**
Режим доступа: **http://spasedu.ru/студентам/**
Доступ свободный

26. **Информационный ресурс Охрана труда (профессиональная база данных)**
Режим доступа: **http://ohrana-bgd.ru/**
Доступ свободный

27. **Информационный ресурс** Административно-управленческий портал
Режим доступа: **http:**// www.aup.ru/management
Доступ свободный

28. **Судебные и нормативные акты РФ - база судебных актов, судебных решений и нормативных документов (профессиональная база данных)**
Режим доступа: **http://sudact.ru/**
Доступ свободный

29. **Государственная автоматизированная система Российской Федерации «Правосудие» (профессиональная база данных)**
Режим доступа: **https://sudrf.ru/**
Доступ свободный

30. **База данных показателей муниципальных образований (профессиональная база данных)**
Режим доступа: **http://www.gks.ru/dbscripts/munst/**
Доступ свободный

31. **Информационно-справочная система Федерального образовательного портала «Экономика. Социология. Менеджмент»**
Режим доступа: **http://ecsocman.hse.ru/docs/27572260/**
Доступ свободный

32. **Информационно-справочная система Университетской информационной системы «Россия» (УИС Россия)**
Режим доступа: **https://uisrussia.msu.ru/**
Доступ свободный

## 9. Перечень лицензионного программного обеспечения, необходимого для освоения дисциплины

1.Операционная система Microsoft Win Pro 7
2.Офисный пакет приложений Microsoft Office
3. Microsoft Power Point
4. ПО 1С:Предприятие 8. Комплект для обучения в высших и средних учебных заведениях
5.OpenOffice (Apache OpenOffice):

| Модуль | Название | Статус | Назначение |
|---|---|---|---|
| | Apache OpenOffice.org Writer | Свободно распространяемое программное обеспечение | Текстовый процессор и визуальный редактор HTML |
| | Apache OpenOffice.org Calc | Свободно распространяемое программное обеспечение | Табличный процессор |
| | Apache OpenOffice.org Impress | Свободно распространяемое программное обеспечение | Программа подготовки презентаций |
| | Apache OpenOffice.org Base | Свободно распространяемое программное обеспечение | Механизм подключения к внешним СУБД и встроенная СУБД HSQLDB |
| | Apache OpenOffice.org Draw | Свободно распространяемое программное обеспечение | Векторный графический редактор |
| | Apache OpenOffice.org Math | Свободно распространяемое программное обеспечение | Редактор формул |

## 10. Материально-техническая база, необходимая для освоения дисциплины

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного и семинарского типа, для проведения групповых и индивидуальных консультаций, для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации, специализированная учебная мебель, переносное видеопроекционное оборудование, презентационный учебный материал.

Специализированная учебная аудитория «Компьютерный класс» для проведения занятий лекционного и семинарского типа, для проведения групповых и индивидуальных консультаций, для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации, помещение для самостоятельной работы, специализированная учебная мебель, переносное видеопроекционное оборудование, презентационный учебный материал.

Экран. Доска. Наглядные учебные пособия.

Библиотека. Читальный зал. Помещение для самостоятельной работы. Автоматизированные рабочие места обучающихся с возможностью выхода в информационно-телекоммуникационную сеть интернет.

## 11. Обучение инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья

Программа может быть адаптирована для обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья различных нозологий по личному заявлению обучающегося (законного представителя) на основании рекомендаций заключения психолого-медико-педагогической комиссии.

Обучающимся инвалидам и лицам с ОВЗ по заявлению предоставляются специальные технические средства, услуги ассистента (помощника), оказывающего необходимую техническую помощь.

| | |
|---|---|
| Автор (составитель): | Рабочая программа разработана коллективом кафедры экономики, менеджмента и таможенного дела |