

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИНЖЕНЕРНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ»

УТВЕРЖДАЮ
Проректор по учебной работе

(подпись) **Василенко В.Н.**
(Ф.И.О.)

«25» мая 2023 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
ДИСЦИПЛИНЫ

МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

(наименование в соответствии с РУП)

Направление подготовки (специальность)

38.03.02 Менеджмент

(шифр и наименование направления подготовки/специальности)

Направленность (профиль)

Управление промышленными предприятиями и инфраструктурными организациями

(наименование профиля/специализации)

Квалификация выпускника

бакалавр

Воронеж

1. Цели и задачи дисциплины

Целями освоения дисциплины «Методы принятия управленческих решений» является формирование у обучающихся навыков к решению следующих профессиональных задач:

участие в разработке и реализации комплекса мероприятий операционного характера в соответствии со стратегией организации;

организация работы исполнителей (команды исполнителей) для осуществления конкретных проектов, видов деятельности, работ;

сбор, обработка и анализ информации о факторах внешней и внутренней среды организации для принятия управленческих решений;

построение и поддержка функционирования внутренней информационной системы организации для сбора информации с целью принятия решений, планирования деятельности и контроля;

оценка эффективности управленческих решений;

организация и ведение предпринимательской деятельности.

2. Перечень планируемых результатов обучения, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

В результате освоения дисциплины в соответствии с предусмотренными компетенциями обучающийся должен:

№ п/п	Код компетенции	Содержание компетенции (результат освоения)	В результате изучения учебной дисциплины обучающийся должен:		
			знать	уметь	владеть
1	ОПК-6	владение методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций	- типологию управленческих решений, этапы процесса их разработки; условия и факторы, обеспечивающие качество и эффективность принятого решения;	- проводить оценку сбалансированных управленческих решений с использованием методов анализа взаимосвязей между корпоративными и функциональными стратегиями развития организации;	- навыками разработки решений в управлении операционной (производственной) деятельности организации с использованием методов анализа взаимосвязей между корпоративными и функциональными стратегиями развития организации;
2	ПК-5	способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений	- методы анализа взаимосвязей между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений;	- анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию;	- навыками разработки управленческих решений, в том числе по производству новой продукции (работ, услуг) на основе результатов анализа функциональных стратегий;
3	ПК-13	умение модели-	- основные ма-	- использовать	- навыками выбо-

	ровать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций	тематические модели принятия решений;	методы и модели при принятии управленческих решений;	ра управленческих решений из альтернативных вариантов.
--	---	---------------------------------------	--	--

3. Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина «Методы принятия управленческих решений» относится к дисциплинам по выбору Блока1 ОП, ее вариативной части, и базируется на знаниях, умениях и компетенциях, сформированных при изучении дисциплин «Управление затратами и контроллинг» или «Управленческий учет и учет персонала» и освоенных в процессе Учебной практики, практики по получению первичных профессиональных умений и навыков

Дисциплина «Методы принятия управленческих решений» является предшествующей для освоения дисциплин: «Производственный менеджмент»; а также для Производственной практики, практике по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности; Производственной практики, преддипломной практики и для Защиты выпускной квалификационной работы, включая подготовку к процедуре защиты и процедуру защиты.

4. Объем дисциплины и виды учебных занятий

Общая трудоемкость дисциплины составляет 8 зачетных единиц.

Виды учебной работы	Всего часов	Семестр	
		6	7
	акад.	акад.	акад.
Общая трудоемкость дисциплины	288	108	180
Контактная работа в т.ч. аудиторные занятия:	104,45	55	49,45
лекции	33	18	15
в том числе в форме практической подготовки	33	18	15
практические занятия (ПЗ)	66	36	30
в том числе в форме практической подготовки	66	36	30
групповые консультации по дисциплине	1,65	0,9	0,75
консультация перед экзаменом	2	-	2
индивидуальная консультация по курсовой работе	1,5	-	1,5
Виды аттестации зачет, экзамен	0,3	0,1	0,2
Самостоятельная работа	149,75	53	96,75
проработка материалов по конспекту лекций	9,9	5,4	4,5
подготовка к практическим занятиям	56,8	16,8	40,0
курсовая работа	25	-	25,0
другие виды СРО	58,05	30,8	27,25
Подготовка к экзамену (контроль)	33,8	-	33,8

5 Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

5.1 Содержание разделов дисциплины

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела	Трудоемкость раздела, час
6 семестр			
1	Понятие, значение и функции управленческого решения. Типология управленческих решений и предъявляемые к ним требования	Природа процесса принятия решения. Общие сведения о теории принятия решений. Функции решения в методологии и организации процесса управления. Современные концепции и принципы выработки решения. Характеристика функций управленческого решения (направляющая, координирующая, мотивирующая и т.п.). Их место в методологии и организации процесса управления. Характеристика основных типов управленческих решений. Классификация управленческих решений. Условия и факторы, обеспечивающие качество и эффективность принятого решения. Требования, предъявляемые к качеству и содержанию управленческих решений в контексте целей и задач своей организации.	14,0
2	Роль и значение лица, принимающего решения	Характеристика личности ЛПР, влияющая на выбор альтернативы при принятии решений. Особенности индивидуального и группового принятия решений. Роль руководителя организации и его влияние на процессы принятия управленческих решений в организации. Сущность и виды ответственности руководителя при принятии решений.	17,3
3	Информационное обеспечение процесса принятия управленческого решения	Информационные условия разработки и исполнения управленческих решений. Внутриорганизационная информация в контексте принятия управленческих решений. Характеристика внутренней системы информации в организации. Процесс обмена управленческой информацией между организацией и внешней средой. Проверка достоверности информации, характеризующей деловую ситуацию.	22,1
4	Основные этапы процесса принятия управленческого решения.	Типология управленческих решений и этапы процесса их разработки. Этапы рационального решения проблем. Стадии и операции разработки управленческого решения.	18,1
5	Анализ внешней среды и ее влияния на принятие и реализацию управленческого решения	Характеристика элементов внешней среды организации. Основные параметры процесса анализа внешней среды для принятия и реализации управленческого решения. Анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив. Методы анализа внешней среды.	35,5
7 семестр			
6	Методы и модели, используемые при принятии управленческого решения	Сущность и значение моделирования процессов разработки управленческих решений. Виды моделей теории принятия решений. Классификация методов принятия управленческих решений. Методы генерации альтернатив. Методы, применяемые на этапе оценки и выбора альтернатив. Методы реализации решения и контроля. Приемы разработки и выборов управленческих решений в условиях неопределенности и риска. Целевая ориентация управленческих решений. Анализ альтернатив	59,8

		действий. Методы количественного анализа и моделирования, теоретического и экспериментального исследования для оценки взаимосвязей между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений. Основы учетной политики предприятия.	
7	Власть и организационная иерархия при разработке и принятии управленческого решения	Влияние авторитета личности на процесс разработки и принятия управленческих решений. Человеческий фактор в структуре объекта управления. Организация выполнения принятых решений. Условия формирования образа предстоящей деятельности у подчинённых. Понятие социально - психологической согласованности при принятии и реализации управленческих решений. Причины возникновения конфликтов в процессе принятия и реализации управленческого решения и их классификация. Управление социально-экономическими проблемами, процессами и конфликтными ситуациями в процессе принятия и реализации управленческого решения.	17,6
8	Организация и контроль выполнения управленческого решения	Оформление управленческих решений и контроль за их выполнением. Основные формы подготовки и реализации управленческих решений. Требования к оформлению управленческих решений. Система учета и контроля за реализацией управленческих решений: методология контроля, процесс, содержание и функции контроля, система контроля исполнения управленческих решений. Основные принципы и критерии организации контроля.	24,15
9	Ответственность в системе принятия и реализации управленческих решений	Необходимость, формы, мера и виды ответственности за реализацию управленческих решений и их последствия. Ответственность руководителя как элемент процесса принятия и реализации решения. Формы ответственности в менеджменте. Реализация ответственности за управленческие решения в системе корпоративной социальной ответственности.	12,6
10	Оценка эффективности и качества управленческого решения	Условия и факторы, обеспечивающие качество и эффективность принятых организационно-управленческих и экономических решений. Модель связей между основными факторами, влияющими на эффективность решений. Критерии принятия решений и их шкалы. Принятие ЛПР частных решений относительно формы критерия. Эффективность управленческих решений. Основные показатели управленческой деятельности при производстве (подготовке и реализации) управленческих решений. Составляющие эффективности управленческих решений.	27,6

5.2 Разделы дисциплины и виды занятий

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Лекции, час	ПЗ (или С), час	СРО, час
6 семестр				
1	Понятие, значение и функ-	3	6	5,0

	ции управленческого решения. Типология управленческих решений и предъявляемые к ним требования.			
2	Роль и значение лица, принимающего решения	3	4	10,3
3	Информационное обеспечение процесса принятия управленческого решения	3	6	13,1
4	Основные этапы процесса принятия управленческого решения.	3	6	9,1
5	Анализ внешней среды и ее влияния на принятие и реализацию управленческого решения.	6	14	15,5
7 семестр				
6	Методы и модели, используемые при принятии управленческого решения.	6	10	43,8
7	Власть и организационная иерархия при разработке и принятии управленческого решения.	2	4	11,6
8	Организация и контроль выполнения управленческого решения.	3	6	15,15
9	Ответственность в системе принятия и реализации управленческих решений.	2	4	6,6
10	Оценка эффективности и качества управленческого решения.	2	6	19,6

5.2.1 Лекции

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Тематика лекционных занятий	Трудоемкость, Час
6 семестр			
1	Понятие, значение и функции управленческого решения. Типология управленческих решений и предъявляемые к ним требования.	Природа процесса принятия решения. Общие сведения о теории принятия решений. Функции решения в методологии и организации процесса управления. Современные концепции и принципы выработки решения. Характеристика функций управленческого решения (направляющая, координирующая, мотивирующая и т.п.). Их место в методологии и организации процесса управления. Характеристика основных типов управленческих решений. Классификация управленческих решений. Условия и факторы, обеспечивающие качество и эффективность принятого решения Требования, предъявляемые к качеству и содержанию управленческих решений в контексте целей и задач своей организации.	3
2	Роль и значение лица, принимающе-	Характеристика личности ЛПР, влияющая на выбор альтернативы при принятии решений. Особенности	3

	го решения	индивидуального и группового принятия решений. Роль руководителя организации и его влияние на процессы принятия управленческих решений в организации. Сущность и виды ответственности руководителя при принятии решений.	
3	Информационное обеспечение процесса принятия управленческого решения	Информационные условия разработки и исполнения управленческих решений. Внутриорганизационная информация в контексте принятия управленческих решений. Характеристика внутренней системы информации в организации. Процесс обмена управленческой информацией между организацией и внешней средой. Проверка достоверности информации, характеризующей деловую ситуацию.	3
4	Основные этапы процесса принятия управленческого решения	Типология управленческих решений и этапы процесса их разработки. Этапы рационального решения проблем. Стадии и операции разработки управленческого решения.	3
5	Анализ внешней среды и ее влияния на принятие и реализацию управленческого решения	Характеристика элементов внешней среды организации. Основные параметры процесса анализа внешней среды для принятия и реализации управленческого решения. Анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив. Методы анализа внешней среды.	6
7 семестр			
6	Методы и модели, используемые при принятии управленческого решения.	Сущность и значение моделирования процессов разработки управленческих решений. Виды моделей теории принятия решений. Классификация методов принятия управленческих решений. Методы генерации альтернатив. Методы, применяемые на этапе оценки и выбора альтернатив. Методы реализации решения и контроля. Приемы разработки и выборов управленческих решений в условиях неопределенности и риска. Целевая ориентация управленческих решений. Анализ альтернатив действий. Методы количественного анализа и моделирования, теоретического и экспериментального исследования для оценки взаимосвязей между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений. Основы учетной политики предприятия.	6
7	Власть и организационная иерархия при разработке и принятии управленческого решения.	Влияние авторитета личности на процесс разработки и принятия управленческих решений. Человеческий фактор в структуре объекта управления. Организация выполнения принятых решений. Условия формирования образа предстоящей деятельности у подчиненных. Понятие социально - психологической согласованности при принятии и реализации управленческих решений. Причины возникновения конфликтов в процессе принятия и реализации управленческого решения и их классификация. Управление социально-экономическими проблемами, процессами и конфликтными ситуациями в процессе принятия и реализации управленческого решения.	2
8	Организация и контроль выполнения управленческого решения.	Оформление управленческих решений и контроль за их выполнением. Основные формы подготовки и реализации управленческих решений. Требования к оформлению управленческих решений. Система учета и контроля за реализацией управленческих решений:	3

		методология контроля, процесс, содержание и функции контроля, система контроля исполнения управленческих решений. Основные принципы и критерии организации контроля.	
9	Ответственность в системе принятия и реализации управленческих решений.	Необходимость, формы, мера и виды ответственности за реализацию управленческих решений и их последствия. Ответственность руководителя как элемент процесса принятия и реализации решения. Формы ответственности в менеджменте. Реализация ответственности за управленческие решения в системе корпоративной социальной ответственности.	2
10	Оценка эффективности и качества управленческого решения.	Условия и факторы, обеспечивающие качество и эффективность принятых организационно-управленческих и экономических решений. Модель связей между основными факторами, влияющими на эффективность решений. Критерии принятия решений и их шкалы. Принятие ЛПР частных решений относительно формы критерия. Эффективность управленческих решений. Основные показатели управленческой деятельности при производстве (подготовке и реализации) управленческих решений. Составляющие эффективности управленческих решений.	2

5.2.2 Практические занятия

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Тематика практических занятий (семинаров)	Трудоемкость, Час
6 семестр			
1	Понятие, значение и функции управленческого решения. Типология управленческих решений и предъявляемые к ним требования.	Характеристика основных типов управленческих решений. Стратегические и тактические решения – особенности и взаимосвязь. Основные элементы процесса принятия управленческих решений. Практические задания и ситуации.	6
2	Роль и значение лица, принимающего решения	Обсуждение основных характеристик личности ЛПР, влияющие на выбор альтернативы принятия решения. Изучение особенностей процессов индивидуального и группового принятия решения. Практические задания и ситуации.	4
3	Информационное обеспечение процесса принятия управленческого решения	Характеристика, поиск и обработка внутренней и внешней информации, необходимой для разработки управленческого решения. Практические задания и ситуации.	6
4	Основные этапы процесса принятия управленческого решения	Характеристика этапов процесса разработки и принятия управленческого решения; изучение механизма разработки и выбора альтернатив для принятия управленческого решения. Практические задания и ситуации.	6
5	Анализ внешней среды и ее влияния на принятие и	Исследование факторов и элементов внешней среды организации с точки зрения их влияния на принятие управленческих решений.	14

	реализацию управленческого решения.	Проведение анализа внешней и внутренней среды организации, выявление ее ключевых элементов, оценка их влияния на организацию.	
7 семестр			
6	Методы и модели, используемые при принятии управленческого решения.	Виды моделей теории принятия решений. Математические модели разработки и принятия управленческих решений. Методы диагностики, генерации альтернатив, оценки и выбора, методы реализации управленческих решений. Практические задания и ситуации	10
7	Власть и организационная иерархия при разработке и принятии управленческого решения.	Характеристика взаимодействия участников выбора управленческого решения. Характеристика социальных, психологических и этических методов достижения взаимодействия при принятии управленческих решений. Управление конфликтами. Практические задания и ситуации.	4
8	Организация и контроль выполнения управленческого решения	Методы контроля по результатам; по срокам выполнения. Экономический анализ. Практические задания и ситуации.	6
9	Ответственность в системе принятия и реализации управленческих решений.	Ответственность за принятие и реализацию управленческих решений. Виды ответственности. Практические задания и ситуации	4
10	Оценка эффективности и качества управленческого решения	Методы оценки эффективности и качества управленческих решений. Разработка сбалансированных управленческих решений с использованием методов анализа взаимосвязей между корпоративными, конкурентными и функциональными стратегиями развития организации. Практические задания и ситуации.	6

5.2.3 Лабораторный практикум – не предусмотрен

5.2.4 Самостоятельная работа обучающихся (СРО)

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Вид СРО	Трудоемкость, Час
6 семестр			
1	Понятие, значение и функции управленческого решения. Типология управленческих решений и предъявляемые к ним требования.	Проработка материалов по конспекту лекций Подготовка к практическим занятиям Другие виды СРО: тестовые задания	0,9 2,1 2,0 5,0
2	Роль и значение лица, принимающего решения	Проработка материалов по конспекту лекций Подготовка к практическим занятиям Другие виды СРО: тестовые задания, Кейс-задания	0,9 1,4 8,0 10,3
3	Информационное обес-	Проработка материалов по конспекту лекций	0,9

	печение процесса принятия управленческого решения	Подготовка к практическим занятиям Другие виды СРО: тестовые задания, кейс-задания	4,2 8,0 13,1
4	Основные этапы процесса принятия управленческого решения	Проработка материалов по конспекту лекций Подготовка к практическим занятиям Другие виды СРО: тестовые задания	0,9 4,2 4,0 9,1
5	Анализ внешней среды и ее влияния на принятие и реализацию управленческого решения.	Проработка материалов по конспекту лекций Подготовка к практическим занятиям Другие виды СРО: тестовые задания, кейс-задания	1,8 4,9 8,8 15,5
7 семестр			
6	Методы и модели, используемые при принятии управленческого решения.	Проработка материалов по конспекту лекций Подготовка к практическим занятиям Другие виды СРО: тестовые задания Курсовая работа (Часть 1 и 2)	1,8 15,0 2,0 25,0 43,8
7	Власть и организационная иерархия при разработке и принятии управленческого решения.	Проработка материалов по конспекту лекций Подготовка к практическим занятиям Другие виды СРО: тестовые задания, кейс-задания	0,6 6,0 5,0 11,6
8	Организация и контроль выполнения управленческого решения	Проработка материалов по конспекту лекций Подготовка к практическим занятиям Другие виды СРО: тестовые задания, кейс-задания	0,9 6,0 8,25 15,15
9	Ответственность в системе принятия и реализации управленческих решений.	Проработка материалов по конспекту лекций Подготовка к практическим занятиям Другие виды СРО: тестовые задания	0,6 4,0 2,0 6,6
10	Оценка эффективности и качества управленческого решения	Проработка материалов по конспекту лекций Подготовка к практическим занятиям Другие виды СРО: тестовые задания, кейс-задания	0,6 9,0 10,0 19,6

6 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

6.1 Основная литература

Люханова, С. В. Принятие управленческих решений : учебное пособие : [16+] / С. В. Люханова. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2021. – 144 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=612640>

Гейман, О. Б. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / О. Б. Гейман. — Москва : РТУ МИРЭА, 2021. — 81 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/176505>

Балдин, К. В. Управленческие решения : учебник / К. В. Балдин, С. Н. Воробьев, В. Б. Уткин. – 9-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2020. – 495 с. : ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573213>

Звягинцева, О. С. Разработка управленческих решений : учебное пособие : [16+] / О. С. Звягинцева, О. Н. Бабкина ; Ставропольский государственный аграрный университет. – Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет (СтГАУ), 2019. – 216 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=614095>

Самков, Т. Л. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие : [16+] / Т. Л. Самков ; Новосибирский государственный технический университет. – Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2019. – 123 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=575281>

Киселев, А. А. Принятие управленческих решений: учебник для магистратуры : [16+] / А. А. Киселев. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 182 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=562648>

Чернобай, Н. Б. Технологии принятия управленческих решений : учебное пособие : [16+] / Н. Б. Чернобай ; Ставропольский государственный аграрный университет. – Ставрополь : Севквойя, 2019. – 86 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=614459>

Петренко, Е. С. Современные практики принятия управленческих решений: лидерство и саморазвитие=Modernmanagementdecisionmakingpractices: leadershipandself-development : учебное пособие : [16+] / Е. С. Петренко, Л. В. Шабалтина, А. В. Варламов. – Москва : Креативная экономика, 2019. – 102 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=599622>

Методы принятия управленческих решений: учебно-методическое пособие / И. Ф. Чепурова, А. В. Гладышева, Е. В. Зобова [и др.]. — Тамбов : ТГУ им. Г.Р.Державина, 2019. — 152 с. — ISBN 978-5-00078-317-7. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/156858>

6.2 Дополнительная литература

Шамалова, Е. В. Основы методологии принятия управленческих решений в организации : учебное пособие : [16+] / Е. В. Шамалова, М. И. Глухова. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. – 96 с. : табл., схем., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=493967>

Козырев, М. С. Методы принятия управленческих решений : учебник : [16+] / М. С. Козырев. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. – 160 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=493936>

Барнагян, В. С. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие : [16+] / В. С. Барнагян ; Ростовский государственный экономический университет (РИНХ). – Ростов-на-Дону : Издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ), 2017. – 228 с. : табл., схем., граф., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=567189>

6.3 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся

Методы принятия управленческих решений : методические указания и задания для самостоятельной работы обучающихся по направлению 38.03.02 «Менеджмент», очной и заочной форм обучения / И. П. Богомолова, Н. М.Шатохина, Е. А. Белимова; ВГУИТ, Кафедра управления, организации производства и отраслевой экономики. - Воронеж : ВГУИТ, 2018. - 45 с.

6.4 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

1. Министерство науки и высшего образования Российской Федерации (<https://minobrnauki.gov.ru/>)

2. Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки (<http://obrnadzor.gov.ru/>)

3. Федеральный портал «Российское образование» (<http://www.edu.ru>)

4. Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» (<http://window.edu.ru>)
5. Электронная библиотека ресурсного центра ВГУИТ АИБС «МегаПро» полная версия 8 модулей, модуль «Квалификационные работы» (<http://biblos.vsu.ru/MegaPro/Web>)
5. Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов (<http://fcior.edu.ru/>)
6. ЭБС «Лань» (<https://e.lanbook.com/>), неограниченный доступ. ООО «ЭБС ЛАНЬ» (срок действия с 03.03.2023 по 01.03.2024).
7. «Образовательная платформа ЮРАЙТ» (<https://www.biblio-online.ru/>), ООО Электронное издательство ЮРАЙТ.
8. БД «ПОЛПРЕД Справочники» (<http://www.polpred.com>), неограниченный доступ, ООО «ПОЛПРЕД Справочники»
9. ЭБ «Grebennikon» (<https://grebennikon.ru/>), ООО «ИД «Гребенников»
10. Сетевая локальная БД Справочная Правовая Система КонсультантПлюс
11. Научная электронная библиотека (<http://elibrary.ru/>), ООО Научная электронная библиотека.
12. Сводный каталог библиотек г. Воронеж

6.5 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем

Microsoft Windows 7 (Microsoft Open License Microsoft Windows Professional 7 Russian Upgrade Academic OPEN 1 License No Level#47881748 от 24.12.2010 г. <http://eopen.microsoft.com>),

Альт Образование 8.2 + LiberOffice 6.2 (Лицензия № ААА.0217.00 с 21.12.2017 г. по «Бессрочно»),

Adobe Reader XI ((бесплатное ПО) <https://acrobat.adobe.com/ru/ru/acrobat/pdf-reader/volume-distribution.html>),

Microsoft Office Professional Plus 2010 (Microsoft Open License Microsoft Office Professional Plus 2010 Russian Academic OPEN 1 License No Level #48516271 от 17.05.2011 г. <http://eopen.microsoft.com>),

Автоматизированная интегрированная библиотечная система «МегаПро» (Номер лицензии: 104-2015 Дата: 28.04.2015 Договор №2140 от 08.04.2015 г. Уровень лицензии «Стандарт»)

7 Материально-техническое обеспечение дисциплины

Ауд. 2. Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, лабораторных и практических занятий, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации (для всех направлений и специальностей): Проектор Epson EB-W9 2500 Переносное оборудование, экран, ноутбук Lenovo, акустическая система BEHRINGER B208D; Наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации.

Ауд. 248. Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, лабораторных и практических занятий, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации (для всех направлений и специальностей): Компьютер ASUS; Коммутатор D-Link DES-1008D; Принтер HP Laser Jet 1018; Интерактивная доска Activboard; переносные колонки активные Microlab SOLO.

Ауд. 427а. Помещение (Учебная аудитория) для самостоятельной работы обучающихся: Компьютер Intel Core Duo E5300, сетевой коммутатор для подключения к компьютерной сети (Интернет), ноутбук Lenovo, ноутбук Asus D541NAGQ335T, ноутбук

Samsung 300Ci5-2410M 2.3, ноутбук HP AMD, ноутбук Acer "17.3" Celeron N 3350/1, 1/2048/500/Intel/HD/WIN10, ноутбук DNS, Ноутбук Acer 15.6.

8 Оценочные материалы для промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

8.1 Оценочные материалы (ОМ) для дисциплины (модуля) включают в себя:

- перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы;
- описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания;
- 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;
- методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.

8.2 Для каждого результата обучения по дисциплине (модулю) определяются показатели и критерии оценивания сформированности компетенций на различных этапах их формирования, шкалы и процедуры оценивания.

ОМ представляются отдельным комплектом и **входят в состав рабочей программы дисциплины в виде приложения.**

Оценочные материалы формируются в соответствии с П ВГУИТ «Положение об оценочных материалах».

Документ составлен в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» и профилю подготовки «Управление промышленными предприятиями и инфраструктурными организациями».

ПРИЛОЖЕНИЕ
к рабочей программе дисциплины

МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

1. Организационно-методические данные дисциплины для заочной формы обучения

1.1 Объемы различных форм учебной работы и виды контроля в соответствии с учебным планом

Виды работ	Общая трудо-	7 се-	8 се-
	доемкость	местр	местр
	акад.	акад.	акад.
Общая трудоемкость	288	108	180
<i>Контактная работа, в т.ч. аудиторные занятия:</i>	35,2	15,8	19,4
лекции	12	6	6
в том числе в форме практической подготовки	12	6	6
практические занятия	16	8	8
в том числе в форме практической подготовки	16	8	8
консультации текущие	1,8	0,9	0,9
рецензирование контрольной работы	1,6	0,8	0,8
консультация перед экзаменом	2,0	-	2
индивидуальная консультация по курсовой работе	1,5	-	1,5
Виды аттестации: зачет, экзамен	0,3	0,1	0,2
Самостоятельная работа: - всего	242,1	88,3	153,8
проработка материалов по конспекту лекций	6	3	3
проработка материалов по учебникам, учебным пособиям	86,1	25,3	60,8
курсовая работа	20	-	20
контрольная работа	20/2	10	10
другие виды самостоятельной работы	110	50,0	60,0
Подготовка к зачету, экзамену (контроль)	10,7	3,9	6,8

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ
ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**

по дисциплине

Методы принятия управленческих решений

(наименование дисциплины, практики в соответствии с учебным планом)

1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования

№ п/п	Перечень компетенций		Этапы формирования компетенций		
			В результате изучения учебной дисциплины обучающийся должен:		
	Код компетенции	Содержание компетенции (результат освоения)	знать	уметь	владеть
1	ОПК-6	владение методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций	- типологию управленческих решений, этапы процесса их разработки; условия и факторы, обеспечивающие качество и эффективность принятого решения;	- проводить оценку сбалансированных управленческих решений с использованием методов анализа взаимосвязей между корпоративными, конкурентными и функциональными стратегиями развития организации;	- навыками разработки решений в управлении операционной (производственной) деятельности организации с использованием методов анализа взаимосвязей между корпоративными, конкурентными и функциональными стратегиями развития организации;
2	ПК-5	способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений	- методы анализа взаимосвязей между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений;	- анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию;	- навыками разработки управленческих решений, в том числе по производству новой продукции (работ, услуг) на основе результатов анализа функциональных стратегий;
3	ПК-13	умение моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций	- основные математические модели принятия решений;	- использовать методы и модели при принятии управленческих решений;	- навыками выбора управленческих решений из альтернативных вариантов.

2 Паспорт оценочных материалов по дисциплине

№ п/п	Разделы дисциплины	Индекс контролируемой компетенции (или ее части)	Оценочные материалы (наименование)	Технология / процедура оценивания (способ контроля)
1	Понятие, значение и функции управленческого решения. Типология управленческих решений и предъявляемые к ним требования	ОПК-6	Тестовое задание	Процентная шкала
			Собеседование (зачет)	Отметка в системе «зачтено - не зачтено»
			Практические задания	Отметка в системе «зачтено - не зачтено»
2	Роль и значение лица, принимающего решения	ОПК-6	Тестовое задание	Процентная шкала
			Собеседование (зачет)	Отметка в системе «зачтено - не зачтено»
			Практические задания	Отметка в системе «зачтено - не зачтено»
			Кейс-задания	Уровневая шкала
3	Информационное обеспечение процесса принятия управленческого решения	ОПК-6, ПК-5	Тестовое задание	Процентная шкала
			Собеседование (зачет)	Отметка в системе «зачтено - не зачтено»
			Практические задания	Отметка в системе «зачтено - не зачтено»
			Кейс-задания	Уровневая шкала
4	Основные этапы процесса принятия управленческого решения.	ОПК-6, ПК-5	Собеседование (зачет)	Отметка в системе «зачтено - не зачтено»
			Тестовое задание	Процентная шкала
			Практические задания	Отметка в системе «зачтено - не зачтено»
5	Анализ внешней среды и ее влияния на принятие и реализацию управленческого решения	ПК-5, ПК-13	Тестовое задание	Процентная шкала
			Собеседование (зачет)	Отметка в системе «зачтено - не зачтено»
			Практические задания	Отметка в системе «зачтено - не зачтено»
			Кейс-задания	Уровневая шкала
6	Методы и модели, используемые при принятии управленческого решения	ПК-5, ПК-13	Тестовое задание	Процентная шкала
			Собеседование (Экзамен)	Уровневая шкала
			Практические задания	Отметка в системе «зачтено - не зачтено»
			Курсовая работа (Часть 1 и 2)	Уровневая шкала
7	Власть и организационная иерархия при разработке и принятии управленческого решения	ОПК-6	Тестовое задание	Процентная шкала
			Собеседование (экзамен)	Уровневая шкала
			Практические задания	Отметка в системе «зачтено - не зачтено»

			Кейс-задания	Уровневая шкала
8	Организация и контроль выполнения управленческого решения	ОПК-6, ПК-5, ПК-13	Тестовое задание	Процентная шкала
			Собеседование (экзамен)	Уровневая шкала
			Практические задания	Отметка в системе «зачтено - не зачтено»
			Кейс-задания	Уровневая шкала
9	Ответственность в системе принятия и реализации управленческих решений	ОПК-6, ПК-5, ПК-13	Тестовое задание	Процентная шкала
			Собеседование (экзамен)	Уровневая шкала
			Практические задания	Отметка в системе «зачтено - не зачтено»
10	Оценка эффективности и качества управленческого решения	ОПК-6, ПК-5, ПК-13	Тестовое задание	Процентная шкала
			Собеседование (экзамен)	Уровневая шкала
			Практические задания	Отметка в системе «зачтено - не зачтено»
			Кейс-задания	Уровневая шкала

3.Оценочные материалы для промежуточной аттестации

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

3.1Тесты (тестовые задания)

3.1.1 ОПК-6 - владение методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций;

№ задания	Тест (тестовое задание)
1	Субъектом управленческой деятельности выступает... а) лицо, принимающее решение б) операция в) закономерности, присущие процессу обоснования и принятия управленческих решений г) альтернатива
2	Объектом управленческой деятельности является... а) операция б) лицо, принимающее решение в) закономерности, присущие процессу обоснования и принятия управленческих решений г) альтернатива
3	Предметом исследования управленческой деятельности являются ... а) закономерности, присущие процессу обоснования и принятия управленческих решений б) лицо, принимающее решение в) операция г) альтернатива
4	Показатель – это ... а) количественная мера степени интенсивности проявления какого-либо свойства, признака, характеристики операции б) правило отбора не худших (рациональных) альтернатив в) способ сравнения альтернатив г) целое положительное число
5	Критерий – это ... а) правило отбора не худших (рациональных) альтернатив б) количественная мера степени интенсивности проявления какого-либо свойства, признака, характеристики операции в) способ сравнения альтернатив г) целое положительное число
6	Любое управленческое решение выполняет функции ... а) направляющую б) организующую в) мотивирующую г) правовую д) финансовую
7	Направляющая функция решения состоит в том, что оно принимается исходя из ... а) долговременной стратегии развития организации б) необходимости согласования действий исполнителей, частей и элементов управляемой системы в) сложившихся внешних обстоятельств г) точного соблюдения законодательных актов РФ
8	Организирующая функция решения проявляется в необходимости ...

	<ul style="list-style-type: none"> а) согласования действий исполнителей, частей и элементов управляемой системы б) долгосрочной стратегии развития организации в) точного соблюдения законодательных актов РФ г) соблюдения трудовой дисциплины
9	<p>Мотивирующая функция решений заключается в согласовании ...</p> <ul style="list-style-type: none"> а) интересов каждого члена организации б) долгосрочной стратегии развития организации в) и точном соблюдении законодательных актов РФ г) действий конкурентов
10	<p>Основная цель управления состоит в том, чтобы ...</p> <ul style="list-style-type: none"> а) обеспечить максимальную эффективность деятельности организационно-технических систем б) сформировать множество альтернативных вариантов осуществления операции в) сформировать векторный показатель и критерий выбора г) контролировать и корректировать ход операции
11	<p>Укажите классификацию управленческих решений по уровням планирования:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) стратегические б) оперативные в) тактические г) краткосрочные д) долгосрочные
12	<p>Укажите классификацию управленческих решений по степени новизны:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) запрограммированные б) незапрограммированные в) новые г) старые
13	<p>Программа - это детализированная последовательность действий, имеющая некоторую цель или задание и отвечающая ...</p> <ul style="list-style-type: none"> а) на реакцию системы и внешней среды б) за качество продукции в) за уровень образования г) на телефонные звонки
14	<p>Запрограммированные решения - это предельно детализированная последовательность действий ...</p> <ul style="list-style-type: none"> а) в строго определенных ситуациях б) в неопределенных ситуациях в) на каждый день г) по выходу из кризиса
15	<p>Интуитивные решения принимаются на основе ощущения менеджером ...</p> <ul style="list-style-type: none"> а) их необходимости и убежденности в их правильности б) чувства голода в) состояния безысходности г) чувства красоты
16	<p>Укажите классификацию управленческих решений по надежности исходной информации:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) на основе надежной информации б) в условиях риска в) на базе неполной и неточной информации г) на основе сплетен д) на основе программы новостей
17	<p>Традиционные решения – это решения, ...</p> <ul style="list-style-type: none"> а) встречавшиеся ранее в практике управления б) никогда не встречавшиеся ранее в практике управления в) связанные с народными традициями г) принимаемые по определенной традиции

18	<p>2.8. Нетрадиционными называют такие решения, для которых необходим ...</p> <ul style="list-style-type: none"> а) поиск новых альтернатив б) набор старых альтернатив в) коллективистский подход г) взгляд со стороны
19	<p>Стратегические решения разрабатываются на срок ...</p> <ul style="list-style-type: none"> а) 5 – 10 лет б) 1 – 3 года в) 10 – 15 лет г) 0,5 – 1 год
20	<p>Укажите классификацию управленческих решений по функциональной направленности:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) планирующие б) координирующие в) организационные г) коллегиальные д) стратегические
21	<p>Основа формирования всех управленческих решений ...</p> <ul style="list-style-type: none"> а) система предпочтений ЛПР б) система показателей и критериев в) исходное множество альтернатив г) указания вышестоящего руководства
22	<p>Эксперт - это человек, который ...</p> <ul style="list-style-type: none"> а) лично работает в рассматриваемой области деятельности б) является признанным специалистом по решаемой проблеме в) может и имеет возможность высказать суждение в доступной для ЛПР форме г) является владельцем крупного пакета акций д) является доктором наук
23	<p>Цель решения – это те конкретные ...</p> <ul style="list-style-type: none"> а) результаты, которые предполагается получить после реализации этого решения в определенных условиях и фиксированном периоде времени б) показатели и критерии, которые предполагается измерить после реализации этого решения в) альтернативы, которые предполагается получить после реализации этого решения г) данные, которые предполагается получить после реализации этого решения
24	<p>Источники информации – это ...</p> <ul style="list-style-type: none"> а) эмпирические данные б) знания, личный опыт и интуиция ЛПР в) совет специалиста г) пресса д) телевидение
25	<p>К индивидуальной экспертизе прибегают в случае, когда либо...</p> <ul style="list-style-type: none"> а) вопрос строго конфиденциальный б) время не ждет в) нет возможности спросить у нескольких специалистов г) нет желания спросить у нескольких специалистов д) ответ предсказуем
26	<p>В ходе групповой экспертизы требуется предпринимать специальные приемы обработки экспертной информации с целью</p> <ul style="list-style-type: none"> а) повышения надежности результатов и данных б) сокращения времени в) повышения их рыночной стоимости г) снижения затрат

27	Сложность исполнения принятого решения зависит от того, какова ... а) степень охвата различных сфер деятельности фирмы б) степень, в которую возводятся затраты в) степень точности измерения показателей г) степень охвата мерами контроля
28	Типы организационных целей – это... а) официальные цели б) оперативные цели в) операционные цели г) тактические цели
29	Официальные цели ... а) определяют общее назначение организации б) декларируются в уставе или положении об организации в) заявляются публично руководителем г) заявляются руководителю налоговой службы д) декларируются в Конституции
30	Оптимальные варианты решения — это варианты, позволяющие решить проблеме ... а) наилучшим образом в определенном критерием смысле б) с наибольшими затратами в) без вложения финансов г) с участием налоговой службы
31	Траекторные цели определяют ... а) общее направление, в котором должно изменяться состояние управляемого объекта б) стремление достичь вполне конкретного результата в) генеральную цель 0-го уровня, цели 1-го уровня, цели 2-го уровня и т.д. г) элемент других типов целей
32	Точечные цели определяют ... а) стремление достичь вполне конкретного результата б) общее направление, в котором должно изменяться состояние управляемого объекта в) определяют генеральную цель 0-го уровня, цели 1-го уровня, цели 2-го уровня и т.д. г) элемент других типов целей
33	Цели иерархических уровней определяют ... а) генеральную цель 0-го уровня, цели 1-го уровня, цели 2-го уровня и т.д. б) общее направление, в котором должно изменяться состояние управляемого объекта в) стремление достичь вполне конкретного результата г) элемент других типов целей
34	Стабилизационные цели определяют в качестве идеального результата менеджмента ... а) удержание параметров объекта управления в некотором допуске оговоренных значений б) недопущение перехода объекта управления в область недопустимых или неуправляемых состояний в) стремление достичь вполне конкретного результата г) генеральную цель 0-го уровня, цели 1-го уровня, цели 2-го уровня и т.д. д) элемент других типов целей
35	Системность цели предполагает, что ... а) состояние объекта управления обеспечивается соответствующими управленческими механизмами на всех этапах управления б) цели организации не должны противоречить друг другу в) она должна быть недвусмысленно сформулирована и понятна исполнителям г) они известны потребителям

36	Измеряемость цели обеспечивается ... а) выработкой количественных и качественных критериев и параметров оценки степени ее реализации б) соответствующими управленческими механизмами на всех этапах управления в) связью целей организации с системой вознаграждения исполнителей г) применением измерительных инструментов
37	Формализуемость цели обеспечивается ... а) формированием системы критериев оценки эффективности управляемой системы б) состоянием субъекта управления в) непротиворечивостью целей организации г) невозможностью ее измерения
38	Логическая операция обобщения заключается в том, что ... а) для рассматриваемого понятия находится более широкое по объему понятие б) применяется к объекту, который в исходной цели формулируется ведущим словом в) не применяется при построении «дерева целей» г) дополняет операцию расчленения
39	Логическая операция деления означает ... а) распределение на группы всех тех объектов, которые мыслятся в делимом понятии б) что для рассматриваемого понятия находится более широкое по объему понятие в) что применяется к объекту, который в исходной цели формулируется ведущим словом г) не применяется при построении «дерева целей»
40	Цели управления становятся инструментами управления тогда, когда они ... а) определены или сформулированы б) известны персоналу в) приняты работниками к исполнению г) известны потребителям д) в состоянии формирования

3.1.2 ПК-5 - способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений;

№ задания	Тест (тестовое задание)
41	Любая стратегия ЛПР может быть описательно задана следующими основными ее элементами: а) целью предстоящих действий б) обстоятельствами времени, места в) объектом приложения усилий г) математическими ограничениями д) математическими формулами
42	Концепция формирования исходного множества стратегий заключается в целенаправленном воздействии на ... а) качество применяемых активных ресурсов б) условия применения активных ресурсов в) способы применения активных ресурсов г) коллектив и вышестоящее руководство д) течение времени
43	К методам формирования множества вариантов решений относятся ... а) эмпирические методы б) методы случайного поиска

	<ul style="list-style-type: none"> в) логико-эвристические методы г) антирефлексивные методы д) симметричные методы
44	<p>В основе эмпирических методов лежит принцип рационального использования ...</p> <ul style="list-style-type: none"> а) накопленной информации о проблемной ситуации б) личного опыта и интуиции ЛПР в) методов эвристического прогнозирования г) информации о поведении конкурента д) случайных ассоциаций и связей между различными объектами
45	<p>Основная идея метода мозгового штурма:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) отделить процесс генерации идей от их критики б) совместить процесс генерации идей с их критикой в) генерация идей без всякой критики г) проверка возможных вариантов решений на их полноту
46	<p>Метод морфологических таблиц позволяет ...</p> <ul style="list-style-type: none"> а) проверить возможные варианты решений на их полноту б) сгенерировать идеи, когда ведущим типом неопределенности является поведенческая в) сгенерировать идеи без всякой критики г) совместить процесс генерации идей с их критикой
47	<p>Рефлексивные методы используют когда ...</p> <ul style="list-style-type: none"> а) ведущим типом неопределенности является поведенческая б) ведущим типом неопределенности является природная в) ведущим типом неопределенности является стохастическая г) необходимо отделить генерацию идей от всякой критики
48	<p>Главное, что влияет на выбор метода решения задачи анализа и выбора альтернативы, - это ...</p> <ul style="list-style-type: none"> а) объем и качество информации о предпочтениях ЛПР б) информация о самой задаче обоснования решений в) информация об условиях решения задачи г) мнение вышестоящего руководства д) обобщенное мнение всех сотрудников
49	<p>Все методы решения задачи выбора объединяет общий прием поиска решения:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) векторный показатель преобразуется в скалярную функцию, а затем решается задача оптимизации б) они должны быть одобрены вышестоящим руководством в) векторный показатель тем или иным способом возводится в степень г) скалярный показатель преобразуется в векторную функцию, а затем решается задача оптимизации
50	<p>В методе обобщенного показателя частные компоненты вектора ...</p> <ul style="list-style-type: none"> а) сворачиваются в скаляр с помощью некоторой обобщенной функции, которая затем оптимизируется б) возводятся в степень, а затем оптимизируются в) преобразуются в уравнение регрессии, а затем оптимизируются г) ранжируются по важности, а затем оптимизируются
51	<p>Внешняя среда фирмы имеет ...</p> <ul style="list-style-type: none"> а) два кольца окружения: ближнее и дальнее б) три кольца окружения: ближнее, среднее и дальнее в) четыре кольца окружения: ближнее, среднее, дальнее и политическое г) одно кольцо окружения
52	<p>Поставщики – это ...</p> <ul style="list-style-type: none"> а) юридические и физические лица, обеспечивающие фирму и ее конкурентов материальными ресурсами б) лица, не имеющие гражданства, и обеспечивающие фирму и ее конкурентов материальными ресурсами в) юридические и физические лица, требующие от фирмы и ее конкурентов материальных ресурсов

	г) юридические и физические лица, не обеспечивающие фирму и ее конкурентов материальными ресурсами
53	Маркетинговые посредники – это юридические лица ... а) помогающие фирме в продвижении, сбыте и распространении ее товаров б) препятствующие фирме в продвижении, сбыте и распространении ее товаров в) организующие проверку бухгалтерского учета г) вымогающие у фирмы ее материальные ресурсы
54	Конкуренты – это фирмы или организации ... а) вступающие в борьбу с фирмой за удовлетворение потребностей потребителей б) помогающие фирме удовлетворять потребности потребителей в) вступающие в сговор с фирмой за удовлетворение потребностей потребителей г) находящиеся в оффшорных зонах
55	Клиентура – это ... а) совокупность потребителей готовой продукции предприятия б) совокупность поставщиков материальных ресурсов предприятию в) персонал предприятия г) совокупность работников кадровых органов
56	Демографическая среда – это ... а) население с определенными характеристиками: численностью, структурой, плотностью расселения и т.п. б) юридические лица с определенными характеристиками: численностью, структурой в) совокупность потребителей готовой продукции предприятия г) совокупность поставщиков исходных материалов
57	Экономическая среда – это совокупность уровня ... а) текущих доходов и характера их распределения, цен, сбережений и доступности кредита б) инфляции, цен, сбережений и доступности кредита в) текущих нецелевых расходов бюджета и характера их распределения г) бухгалтерского учета и аудита, цен, сбережений и доступности кредита
58	К ближайшему окружению относятся те элементы, отношения с которыми регламентируются ... а) двухсторонними договорами, соглашениями или обязательствами по законодательству б) многосторонними договорами, соглашениями или обязательствами по законодательству в) договорами, соглашениями или обязательствами по понятиям г) односторонними договорами, соглашениями или обязательствами по законодательству
59	К основным параметрам процесса анализа элементов внешней среды относятся: а) объемность б) сложность в) неопределенность и коммуникабельность г) одномерность д) определенность и коммуникабельность
60	Контактная аудитория представляет собой любую группу, которая ... а) проявляет реальный или потенциальный интерес к фирме б) не проявляет реальный или потенциальный интерес к фирме в) проявляет реальную или потенциальную неприязнь к фирме г) оказывает влияние на текучесть ее кадров

61	<p>В задачах обоснования решений в условиях неопределенности каждой фиксированной стратегии ставится в соответствие ...</p> <ul style="list-style-type: none"> а) множество возможных значений результатов б) вполне определенный результат в) множество неопределенных результатов г) не вполне определенный результат
62	<p>В задачах обоснования решений в условиях определенности каждой фиксированной стратегии ставится в соответствие ...</p> <ul style="list-style-type: none"> а) вполне определенный результат б) множество возможных значений результатов в) множество неопределенных результатов г) не вполне определенный результат
63	<p>В случае стохастической неопределенности у ЛПР имеется полная информация о степени возможности тех или иных результатов для каждой стратегии в виде ...</p> <ul style="list-style-type: none"> а) вероятностного распределения на множестве результатов б) среднего результата в) его субъективных представлений на множестве результатов г) нечеткого распределения на множестве результатов
64	<p>Для поведенческой неопределенности характерна ситуация, когда ЛПР на основе изучения поведения конкурента в аналогичных операциях, а также прогноза его возможных целей может с той или иной степенью уверенности предсказать, как тот ...</p> <ul style="list-style-type: none"> а) оценивает полезность тех или иных результатов и какие стратегии применит б) не в состоянии оценить полезность тех или иных результатов и какие стратегии применить в) оценивает бесполезность тех или иных результатов и какие стратегии применит г) не в состоянии оценить действия самого ЛПР
65	<p>Наивысшей степенью достоверности суждений о возможных исходах операции обладают задачи обоснования решений в условиях ...</p> <ul style="list-style-type: none"> а) определенности б) стохастической неопределенности в) поведенческой неопределенности г) «природной» неопределенности
66	<p>Ситуация обоснования решения в условиях риска порождает дополнительную психологическую напряженность, обусловленную подверженностью ЛПР возможным потерям или убыткам в рассматриваемой ситуации при стремлении получить ...</p> <ul style="list-style-type: none"> а) наиболее благоприятные результаты для данной стратегии б) наименее благоприятные результаты для данной стратегии в) чуть больше, чем средние результаты для данной стратегии г) удовлетворительную оценку
67	<p>При обосновании решений учитываются следующие основные компоненты риска:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) благоприятные (предпочтительные) исходы б) неблагоприятные исходы в) подверженность ЛПР потерям и выигрышам г) возможности тех или иных исходов д) подверженность ЛПР смене настроений е) возможности получения большого выигрыша
68	<p>Индивидуальный риск обусловлен исключительно ...</p> <ul style="list-style-type: none"> а) самим субъектом, принимающим решения и проводящим операцию б) группой людей, принимающих решения и проводящих операцию в) действиями заместителей и помощников руководителя г) действиями конкурентов
69	<p>К ситуационной составляющей риска относится все, что непосредственно ...</p> <ul style="list-style-type: none"> а) не зависит от рискующего индивида б) зависит от рискующего индивида в) не зависит курса доллара г) не зависит от погодных условий

70	<p>Укажите те величины, которыми оценивается риск в условиях стохастической неопределенности:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) вероятность получения менее предпочтительных результатов б) величина возможных (обычно средних) потерь в) всевозможные свертки отдельных числовых характеристик распределения скалярного результата г) вероятность получения наиболее предпочтительных результатов д) среднее количество наличных денег
71	<p>Выберите правильное толкование смысла слова «эффект»:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) действие как результат чего-нибудь, следствие чего-нибудь б) следствие как результат бездействия в) результат как действие чего-нибудь, следствие чего-нибудь г) действие как следствие
72	<p>Эффективность решения – это степень соответствия ...</p> <ul style="list-style-type: none"> а) полезного эффекта желаемому уровню полезности б) ущерба желаемому уровню полезности в) неожиданного эффекта желаемому уровню полезности г) полезного эффекта полученному уровню затрат
73	<p>Объективные причины — это те, которые ...</p> <ul style="list-style-type: none"> а) не зависят от личности человека, диктуются внешними обстоятельствами б) зависят от личности человека, и не диктуются внешними обстоятельствами в) не зависят от личности человека, диктуются внутренними для ЛПР обстоятельствами г) зависят от личности человека, диктуются внутренними для ЛПР обстоятельствами
74	<p>Критерии, без которых практически невозможно оценивать предпочтительность альтернатив для экономических операций:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) эффективность б) время в) затраты г) устойчивость д) живучесть
75	<p>Измерение — это процесс приписывания объектам таких символов, чтобы можно было, сравнивая символы по их значениям, делать выводы ...</p> <ul style="list-style-type: none"> а) о свойствах связей объектов между собой б) о символах в) о свойствах связей г) о свойствах символов
77	<p>Номинальные шкалы применяют в случае, если цель измерения</p> <ul style="list-style-type: none"> а) разделить объекты на классы по заданному признаку б) упорядочение объектов одного класса в) расчленить объекты на составные части г) объединить объекты в классы по заданному признаку
78	<p>Ранговая шкала применяется в случае, если цель измерения ...</p> <ul style="list-style-type: none"> а) упорядочить объекты одного класса б) разделить объекты на классы по заданному признаку в) объединить объекты в классы по заданному признаку г) расчленить объекты на составные части
79	<p>К классу качественных шкал относят ...</p> <ul style="list-style-type: none"> а) номинальные и ранговые шкалы б) номинальные и интервальные шкалы в) абсолютные и ранговые шкалы г) абсолютные и балльные шкалы
80	<p>К классу количественных шкал относятся ...</p> <ul style="list-style-type: none"> а) интервальная шкала б) шкала отношений в) абсолютная шкала

	<p>г) номинальная шкала д) балльная шкала</p>
81	<p>Обязанность - это набор действий, возложенных на работника, ...</p> <p>а) чаще всего с его согласия, должностным лицом б) чаще всего без его согласия, должностным лицом в) чаще всего с его согласия, его подчиненным г) чаще всего без его согласия, государственным органом</p>
82	<p>Ответственность — это необходимость отдавать кому-либо...</p> <p>а) отчет в своих действиях и компенсировать ненадлежащее исполнение порученного действия б) взятку и тем самым компенсировать ненадлежащее исполнение порученного действия в) письменный отчет в своих мыслях и компенсировать недостачу г) часть заработной платы</p>
83	<p>Укажите виды ответственности, относящиеся к технологическим:</p> <p>а) профессиональная б) дисциплинарная в) административная г) личная д) социальная</p>
84	<p>Укажите виды ответственности, относящиеся к гуманитарным:</p> <p>а) социальная б) партийная в) этическая г) административная д) уголовная</p>
85	<p>Профессиональная ответственность руководителей возникает из-за нарушения ...</p> <p>а) технологии производственной деятельности б) правил этикета в) традиций гостеприимства г) технологии составления бизнес-плана</p>
86	<p>Укажите причины, по которым наступает дисциплинарная ответственность руководителя:</p> <p>а) несоблюдение субординации б) несоблюдение финансовой дисциплины в) несоблюдение договорной дисциплины г) несоблюдение режима работы организации</p>
87	<p>Укажите формы экономической ответственности:</p> <p>а) экономические санкции б) возмещение убытков в) административный арест г) объявление о несоответствии занимаемой должности</p>
88	<p>Экономическая ответственность рассматривается за ...</p> <p>а) невыполнение или ненадлежащее выполнение принятых обязательств б) перевыполнение или надлежащее выполнение принятых обязательств в) несоблюдение субординации, финансовой, договорной дисциплины г) нарушения технологии производственной деятельности</p>
89	<p>Этическая ответственность наступает в случае нарушения руководителем этических норм, ...</p> <p>а) соблюдение которых обязательно для всех работников организации б) соблюдение которых не обязательно для всех работников организации в) соблюдение которых обязательно не для всех работников организации г) соблюдение которых нежелательно для всех работников организации</p>

90	<p>Социальная ответственность отражает склонность личности придерживаться в своем поведении общепринятых в обществе ...</p> <ul style="list-style-type: none"> а) социальных норм и отвечать за результаты их исполнения б) понятий и отвечать за результаты их исполнения в) социальных норм и игнорировать результаты их исполнения г) норм общежития
91	<p>Модель – это ...</p> <ul style="list-style-type: none"> а) условный образ реального объекта, явления, воспроизводящий его существенные свойства и характеристики б) безусловный образ реального объекта, явления, воспроизводящий его существенные свойства и характеристики в) продукт деятельности группы экспертов г) множество альтернатив
92	<p>Концепция — это ...</p> <ul style="list-style-type: none"> а) обобщенная система взглядов на рассматриваемый объект, представление о том, как подходить к изучению этого объекта б) то, чем обязательно следует руководствоваться ЛПР в его теоретической или практической деятельности в) условный образ реального объекта, воспроизводящий его существенные свойства и характеристики г) математическая модель реального объекта
93	<p>Принцип — это ...</p> <ul style="list-style-type: none"> а) то, чем обязательно следует руководствоваться ЛПР в его теоретической или практической деятельности б) обобщенная система взглядов на рассматриваемый объект в) условный образ реального объекта г) целое отрицательное число
94	<p>Концепция "Системы" отражает представления о...</p> <ul style="list-style-type: none"> а) единстве мира, о всеобщей связи и взаимной обусловленности процессов и явлений материального мира б) сознательном выборе наилучшего варианта среди других в) количественно подтвержденной системе доказательств г) конкретных результатах, которые будут получены после реализации решения в определенных условиях
95	<p>Суть концепции "рациональных решений" состоит в том, что решающим аргументом при принятии решения является...</p> <ul style="list-style-type: none"> а) логически непротиворечивая, полная и количественно подтвержденная система доказательств б) представление о единстве мира, о всеобщей связи процессов и явлений материального мира в) сознательный выбор наилучшего варианта среди других г) выбор правильного критерия оценки
96	<p>Суть концепции "Наилучшего решения" заключается в ...</p> <ul style="list-style-type: none"> а) сознательном выборе наилучшего варианта среди других б) представлении о единстве мира, о всеобщей связи процессов и явлений материального мира в) логически непротиворечивой, полной и количественно подтвержденной системе доказательств г) конкретных результатах, которые будут получены после реализации решения в определенных условиях
97	<p>Основу современной методологии разработки управленческих решений составляют ...</p> <ul style="list-style-type: none"> а) системный подход б) оценки на основе принципа цели в) идея измерения признаков предпочтительности альтернатив г) теория катастроф д) идеи, высказанные ЛПР

98	<p>Укажите те действия, которые включаются в этап подготовки к разработке управленческого решения</p> <ul style="list-style-type: none"> а) получение информации о ситуации б) определение целей в) разработка оценочной системы г) генерирование альтернативных вариантов решений д) экспертная оценка основных вариантов управляющих воздействий
99	<p>Разработка управленческого решения включает в себя...</p> <ul style="list-style-type: none"> а) генерирование альтернативных вариантов решений б) отбор основных вариантов управляющих воздействий в) экспертную оценку основных вариантов управляющих воздействий г) доведение решения до исполнителей д) принятие решения ЛПР
100	<p>Этап принятия решения включает в себя ...</p> <ul style="list-style-type: none"> а) коллективную экспертную оценку б) принятие решения ЛПР в) разработку плана действий г) определение целей д) координацию действий исполнителей
101	<p>Контроль - это одна из основных функций управления, представляющая собой процесс ...</p> <ul style="list-style-type: none"> а) обеспечения достижения целей б) обоснования решений в) выработки решений г) моделирования результата
102	<p>Основная причина необходимости контроля — это ...</p> <ul style="list-style-type: none"> а) неопределенность, присущая любому управленческому решению б) определенность, присущая любому управленческому решению в) наличие свободного времени у ЛПР г) предсказание будущего результата
103	<p>Выберите ответы, составляющие цель контроля:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) обеспечение единства решения и исполнения б) предупреждение возможных ошибок и недоработок в) своевременное выявление отклонений от заданной программы г) обеспечение единства руководства и персонала д) определение уровня вознаграждений для персонала
104	<p>Укажите виды контроля:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) предварительный б) текущий в) итоговый г) внеплановый д) государственный
105	<p>На этапе предварительного контроля контролируются правила, процедуры и линия поведения, чтобы убедиться, что ...</p> <ul style="list-style-type: none"> а) работа развивается в правильном направлении б) работа развивается в неправильном направлении в) работа не развивается в правильном направлении г) работа вообще не развивается
106	<p>Основным инструментом осуществления текущего контроля является ...</p> <ul style="list-style-type: none"> а) обратная связь б) космическая связь в) телефонная связь г) связь поколений
107	<p>Важной функцией итогового контроля является определяющая роль при реализации ...</p> <ul style="list-style-type: none"> а) функции мотивации б) функции устрашения в) функции от аргумента

	г) функции деления
108	Основной принцип делегирования полномочий гласит - руководители на местах с конкретными людьми и ресурсами, а также сами исполнители в конкретной обстановке, ... а) лучше знают, как выполнить поставленную перед ними задачу или работу б) хуже знают, как выполнить поставленную перед ними задачу или работу в) вообще не знают, как выполнить поставленную перед ними задачу или работу г) лучше знают, как не выполнить поставленную перед ними задачу или работу
109	Процесс контроля - это деятельность субъектов контроля, направленная на выполнение принятых решений путем реализации ... а) определенных задач, принципов, методов, применения технических средств и технологий контроля б) неопределенных задач, принципов, методов, применения технических средств и технологий контроля в) определенных задач, принципов, методов, исключающих применение технических средств и технологий контроля г) случайных задач, принципов, методов, исключающих применение технических средств и технологий контроля
110	Укажите составляющие процесса контроля: а) содержательная б) организационная в) технологическая г) текущая д) технократическая

3.1.3 ПК-13 умение моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций;

№ задания	Тест (тестовое задание)
111	Что является объектом и языком исследования в экономико-математическом моделировании: А) различные типы производственного оборудования и методы его конструирования; Б) экономические процессы и специальные математические методы; В) компьютерные программы и языки программирования.
112	Модель – это... А) мысленно представляемая или материально реализованная система, которая, отображая или воспроизводя объект исследования, способна замещать его так, что ее изучение дает новую информацию об этом объекте. Б) модели экономических объектов или процессов, при описании которых используются математические средства. В) описание экономических и социальных систем и процессов в виде экономико-математических моделей.
113	Экономико-математические модели – это... А) мысленно представляемая или материально реализованная система, которая, отображая или воспроизводя объект исследования, способна замещать его так, что ее изучение дает новую информацию об этом объекте. Б) модели экономических объектов или процессов, при описании которых используются математические средства. В) описание экономических и социальных систем и процессов в виде экономико-математических моделей.
114	Цели экономического моделирования состоят в использовании моделей для: А) Описания экономических систем и процессов; для получения количественных оценок их состояния, для анализа и прогнозирования этих процессов и для обос-

	<p>печения возможностей интерпретации результатов моделирования специалистами в данной предметной области</p> <p>Б) Принятия управленческих решений</p> <p>В) Исследования свойств реальной системы</p> <p>Г) Повышения квалификации в предметной области экономики</p>
115	<p>Экспертное ранжирование применяется в случаях ...</p> <p>А) Когда невозможна или нецелесообразна непосредственная оценка.</p> <p>Б) Когда оценка уже поставлена.</p>
116	<p>Метод простой ранжировки, заключается в том, что ...</p> <p>А) Эксперты располагают объекты ранжирования в порядке возрастания их значимости.</p> <p>Б) Эксперты располагают объекты ранжирования в порядке убывания их значимости.</p>
117	<p>Метод непосредственной оценки заключается в ...</p> <p>А) Установлении логической последовательности событий.</p> <p>Б) Отнесении объекта оценки к определенному значению по оценочной шкале (т.е. в присвоении объекту оценки балла в определенном интервале), например, от 0 до 10 – в соответствии с предпочтением по какому-либо признаку или их группе.</p> <p>В) Эксперт ранжирует критерии в порядке предпочтения.</p>
118	<p>Назовите этапы применения синектики в решении инновационной проблемы.</p> <p>А) ознакомление с проблемой</p> <p>Б) решение проблемы</p> <p>В) уточнение проблемы</p> <p>Г) все выше перечисленные</p>
119	<p>Какими чертами характеризуется Метод Дельфи:</p> <p>а) анонимность мнений экспертов</p> <p>б) регулируемая обработка, связь, которая осуществляется аналитической группой за ряд туров опроса, причем результаты каждого тура сообщаются экспертам</p> <p>с) групповым ответом, который получается с помощью статистических методов и отображает обобщенное мнение участников экспертизы</p> <p>д) нет правильного ответа</p>
120	<p>Признаки метода Дельфи - это:</p> <p>а) неоднократное повторение процедур опроса экспертов</p> <p>б) деструкция идей</p> <p>с) высказывание мнений в письменной форме</p> <p>д) открытость дискуссий экспертов</p> <p>е) анонимность экспертов</p>
121	<p>Метод экспертных суждений -</p> <p>А) Оперативный метод решения проблемы на основе стимулирования творческой активности, при котором участникам обсуждения предлагают высказывать как можно большее количество вариантов решения, в том числе самых фантастичных</p> <p>Б) Содержательные высказывания (определяющие состав, структуру, функциональность исследуемой системы, сущностей и их атрибутов), количественная или качественная оценка какой-либо сущности (т.е. определение количественных и качественных атрибутов и их значений).</p> <p>В) Метод быстрого поиска решений, основанный на их генерации в процессе мозговой атаки, проводимой группой специалистов, и отбора лучшего решения исходя из экспертных оценок.</p>
122	<p>1. Ключевая характеристика метода экспертных оценок — он основан ...</p> <p>а) исключительно на использовании формальных методов современной математики</p> <p>б) на использовании интуиции, опыта и воображения людей</p> <p>в) исключительно на неформальных методах проведения исследования</p>
123	<p>Перечислите методы экспертных оценок</p> <p>А) Метод предпочтения.</p>

	<p>Б) Метод ранга. В) Метод последовательных сопоставлений. Г) все вышеперечисленное</p>
124	<p>Метод экспертного опроса, направленный на получение большого количества идей, высказанных в ходе свободной дискуссии а) Метод синектики б) Морфологический метод в) Метод мозгового штурма</p>
125	<p>Средняя характеристика из высказанных группой компетентных специалистов мнений о каком-либо явлении или процессе, при условии, что удалось достичь согласованности их взглядов а) Экспертная оценка б) Среднее мнение экспертов в) Средняя гармоническая мнений экспертов</p>
126	<p>Выберите типы факторного анализа а) детерминированный анализ б) стохастический анализ в) методика прямого факторного анализа г) методика одноступенчатого факторного анализа д) все вышеперечисленное</p>
127	<p>4) Что такое экстраполяция? а) способ прогнозирования на основе сравнительного анализа б) прямое сопоставление данных о развитии изучаемых процессов в) сравнительно-сопоставительный метод, выявляющий природу разнородных объектов</p>
128	<p>Сравнительный анализ - это а) это один из способов снижения размерности, то есть выделения во всей совокупности признаков тех, которые действительно влияют на изменение зависимой переменной. б) метод анализа объектов, при котором производится сравнение нового состояния объекта со старым состоянием или сравнение состояния одного объекта с другим, с которым сравнение может быть уместным. в) методика исследования причинно-следственных связей в динамике.</p>
129	<p>. Метод номинальной групповой техники ...: А) построен на специфическом сочетании методологии и организации исследования, раздельного использования усилий исследователей фантазеров и инуицивистов с исследователями аналитиками, системщиками, скептиками, практиками; Б) построен на экспертном оценивании, основными его особенностями являются анонимность, многоуровневость и заочность.; В) построен на принципе ограничений межличностных коммуникаций, поэтому все члены группы, собравшиеся для принятия решения, на начальном этапе излагают в письменном виде свои предложения самостоятельно и независимо от других.</p>
130	<p>Какой из методов представляет собой один из эвристических методов творческой деятельности, ориентированный на поиск идей решения творческой задачи в новых, неожиданных направлениях, чаще всего противоположных традиционным взглядам и убеждениям, которые диктуются формальной логикой и здравым смыслом? а) метод инверсии б) метод «мозгового штурма» в) метод многомерных матриц г) метод свободных ассоциаций.</p>

3.2 Задания для практических занятий

3.2.1 ОПК-6 - владение методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций;

№ задания	Текст задания												
131	<p>В городе N. планируется постройка нового аэропорта. Лучшее решение должно обладать следующими характеристиками: наименьшая стоимость постройки аэропорта; наименьшее среднее время, затрачиваемое пассажирами на дорогу в аэропорт и обратно; минимальное число жителей, проживающих в непосредственной близости от аэропорта и подвергающихся шумовому воздействию. Наиболее желательные и предельно допустимые значения критериев представлены в табл. Таблица Определение размаха шкал по критериям</p> <table border="1" data-bbox="355 528 1481 719"> <thead> <tr> <th data-bbox="355 528 671 589">Критерий</th> <th data-bbox="671 528 1078 589">Наиболее желательное значение</th> <th data-bbox="1078 528 1481 589">Предельно допустимое значение</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="355 589 671 622">Стоимость, млн долл.</td> <td data-bbox="671 589 1078 622">100</td> <td data-bbox="1078 589 1481 622">200</td> </tr> <tr> <td data-bbox="355 622 671 656">Время на дорогу, мин.</td> <td data-bbox="671 622 1078 656">40</td> <td data-bbox="1078 622 1481 656">90</td> </tr> <tr> <td data-bbox="355 656 671 719">Влияние шума, тыс. чел.</td> <td data-bbox="671 656 1078 719">5</td> <td data-bbox="1078 656 1481 719">50</td> </tr> </tbody> </table> <p>Обоснуйте выбор оптимальной площадки для строительства аэропорта с помощью метода анализа иерархий: постройте матрицу парных сравнений и определите веса критериев; выберите один из способов и приведите оценки по критериям к сопоставимому виду; для каждой из альтернатив рассчитайте значение интегрального критерия с помощью линейной свёртки и определите наилучшую альтернативу.</p>	Критерий	Наиболее желательное значение	Предельно допустимое значение	Стоимость, млн долл.	100	200	Время на дорогу, мин.	40	90	Влияние шума, тыс. чел.	5	50
Критерий	Наиболее желательное значение	Предельно допустимое значение											
Стоимость, млн долл.	100	200											
Время на дорогу, мин.	40	90											
Влияние шума, тыс. чел.	5	50											
132	<p>Используя метод анализа иерархий, обоснуйте выбор лучшего варианта личного трудоустройства: составьте перечень критериев выбора (например, заработная плата, интерес к работе, местоположение и т.д.) и постройте иерархию критериев; постройте матрицы парных сравнений и определите веса критериев; выберите не менее трёх различных вариантов трудоустройства (например, финансовый менеджер в энергосбытовой компании, кредитный инспектор в коммерческом банке, менеджер по логистике в торговой фирме и т.д.); оцените каждую из выбранных альтернатив по всем критериям и приведите оценки к сопоставимому виду; для каждой из альтернатив рассчитайте значение интегрального критерия с помощью линейной свёртки и определите наилучшую альтернативу.</p>												
133	<p>Определение возможных причин возникновения проблемы с помощью диаграммы Исикавы</p> <p><i>Указания к выполнению задания</i></p> <p>1. Необходимо достаточно полно представлять себе тот производственный или иной процесс, в котором обнаружилась проблема. При необходимости следует просмотреть конспекты или (и) учебники по ранее прослушанным дисциплинам. Или иным образом получить необходимую информацию. Далее необходимо максимально конкретизировать проблему. Т.е. вначале дополнить информацию индивидуального задания теми характеристиками, которые в нем отсутствуют, например, вид продукции, профиль предприятия, масштаб деятельности и т.п. Затем необходимо уточнить содержание проблемы, в чем именно она заключается, какие факты свидетельствуют о ее наличии. Необходимо определить, на основе какой информации была констатирована проблема, откуда эта информация поступает, какова периодичность представления соответствующих сведений (если они носят регулярный характер), какова приблизительная величина данных, характеризующих возникшую проблему. Необходимо также определить <i>промежуток времени</i>, прошедшего с момента, когда контролируемый показатель находился в пределах допустимых изменений, до момента возникновения проблемы. Вся вышеперечисленная информация должна быть приведена в форме описания. Максимальная конкретность приведенных сведений позволит успешно справиться с поставленной задачей.</p> <p>2. При построении диаграммы Исикавы</p> <p>2.1. При определении так называемых <i>производственных факторов</i> следует исходить из особенностей рассматриваемого процесса и характера проблемы, т.е. подойти к это-</p>												

му творчески, а не переносить механически факторы из примеров построения диаграмм Исикавы, приведенные в учебной литературе или на лекции. *В противном случае успешно выполнить задание будет невозможно.* В зависимости от особенностей проблемы такими факторами могут быть работники соответствующей категории (профессии, должности и т. п.), оборудование, материалы, используемые методы, продукт, клиенты, конкуренты и т. п.

2.2. Формулировки возможных причин должны быть таковы, чтобы просматривалась непосредственная связь между причиной и следствием без дополнительных словесных пояснений. Причем причины должны объяснять возможное возникновение проблемы за указанный выше *промежуток времени*. Причинно-следственная цепочка, как правило, должна содержать 2 причины: «среднюю» и «мелкие» «кости».

Список проблем

1. Увеличение травматизма на производстве
2. Увеличение случаев простоя оборудования в цехе
3. Снижение загрузки мощностей в организации
4. Снижение спроса на продукцию фирмы
5. Снижение спроса на услуги фирмы
6. Увеличение случаев поломок транспортных средств предприятия
7. Снижение количества подаваемых рационализаторских предложений
8. Увеличение текучести кадров в организации
9. Увеличение текучести кадров в одном из производственных подразделений
10. Плохая посещаемость занятий по повышению квалификации работниками
11. *Частая смена руководителей подразделений предприятия*
12. Ухудшение качества уборки помещений и территории
13. Увеличение общей заболеваемости работников предприятия
14. Напряженные отношения между руководителем и квалифицированным подчиненным
15. Увеличение случаев невыполнения планов производственными подразделениями
16. Снижение эффективности принимаемых руководителем решений
17. Частые конфликты в одном из подразделений предприятия
18. Увеличение количества ошибок в бухгалтерских отчетах
19. Увеличение количества ошибок в текстах, набираемых в компьютерном центре
20. Увеличение количества ошибок в текстах, набираемых секретарем руководителя
21. Низкая эффективность рекламы
22. Уменьшение количества покупателей магазина
23. Уменьшение количества клиентов фирмы
24. Снижение количества клиентов банка
25. Уменьшение прибыли фирмы
26. Снижение уровня трудовой дисциплины в одном из подразделений организации
27. Снижение уровня исполнительской дисциплины в одном из подразделений организации
28. Ухудшение транспортного обслуживания жителей города
29. Увеличение количества жалоб клиентов фирмы
30. Снижение уровня удовлетворенности работой сотрудников организации

3.2.2. ПК-5 - способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений;

№ задания	Текст задания
134	<p align="center">«Определение наиболее целесообразной цены на продукт»</p> <p>Отдел маркетинга компании по разработке программных продуктов представил своему руководству данные об ожидаемом объеме сбыта нового товара при трех вариантах цены (см. таблицу 11).</p> <p>Постоянные затраты составляют 40тысяч денежных единиц в год, переменные – 4,0 денежных единиц на единицу товара.</p> <p>Необходимо определить наиболее целесообразную цену на основе использования правил <i>максимакса, максимина и минимакса</i>.</p>

Указания к выполнению задания

1. Вначале на основе приведенных данных необходимо построить таблицу *прибыли*
 2. При использовании правил максимакса и максимина необходимо на основе таблицы прибыли построить вспомогательные таблицы: в первом случае – максимальной прибыли при принятии соответствующих решений, во втором случае – минимальной. При этом следует учитывать арифметические знаки: плюс или минус.
 3. При использовании правила минимакса необходимо вначале построить таблицу потерь. При этом следует обратить внимание на правильный просмотр табличных данных: не по принимаемым решениям, а по *возможным состояниям внешней среды*. Затем на основе таблицы потерь также строится вспомогательная таблица максимальных потерь и определяется соответствующий вариант решения.
 4. Под таблицами прибыли и потерь необходимо привести соответствующие расчеты.
 5. Выводы по результатам анализа должны быть приведены после применения каждого из правил, а также общий – с обоснованием наиболее целесообразной цены на продукт.
1. Таким образом, отчет о выполнении задания должен содержать в указанной выше последовательности следующее:

- Исходные данные
- Таблицу прибыли и соответствующие расчеты
- Две вспомогательные таблицы и выводы по каждой из них
- Таблицу потерь и соответствующие расчеты
- Вспомогательную таблицу и выводы
- Общий вывод с обоснованием наиболее целесообразной цены на продукт.

Предполагаемые объемы продаж нового программного продукта, тысяч единиц в год

Варианты спроса на продукцию	Варианты заданий														
	1.			2.			3.			4.			5.		
	Цена за единицу, денежных единиц														
	8,0	8,6	8	8,0	8,6	8,8	8,0	8,6	8,8	8,0	8,6	8,8	8,0	8,6	8,8
Высокий	16	14	12,5	17	15	13,5	15	13	11,5	18	16	14,5	19	17	15,5
Средний	14	12,5	12	15	13,5	13	13	11,5	11	16	14,5	14	17	15,5	15
Низкий	10	8	6	11	9	7	9	7	5	12	10	8	13	11	9
Варианты спроса на продукцию	Варианты заданий														
	6.			7.			8.			9.			10.		
	Цена за единицу, денежных единиц														
	8,0	8,6	8,8	8,0	8,6	8,8	8,0	8,6	8,8	8,0	8,6	8,8	8,0	8,6	8,8
Высокий	20	18	16,5	21	19	17,5	22	19	17,5	22	19	17,5	22	19	16
Средний	18	16,5	16	19	17,5	17	19	17,5	17	19	17,5	15	18	16	13
Низкий	14	1	10	5	3	11	15	13	11	1	13	11	15	13	11
Варианты спроса на продукцию	Варианты заданий														
	11.			12.			13.			14.			15.		
	Цена за единицу, денежных единиц														
	8,0	8,6	8,8	8,0	8,6	8,8	8,0	8,6	8,8	8,0	8,6	8,8	8,0	8,6	8,8
Высокий	20	18	16	21	18	16	21	18	16	21	18	16	21	19	16
Средний	18	6	1	18	1	15	18	16	1	8	16	14	19	16	15
Низкий	15	13	11	14	13	12	14	12	11	15	12	11	16	13	11

135

«Принятие решения по реализации инвестиционного проекта»

Руководство отделения «А» крупной торговой фирмы озабочено постоянно возрастающим ущербом от краж в магазинах. Специалисты отделения «А» провели анализ динамики краж за последние 5 лет по своему отделению и по отделению «В» (см. таблицу 12).

Стало очевидным, что в отделении «В», магазины которого оснащены сигнализационными системами, ущерб от краж существенно меньше, чем в магазинах отделения «А», где подобные системы не установлены.

Необходимо определить целесообразность установки сигнализационных систем в магазинах отделения «А» при следующих условиях:

- цена одной сигнализационной системы составляет 800 условных единиц
- ежегодные затраты на содержание одной системы составят 50 условных единиц
- срок окупаемости системы установлен в 5 лет

136

Финансовый директор производственной компании принимает решение о привлечении заемных средств в виде банковского кредита сроком на 5 лет для финансирования приобретения новой производственной линии, позволяющей освоить выпуск инновационной продукции. Проведите классификацию данного управленческого решения по следующим признакам и обоснуйте свой ответ:

по содержанию (экономическое, политическое, техническое, социальное, организационное решение);
в зависимости от поля принятия (решение в области инноваций, производства, маркетинга,

	<p>персонала, финансов, инвестиций); в зависимости от характера целей (стратегическое, тактическое, оперативное решение); по продолжительности действия (долгосрочное, среднесрочное, краткосрочное решение); в зависимости от уровня управления (решение, принимаемое высшим руководством, средним менеджментом, на низшем уровне); по количеству целей (одноцелевое, многоцелевое решение); по числу альтернатив (бинарное, многоальтернативное решение); по количеству лиц, вовлекаемых в процесс принятия решения (индивидуальное, групповое решение); по степени определённости условий реализации (детерминированное, вероятностное, неопределённое решение);</p> <p>в зависимости от возможности применения стандартных процедур (запрограммированное, незапрограммированное решение); по степени полноты информации (хорошо структурированное, слабоструктурированное решение).</p>
137	<p>Необходимо составить экспертный прогноз годового спроса на новый выпускаемый на рынок товар и получить согласованное мнение с помощью метода Дельфи: выбирается оцениваемый товар; формируется экспертная группа из числа студентов; каждый эксперт самостоятельно, не советуясь с другими участниками группы, формирует и записывает свой прогноз; эксперты знакомятся с полученными результатами, для экспертных оценок рассчитываются среднее арифметическое, медиана, среднеквадратичное отклонение, коэффициент вариации; прогнозные значения делятся на четыре квартиля, и эксперты, чьи мнения попали в два крайних квартиля, наиболее удалённых от медианы, аргументировано знакомят всех участников экспертной группы со своими позициями; проводится повторный опрос экспертной группы, в результате которого некоторые мнения могут измениться. Процедура завершается, когда мнения экспертов будут в достаточной степени согласованы, например, если значение коэффициента вариации не будет превышать 30 %.</p>

3.2.3 ПК-13 - умение моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций;

№ задания	Текст задания			
138	<p align="center">«Определение наиболее целесообразного количества изготавливаемого продукта»</p> <p>Владелец небольшой кондитерской хочет определить, какое количество тортов надо готовить ежедневно, чтобы удовлетворить спрос. Надежной статистики продаж нет. Но по его наблюдениям спрос составляет от одного до пяти тортов. Себестоимость торта составляет 7 денежных единиц (ден. ед.), продажная цена – 13 ден. ед. Если в течение дня торты не распродаются, в конце дня их реализуют по цене 3 ден. ед. Постоянные покупатели знают об этом, поэтому нераспроданных тортов не бывает.</p> <p>С помощью правил <i>максимакса</i>, <i>максимина</i> и <i>минимакса</i> необходимо определить наиболее целесообразное количество производимых ежедневно тортов.</p> <p><i>Указания к выполнению задания</i> При выполнении задания следует пользоваться указаниями к заданию 134. Отчет о выполнении задания должен содержать следующее:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Таблицу прибыли и соответствующие расчеты • Две вспомогательные таблицы и выводы по каждой из них • Таблицу потерь и соответствующие расчеты • Вспомогательную таблицу и выводы <p>Общий вывод с обоснованием наиболее целесообразного количества производимых ежедневно тортов.</p>			
139	<p>Произвести оптимизацию товарного ассортимента компании. Известны следующие данные по деятельности предприятия за октябрь 2015 года</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%;">Товары</td> <td style="width: 33%;">Продано, штук</td> <td style="width: 33%;">Цена единицы, рублей</td> </tr> </table>	Товары	Продано, штук	Цена единицы, рублей
Товары	Продано, штук	Цена единицы, рублей		

	Товар 1	10 000,00	5,00
	Товар 2	100,00	2 000,00
	Товар 3	250,00	3 000,00
	Товар 4	1 500,00	35,00
	Товар 5	700,00	230,00
	Товар 6	200,00	400,00
	Товар 7	300,00	520,00
	Товар 8	800,00	300,00
	Товар 9	50,00	780,00
	Товар 10	3 500,00	10,00
140	<p>Необходимо принять решение о модернизации производства с целью экономии затрат прямого труда. В качестве альтернативных рассматриваются два варианта: не модернизировать; модернизировать. Исходные данные: затраты на модернизацию – 45 000 руб.; объем продаж в случае принятия любого решения – 30 000 единиц продукции; цена продажи в случае принятия любого решения – 100 руб. за единицу продукции; норма расхода материалов в случае принятия любого решения – 50 руб. на единицу продукции; Прогнозные прямые трудозатраты: при варианте «модернизировать» – 18 руб. на единицу продукции; при варианте «не модернизировать» – 20 руб. на единицу продукции.</p>		

3.3 Курсовая работа

3.3.1 ПК-5 - способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений;

№ темы	Тема
141	<p>Курсовая работа по дисциплине состоит из двух частей ЧАСТЬ 1 Теоретические аспекты разработки управленческих решений, в том числе по производству новой продукции (работ, услуг) на основе результатов анализа функциональных стратегий компании с использованием определенного в теме метода (методики, модели).</p>

3.3.2 ПК-13 - умение моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций;

№ темы	Тема
142	<p>Курсовая работа по дисциплине состоит из двух частей ЧАСТЬ 2 Разработка и выбор управленческих решений из альтернативных вариантов в управлении операционной (производственной) деятельности организации на примере конкретной организации (объект производственной практики).</p>

Примерная тематика Курсовых работ

№ темы	Тема
143	<p>Разработка организационно-управленческих и экономических решений в управлении операционной (производственной) деятельности организации с использованием кейс-метода</p>

144	Разработка организационно-управленческих и экономических решений в управлении операционной (производственной) деятельности организации с использованием метода «мозговой атаки»
145	Разработка организационно-управленческих и экономических решений в управлении операционной (производственной) деятельности организации с использованием метода исторического метода
146	Разработка организационно-управленческих и экономических решений в управлении операционной (производственной) деятельности организации с использованием метода многомерного шкалирования
147	Разработка организационно-управленческих и экономических решений в управлении операционной (производственной) деятельности организации с использованием метода модели управления запасами
148	Разработка организационно-управленческих и экономических решений в управлении операционной (производственной) деятельности организации с использованием метода имитационного моделирования
149	Разработка организационно-управленческих и экономических решений в управлении операционной (производственной) деятельности организации с использованием метода экономического анализа
150	Разработка организационно-управленческих и экономических решений в управлении операционной (производственной) деятельности организации с использованием метода линейного программирования
151	Разработка организационно-управленческих и экономических решений в управлении операционной (производственной) деятельности организации с использованием метода морфологического анализа
152	Разработка организационно-управленческих и экономических решений в управлении операционной (производственной) деятельности организации с использованием метода многокритериальной оценки
153	Разработка организационно-управленческих и экономических решений в управлении операционной (производственной) деятельности организации с использованием метода экспертной оценки
154	Разработка организационно-управленческих и экономических решений в управлении операционной (производственной) деятельности организации с использованием комбинированных методов

3.4 Кейс-задания

3.4.1 ОПК-6 - владение методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций;

Задание: Прочитайте материалы и дайте развернутые ответы на вопросы кейс-задания

№ задания	Текст задания
155	Строительный холдинг затратил большие суммы денег на покупку нескольких цементных заводов и на внедрение новейших технологий. Предварительные расчеты окупаемости показали, что если не будут привлечены дополнительные инвестиции, то компания начнет получать прибыль от вложений только через 50 лет. Финансовое положение критическое. Если не удастся быстро получить крупные заказы, то придется приостановить часть производства. Но это означает, что компании придется оставить без работы несколько тысяч рабочих в разных городах. Последствия такой акции окажутся катастрофическими не только для рабочих, но и для города, в котором они живут. Президент компании пытается заинтересовать правительство страны в размещении крупного заказа. Он передает несколько пакетов документов для участия в тендерах на строительство крупных государственных спорткомплексов, но процедура принятия решения и объявления победителя займет около восьми месяцев. Он узнает, что один министр, обладающий правом окончательного решения, глубоко увяз в долгах. Прези-

	<p>дент устанавливает с ним конфиденциальный контакт и предлагает ему 1 млн. долларов наличными за предоставление его фирме контракта на строительство. Министр соглашается, и они заключают сделку. Деньги уплачены, и контракт заключен. Президент утверждает, что его поступок оправдан, так как его предприятие, рабочие места и сам город, где они находятся, спасены. Министр, в свою очередь, может расплатиться с долгами. Он избежал публичного скандала, тем самым сохранил свое рабочее место, и репутация министерства не пострадала. Следовательно, польза от совершенной сделки больше, чем вред от дачи взятки министру.</p> <p>Вопросы и задания Оправдано ли решение президента? Если считаете, что оправдано, то почему? Можно ли в подобных ситуациях ради нужд компании нарушать закон и нормы морали? Какое, по Вашему мнению, решение было бы наиболее верным для компании?</p>
156	<p>Несмотря на то что Ирина П. и Сергей Г. работали в соседних отделах, по роду деятельности пересекались очень редко. Как правило, это были общие совещания, планерки и корпоративные празднования. Однажды на очередной коллективной встрече между ними завязался спор по одному профессиональному вопросу, который касался организации работы между сотрудниками их отделов. Начав с замечаний по поводу недостатков работы соседних кабинетов, они перешли на личные оскорбления, и только когда их общий руководитель попросил успокоиться, они прекратили публичные разборки. После этого они старались избегать общения друг с другом, объясняя это тем, что просто не могут найти общий язык. Прошло время, и в результате горизонтального перемещения по карьерной лестнице Сергей оказывается в одном отделе с Ириной. После перехода Сергея в отдел, где работала Ирина, их неприязнь стала совсем очевидной. Что бы ни сказала Ирина, Сергей всегда комментировал ее слова в язвительной форме. Они не упускали момента, чтобы подколоть друг друга. Руководитель отдела поговорила с обоими, и вроде все прекратилось. Но на самом деле негативное отношение не исчезло, а стало тщательно скрываться. Напряжение росло. Коллеги стали выражать антипатию друг к другу, соревнуясь в работе. Старались опередить друг друга с решением рабочих вопросов, быстрее другого выполнить свои задачи и показать руководителю, что лучше справляется с заданиями. Проработав рядом с Сергеем три месяца в состоянии активной борьбы, Ирина перестала стараться. Она сдала позиции, приняла тактику равнодушия и безучастия, в то время как Сергей отлично справлялся со своей работой и показывал высокие результаты. Через какое-то время Ирина решилась на откровенный разговор с руководителем отдела и объяснила ситуацию. Руководитель в ответ принял решение отправить Ирину на курсы повышения квалификации и через два месяца поставил ее на должность ведущего специалиста, в результате чего Сергей стал ее подчиненным.</p> <p>Вопросы и задания Кто из участников выбрал неверную модель поведения? Можно ли было избежать конфликта? От кого это зависело? Смогут ли коллеги наладить отношения?</p>
157	<p>Компания по оказанию ремонтных услуг насчитывала 57 сотрудников, среди них:– пять бригад по пять-шесть работников по ремонту и монтажу;– два менеджера по продажам;– сотрудники, обслуживающие офис и выполняющие работу с персоналом. В год на одну бригаду приходилось около 15 заказов на ремонтные работы, которые они проводили в среднем по три с половиной недели. Работали всегда динамично и качественно. Стоимость услуг по рынку была средней. По сравнению с конкурентами некоторые услуги оказывали дешевле, а некоторые немного дороже. При этом в год всего 3–4 % клиентов отказывались от услуг на этапе переговоров. От бригад отказы не зависели, так как клиенты уходили после разговора с менеджерами по продажам. За последние полгода число отказавшихся выросло до 10 %. Когда спрашивали у менеджеров отдела продаж о причинах, те не могли их назвать. Обратились к службе безопасности, чтобы проверить потоки информации, которые поступали в компанию и исходили от нее к клиентам. Выяснили, что из шести замерщиков, которые выезжали к клиентам после получения заказа из отдела продаж, двое отдавали заказы конкурентам. Как выяснилось, виновников не устроили объем работы и размер заработка. Нужно было не только произвести сами замеры, но еще и заинтересовать клиента: рассказать о материалах, предложить разные варианты установки и крепежа, порекомендовать, что</p>

	<p>лучше подойдет. Но вознаграждение за такую работу с клиентами не полагалось. Замерщики настаивали, что это работа продавцов. Независимо от того, сколько заказов замерщик принес в компанию, зарплата составляла 20–25 тысяч рублей в месяц. Процент получали только менеджеры по продажам, договаривающиеся о проведении замеров и рассчитывающие точную сумму заказа.</p> <p>Вопросы и задания Дайте оценку действиям замерщиков. Можно ли осуждать сотрудников за то, что им недоплачивают? Справедливо ли, по Вашему мнению, начисляется вознаграждение всем категориям сотрудников? Предложите компании решение проблемы.</p>
158	<p>В проектно-информационной компании работали инженерами две женщины – Анастасия М. и Елена И. Они пришли в организацию одновременно, но стиль их работы сильно различался. Анастасия была на редкость добросовестна, пунктуальна и требовала того же от подчиненных, к тому же не отказывалась от внеплановой работы. Елена, в свою очередь, работала нестабильно, периоды активности чередовались у нее со спадами настроения и работоспособности, она жаловалась на давление, сердцебиение, но на больничные никогда не ходила, объясняя это тем, что не хочет терять в зарплате. Руководитель всегда шел ей на уступки, зная, что может положиться на Анастасию. Когда Елена отказывалась от мелких поручений или в очередной раз ссылалась на плохое самочувствие, то начальник отдела передавал часть ее работы Анастасии. Причиной первых столкновений между сотрудницами послужили ошибки в работе Елены. Так как Анастасии приходилось доделывать некоторую часть работы за Елену, то она стала требовать качественного и своевременного ее исполнения. И хотя свои замечания и требования Анастасия высказала Елене без свидетелей, та сделала инцидент предметом обсуждений в отделе. Конфликт перерос в неприязнь коллег друг к другу. И их непосредственный руководитель, решив не лезть в женские дела, при первой возможности полностью разделил их функции и предложил Анастасии занять другое рабочее место в соседнем отделе. Анастасия отказалась выполнять другие функциональные задачи и потребовала, чтобы руководитель пересадила Елену в другой отдел, так как именно она отлынивает от работы и виновата в сложившейся ситуации.</p> <p>Вопросы и задания Разъясните позицию участников кейса. Кто, по Вашему мнению, в большей степени влияет на ситуацию? Есть ли ошибки в решениях руководителя? Какие? Как должны поступить участники, чтобы разрешить возникшую проблему? Предложите компании решение проблемы.</p>
159	<p>Ситуация Вы уже несколько лет работаете в компании в отделе обучения персонала. Ваши обязанности весьма однообразны, но в то же время Вы не отвечаете за конечный результат, так как наряду с другими сотрудниками выполняете работу по поручению руководителя отдела обучения персонала. Вы выполняете главным образом такие стандартные действия:– получаете заказ на обучение от руководителя отдела и вносите его в базу планирования обучения;– составляете список работников на обучение или повышение квалификации по заявкам руководителей подразделений;– вносите все данные по сотрудникам и передаете эту заявку своему руководителю. В общем, Вы дошли до той стадии в работе, когда стало скучно, но зато Вы имеете возможность отпрашиваться по необходимости, и в коллективе очень хороший психологический климат. Однако в последнее время Вы чувствуете, что неудовлетворенность трудом усиливается, а Вы готовы выполнять более сложную работу или хотя бы попробовать, причем Вам хотелось бы, чтобы Ваша работа не зависела от результата работы других. В общем, Вы уверены, что руководитель мог бы уже предложить Вам место повыше. В ответ на Вашу просьбу о повышении руководитель сказал, что ответит через несколько дней. Через три дня начальник предложил Вам следующие условия:– по результатам работы за предыдущее время он не видит оснований для повышения, но предлагает Вам в течение следующих двух месяцев выполнять функции ведущего специалиста вместе с теми, что у Вас уже есть;– официальное распоряжение о повышении будет сделано, если Вы будете отлично справляться со всей работой;– оплата не меняется, но если работа будет выполнена качественно, то Вы получите премиаль-</p>

	<p>ные, размер которых также будет зависеть от результата.</p> <p>Вопросы и задания</p> <p>Оцените предложение руководителя по каждому пункту. Какие условия Вы хотели бы изменить? Предложите руководителю свой вариант решения.</p>
160	<p>Ситуация</p> <p>Вы работаете старшим менеджером в компании. Один из отделов, которым Вы руководите, называется «Отдел организации трудовой деятельности». Вы отвечаете за передвижение сотрудников внутри компании, сопровождаете все процессы распределения рабочей нагрузки. Сотрудников отдела трое, и они работают в различных подразделениях, выполняя рутинную и бумажную работу, фиксируют ритмы труда сотрудников, делают фотографию рабочего места, считают, сколько фактических часов зарабатывает каждый сотрудник. По сути их работа четко регламентирована и хорошо организована, поэтому Вам не нужно постоянно делать промежуточные проверки. Они отчитываются перед Вами раз в месяц и подают готовые переработанные данные. Ваш непосредственный руководитель – заслуженный и добросовестный человек, который скоро уходит на пенсию, о чем он не раз говорил. Конечно, его принципы и методы управления коллективом уже не отвечают требованиям современности, но работа отдела не вызывает нареканий со стороны главы компании. К тому же он смело полагался на самостоятельных сотрудников, которые обладают хорошими аналитическими способностями.</p> <p>Один из сотрудников хочет поговорить с Вами по поводу плана своего карьерного развития. Вы не очень хорошо с ним знакомы, просто иногда сталкивались на работе и знаете, как его зовут и в каком отделе он работает. Вы подняли его личное дело и выяснили, что этот работник обладает очень высокой квалификацией, но интроверт, неохотно дает рекомендации и не принимает активного участия в решении задач отдела. У Вас сложилось впечатление, что предпосылок к высокому карьерному развитию у коллеги нет.</p> <p>Вопросы и задания</p> <p>Вам нужно получить о сотруднике как можно больше информации. Какие источники Вы используете?</p> <p>Руководитель, который вскоре уходит на пенсию, настоятельно рекомендует Вам продвигать сотрудника. Ваши точки зрения не совпадают, так как то, что Вы называете инициативностью, руководитель принимает за уравновешенность и сдержанность. Как Вы отнесетесь к позиции руководителя? Аргументируйте свое решение.</p>
161	<p>Ситуация</p> <p>Через несколько минут к Вам должна подойти Ваша подчиненная, которую Вы вызвали по поводу ее опозданий. Она работает в компании больше года и свои обязанности выполняет качественно. Первое время она была очень увлечена и часто приходила даже раньше на работу. А в последнее время Вы стали замечать, что она опаздывает почти каждый день. В общем, Вы могли бы закрыть на это глаза, но есть корпоративные правила, исполнения которых требуют прежде всего от Вас. Пару раз ей было сделано замечание, что следует все же вовремя приходить, хотя бы потому что это прописано в трудовом договоре. Вы предупредили, что будете оформлять все письменно и составлять служебные записки об ее опозданиях. Сегодня 14 января: прошло два месяца с того момента, как Вы сделали замечание. Тогда сотрудница согласилась с Вами и пообещала, что ситуация изменится. Но все осталось так же. Для сегодняшнего разговора Вы собрали данные об ее опозданиях (таблица 1). Кроме того, Вы планировали повысить ее, но теперь думаете, следует ли это делать.</p> <p>Вопросы и задания</p> <p>Нужно ли учитывать факт опозданий, принимая решение о повышении сотрудника?</p> <p>Нужно ли сразу применять дисциплинарные меры?</p> <p>Аргументируйте свое решение.</p>
162	<p>Ситуация</p> <p>В компании «Бета» по производству шоколадной продукции после ухода начальника отдела технологии на его место была назначена Екатерина В., которая до этого работала ведущим специалистом. Но вообще-то кандидатов было двое: Екатерина В. и Элиза Н., которая занимала такую же должность, как и Екатерина. Обе имели одинаково-</p>

	<p>вый уровень знаний, умений и навыков, но вышестоящие руководители выбрали Екатерину, так как она дольше работала в организации. А у Элизы гораздо больше общий стаж работы. Через полгода стали появляться недостатки в работе Екатерины. По характеру она была очень скрупулезна и проверяла до точки все расчеты и отчеты сотрудников, так как никому не доверяла. В группе были очень квалифицированные сотрудники, которые сдавали все вовремя, и после первых проверок их работы было ясно, что они не допускают ошибок. Но даже спустя два месяца пребывания на должности Екатерина продолжала проверять отчеты опытных сотрудников и новичков и оставалась допоздна. В итоге накопилась усталость, она перестала успевать. Она не прислушивалась к коллегам и делала так, как считала нужным. Учитывая, что премиальные получали на весь отдел, а с отчетами все время запаздывали, руководство стало урезать премиальные на коллектив, а они выплачивались один раз в квартал. Екатерина отвечала на возмущение старых сотрудников тем, что она не может отдельно подавать их отчеты и отдельно результаты работы молодых сотрудников вышестоящему руководству, так как оно требует все одновременно. Поэтому задержки происходят не по ее вине, а потому что у новичков очень много ошибок, и все отчеты приходится задерживать. Следовательно, вполне справедливо, что отдел получает меньше премиальных, чем обычно.</p> <p>Вопросы и задания</p> <p>Кто из участников, по Вашему мнению, в большей степени влияет на ситуацию? Что можно сделать, чтобы руководство компании получало отчеты от отдела вовремя? Дайте рекомендации Екатерине: как наладить порядок подачи и проверки работы сотрудников отдела.</p>
163	<p>Ситуация</p> <p>На крупном текстильном заводе дела шли вполне успешно. Завод был построен в 70-е и реализовывал свою продукцию при советской власти, при перестройке и при активном развитии демократии. Но в связи с активным развитием новейших технологий конкуренты стали вытеснять с рынка эту некогда процветающую компанию. Многие заказчики и постоянные покупатели текстильной продукции ушли к другим производителям. В результате за последние восемь месяцев количество заказов уменьшилось, и в связи с этим появились перебои с поступлением наличных денег. Поэтому руководство решило сократить часть персонала. На совещании совета директоров было принято решение: завершить уже намеченные договорные сделки, а затем из расчета сокращения заявок от потребителей провести расчеты, что и сколько придется урезать. На основе полученных данных вычислить излишек рабочей силы и начать увольнения. По убеждению владельцев завода мера была временной, так как через полгода они планировали занять новую нишу на рынке сбыта, что при хорошем развитии потребовало бы обратной работы с персоналом – набора новых сотрудников. Собственники и руководитель завода рассматривали эту меру как возможность очистить коллектив от устаревших компетенций и влить новую кровь в коллектив. Работникам решили пока ничего не сообщать. Но информация все равно просочилась, и сотрудники начали реагировать. По неизвестным причинам машины перестали работать, красители красить, ткани ткаться, темп работы крайне снизился, многие ушли на больничный, а другие просто не вышли без объяснения причин. Производительность резко упала. Дирекция оказалась в сложном положении, ей была непонятна причина, так как она была уверена, что сотрудники ничего не знают. Она поручила руководителю отдела кадров разрешить ситуацию, переговорить с профсоюзом и наладить обстановку.</p> <p>Вопросы и задания</p> <p>Как Вы оцениваете действия собственников и руководителей компании? Как, по Вашему мнению, нужно было поступить коллективу? Обоснуйте свое решение.</p>
164	<p>Ситуация</p> <p>Генеральный директор попросил руководителя по персоналу принять на работу супругу очень важного для компании партнера. Должность при этом не имела значения, так как женщина последние 10 лет нигде не работала и хотела просто больше быть среди людей. Никаких амбиций по поводу карьеры в компании она не заявляла. Основная цель была в том, чтобы женщина почувствовала себя востребованной, частью коллек-</p>

	<p>тива с самым простым набором задач, так как полученную когда-то квалификацию все равно уже утратила. Не осмелившись предлагать бывшую домохозяйку руководителям подразделений, глава отдела персонала приняла ее к себе специалистом по кадрам. Учитывая, что первое образование претендентки – курсы секретаря референта – было получено более 10 лет назад, новой сотруднице предложили три варианта трудовой деятельности:– ходить на работу и за компьютером заниматься своими делами; – не ходить на работу, но числиться в отделе; – освоить простейшие функции и выполнять их по возможности.</p> <p>В результате основным навыком, который она приобрела за время адаптации, стал прием входящих документов, внесение учетной записи, расфасовка документов по папкам. В течение нескольких месяцев все были довольны, и работа выполнялась своим чередом. Через полгода освободилось место ведущего специалиста по документообороту. Пока решали, найти ли человека со стороны или выбрать из своих, генеральный директор вызвал руководителя отдела персонала с предложением повысить недавно принятую протее по просьбе партнера. Зная, какие функции супруга выполняет и что в отделе есть те, кто больше подходит на должность ведущего специалиста, руководитель не могла назначить ее на эту должность, но и генерального директора она не могла поставить в неудобное положение перед партнером.</p> <p>Вопросы и задания Как, по Вашему мнению, должна поступить глава отдела персонала в данной ситуации? Можно было избежать такой проблемы? Как повлияет на психологический климат в коллективе повышение супруги партнера, если гендиректор настаивает на своем решении?</p>
165	<p>Ситуация В плановом отделе государственной организации сформировался слаженный и дружный коллектив. Все пришли в отдел практически одновременно, и у всех была одинаковая зарплата. Руководитель распределял нагрузку между сотрудниками равномерно (насколько было возможно), и в коллективе по этому поводу никогда не было недовольства, все считали, что все справедливо. Через полтора года одна сотрудница отдела изменила свое отношение к работе. При этом явных причин для этого не было. Но она стала часто брать отгулы, отказываться выполнять поручения по разным причинам. Имея ребенка, постоянно брала больничные. Когда поставили новую программу автоматизации и учета, она не очень вникала в разъяснения специалиста о принципах работы этой системы. А затем постоянно обращалась к коллегам за помощью, чтобы совершить элементарные действия в программе. Параллельно она очень активно проводила свою политику дружбы по отношению к руководителю. То принесет угощения, то заглянет к нему поболтать на пару минут, то сделает комплимент. А недавно объявила во всеуслышание, что поступила в университет, чтобы развиваться по карьерной лестнице. На что руководитель отреагировал одобрительно. В коллективе у многих сотрудников уже было высшее образование, а некоторые имели степень магистра или кандидата наук. Два специалиста недавно получили сертификаты, закончив курсы повышения квалификации. Но у всех складывалось впечатление, что перспектива роста есть только у нее. В результате в коллективе начались волнения. Сотрудники то и дело говорили о своей коллеге и о руководителе. Многие считали, что они больше достойны получить повышение.</p> <p>Вопросы и задания Дайте оценку сложившейся ситуации. Можно ли в данном случае сказать, что будет происходить в коллективе дальше? Как лучше поступить менеджеру по персоналу в данной ситуации?</p>
166	<p>Ситуация Представьте, что Вы пришли на тренинг. В комнате для занятий понемногу собираются участники. За пять минут до начала тренер просит всех взять стулья, расставить их в ряд до ковра, который постелен на полу, и расположиться как можно ближе друг к другу. В течение нескольких минут все уселись и в помещении воцарилась тишина. Тренер занимается последними приготовлениями, поглядывает на часы, до начала осталась пара минут. И тут входит последний участник из списка. Он видит, что одна часть</p>

	<p>пола застелена светло-голубым ковром, а на оставшейся части бок о бок стоят пять стульев, на которых разместились участники тренинга, и, судя по звенящей тишине, все уже приготовились к тренингу. Последний участник видит, что ему предстоит тоже взять стул у стены, перенести его и сесть в один ряд с остальными участниками, но так как половина комнаты, где нет ковра, уже занята, ему придется поставить свой стул на ковер. Быстро оценив взглядом ситуацию, он так и сделал, взял стул и в уличной обуви направился к ковра, чтобы сесть рядом со всеми. Но стоило ему занести ногу, чтобы шагнуть на ковер, как тренер тут же окликнула его: «Нет, нет! Ни в коем случае! В обуви нельзя! Вы же видите, у нас светлый ковер». И не предложив ему никакого решения, опять отвлеклась на свою подготовку. Неловкость повисла в воздухе. Но никто из группы уже присутствующих не мог предложить свою помощь, так как никто не знал, как можно выйти из этой ситуации. Участник замешкался, что ему делать. Пришли в голову такие решения:– уйти с тренинга;– разуться и сесть рядом со всеми;– усесться за спинами участников там, где нет ковра.</p> <p>Вопросы и задания Как, по Вашему мнению, должен поступить участник, пришедший последним? Может ли кто-то из присутствующих чем-то ему помочь? Дайте совет участнику тренинга, который попал в неловкую ситуацию.</p>
167	<p>Ситуация Кадровое агентство «Альфа» специализируется на подборе различного персонала. На прошлой неделе в агентство обратился клиент – наркологический центр «Бета» – с заявкой подобрать 10 % от общего состава сотрудников центра. Заказ был крупный и сложный по-своему, так как на рынке труда ресурс специалистов, необходимых центру, очень ограничен. Система управления наркологическими медицинскими учреждениями такова, что высококвалифицированные специалисты пытаются найти место в коммерческих центрах. Это создает некоторую стагнацию на рынке в данном секторе. Получается, чтобы выполнить этот заказ, нужно обратиться к рынку медицинских работников, которые ищут работу в других секторах, и предложить им должности в наркологической клинике-заказчике. С первых телефонных интервью менеджер по подбору столкнулась с тем, что соискатели отказывались от предложения переквалифицироваться, объясняя это тем, что они не хотят лечить тех, кто, возможно, на почве наркомании совершили преступления. Менеджер по подбору стала подбирать информацию, чтобы разобраться, почему так относятся к этой работе, и выяснила, что существует совершенно противоположная позиция. Есть специалисты, которые считают, что наркоманы и алкоголики нужны нашему обществу, так как они стимулируют рост рынка труда в области экспериментальной психологии, наркологии и других сферах медицинской деятельности. То есть если не будет людей упомянутых категорий в нашем обществе, то и пропадет потребность в работниках, которые их лечат и обслуживают. Перед менеджером по подбору встал выбор – продолжать поиск и всячески стараться приукрасить работу в наркологическом центре, чтобы выполнить заказ, или отказаться от него по моральным убеждениям, которых она тоже придерживалась.</p> <p>Вопросы и задания Дайте свою оценку ситуации. Чьей точки зрения Вы придерживаетесь? Можно ли назвать отношение менеджера по подбору персонала непрофессиональным?</p>
168	<p>Ситуация В метеорологической лаборатории работают 11 сотрудниц. Все располагаются в одной комнате. Коллектив дружный. Сотрудницы поддерживали отношения не только на работе, но и дружили семьями. Все всегда были доброжелательны друг к другу, всячески помогали, подменяли, когда кто-то не мог выйти на работу. Но со временем сотрудницы стали жаловаться, что рабочие места устроены неудобно: приходится сидеть спиной друг к другу, что создает дискомфорт. А когда нужно обсудить рабочий вопрос или просто перекинуться парой слов, сотрудницам приходится поворачиваться, но так как стулья не крутятся, делать это непросто. Прикинув, как можно переставить рабочие столы, решили, что лучше сдвинуть их к середине комнаты и поставить так, чтобы все сидели по парам напротив друг друга. Но между столами не было даже небольших пе-</p>

	<p>регородок, из-за чего у сотрудниц не возникало чувства личного пространства и хотя бы условного уединения. Через месяц снова проявилось недовольство. Когда кто-то говорил по телефону, то у рядом сидящих возникало ощущение, что говорят с ними. Кому-то не нравилось, что соседка жует жвачку или пьет чай с конфетой, кто-то высказывался против резкого запаха духов. Ведь он ощущался на протяжении всего рабочего дня. Кому-то не нравилось, что некоторые соседки перекусывают прямо на рабочем месте несколько раз в день. Раздражение нарастало и иногда выливалось в перепалку. Когда коллеги сидели спиной друг к другу, никто не обращал внимания на такие мелочи, а теперь недовольство нередко приводило к скандалам, но возвращать столы на прежние места никто не хотел, так как это тоже было неудобно.</p> <p>Вопросы и задания Могла ли описанная в кейсе ситуация возникнуть по другим причинам, а не из-за того, что переставили столы? Как, по Вашему мнению, нужно организовать пространство, чтобы угодить сотрудницам? Обязательно ли для урегулирования конфликта иначе размещать рабочие места?</p>
169	<p>Ситуация Компания «Имани» выпускает общественно-политическую газету. Сотрудники коммерческого отдела собирают недостаточно рекламы. Это означает, что газета недополучает часть доходов. Печатная площадь, предусмотренная для размещения рекламы, заполняется текстом. Часть зарплаты сотрудников коммерческого отдела складывается из процентов от продаж газеты и от заключенных сделок с рекламодателями. Следовательно, специалисты получают меньше, чем могли бы (и чем рассчитывали). Остальным сотрудникам газеты тоже не выдают премиальных, так как нет прибыли. Из-за этого в газете высокая текучесть кадров. На собеседованиях при подборе новых сотрудников умалчивают о том, что в отделе текучка и что еще никто из специалистов не достиг желаемого уровня зарплаты. Новые сотрудники работают пару месяцев и уходят по тем же причинам, что и те, которые работали до них. После анализа работы коммерческого отдела выяснилось: чтобы заключить сделку с рекламодателем, специалисты отдела должны провести от 10 до 15 встреч в неделю. Между тем от выполнения других обязанностей (повышение продаж газеты) сотрудников никто не освобождал. Учитывая специфику рынка рекламы и загруженность специалистов работой, планы по сбору рекламы просто не могут быть выполнены. Расширять отдел компания не планирует, так как просто не может себе это позволить. Главный редактор предлагает для повышения эффективности поменять концепцию газеты, подачу материала и размещения рекламы или оставить все как есть и постоянно принимать новых специалистов вместо ушедших. Собственник не согласен с главным редактором и утверждает, что отдел персонала может и должен решить этот вопрос без лишних затрат.</p> <p>Вопросы и задания Что, по Вашему мнению, привело к возникновению проблемы? Чье решение, главного редактора или собственника газеты, верно? Дайте рекомендации, как систематизировать работу отдела по принципу «Управления по целям».</p>
170	<p>Ситуация Компания «Лора» является одним из крупнейших производителей бытовой техники, аккумуляторов и батареек к ней. Для изготовления изделий автономного питания используется большое количество свинца, который оказывает вредное воздействие на внутриутробное развитие плода у беременных женщин. В результате, чтобы уберечь внутриутробный плод от такого вредного воздействия производитель батареек ввел запрет на использование труда женщин в условиях, в которых они могут подвергнуться воздействию свинца. Компания приняла такое решение, чтобы соблюсти следующие нормы: право женщин на то, чтобы выносить и родить здорового ребенка; право компании на предотвращение ущерба от предъявления судебных исков от женщин либо повзрослевших детей, которые ощутили на себе вредные последствия работы их матерей в период беременности в условиях производственного процесса с применением свинца. Компания установила правило о том, что нельзя допускать к вредному производству женщин до 50 лет, так как сочла, что для них еще может быть актуальным вопрос о рождении ребенка. Это означает, что большей части женщин придется перейти</p>

	<p>на должности с меньшим окладом. В ответ сотрудницы компании устроили саботаж, усевшись в центре производственного цеха на полу. Они обвиняли компанию в том, что та вмешивается в их личную жизнь, так как только им решать – собираются они иметь детей или нет, и если они хотят работать до рождения детей или после на производстве батареек, то это их право. Компании предстоит принять ряд решений, чтобы выйти из сложившейся ситуации, но пока нет ответа на вопрос «Как это сделать?»</p> <p>Вопросы и задания</p> <p>Ответьте на вопросы, не вникая в юридические подробности. Является ли защита беременных женщин и их нерожденных детей предметом заботы лишь самой беременной женщины? Может ли компания оградить себя от негативных последствий, связанных с вредным влиянием производства на здоровье сотрудниц?</p> <p>Можно ли в данной ситуации прийти к обоюдному согласию?</p> <p>Предложите компании свое решение.</p>
171	<p>Ситуация</p> <p>Рынок общественного питания растет очень интенсивно. В течение последних лет объем услуг в России вырос более чем на 30 %. Современное поколение потребителей предпочитает все больше питаться вне дома. Одной из причин увеличения рынка является рост покупательной способности граждан. Сходить в ресторан или кафе означает не только утолить голод, но и провести время в приятной обстановке. Для тех, чей рабочий день расписан по минутам, удобно питаться фаст-фудом. Основным в такой ситуации становится скорость приготовления пищи и обслуживания. Многие признают, что сами готовили бы себе еду, если бы деловой ритм жизни не принуждал действовать всегда быстро. Поэтому для компании, в которой Вы работаете, первой и явной задачей является обеспечить быстрое обслуживание. А этот фактор влияет на ассортиментную политику, так как есть блюда, которые можно приготовить довольно быстро, а есть те, которые требуют длительного времени приготовления и поэтому не могут быть включены в меню. Наряду с ассортиментом предприятию нужно соблюсти следующие требования к обслуживанию:– скорость работы с клиентами: меню понятно и наглядно, продажа ведется через несколько касс, пространство удобно для перемещения;</p> <ul style="list-style-type: none"> – блюда адаптированы для быстрого приготовления; – минимальное обслуживание в стационарных точках (основная обязанность сотрудников – следить за чистотой столов, полов); – отработанные технологии и найм неквалифицированного персонала, то есть главное требование не образование, а выполнение норм гигиены и наличие медицинской карты. <p>Вопросы и задания</p> <p>Какой персонал Вам понадобится, чтобы все требования работодателя выполнить? Какие источники поиска наиболее приемлемы для решения данной задачи? Назовите два-три навыка для каждой должности, на которые Вы будете ориентироваться в поиске и подборе персонала.</p>
172	<p>Ситуация</p> <p>Фабрика представляет собой группу компаний: «Альфа» занимается сбытом продукции, «Бета» специализируется на производстве бумаги, «Б-Потенциал» управляет имущественным комплексом. Было решено разделить фабрику на три самостоятельных юридических лица, так как за ней числилась кредиторская задолженность, а также шла подготовка к процедурам приватизации и акционирования. Служба персонала, состоящая из четырех человек, следует таким принципам кадровой политики предприятия:</p> <ul style="list-style-type: none"> – поддерживать профессионализм каждого сотрудника; – создавать необходимые условия для работы каждого сотрудника; – ориентировать персонал на цели и задачи бизнеса; – научить персонал следовать правилам компании. <p>Кадровая политика выстроена таким образом, что каждый сотрудник принимает все правила и нормы работы, выполняет поставленные задачи. В компании есть положение о премировании. Но оно распространяется лишь на сотрудников отдела продаж. Премия начисляется за поступление денежных средств в текущем месяце от новых</p>

	<p>клиентов (0,1 %), либо от прежних, либо от тех, которые уходили к другим компаниям, но вернулись (0,05 %). Также введены дополнительные коэффициенты за выполнение индивидуального плана работ и плана всего отдела. Кроме премий сотрудники получают доплаты за выполнение обязанностей временно отсутствующих, за работу в праздничные и выходные дни, за сверхурочные и за совмещение должностей.</p> <p>Через несколько месяцев после принятия положения о премировании стали снижаться показатели у тех сотрудников, на которых не распространялись нормы локального акта.</p> <p>Вопросы и задачи</p> <p>Есть ли, по Вашему мнению, недочеты в системе мотивации персонала?</p> <p>С чем связано, что у части сотрудников снизились показатели результативности работы?</p> <p>Какие решения можно выработать, чтобы стимулировать сотрудников, не числящихся в отделе продаж?</p>
--	--

3.4.2 ПК-5 - способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений;

№ задания	Текст задания
173	<p>Процветание и будущее фирмы зависят, прежде всего, от внедрения нововведений. Однако нередко менеджеру приходится сталкиваться с сопротивлением изменениям, внедрению нового, передового. Какие действия может предпринять менеджер, чтобы преодолеть такое противодействие инновациям? Какую программу инноваций Вы предложите, если Вас назначат менеджером данной фирмы?</p> <p>Проанализируйте проблему, разработайте организационно-управленческие решения, представьте алгоритмы их реализации.</p>
174	<p>Вы - менеджер по маркетингу и хотите сделать выборочный опрос потребителей об их реакциях на товар конкурента. Для этого вы должны провести опрос якобы от лица несуществующего «Института маркетинга и конъюнктуры рынка».</p> <p>Проанализируйте проблему, разработайте организационно-управленческие решения, представьте алгоритмы их реализации.</p>
175	<p>В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами сотрудников по поводу внедрения изобретения, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. Каким образом ему лучше действовать, чтобы нормализовать создавшуюся обстановку в коллективе?</p> <p>а) Выбрать актив, группу, поручить разобраться и предложить меры по нормализации обстановки в коллективе, опираться на актив, поддержку руководства.</p> <p>б) Попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников нового, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии.</p> <p>в) Изучить перспективы улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые перспективные задачи, опираться на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.</p> <p>г) Установить деловой контакт со сторонниками нового, не принимая всерьез доводы сторонников старого подхода к технологии производства, проводить работу по реализации новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других прогрессивных руководителей.</p> <p>Проанализируйте проблему, разработайте организационно-управленческие решения, представьте алгоритмы их реализации.</p>
177	<p>На фирме сформировался демократический стиль руководства. Определите приемы по принятию решений при следующих параметрах:</p> <p>а) распределение ответственности;</p> <p>б) отношение к подбору кадров;</p> <p>в) отношение к инициативе;</p> <p>г) отношение к дисциплине;</p> <p>и) способ доведения решения до исполнителей.</p>

	<p>Проанализируйте проблему, разработайте организационно-управленческие решения, представьте алгоритмы их реализации.</p>
178	<p>Вы главный менеджер на крупной фирме по производству всемирно известных сигарет. У фирмы имеются многочисленные фабрики по всему миру. Она достигла большого объема продаж. Появилась возможность открыть еще фабрику в одной из стран СНГ, и от вас зависит решение - подписать новый контракт или нет. С одной стороны, строительство данной фабрики обеспечит новыми рабочими местами этот регион, тем самым решится актуальная для этого региона проблема безработицы; с другой - это принесет большой доход вашей фирме. Однако вы, занимаясь производством и продажей крупных партий сигарет, до сих пор не были убеждены в том, что курение вызывает рак. Недавно вам в руки попал отчет об исследовании, в котором была установлена прямая связь между курением и онкологическими заболеваниями.</p> <p>Постановка задачи: Какое решение вы примете? Подпишете ли вы контракт или нет? Почему?</p> <p>Проанализируйте проблему, разработайте организационно-управленческие решения, представьте алгоритмы их реализации.</p>
179	<p>Вы менеджер по маркетингу на фирме, выпускающей бытовую технику. Фирма при помощи дорогостоящих исследований попыталась усовершенствовать один из выпускаемых товаров - пылесос. Пылесос по-прежнему не ионизирует воздух, хотя именно к этому результату пытались прийти в результате исследований. Поэтому новый пылесос не стал по-настоящему усовершенствованной новинкой. Вы знаете, что появление надписи «Усовершенствованная новинка» на упаковке и в рекламе средств массовой информации повысит значительно сбыт такого товара.</p> <p>Постановка задачи: Какие действия вы предпримете? Почему?</p> <p>Проанализируйте проблему, разработайте организационно-управленческие решения, представьте алгоритмы их реализации.</p>
180	<p>Вы менеджер на фирме, производящей программные продукты для ПЭВМ. На одной из презентаций вы знакомитесь с молодой дамой (молодым человеком), которая (ый) недавно была (был) управляющей (им) в фирме-конкуренте. По какой-то причине она (он) была (был) уволена (ен) и теперь держит обиду на эту фирму. Вы можете начать ухаживать или, наоборот, принять ухаживания. Или можете взять ее (его) на работу. В ином случае можете просто пообещать взять ее (его) на работу. Обида так сильна, что она (он) с удовольствием расскажет обо всех планах конкурента.</p> <p>Постановка задачи: Как вы поступите? Почему?</p> <p>Проанализируйте проблему, разработайте организационно-управленческие решения, представьте алгоритмы их реализации.</p>
181	<p>Вы менеджер по производству на фирме, выпускающей холодильники. Недавно вы узнали, что конкурирующая фирма придала своим холодильникам свойство, которого в ваших холодильниках нет, но оно окажет большое влияние на сбыт. Например, в холодильниках «NO FROST» теперь можно хранить продукты не только в вакуумной упаковке, но и обычные, не боясь их усыхания. На ежегодной специализированной выставке фирмы- конкурента будет офис для гостей, и на одном из приемов для своих дилеров глава фирмы расскажет им об этом новом свойстве холодильника и о том, каким образом это было достигнуто. Вы можете послать своего сотрудника на этот прием под видом нового дилера, чтобы узнать о нововведении.</p> <p>Постановка задачи: Пойдете ли вы на такой шаг? Почему?</p> <p>Проанализируйте проблему, разработайте организационно-управленческие решения, представьте алгоритмы их реализации.</p>
182	<p>Вы главный менеджер известной фирмы и изо всех сил стараетесь добиться заключения выгодного контракта на большую сумму продаж с одной компанией. В ходе переговоров узнаете, что представитель покупателя подыскивает себе более выгодную работу. У вас нет желания брать его к себе на работу, но если вы намекнете ему об этой возможности, он скорее всего передаст заказ именно вам.</p> <p>Постановка задачи: Как поступите вы? Почему?</p> <p>Проанализируйте проблему, разработайте организационно-управленческие решения, представьте алгоритмы их реализации.</p>

3.4.3 ПК-13 - умение моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций;

№ задания	Текст задания
183	<p>На лакокрасочный завод поступил крупный заказ на производство желто-коричневой эмали для покраски полов. Объем поставок превышает обычные поставки, осуществляемые заводом. Разработан план, который предусматривает включение в процесс выполнения заказа цехов, обычно не участвующих в производстве эмалей.</p> <p>Возникла необходимость в специальной организации работы по выполнению принятого руководством завода плана.</p> <p>Проанализируйте сложившуюся ситуацию. Как, по вашему мнению, должна быть организована работа по выполнению поступившего заказа?</p>
184	<p>Руководитель службы маркетинга небольшого предприятия, выпускающего офисную мебель, пользующуюся спросом у потребителей, во время деловой встречи с представителями банка принял решение заключить сделку и продать большую партию офисной мебели вновь открывающемуся филиалу банка. Количество мебели, которое предполагалось продать филиалу банка, на 30% превышало запланированный объем производства предприятия. О своем решении руководитель службы маркетинга предприятия поставил в известность директора филиала банка.</p> <p>Проанализируйте ситуацию, сложившуюся в результате проведения переговоров руководителя службы маркетинга с директором филиала банка. Правильно ли поступил руководитель службы маркетинга?</p>
185	<p>Руководство крупного завода по производству инструментов для машиностроения поставило задачу более широкого проникновения на внешние рынки сбыта. Для этого было необходимо значительно повысить качество производимой продукции.</p> <p>В то же время закупить новые технологические линии или провести широкомасштабную замену оборудования не представлялось возможным из-за большой дебиторской задолженности (несвоевременной оплаты закупленной продукции предприятиями-потребителями).</p> <p>Какую стратегию более широкого проникновения на рынки сбыта целесообразно использовать заводу? Что можно в сложившейся ситуации порекомендовать руководству завода для решения задачи повышения качества продукции? Какую роль может сыграть дополнительная мотивация работников?</p>
186	<p>Директор одного из столичных банков получил конфиденциальную информацию о состоянии активов и пассивов крупного морского пароходства и перспективных планов его развития, которые представлялись ему заманчивыми с точки зрения получения ожидаемой прибыли.</p> <p>Ознакомившись с представленным пароходством бизнес планом и оценив сложившуюся ситуацию, директор банка принял решение о крупных инвестициях в пароходстве.</p> <p>Правильно ли поступил директор банка?</p>
187	<p>Вы - менеджер фирмы, выпускающей средства по уходу за волосами. Фирма приступила к выпуску нового шампуня, препятствующего образованию перхоти и эффективного даже при разовом применении. Однако специалист по маркетингу вашей фирмы рекомендует в инструкции на этикетке указать, что шампунь следует применять дважды при каждом мытье головы. Дополнительного эффекта потребитель не получит, но шампунь будет расходоваться в два раза быстрее, и, следовательно, увеличится объем продаж.</p> <p>Что вы предпримите? Почему?</p>
188	<p>Крупной европейской фармацевтической компании необходимо принять решение о выборе дальнейшей стратегии развития. Возможно принятие трех принципиально разных альтернативных вариантов решения этой важной управленческой проблемы.</p> <p><i>Первый альтернативный вариант.</i> Цель компании – получение максимально возможной прибыли в возможно более короткие сроки. Для этого на четверть урезается программа по созданию новых видов продукции и на 30% сокращаются расходы на</p>

	<p>маркетинговое обеспечение торговых операций.</p> <p><i>Второй альтернативный вариант.</i> Компания ставит перед собой цель обеспечить устойчивое положение в будущем. Для этого основные усилия сосредотачиваются на проведении НИОКР по созданию новых конкурентоспособных видов продукции.</p> <p><i>Третий альтернативный вариант.</i> Целью компании является сочетание обеспечения рентабельности производства в настоящее время со значительными расходами на НИОКР для создания продукции, конкурентоспособной на рынках сбыта.</p> <p>Проанализируйте возможные стратегические направления развития фармацевтической компании. Какой из трех альтернативных вариантов возможного стратегического развития компании, подготовленных аналитиками, вы считаете наиболее приемлемым?</p>
189	<p>Руководство завода, выпускающего станки для промышленных предприятий, стремясь повысить качество производимой продукции, приняла решение выделить значительные средства на создание банка инновационных идей, в который включаются:</p> <ul style="list-style-type: none"> предложения по производству новых видов продукции с использованием имеющихся мощностей и технологий; предложения и разработки новых функциональных возможностей выпускаемой продукции; предложения по совершенствованию сети послепродажного обслуживания продукции, выпускаемой предприятием; конструкторские разработки, в результате которых могут обеспечиваться новые функциональные возможности выпускаемой предприятием продукции или новые виды продукции; проведение патентного поиска. <p>На первом этапе реализации принятого решения затраты на создание банка инновационных идей превысили выручку от реализации нововведений.</p> <p>Проанализируйте инновационную стратегию завода, выпускающего станки для промышленных предприятий.</p> <p>Считаете ли вы оправданную инновационную стратегию предприятия?</p> <p>Как принятые руководством завода решения характеризуют систему управления заводом?</p>
190	<p>Предприятие обычно производит и реализует 5 тыс. вентиляторов. В начале весны поступила информация о том, что наступающее лето ожидается необычайно жарким. Это означало, что спрос на вентиляторы мог резко возрасти. Руководитель отдела маркетинга выносит предложение об увеличении выпуска вентиляторов в летние месяцы до 10 тыс. Это требует дополнительных затрат, закупок комплектующих, принятие на работу дополнительного количества рабочих, отмена отпусков для ряда ведущих специалистов.</p> <p>100% информация будет получена, естественно, когда наступит лето, но тогда уже не удастся произвести необходимые закупки и развернуть производство.</p> <p>Если отложить принятие решения на месяц, может оказаться, что невозможно закупить необходимое дополнительное количество комплектующих, так как они будут закуплены конкурентами.</p> <p>Перед руководителем предприятия 2-ва альтернативных варианта решения:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Сохранить объем производства, но не получить при этом дополнительной прибыли, если лето будет жарким. 2. Удвоить объем производства приняв необходимые для этого меры. Однако существует некоторая вероятность, что лето все-таки жарким не будет и предприятие может не реализовать все произведенные вентиляторы. <p>Оцените сложившуюся ситуацию. Какое решение приняли бы вы?</p> <p>До какого момента можно оттягивать принятие управленческого решения в сложившейся ситуации?</p>
191	<p>Продукция предприятия по производству бытовой техники занимало устойчивое положение на рынках сбыта, на складах предприятия не было больших запасов нераспроданного товара, объемы реализуемой продукции давали устойчивую прибыль. Однако, понимая, что спрос на бытовую технику достаточно интенсивно меняется, что</p>

	<p>конкуренты периодически выбрасывают на рынки бытовую технику с новыми функциональными возможностями, руководитель предприятия поставил перед маркетинговой службой задачу более внимательно изучить рынки сбыта и более четко отслеживать тенденции изменения спроса на основные виды товаров, производимых предприятием.</p> <p>Является ли правильным решение, принятое руководителем, производящего бытовую технику? На что следовало бы в первую очередь обратить внимание при разработке маркетинговой политики предприятия?</p>
192	<p>Директор кондитерской фабрики заключил с расположенным неподалеку кафе договор о поставках к новому году значительной партии кондитерских изделий.</p> <p>Через день после подписания договора кондитерской фабрике был сделан дополнительный, более крупный заказ рестораном так же к новому году. Директор кондитерской фабрики, для которой реализация продукции была наиболее уязвимым местом подписал и договор о поставках продукции фабрики ресторанам.</p> <p>29 декабря стало ясно, что обеспечить своевременную поставку своей продукции одновременно и рестораном, и кафе фабрика не в состоянии.</p> <p>Директор принял решение о поставках кондитерской продукции ресторану, поскольку его заказ был более крупным. Поставка продукции кафе фабрикой было сорвано.</p> <p>Проанализируйте сложившееся на кондитерской фабрике положения с поставками производимой ей продукции. Несет ли директор фабрики ответственность за срыв поставок продукции расположенному по соседству кафе.</p>
193	<p>Руководство предприятия по производству строительных материалов решило освоить новый вид продукции. Приобретение патентов и ноу-хау, закупка современных технологических линеек и оборудования позволили начать производство конкурентоспособной продукции, которая, по мнению специалистов, должна найти спрос на потребительском рынке.</p> <p>Одной из наиболее актуальных проблем, ставших перед руководством предприятия, оказалось реализация новой продукции. Приглашенные на специальное совещание представители маркетинговой службы подготовили план мероприятий по продвижению продукции, производство которой осваивалось предприятием, на рынки сбыта.</p> <p>Действительно ли актуальной является проблема реализации нового для предприятия вида строительных материалов? Что должен включать комплекс мероприятий по его продвижению на рынки сбыта?</p>

3.5 Зачет

3.5.1 ОПК-6 - владение методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций;

№ вопроса	Текст вопроса
194	Основные типы управленческих решений.
195	Требования, предъявляемые к качеству и содержанию управленческого решения.
196	Классификация управленческих решений.
197	Характеристика основных этапов процесса принятия управленческого решения.
198	Этап идентификации проблемы.

3.5.2 ПК-5 - способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений;

№ вопроса	Текст вопроса
199	Характеристика внутренней системы информации в организации.
200	Основные параметры процесса анализа внешней среды для принятия и реализации управленческого решения.
201	Характеристика методов анализа внешней среды.

202	Природа процесса принятия управленческого решения: необходимость, общественная обусловленность.
203	Функции управленческого решения.
204	Общие сведения о теории принятия решений.
205	Основные сферы принятия управленческих решений.

3.5.3 ПК-13 - умение моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций;

№ вопроса	Текст вопроса
206	Типы менеджмента и особенности принятия управленческого решения.
207	Экономическая, социальная, правовая и технологическая основа принятия управленческого решения.
208	Современные концепции и принципы выработки решения.
209	Преимущества и недостатки привлечения консультантов при принятии управленческого решения.
210	Характеристика подходов к разработке и выбору управленческого решения в условиях риска и неопределенности.
211	Выбор критерия оценки эффективности управленческого решения в условиях риска и неопределенности.
212	Взаимодействие участников выбора управленческого решения.
213	Организация исполнения принятого управленческого решения.
214	Мотивация и кадровое обеспечение реализации управленческого решения.

3.6 Экзамен

3.6.1 ОК-6 - владение методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций;

№ вопроса	Текст вопроса
215	Понятие «метод», «модель», «алгоритм», «моделирование».
216	Характеристика моделей, используемых при принятии управленческого решения.
217	Характеристика методов принятия управленческого решения.
218	Основные методы теории принятия управленческих решений
219	Характеристика этапов процесса моделирования.
220	Проблемы выбора критерия принятия управленческого решения.

3.6.2 ПК-5 - способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений;

№ вопроса	Текст вопроса
221	Развитие, анализ и выбор альтернатив принятия управленческого решения.
222	Обоснование и проверка реализуемости альтернатив.
223	Процесс согласования, принятия и утверждения управленческого решения.
224	Власть, влияние при разработке и принятии управленческих решений – источники их формирования.
225	Проблемы централизации и децентрализации процесса разработки решения.
226	Влияние авторитета личности на процесс разработки и принятия решения.
227	Власть и организационная иерархия как вне рыночные средства принятия управленческого решения.
228	Управление конфликтными ситуациями в процессе принятия и реализации управленческого решения.
229	Характеристики личности ЛПР, влияющие на принятие управленческого решения.
230	Характеристики индивидуального и группового принятия управленческих решений.
231	Правила принятия коллективного решения.

232	Роль и ответственность руководителя при принятии решения.
233	Ответственность за выполнение решений: сущность и виды.

3.6.3 ПК-13 - умение моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций;

№ вопроса	Текст вопроса
234	Оформление управленческих решений и контроль за их выполнением.
235	Основные формы подготовки и реализации управленческих решений.
236	Система учета и контроля за реализацией управленческих решений:
237	Формы, мера и виды ответственности за реализацию управленческих решений и их последствия.
238	Значение, функции и виды контроля реализации управленческого решения.
239	Методы контроля и оценки исполнения решения.
240	Реализация ответственности за управленческие решения в системе корпоративной социальной ответственности
241	Условия и факторы, обеспечивающие качество и эффективность принятых организационно-управленческих и экономических решений.
242	Эффективность управленческих решений.
243	Основные показатели управленческой деятельности при производстве (подготовке и реализации) управленческих решений.

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

Процедуры оценивания в ходе изучения дисциплины знаний, умений и навыков, характеризующих этапы формирования компетенций, регламентируются положениями:

- П ВГУИТ 2.4.03-2017 Положение о курсовых экзаменах и зачетах;
- П ВГУИТ 4.1.02-2017 Положение о рейтинговой оценке текущей успеваемости.

Итоговая оценка по дисциплине определяется на основании определения среднеарифметического значения баллов по каждому заданию.

5. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания для каждого результата обучения по дисциплине

Результаты обучения по этапам формирования компетенций	Предмет оценки (продукт или процесс)	Показатель оценивания	Критерии оценивания сформированности компетенций	Шкала оценивания		
				Академическая оценка или баллы	Уровень освоения компетенции	
владение методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций (ОПК-6) ;						
ЗНАТЬ: - типологию управленческих решений, этапы процесса их разработки; условия и факторы, обеспечивающие качество и эффективность принятого решения;	Банк тестовых заданий	Результат тестирования	Студент ответил на 85-100 % вопросов	отлично	Освоена (повышенный)	
			Студент ответил на 75-84,99 % вопросов	хорошо	Освоена (повышенный)	
			Студент ответил на 60-74,99 % вопросов	удовлетворительно	Освоена (базовый)	
			Студент ответил на менее, чем 60 % вопросов	неудовлетворительно	Не освоена (не достаточный)	
	Собеседование (зачет)	Уровень владения материалом	Студент демонстрирует владение информацией на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, в полном объеме, достаточном для качественного выполнения всех профессиональных действий	зачтено	Освоена (базовый, повышенный)	
			Студент не демонстрирует владение информацией на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, в объеме, требуемом для выполнения профессиональных действий	не зачтено	Не освоена (недостаточный)	
	Собеседование (экзамен)	Уровень владения материалом	Студент полно раскрыл содержание материала в объеме, предусмотренном программой, изложил материал грамотным языком в определенной логической последовательности	отлично	Освоена (повышенный)	
			Студент твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, но допускает в ответе некоторые неточности	хорошо	Освоена (повышенный)	
			Студент неполно или непоследовательно раскрыл содержание материала, но показал общее понимание вопроса, недостаточно правильные формулировки базовых понятий	удовлетворительно	Освоена (базовый)	
			Студент не раскрыл основное содержание материала, допускает грубые ошибки в формулировках основных понятий дисциплины	неудовлетворительно	Не освоена (не достаточный)	
	УМЕТЬ: - проводить оценку сбалансированных управленческих решений с использованием методов анализа взаимосвязей между корпоративными, конкурентными и	Практические задания	Обоснованные управленческие решения	Студент выполнил практические задания самостоятельно, разработал и обосновал организационно-управленческие и экономические решения с использованием методов и моделей анализа взаимосвязей между корпоративными, конкурентными и функциональными стратегиями развития организации. Применил полученные теоретические знания на практике.	зачтено	Освоена (базовый, повышенный)

функциональными стратегиями развития организации;			Студент не выполнил практические задания, не разработал и не обосновал организационно-управленческие и экономические решения, с использованием методов и моделей анализа взаимосвязей между корпоративными, конкурентными и функциональными стратегиями развития организации; не может применить теоретические знания на практике.	не зачтено	Не освоена (недостаточный)
ВЛАДЕТЬ: - навыками разработки решений в управлении операционной (производственной) деятельности организации с использованием методов анализа взаимосвязей между корпоративными, конкурентными и функциональными стратегиями развития организации;	Кейс-задания	Обоснованные управленческие решения	Студент предложил организационно-управленческие и экономические решения, разработал алгоритмы их реализации с использованием типовых методов и моделей. Студент ответил на все вопросы, не допустил ошибки, предложил обоснованные управленческие рекомендации. Студент привел примеры эффективности аналогичных решений. Студент владеет навыками анализа результатов исследований в контексте стратегических и тактических целей и задач организации.	отлично	Освоена (повышенный)
			Студент предложил организационно-управленческие и экономические решения, в целом представил алгоритмы их реализации с использованием типовых методов и моделей. Студент ответил на все вопросы, допустил не более 1 ошибки, предложил обоснованные управленческие рекомендации. Студент привел примеры эффективности аналогичных решений. Студент владеет навыками анализа результатов исследований в контексте стратегических и тактических целей и задач организации.	хорошо	Освоена (повышенный)
			Студент поверхностно проанализировал ситуацию. Студент сформулировал организационно-управленческие и экономические решения, но не представил алгоритмы их реализации с использованием типовых методов и моделей. Студент ответил на вопросы, допустил более 2 ошибок, не предложил обоснованные управленческие рекомендации.	удовлетворительно	Освоена (базовый)
			Студент не смог правильно решить ситуацию. Студент не сформулировал организационно-управленческие и экономические решения, не представил алгоритмы их реализации с использованием типовых методов и моделей. Допустил ошибку в выборе методов. Не ответил на вопросы.	неудовлетворительно	Не освоена (недостаточный)
способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений (ПК-5).					
ЗНАТЬ: - методы анализа взаимосвязей между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений;	Банк тестовых заданий	Результат тестирования	Студент ответил на 85-100 % вопросов	отлично	Освоена (повышенный)
			Студент ответил на 75-84,99 % вопросов	хорошо	Освоена (повышенный)
			Студент ответил на 60-74,99 % вопросов	удовлетворительно	Освоена (базовый)
			Студент ответил на менее, чем 60 % вопросов	неудовлетворительно	Не освоена (недостаточный)
	Собеседование (зачет)	Уровень владения материалом	Студент демонстрирует владение информацией на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, в полном объеме, достаточном для качественного выполнения всех профессиональных действий	зачтено	Освоена (зачтено)

			Студент не демонстрирует владение информацией на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, в объеме, требуемом для выполнения профессиональных действий	не зачтено	Не освоена (недостаточный)
	Собеседование (экзамен)	Уровень владения материалом	Студент полно раскрыл содержание материала в объеме, предусмотренном программой, изложил материал грамотным языком в определенной логической последовательности	отлично	Освоена (повышенный)
			Студент твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, но допускает в ответе некоторые неточности	хорошо	Освоена (повышенный)
			Студент неполно или непоследовательно раскрыл содержание материала, но показал общее понимание вопроса, недостаточно правильные формулировки базовых понятий	удовлетворительно	Освоена (базовый)
			Студент не раскрыл основное содержание материала, допускает грубые ошибки в формулировках основных понятий дисциплины.	неудовлетворительно	Не освоена (не достаточный)
УМЕТЬ: - анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию;	Практические задания	Обоснованные управленческие решения	Студент выполнил практические задания самостоятельно, разработал и обосновал организационно-управленческие и экономические решения с использованием методов и моделей анализа взаимосвязей между корпоративными, конкурентными и функциональными стратегиями развития организации. Применил полученные теоретические знания на практике.	зачтено	Освоена (базовый, повышенный)
			Студент не выполнил практические задания, не разработал и не обосновал организационно-управленческие и экономические решения, с использованием методов и моделей анализа взаимосвязей между корпоративными, конкурентными и функциональными стратегиями развития организации; не может применить теоретические знания на практике.	не зачтено	Не освоена (недостаточный)
ВЛАДЕТЬ: - навыками разработки управленческих решений, в том числе по производству новой продукции (работ, услуг) на основе результатов анализа функциональных стратегий;	Кейс-задания	Обоснованные управленческие решения	Студент предложил организационно-управленческие и экономические решения, разработал алгоритмы их реализации с использованием типовых методов и моделей. Студент ответил на все вопросы, не допустил ошибки, предложил обоснованные управленческие рекомендации. Студент привел примеры эффективности аналогичных решений. Студент владеет навыками анализа результатов исследований в контексте стратегических и тактических целей и задач организации.	отлично	Освоена (повышенный)
			Студент предложил организационно-управленческие и экономические решения, в целом представил алгоритмы их реализации с использованием типовых методов и моделей. Студент ответил на все вопросы, допустил не более 1 ошибки, предложил обоснованные управленческие рекомендации. Студент привел примеры эффективности аналогичных решений. Студент владеет навыками анализа результатов исследований в контексте стратегических и тактических целей и задач организации.	хорошо	Освоена (повышенный)
			Студент поверхностно проанализировал ситуацию. Студент сформулировал организационно-управленческие и экономические решения, но не представил алгоритмы их реализации с использованием типовых методов и моделей. Студент	удовлетворительно	Освоена (базовый)

			дент ответил на вопросы, допустил более 2 ошибок, не предложил обоснованные управленческие рекомендации.		
			Студент не смог правильно решить ситуацию. Студент не сформулировал организационно-управленческие и экономические решения, не представил алгоритмы их реализации с использованием типовых методов и моделей. Допустил ошибку в выборе методов. Не ответил на вопросы.	неудовлетворительно	Не освоена (не достаточный)
	Курсовая работа (Часть 1)	Материалы курсовой работы	Студент владеет теорией вопроса, логично сформулировал актуальность и основные критические пункты плана, материал изложен доступно, полностью соответствует требованиям по оформлению. Работа содержит теоретические аспекты разработки решений в управлении операционной (производственной) деятельности организации с использованием методов анализа взаимосвязей между корпоративными, конкурентными и функциональными стратегиями развития организации Представлен пример разработки и выбора управленческих решений из альтернативных вариантов в управлении операционной (производственной) деятельности на примере конкретной организации. Текст написан грамотным профессиональным языком.	отлично	Освоена (повышенный)
Студент в целом владеет теорией вопроса, логично сформулировал основные критические пункты плана, материал изложен доступно, соответствует требованиям по оформлению, Работа содержит теоретические аспекты разработки решений в управлении операционной (производственной) деятельности организации с использованием методов анализа взаимосвязей между корпоративными, конкурентными и функциональными стратегиями развития организации. Представлен пример разработки и выбора управленческих решений из альтернативных вариантов в управлении операционной (производственной) деятельности на примере конкретной организации. Текст написан грамотным профессиональным языком. Текст написан грамотным профессиональным языком.			хорошо	Освоена (повышенный)	
Студент слабо владеет теорией вопроса, не логично сформулировал основные критические пункты плана, материал изложен непоследовательно, Работа содержит теоретические аспекты разработки решений в управлении операционной (производственной) деятельности организации. Не представлен пример разработки и выбора управленческих решений из альтернативных вариантов в управлении операционной (производственной) деятельности на примере конкретной организации.. Текст в целом отражает тему задания, но содержит ошибки и			удовлетворительно	Освоена (базовый)	

			недоработки.		
			<p>Студент слабо владеет теорией вопроса, не логично сформулировал основные критические пункты плана, материал не соответствует тематике задания, содержит противоречивые положения.</p> <p>Работа в целом содержит теоретические аспекты разработки решений в управлении операционной (производственной) деятельности организации.</p> <p>Не представлен пример разработки и выбора управленческих решений из альтернативных вариантов в управлении операционной (производственной) деятельности на примере конкретной организации. Текст содержит множество ошибок, плохо доступен для восприятия слушателем, оформлен со множеством нарушений требований.</p>	неудовлетворительно	Не освоена (не достаточный)
умение моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций (ПК-13)					
ЗНАТЬ: - основные математические модели принятия решений;	Банк тестовых заданий	Результат тестирования	Студент ответил на 85-100 % вопросов	отлично	Освоена (повышенный)
			Студент ответил на 75-84,99 % вопросов	хорошо	Освоена (повышенный)
			Студент ответил на 60-74,99 % вопросов	удовлетворительно	Освоена (базовый)
			Студент ответил на менее, чем 60 % вопросов	неудовлетворительно	Не освоена (не достаточный)
	Собеседование (зачет)	Уровень владения материалом	Студент демонстрирует владение информацией на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, в полном объеме, достаточном для качественного выполнения всех профессиональных действий	зачтено	Освоена (базовый, повышенный)
			Студент не демонстрирует владение информацией на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, в объеме, требуемом для выполнения профессиональных действий	не зачтено	Не освоена (недостаточный)
	Собеседование (экзамен)	Уровень владения материалом	Студент полно раскрыл содержание материала в объеме, предусмотренном программой, изложил материал грамотным языком в определенной логической последовательности	отлично	Освоена (повышенный)
			Студент твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, но допускает в ответе некоторые неточности	хорошо	Освоена (повышенный)
			Студент неполно или непоследовательно раскрыл содержание материала, но показал общее понимание вопроса, недостаточно правильные формулировки базовых понятий	удовлетворительно	Освоена (базовый)
			Студент не раскрыл основное содержание материала, допускает грубые ошибки в формулировках основных понятий дисциплины.	неудовлетворительно	Не освоена (не достаточный)
УМЕТЬ: - использовать методы и модели при принятии управленческих решений;	Практические задания	Обоснованные управленческие решения	Студент выполнил практические задания самостоятельно, разработал и обосновал организационно-управленческие и экономические решения с использованием методов и моделей анализа взаимосвязей между корпоративными, конкурентными и функциональными стратегиями развития организации. Применил полученные теоретические знания на практике.	зачтено	Освоена (базовый, повышенный)

			Студент не выполнил практические задания, не разработал и не обосновал организационно-управленческие и экономические решения, с использованием методов и моделей анализа взаимосвязей между корпоративными, конкурентными и функциональными стратегиями развития организации; не может применить теоретические знания на практике.	не зачтено	Не освоена (недостаточный)
ВЛАДЕТЬ: - навыками выбора управленческих решений из альтернативных вариантов.	Кейс-задания	Обоснованные управленческие решения	Студент предложил организационно-управленческие и экономические решения, разработал алгоритмы их реализации с использованием типовых методов и моделей. Студент ответил на все вопросы, не допустил ошибки, предложил обоснованные управленческие рекомендации. Студент привел примеры эффективности аналогичных решений. Студент владеет навыками анализа результатов исследований в контексте стратегических и тактических целей и задач организации.	отлично	Освоена (повышенный)
			Студент предложил организационно-управленческие и экономические решения, в целом представил алгоритмы их реализации с использованием типовых методов и моделей. Студент ответил на все вопросы, допустил не более 1 ошибки, предложил обоснованные управленческие рекомендации. Студент привел примеры эффективности аналогичных решений. Студент владеет навыками анализа результатов исследований в контексте стратегических и тактических целей и задач организации.	хорошо	Освоена (повышенный)
			Студент поверхностно проанализировал ситуацию. Студент сформулировал организационно-управленческие и экономические решения, но не представил алгоритмы их реализации с использованием типовых методов и моделей. Студент ответил на вопросы, допустил более 2 ошибок, не предложил обоснованные управленческие рекомендации.	удовлетворительно	Освоена (базовый)
			Студент не смог правильно решить ситуацию. Студент не сформулировал организационно-управленческие и экономические решения, не представил алгоритмы их реализации с использованием типовых методов и моделей. Допустил ошибку в выборе методов. Не ответил на вопросы.	неудовлетворительно	Не освоена (не достаточный)
	Курсовая работа (Часть 2)	Материалы курсовой работы	Студент владеет теорией вопроса, логично сформулировал актуальность и основные критические пункты плана, материал изложен доступно, полностью соответствует требованиям по оформлению. Работа содержит теоретические аспекты разработки решений в управлении операционной (производственной) деятельности организации с использованием методов анализа взаимосвязей между корпоративными, конкурентными и функциональными стратегиями развития организации Представлен пример разработки и выбора управленческих решений из альтернативных вариантов в управлении операционной (производственной) деятельности на примере конкретной организации. Текст написан грамотным профессиональным языком.	отлично	Освоена (повышенный)

		<p>Студент в целом владеет теорией вопроса, логично сформулировал основные критические пункты плана, материал изложен доступно, соответствует требованиям по оформлению, Работа содержит теоретические аспекты разработки решений в управлении операционной (производственной) деятельности организации с использованием методов анализа взаимосвязей между корпоративными, конкурентными и функциональными стратегиями развития организации.</p> <p>Представлен пример разработки и выбора управленческих решений из альтернативных вариантов в управлении операционной (производственной) деятельности на примере конкретной организации. Текст написан грамотным профессиональным языком.</p> <p>Текст написан грамотным профессиональным языком.</p>	хорошо	Освоена (повышенный)
		<p>Студент слабо владеет теорией вопроса, не логично сформулировал основные критические пункты плана, материал изложен непоследовательно,</p> <p>Работа содержит теоретические аспекты разработки решений в управлении операционной (производственной) деятельности организации.</p> <p>Не представлен пример разработки и выбора управленческих решений из альтернативных вариантов в управлении операционной (производственной) деятельности на примере конкретной организации..</p> <p>Текст в целом отражает тему задания, но содержит ошибки и недоработки.</p>	удовлетворительно	Освоена (базовый)
		<p>Студент слабо владеет теорией вопроса, не логично сформулировал основные критические пункты плана, материал не соответствует тематике задания, содержит противоречивые положения.</p> <p>Работа в целом содержит теоретические аспекты разработки решений в управлении операционной (производственной) деятельности организации.</p> <p>Не представлен пример разработки и выбора управленческих решений из альтернативных вариантов в управлении операционной (производственной) деятельности на примере конкретной организации. Текст содержит множество ошибок, плохо доступен для восприятия слушателем, оформлен со множеством нарушений требований .</p>	неудовлетворительно	Не освоена (не достаточный)