

Негосударственное частное образовательное учреждение  
высшего образования  
"Алтайский экономико-юридический институт"  
Кафедра управленческих дисциплин

УТВЕРЖДАЮ  
Ректор Алтайского экономико-  
юридического института  
В. И. Степанов  
"24" апреля 2016 г.



Рабочая программа по дисциплине

**Методы принятия управленческих решений**

для направления 38.03.04 Государственное и муниципальное управление  
(программа академического бакалавриата)  
Профиль подготовки  
"Государственная и муниципальная служба"

Барнаул 2016

## Оглавление

1. Цели и задачи дисциплины .....	3
2. Место дисциплины в структуре ООП, требования к знаниям, умениям и навыкам студента .....	4
3. Учебно-тематический план дисциплины (с указанием общей трудоемкости и количеством часов, отводимых на различные разделы и виды учебной деятельности) .....	7
4. Содержание дисциплины .....	8
5. Планы практических занятий .....	15
6. Самостоятельная работа студентов .....	41
7. Образовательные технологии, используемые в преподавании дисциплины .....	42
8. Критерии оценки результатов обучения .....	50
9. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания результатов освоения программы дисциплины .....	52
10. Комплект оценочных средств по дисциплине .....	54
11. Материально-техническое обеспечение дисциплины .....	72
12. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины .....	72
Приложение .....	74
13. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины .....	87

## 1. Цели и задачи дисциплины

Изучение дисциплины «Методы принятия управленческих решений» предусмотрено федеральным государственным образовательным стандартом и учебным планом по направлению 38.03.04 Государственное и муниципальное управление. Цель курса «Методы принятия управленческих решений» заключается в том, чтобы выработать у менеджера целостный взгляд и концептуальное представление о наиболее важных управленческих процессах, к числу которых относится разработка и реализация управленческого решения; приобретение навыков в использовании методологии и инструментария современного эффективного управления; усвоение норм и стандартов в поведении руководителя, понимание социальной ответственности управленца за результаты своей деятельности; получение общих знаний о современных теориях и концепциях, их методологической взаимосвязи и применении на практике.

Целью изучения курса «Методы принятия управленческих решений» является формирование у будущих бакалавров целостного представления о сущности общего процесса управления; указанием специфики развития науки управления в различных странах.

Задачи изучения дисциплины «Методы принятия управленческих решений»:

- дать знания технологий разработки, принятия и реализации качественного управленческого решения; методов обеспечения качества принимаемого управленческого решения в условиях неопределенности внешней и внутренней среды, с учетом факторов неопределенности и риска вкладываемых инвестиций; факторов, влияющих на эффективность управленческого решения как основного условия достижения его конкурентоспособности; методов анализа, прогнозирования, оптимизации и экономического обоснования управленческого решения в рамках системы менеджмента.

- научить применению технологий разработки и реализации управленческих решений в условиях определенности, неопределенности и риска; использованию методов прогнозирования; анализу управленческих решений и выбору наилучшей альтернативы; применению методических вопросов разработки управленческого решения при помощи проигрывания конкретных ситуаций и решения практических задач с применением и без применения компьютерных техники.

- определение сущности и содержания управленческих решений и их роли в деятельности менеджера;

- освоение методологических подходов к исследованию проблем организации, которые представляют собой теоретический инструментарий процессов разработки и реализации управленческих решений;

- развитие практических навыков разработки управленческих решений

с учетом особенностей окружающей среды.

После изучения дисциплины «Методы принятия управленческих решений» бакалавр способен решать следующие профессиональные задачи:

- организовать совместную деятельность и мотивировать её эффективность;
- способствовать инновационным преобразованиям в развитии организации»;
- находить и аналитически использовать информацию в процессе управления;
- оценивать и анализировать конкурентные преимущества организации;
- рационально распределять и использовать ресурсы;
- управлять эффективно национальным предприятием, используя факторы производства других стран в интересах своей компании;
- принимать меры по защите интересов компании при росте конкуренции;
- оценивать риск при принятии управленческих решений;
- обосновывать и принимать в пределах должностных обязанностей решения, а также совершать действия с учётом специфики современной экономической ситуации;
- уметь оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений;
- владеть методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций;
- уметь применять количественные и качественные методы анализа при принятии управленческих решений и строить экономические, финансовые и организационно-управленческие модели;
- уметь проводить анализ операционной деятельности организации и использовать его результаты для подготовки управленческих решений;
- уметь находить и оценивать новые рыночные возможности и формулировать бизнес-идею.

## **2. Место дисциплины в структуре ООП, требования к знаниям, умениям и навыкам студента**

Согласно ФГОС ВО дисциплина «Методы принятия управленческих решений» относится к вариативной части Блока 1 обязательных дисциплин.

Связь дисциплины «Методы принятия управленческих решений» с другими дисциплинами:

- предшествующие: теория организации, информационные технологии в управлении, теория управления;

- связанные: менеджмент; экономическая теория;
- последующие: инновационный менеджмент, стратегическое управление, управленческий консалтинг.

Условием успешного освоения дисциплины является следующий уровень подготовки студента:

***Знать:***

- объективные тенденции развития современного менеджмента;
- закономерности, принципы и методы управления социально-экономическими системами;
- виды управленческих решений и методы их принятия;
- принципы целеполагания, виды и методы планирования;
- основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций, лидерства и управления конфликтами;
- методы получения, обобщения и использования управленческой информации при разработке управленческих решений и планов;
- основные организационные структуры управления организациями;

***Уметь:***

- выявлять проблемы экономического характера при анализе конкретных ситуаций, предлагать способы их решения и оценивать ожидаемые результаты;
- систематизировать и обобщать информацию;
- использовать основные и специальные методы экономического анализа информации в сфере профессиональной деятельности;
- разрабатывать и обосновывать варианты эффективных хозяйственных решений;
- критически оценивать с разных сторон (производственной, мотивационной, институциональной и др.) поведение экономических агентов, тенденции развития объектов в сфере профессиональной деятельности;
- ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций;
- организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач;
- анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию;
- анализировать коммуникационные процессы в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности;
- использовать различные методы оценки эффективности профессиональной деятельности;

***Владеть***

- методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль);

- современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации;
- методами формирования и поддержания профессионального климата в организации;
- методами и основными приемами исследовательской деятельности в процессе совершенствования менеджмента организации.
- методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль);
- современным инструментарием управления человеческими ресурсами;
- навыками оценки экономических и социальных условий осуществления управленческих решений.

Формируемые компетенции:

Код компетенции	Компетенция
ОПК-2	способность находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений
ПК-1	умение определять приоритеты профессиональной деятельности, разрабатывать и эффективно исполнять управленческие решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков, применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения
ПК-6	владение навыками количественного и качественного анализа при оценке состояния экономической, социальной, политической среды, деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных, предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций
ПК-21	умение определять параметры качества управленческих решений и осуществления административных процессов, выявлять отклонения и принимать корректирующие меры

**3. Учебно-тематический план дисциплины (с указанием общей трудоемкости и количеством часов, отводимых на различные разделы и виды учебной деятельности)**

Общая трудоемкость дисциплины «Методы принятия управленческих решений» составляет 4 зачетные единицы (144 часа).

№ п/п	Раздел (тема) учебной дисциплины	Виды учебной деятельности, и трудоемкость (в часах)					Контактная работа с преподавателем
		Лекции	Практические занятия (семинары)	СРС	Контроль	Всего часов	
1	Этапы развития науки об управленческих решениях	1	2	6	2	11	3
2	Функции решений в методологии и организации управления	1	2	6	2	11	3
3	Типология управленческих решений	1	2	6	2	11	3
4	Условия и факторы качества управленческих решений	1	2	6	2	11	3
5	Анализ влияния внешней и внутренней среды на разработку и реализацию управленческих решений	1	2	6	2	11	3
6	Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения	1	2	6	2	11	3
7	Целевая ориентация управленческих решений	1	2	6	2	11	3
8	Анализ альтернатив действий	1	2	6	2	11	3
9	Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска	1	2	6	2	11	3
10	Эффективность решений	1	4	6	3	14	5
11	Контроль реализации управленческих решений	2	4	6	3	15	6
12	Этапы развития науки об управленческих решениях	2	4	7	3	16	6
	Итого:	14	30	73	27	144	44
Форма промежуточной аттестации - экзамен							

## **4. Содержание дисциплины.**

### **Тема 1. Этапы развития науки об управленческих решениях**

Цели и задачи курса. Управление в человеческом обществе. Корни дисциплины «Разработка управленческого решения». Дефиниция понятия «управленческое решение». Первые исторические сведения об управленческих решениях. Этапы развития управленческой мысли. Роль промышленной революции. Систематизация управленческой деятельности. Школы и подходы к принятию управленческих решений. Вклад Ф. Тейлора, Р. Эмерсона, А. Файоля, М. Вебера, Л. Урвика и др. ученых в науку об управлении. Развитие управленческой мысли в России. Место науки об управленческих решениях в единой системе менеджмента. Применение научных подходов к разработке управленческого решения. Алгоритмические и эвристические стратегии принятия управленческих решений.

### **Тема 2. Функции решений в методологии и организации управления**

Понятие о динамичности процесса разработки и реализации управленческих решений. Циклический характер процесса и его основные стадии: анализ возникшей ситуации, планирование действий по решению проблемы, организация процесса разработки управленческого решения, контроль хода разработки и реализации решения, анализ результатов реализации решения. Научное обоснование процесса принятия решений как основное условие обеспечения эффективности системы управления предприятием. Особенности применения научных подходов к разработке управленческих решений. Системный, ситуационный и процессный подходы как основа разработки и реализации управленческих решений. Функциональный, комплексный, интеграционный, маркетинговый, динамический, статический, количественный, качественный, нормативный, административный, поведенческий подходы.

Многоаспектность содержания управленческих решений. Экономический аспект: эффективность использования ресурсов, синергия, максимизация экономического эффекта, минимизация издержек. Социальный аспект: формальное и неформальное лидерство, качество трудовой деятельности, корпоративная культура, заинтересованность участия членов коллектива в управлении организацией. Организационный аспект: мотивация персонала, делегирование полномочий, локализация и предотвращение конфликтов, устранение противоречий, разделение труда, структуризация функций управления. Правовой аспект: соблюдение правовых норм при подготовке, принятии и реализации решений, придание управленческому решению формы нормативного акта, распределение ответственности, контроль исполнения решений.



Технологический аспект: инновации, освоение новых информационных технологий, автоматизация процесса разработки решений. Психологический аспект: учет инновационной готовности персонала, оценка психологического склада личности и социально-психологического климата в коллективе. Педагогический аспект: воспитательный характер решений, повышение квалификации персонала, наставничество. Этический аспект: соблюдение установленных правил и норм поведения, формирование позитивных моральных установок. Политический аспект. Экологический аспект.

### **Тема 3. Типология управленческих решений**

Творческий характер управленческих решений: рациональные (расчет, математическая логика), иррациональные (интуиция, неформальная логика), сенсуальные (предчувствие) решения. Понятие о механизмах реализации. Связь решений с основными функциями управления: планирование, организация, мотивация и контроль.

Многогранность классификаций управленческих решений. По функциональной направленности: планирующие, организующие, активизирующие, координирующие, контролирующие, информирующие решения. По организации: индивидуальные, групповые, коллегиальные, корпоративные. По причинам: ситуационные, предписанные, программные, инициативные, сезонные. По повторяемости выполнения: регулярные типовые, разнотипные, периодические. По масштабам воздействия: общие и частные. По способу действия: стратегические, тактические, оперативные. По прогнозу: с определенным результатом, с вероятностным исходом. По характеру разработки и реализации: уравновешенные, импульсивные, скоропалительные, инертные, рискованные, взвешенные, осторожные. По методам обработки информации: алгоритмические, эвристические. По числу критериев: однокритериальные, многокритериальные. По направлению воздействия: внутренние и внешние. По глубине воздействия: одноуровневые и многоуровневые. По ограничениям ресурсов: с ограничениями, без ограничений. По способу фиксации: устные, письменные, на магнитных носителях. По объекту воздействия: один исполнитель, группа, машина. По новизне: фундаментальные, традиционные, инновационные, перспективные, поисковые.

### **Тема 4. Условия и факторы качества управленческих решений**

Применение к разработке управленческих решений научных подходов менеджмента и методов анализа. Исчерпывающее описание начальных условий. Структуризация проблемы и построение дерева целей. Обеспечение многовариантности решения проблемы. Правовая обоснованность принятия решения. Автоматизация процесса сбора, обработки и хранения информации. Разработка системы ответственности и мотивации. Наличие

механизма реализации решения. Проблемы повышения качества управленческого и исполнительского труда. Обеспечение эмерджентности организации путем усовершенствования и упорядочения управленческой деятельности.

Требования, предъявляемые к качеству управленческих решений. Научная обоснованность, гибкость, актуальность, целенаправленность, своевременность, количественная и качественная определенность, правомерность, оптимальность, комплексность, полнота оформления, реализуемость и устойчивость решений. Условия обеспечения высокого качества и эффективности управленческих решений. Показатель энтропии. Параметры качества. Стандарты качества. Сертификация систем качества. Нецелесообразность принятия решения о выпуске некачественных изделий.

### **Тема 5. Анализ влияния внешней и внутренней среды на разработку и реализацию управленческих решений**

Внутренние факторы, влияющие на принятие и реализацию решений. Структура организации и разделение труда. Взаимосвязь управленческих решений с организационной иерархией. Возможности использования принципов централизации, децентрализации и организационного потенциала для разработки эффективных управленческих решений. Координация трудовой деятельности. Экономический, финансовый, технологический, технический и кадровый факторы. Персонифицированные внутренние факторы реализации решений: способности, предрасположенность и одаренность, потребности, ожидания и восприятия, психологические установки, групповая динамика, особенности лидерства.

Свойства внешней среды, принимаемые во внимание при реализации альтернатив: объемность (число учитываемых элементов), сложность (трудозатраты), подвижность (скорость изменения параметров), неопределенность (неточность информации), коммуникабельность (уровень связей с внешней средой).

Факторы внешней среды: международные, политические, экономические, рыночные, технологические, социальные. Внешняя среда прямого и косвенного влияния. Внешняя среда ближнего окружения - люди и организации, отношения с которыми регламентируются двусторонними договорами, соглашениями, непосредственными контактами: государственные инспекции, контролирующие органы, законодательные и правоохранительные органы, финансово-кредитные учреждения, партнеры по бизнесу, кредиторы, заемщики, поставщики, клиенты (прямые, косвенные, потенциальные), конкуренты (агрессивные и доброжелательные). Внешняя среда дальнего окружения – субъекты и объекты, которые находятся вне сферы непосредственного контакта с организацией, но косвенно влияют на нее: состояние экономики, системы

ценностей и их приоритеты в обществе, политические и религиозные организации, учебные заведения, общественные организации и т.д.

## **Тема 6. Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения**

Определение понятия «модель». Необходимость моделирования управленческих решений: естественная сложность управленческих ситуаций, невозможность или затруднительность проведения реальных экспериментов, ориентация на перспективу. Основные требования к моделям процесса принятия управленческих решений. Адекватность модели ситуации принятия решения.

Типы моделей. Понятие о физической модели и ее использование в менеджменте. Аналоговая модель и сферы ее применения. Математическая модель и ее основные типы: модели теории массового обслуживания, модели управления запасами, модели линейного программирования, имитационные модели. Экономический анализ как наиболее распространенный способ построения моделей в менеджменте. Классификация моделей процесса принятия управленческих решений: дескриптивные и нормативные, индуктивные и дедуктивные, проблемно-ориентированные и экономико-математические, одноцелевые и многоцелевые, однопериодные и многопериодные, детерминированные и стохастические.

Основные этапы процесса построения модели: постановка задачи, создание модели, проверка модели на достоверность, практическое использование и корректировка модели. Экспертное моделирование и особенности его применения в менеджменте. Индивидуальные и коллективные методы экспертных оценок. Структурное прогнозирование. Основные этапы организации процесса разработки управленческих решений: диагностика проблемы, формулировка ограничений и критериев принятия решений, определение альтернатив, оценка альтернатив, выбор решения, реализация, обратная связь.

## **Тема 7. Целевая ориентация управленческих решений**

Цель и ее определение. Цели мнимые и действительные. Требования к цели: актуальность, новизна, практическая ценность, комплексность, системность, согласованность, достижимость, конкретность, гибкость, приемлемость. Типы целей: функциональные цели, цели-аналоги, цели развития; официальные, оперативные, операционные цели. Альтернативные цели деятельности и их разнообразие. Построение дерева целей. Понятие о целевой ориентации решений. Блок определения целей и его характеристики. Целевая функция как критерий качества системы управления. Общее понятие о программно-целевом подходе к принятию управленческих решений.

Технология разработки управленческих решений, ориентированных на достижение запланированной цели. Целевые технологии: инициативно-целевая, программно-целевая, регламентная, основанные на приоритете целей над ситуациями (управление по упреждению). Процессорные технологии, обслуживающие целевые технологии (управление по результатам).

### **Тема 8. Анализ альтернатив действий**

Методы и приемы анализа альтернатив. Сопоставимость альтернативных вариантов управленческих решений. Сравнение как основной метод при оценке различных направлений деятельности предприятия. Факторы сравнения: время разработки решения, возможность получения необходимой информации, издержки, вероятность риска и неопределенности, качество объекта, объем производства, уровень освоения объекта в производстве, условия эксплуатации объекта. Обеспечение сопоставимости альтернативных вариантов. Возможные ограничения и критерии принятия решения: административные, правовые, экономические, социальные, психологические. Критерий минимакса. Оптимум Парето и его практическое использование при рассмотрении альтернативных вариантов управленческих решений.

Основные и вспомогательные методы анализа управленческих решений. Логические и формализованные методы принятия решений. Индексный, балансовый, графический, экспертный методы. Виды анализа: структурный, информационный, рефлексивный, параметрический, факторный. Качественный и количественный подходы. Приемы сводки и группировки, абсолютных, относительных и средних величин, динамических рядов, сплошных и выборочных наблюдений, детализации и обобщения.

### **Тема 9. Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска**

Неопределенность среды реализации управленческих решений: неизвестность, случайность, расплывчатость. Понятие о статической и динамической неопределенности. Виды неопределенности и рисков в решениях по управлению предприятием. Неопределенность целей, интересов, поведения партнеров и клиентов, недостаток сведений. Управление неопределенностями. Использование методики системного исследования. Стратегия деятельности торговых организаций в условиях неопределенности.

Риск как возможная опасность возникновения неблагоприятной ситуации в ходе реализации проекта или решения. Механизм действия основных рисков. Риск в управленческих решениях, способы его оценки. Чистые риски - отрицательный или нулевой результат. Финансовые риски (коммерческие, инвестиционные, связанные с покупательной

способностью денег) - возможен как положительный, так и отрицательный результат. Экономический и внешнеэкономический риск. Инвестиционный риск. Производственно-технологический риск. Факторы, увеличивающие риск. Принятие решений в условиях неопределенности и риска. Анализ и оценка коммерческих рисков.

Статические и динамические ситуации с риском. Методы управления рисками. Синергетический подход к принятию управленческих решений в условиях неопределенности и риска. Управление рисками в сфере торговли.

### **Тема 10. Эффективность решений**

Эффективность как соотношение результата и затрат. Виды функциональной эффективности: организационная, экономическая, социальная, технологическая, политическая, правовая, социальная, этическая, экологическая. Управление эффективностью через систему количественных и качественных оценок. Показатели эффективности.

Использование экономических законов для повышения эффективности управленческих решений. Обеспечение процесса разработки и исполнения оптимальных управленческих решений. Информационное обеспечение. Математическое обеспечение. Техническое обеспечение. Организационно-правовое, кадровое, финансовое обеспечение. Методы оценки эффективности: косвенный метод, метод оценки конечных результатов, метод оценки непосредственного эффекта. Оптимизация управленческих решений. Матрица эффективности управленческих решений. Экспертная оценка эффективности принятых решений.

### **Тема 11. Контроль реализации управленческих решений**

Необходимость надежной системы контроля управленческих решений. Требования к контролю: своевременность, объективность, относительная простота и экономичность, непрерывность и оформление результатов контроля. Виды контроля: предварительный, текущий и заключительный. Система мониторинга хода реализации принятых решений. Функции контроля: создание или пополнение базы данных; статистическая оценка деятельности организации; выявление и патентование инновационных технологий. Юридическая основа для проведения контроля: учредительные документы и решения вышестоящих органов, а также уголовно-процессуальный кодекс.

Контроль управленческих решений по упреждению – контроль на стадии разработки. Контроль по результатам – контроль на стадии реализации. Использование принципа обратной связи в процедурах контроля. Контроллинг как новое направление в менеджменте и его составные части: административный контроль, технологический контроль, ревизия, аудит.

## **Тема 12. Управленческие решения и ответственность**

Официальная и личная ответственность. Распределение властных полномочий. Права и обязанности членов коллектива. Должностные инструкции. Грамотная кадровая политика и обоснованные кадровые решения. Работа с персоналом.

Личность менеджера и ее влияние на эффективность управленческих решений. Требования, предъявляемые к менеджеру. Черты характера и темперамента. Моральные, психологические, этнические, религиозные ограничения, влияющие на эффективность принимаемого решения. Стиль управления, способность к решению конфликтов и руководство неформальными группами. Мотивационный комплекс и умение заинтересовать работников в результатах реализации решений и эффективной деятельности фирмы. Виды и формы поощрений и наказаний, условия их применения и сравнительная эффективность.

Возможная ответственность за реализацию решений. Внутрифирменная (административная и экономическая) и внешняя (юридическая, социальная и моральная) ответственности. Понятие халатности и условия возмещения убытков. Ответственность за разглашение государственной и коммерческой тайны. Гарантийные обязательства.

## 5. Планы практических занятий.

Цель проведения семинарских (практических) занятий заключается в закреплении полученных теоретических знаний на лекциях и в процессе самостоятельного изучения студентами специальной литературы и других доступных источников информации. Основной формой проведения семинарских (практических) занятий является обсуждение наиболее проблемных и сложных вопросов по отдельным темам в различной форме, а также разбор учебных кейсов и практических ситуаций, демонстрация управленческих навыков в ролевых и деловых играх. В рамках каждого раздела проводятся контрольные работы или опросы по пройденному материалу.

### Тема 1. Этапы развития науки об управленческих решениях

#### **Вопросы:**

1. Цели и задачи курса.
2. Дефиниция понятия «управленческое решение».
3. Этапы развития управленческой мысли.
4. Развитие управленческой мысли в России.
5. Место науки об управленческих решениях в единой системе менеджмента.
6. Применение научных подходов к разработке управленческого решения.

#### **Практические задания:**

**Задача 1.** Предприятие еженедельно производит три вида изделий в количествах  $x_1, x_2, x_3$  шт. На производство одного изделия каждого вида затрачивается соответственно 19, 23 и 35 чел.-ч. Недельные возможности предприятия по трудовым ресурсам оцениваются в 540 чел.-ч.

1. Как учесть ограничение по трудовым ресурсам в задаче линейного программирования, где в качестве управляемых переменных выбраны объемы выпуска изделий  $x_1, x_2, x_3$ ? Запишите это ограничение в аналитическом виде.

2. Если целью руководства является максимизация дохода предприятия за счет выбора оптимальной программы выпуска изделий, а доход от реализации каждого изделия известен и составляет 350, 480, 932 у.д.е. соответственно, то как можно записать целевую функцию для такой задачи оптимизации? Как будет выглядеть математическая модель оптимизации при учете ограничения по имеющимся трудовым ресурсам?

3. Пусть первоочередной задачей предприятия является не максимизация дохода, а снижение производственных издержек, которые можно уменьшить за счет изменения объемов  $x_1, x_2, x_3$  выпуска изделий. Издержки производства известны, и составляют 114, 387 и 256 у.д.е. на единицу

каждого выпускаемого изделия соответственно. Как в этом случае можно записать целевую функцию для новой задачи оптимизации?

**Задача 2.** Инвестор намерен приобрести акции трех компаний *A*, *B*, *C* на сумму 1000000 руб. Доходность акций оценивается рынком в 17,14 и 25% годовых соответственно. Покупку акций компании *C* инвестор считает высоко рискованным вложением. Поэтому он решил инвестировать в них не более 15% суммы, затраченной на приобретение акций *A* и *B*. Акции компании *B* оцениваются им как высоко надежные. Поэтому он считает, что не менее 10% всех средств необходимо потратить на их приобретение. Цель инвестирования — получение максимально возможного годового дохода при учете выдвинутых инвестором ограничений. Формализуйте задачу по оптимизации вложений инвестора. Для этого выполните следующие действия: 1) Введите в рассмотрение управляемые переменные. 2) Запишите целевую функцию, позволяющую количественно оценить доход инвестора при разных стратегиях инвестирования.

3) Запишите ограничения, накладываемые на управляемые переменные, вытекающие из требований инвестора. 4) Сформулируйте задачу оптимизации, используя полученную целевую функцию и ограничения. 5) Выясните, является ли данная задача оптимизации задачей линейного программирования. 6) Какие результаты должны быть получены после решения данной задачи оптимизации?

#### **Задания для самоконтроля:**

1. Какую роль играет управление в человеческом обществе?
2. Когда и где появилась первая информация об управленческих решениях?
3. Какие этапы развития управленческой мысли Вам известны?
4. Какова роль промышленной революции в развитии науки об управлении?
5. Какие школы и подходы к принятию управленческих решений Вы знаете?
6. Как развивалась наука об управлении в России?

#### **Основная литература:**

1. Пужаев А. В. Управленческие решения: учебное пособие / А. В. Пужаев. - М.: КНОРУС, 2012. - 192 с.
2. Литвак Б. Г. Управленческие решения. Практикум: учебное пособие / Б. Г. Литвак. - М.: Московская финансово-промышленная академия, 2012. - 448 с.
3. Фирсова И. А. Управленческие решения: учебник / И. А. Фирсова, О. В. Данилова, С. В. Карпова. - М.: Юрайт, 2012. - 399 с. —



### ***Дополнительная литература:***

1. Добрынина Г. А. Управленческие решения: учебное пособие/Г. А. Добрынина. - Томск: Изд-во ТГПУ, 2008. - 64 с.
2. Дафт Р. Л. Теория организации: учебник/ Р. Л. Дафт; пер. с англ. под ред. Э. М. Короткова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. - 736 с.
3. Мильнер Б. З. Теория организации: учебник/ Б. З. Мильнер. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 864 с.
4. Смирнов Э. А. Теория организации: учебное пособие/ Э. А. Смирнов. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 248 с.
5. Подлесных В. И. Теория организации: учебное пособие/ В. И. Подлесных, Н. В. Кузнецов, О. Г. Тихомирова. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 304 с.
6. Кузнецов Ю. В. Теория организации: учебник/ Ю. В. Кузнецов, Е. В. Мелякова. - М.: Юрайт, 2012. - 365 с.
7. Латфуллин Г. Р. Теория организации: учебник/ Г. Р. Латфуллин, А. В. Райченко. - М.: Юрайт, 2013. - 448 с.
8. Иванова Т. Ю. Теория организации: учебник/ Т. Ю. Иванова. - М.: КНОРУС, 2012. - 432 с.

## **Тема 2. Функции решений в методологии и организации управления**

### ***Вопросы:***

1. Понятие о динамичности процесса разработки и реализации управленческих решений.
2. Циклический характер процесса и его основные стадии: анализ возникшей ситуации, планирование действий по решению проблемы, организация процесса разработки управленческого решения, контроль хода разработки и реализации решения, анализ результатов реализации решения. Особенности применения научных подходов к разработке управленческих решений.
3. Системный, ситуационный и процессный подходы как основа разработки и реализации управленческих решений.
4. Функциональный, комплексный, интеграционный, маркетинговый, динамический, статический, количественный, качественный, нормативный, административный, поведенческий подходы.
5. Многоаспектность содержания управленческих решений.

### **Практические задания:**

**Задача 1.** Ткацкая фабрика выпускает четыре типа тканей *A, B, C, D*. Доход от реализации одного метра ткани каждого типа известен и составляет 200, 140, 100 и 150 руб. соответственно. Управляющий поставил задачу — максимизировать месячный доход фабрики за счет определения наилучшего сочетания объемов выпуска (количества метров) каждого типа тканей.

1. Введите в рассмотрение управляемые переменные и запишите целевую функцию, позволяющую количественно оценить месячный доход фабрики в зависимости от объемов (количества метров) выпускаемой продукции.

2. Сформулируйте задачу оптимизации, используя полученную целевую функцию.

3. Как изменится модель оптимизации, если учесть, что месячный спрос на ткань  $A$ , никогда не превышает 140 м, на ткань  $C$  — 120 м, а ткани типов  $B$ ,  $D$  необходимо ежемесячно отгружать заказчикам по уже подписанным ранее контрактам в количествах 300 и 450 м соответственно?

4. Является ли данная задача оптимизации задачей линейного программирования?

**Задача 2.** Обувная фабрика выпускает два изделия — кроссовки и домашние тапочки. Для их производства используется три типа ресурсов: кожа, ткань и труд. Доход от реализации одной пары кроссовок составляет 100 руб., пары тапочек — 50 руб. Удельные расходы ресурсов, необходимых для пошива одной пары обуви каждого типа приведены в таблице. Там же указаны недельные запасы ресурсов, которыми располагает фабрика.

Необходимые ресурсы	Удельные расходы ресурсов		Недельные запасы ресурса
	кроссовки	тапочки	
Кожа кв. ед.	7	2	700
Ткань кв. ед.	2	4	480
Труд чел.-ч	2	2	300
Доход от продажи одной пары обуви, руб.	100	50	

Требуется сформировать оптимальную (недельную) производственную программу — объемы выпуска изделий каждого типа, при которой доход от реализации будет максимальным и в то же время реализацию этой производственной программы можно будет обеспечить имеющимися запасами ресурсов.

Введите в рассмотрение управляемые переменные и запишите целевую функцию, позволяющую количественно оценить недельный доход фабрики в зависимости от объемов выпускаемой продукции. Запишите ограничения, накладываемые на управляемые переменные (учитывая имеющийся запас ресурсов). Сформулируйте задачу оптимизации, используя полученную целевую функцию и ограничения. Является ли данная задача оптимизации задачей линейного

программирования? Как изменится модель оптимизации, если учесть, что недельный спрос на кроссовки никогда не превышает 70 пар?

**Задания для самоконтроля:**

1. Какие функции выполняют решения в управленческой деятельности?
2. В чем заключаются особенности применения научных подходов к разработке управленческих решений?
3. Какие научные подходы Вам известны?
4. Как проявляется многоаспектность содержания управленческих решений?

**Основная литература:**

1. Пужаев А. В. Управленческие решения: учебное пособие/А. В. Пужаев. - М.: КНОРУС, 2012. - 192 с.
2. Литвак Б. Г. Управленческие решения. Практикум: учебное пособие / Б. Г. Литвак. - М.: Московская финансово-промышленная академия, 2012. - 448 с.
3. Фирсова И. А. Управленческие решения: учебник/ И. А. Фирсова, О. В. Данилова, С. В. Карпова. - М.: Юрайт, 2012. - 399 с. –

**Дополнительная литература:**

1. Карданская Н. Л. Управленческие решения: учебник/ Н. Л. Карданская. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. - 439 с
2. Батурин В. К. Общая теория управления: учебное пособие/ В. К. Батурин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 487 с.
3. Гапоненко А. Л. Теория управления: учебник/ А. Л. Гапоненко. - М.: Юрайт, 2014. - 342 с.
4. Игнатов В. Г. Теория управления: курс лекций/ В. Г. Игнатов, Л. Н. Албастова. - М.: ИКЦ МарТ, 2006. - 464 с. - (Учебный курс).
5. Теория управления: учебник/ под общ. ред. А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухина. - М.: Изд-во РАГС, 2010. - 560 с.
6. Игнатов В. Г. Теория управления: Учебное пособие/ В. Г. Игнатов, Л. Н. Албастова. - Ростов-на-Дону: ИЦ МарТ; Феникс, 2010. - 478 с.
7. Коробко В. И. Теория управления: учебное пособие/ В. И. Коробко. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 383 с.

**Тема 3. Типология управленческих решений**

**Вопросы:**

1. Творческий характер управленческих решений.
2. Понятие о механизмах реализации.
3. Связь решений с основными функциями управления: планирование, организация, мотивация и контроль.
4. Многогранность классификаций управленческих решений.

### Практические задания:

Задача 1. Пищевой комбинат среди прочего ежедневно должен производить не менее 500 кг пищевой добавки, состоящей из смеси двух сортов муки. Согласно существующим нормам в пищевой добавке должно содержаться не менее 25% белка и не более 4% клетчатки. Руководство хочет определить, какое количество муки разных сортов должно быть в смеси, чтобы добавка удовлетворяла требованиям диетологов, но при этом обладала минимальной стоимостью?

Данные о содержании белка и клетчатки в одном килограмме каждого сорта муки, а также их стоимости приведены в таблице

Пищевой компонент	Сорт муки	
	№1	№2
Белок, кг	0.04	0.3
Клетчатка, кг	0.01	0.03
Стоимость муки, руб./кг	22	775

Введите в рассмотрение управляемые переменные и запишите целевую функцию, позволяющую количественно оценить затраты предприятия на приобретение муки в зависимости от объемов муки разных сортов, используемых для приготовления пищевой добавки. Запишите ограничения, накладываемые на управляемые переменные, учитывая требования диетологов к пищевой добавке и необходимость ежедневного производства добавки в количестве не менее 500 кг. Сформулируйте задачу оптимизации, используя полученную целевую функцию и ограничения. Является ли данная задача оптимизации задачей линейного программирования?

Задача 2. Месячная потребность организма в витаминах и питательных веществах типов А, В, С указана в табл. (цифры условные). Содержание А, В, С в 1 кг доступных покупателю фруктов — яблок (1), апельсинов (2), бананов (3) и лимонов (4) — указано в табл. Требуется построить оптимизационную модель для того, чтобы определить, какие продукты и в каких количествах следует покупать для удовлетворения потребности организма в витаминах и питательных веществах А, В, С при условии, что стоимость продуктового набора должна быть минимальной.

Микроэлементы и витамины	Удельное содержание веществ в продукте				Потребность
	1	2	3	4	
А	1	0	2	5	50
В	3	5	0	4	60
С	0	4	7	0	40
Цена за 1 кг	4	6	7	80	
	5	0	0		

**Задания для самоконтроля:**

1. Какие виды классификации управленческих решений Вам известны?
2. Можно ли формализовать классификацию управленческих решений?
3. Какое место в классификации управленческих решений отводится основным функциям управления?

**Основная литература:**

1. Пужаев А. В. Управленческие решения: учебное пособие/А. В. Пужаев. - М.: КНОРУС, 2012. - 192 с.
2. Литвак Б. Г. Управленческие решения. Практикум: учебное пособие / Б. Г. Литвак. - М.: Московская финансово-промышленная академия, 2012. - 448 с.
3. Фирсова И. А. Управленческие решения: учебник/ И. А. Фирсова, О. В. Данилова, С. В. Карпова. - М.: Юрайт, 2012. - 399 с. –

**Дополнительная литература:**

1. Карданская Н. Л. Управленческие решения: учебник/ Н. Л. Карданская. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. - 439 с
2. Батурин В. К. Общая теория управления: учебное пособие/ В. К. Батурин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 487 с.
3. Гапоненко А. Л. Теория управления: учебник/ А. Л. Гапоненко. - М.: Юрайт, 2014. - 342 с.
4. Игнатов В. Г. Теория управления: курс лекций/ В. Г. Игнатов, Л. Н. Албастова. - М.: ИКЦ МарТ, 2006. - 464 с. - (Учебный курс).
5. Теория управления: учебник/ под общ. ред. А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухина. - М.: Изд-во РАГС, 2010. - 560 с.

6. Игнатов В. Г. Теория управления: Учебное пособие/ В. Г. Игнатов, Л. Н. Албастова. - Ростов-на-Дону: ИЦ МарТ; Феникс, 2010. - 478 с.

7. Коробко В. И. Теория управления: учебное пособие/ В. И. Коробко. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 383 с.

#### Тема 4. Условия и факторы качества управленческих решений

##### Вопросы:

1. Применение к разработке управленческих решений научных подходов менеджмента и методов анализа.
2. Исчерпывающее описание начальных условий. Структуризация проблемы и построение дерева целей.
3. Обеспечение многовариантности решения проблемы. Правовая обоснованность принятия решения.
4. Проблемы повышения качества управленческого и исполнительского труда.
5. Требования, предъявляемые к качеству управленческих решений. Условия обеспечения высокого качества и эффективности управленческих решений.
6. Стандарты качества. Сертификация систем качества.

##### Практические задания:

**Задача 1.** Химическая фабрика выпускает три разновидности стирального порошка марок *A*, *B*, *C*. Доход от реализации 1 кг порошка каждого наименования известен, и составляет  $c_A = 10$ ,  $c_B = 12$ ,  $c_C = 8$  руб. соответственно. Недельные запасы и удельные расходы ресурсов, необходимых для производства 1 кг порошка каждой марки, приведены в табл. Требуется построить оптимизационную модель, позволяющую так спланировать производственную программу (объемы выпуска порошка каждой марки), чтобы доход от реализации продукции был максимальным.

Ресурсы	Удельные расходы на 1 кг для стиральных порошков			Недельные запасы ресурсов
	A	B	C	
Сырье кг	1 .4	0. 1	1.5	15 000
Оборудование часы	0 .2	0. 7	0.3	2300
Трудозатраты Чел. часы	0 .3	0. 2	0.1	1600

**Задача 2.** В результате изучения спроса на изделия мебельной фабрики службой маркетинга было установлено, что спрос на диваны

никогда не превышает 130 шт. в месяц, а на кресла 200 шт. В то же время согласно уже подписанным контрактам, фабрика обязана поставить заказчику стулья в количестве не менее 700 шт. Требуется сформировать и включить в задачу оптимизации ограничения, накладываемые на переменные решения.

#### ***Основная литература:***

1. Пужаев А. В. Управленческие решения: учебное пособие/А. В. Пужаев. - М.: КНОРУС, 2012. - 192 с.
2. Литвак Б. Г. Управленческие решения. Практикум: учебное пособие / Б. Г. Литвак. - М.: Московская финансово-промышленная академия, 2012. - 448 с.
3. Фирсова И. А. Управленческие решения: учебник/ И. А. Фирсова, О. В. Данилова, С. В. Карпова. - М.: Юрайт, 2012. - 399 с. –

#### ***Дополнительная литература:***

1. Карданская Н. Л. Управленческие решения: учебник/ Н. Л. Карданская. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. - 439 с
2. Батурин В. К. Общая теория управления: учебное пособие/ В. К. Батурин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 487 с.
3. Гапоненко А. Л. Теория управления: учебник/ А. Л. Гапоненко. - М.: Юрайт, 2014. - 342 с.
4. Игнатов В. Г. Теория управления: курс лекций/ В. Г. Игнатов, Л. Н. Албастова. - М.: ИКЦ МарТ, 2006. - 464 с. - (Учебный курс).
5. Теория управления: учебник/ под общ. ред. А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухина. - М.: Изд-во РАГС, 2010. - 560 с.
6. Игнатов В. Г. Теория управления: Учебное пособие/ В. Г. Игнатов, Л. Н. Албастова. - Ростов-на-Дону: ИЦ МарТ; Феникс, 2010. - 478 с.
7. Коробко В. И. Теория управления: учебное пособие/ В. И. Коробко. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 383 с.
8. Лукичева Л. И. Управленческие решения: учебник/ Л. И. Лукичева, Д. Н. Егорычев. - М.: Омега-Л, 2009. - 383 с.:

### **Тема 5 Анализ влияния внешней и внутренней среды на разработку и реализацию управленческих решений**

#### ***Вопросы:***

1. Внутренние факторы, влияющие на принятие и реализацию решений. Структура организации и разделение труда.
2. Взаимосвязь управленческих решений с организационной иерархией.
3. Координация трудовой деятельности.

4. Экономический, финансовый, технологический, технический и кадровый факторы.
5. Факторы внешней среды

### **Практические задания:**

**Задача 1.** На конец финансового года внеоборотные активы предприятия равны 120000 руб., оборотные активы — 50000 руб., а краткосрочные обязательства — 60000 руб. В течение отчетного финансового года объем продаж равен 350000 руб. Определить коэффициент оборачиваемости активов.

**Задача 2.** На конец финансового года запасы предприятия равны 30000 руб., дебиторская задолженность — 15000 руб., кассовая наличность — 5000 руб., а краткосрочные обязательства — 55000 руб. Определить коэффициент текущей ликвидности.

**Задача 3.** На конец финансового года запасы предприятия равны 35000 руб., а себестоимость проданной продукции — 105000 руб. Определить коэффициент оборачиваемости запасов.

**Задача 4.** На конец финансового года дебиторская задолженность предприятия равна 35000 руб., а объем продаж в кредит — 100000 руб. Определить период оборачиваемости дебиторской задолженности.

**Задача 5.** На конец финансового года кредиторская задолженность предприятия равна 30000 руб., а объем закупок в кредит — 90000 руб. Определим период оборачиваемости кредиторской задолженности.

### **Основная литература:**

1. Пужаев А. В. Управленческие решения: учебное пособие/А. В. Пужаев. - М.: КНОРУС, 2012. - 192 с.
2. Литвак Б. Г. Управленческие решения. Практикум: учебное пособие / Б. Г. Литвак. - М.: Московская финансово-промышленная академия, 2012. - 448 с.
3. Фирсова И. А. Управленческие решения: учебник/ И. А. Фирсова, О. В. Данилова, С. В. Карпова. - М.: Юрайт, 2012. - 399 с. –

### **Дополнительная литература:**

1. Карданская Н. Л. Управленческие решения: учебник/ Н. Л. Карданская. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. - 439 с
2. Батурин В. К. Общая теория управления: учебное пособие/ В. К. Батурин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 487 с.
3. Гапоненко А. Л. Теория управления: учебник/ А. Л. Гапоненко. - М.: Юрайт, 2014. - 342 с.
4. Игнатов В. Г. Теория управления: курс лекций/ В. Г. Игнатов, Л. Н. Албастова. - М.: ИКЦ МарТ, 2006. - 464 с. - (Учебный курс).



5. Теория управления: учебник/ под общ. ред. А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухина. - М.: Изд-во РАГС, 2010. - 560 с.
6. Игнатов В. Г. Теория управления: Учебное пособие/ В. Г. Игнатов, Л. Н. Албастова. - Ростов-на-Дону: ИЦ МарТ; Феникс, 2010. - 478 с.
7. Коробко В. И. Теория управления: учебное пособие/ В. И. Коробко. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 383 с.
8. Лукичева Л. И. Управленческие решения: учебник/ Л. И. Лукичева, Д. Н. Егорычев. - М.: Омега-Л, 2009. - 383 с.:

## **Тема 6. Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения**

### ***Вопросы:***

1. Необходимость моделирования управленческих решений: естественная сложность управленческих ситуаций.
2. Основные требования к моделям процесса принятия управленческих решений.
3. Адекватность модели ситуации принятия решения.
4. Типы моделей.
5. Экономический анализ как наиболее распространенный способ построения моделей в менеджменте.
6. Классификация моделей процесса принятия управленческих решений.
7. Основные этапы процесса построения модели.
8. Основные этапы организации процесса разработки управленческих решений.

### **Практические задания:**

**Задача 1.** Главному инженеру компании надо решить, монтировать или нет новую производственную линию, использующую новейшую технологию. Если новая линия будет работать безотказно, компания получит прибыль 200 млн. рублей. Если же она откажет, компания может потерять 150 млн. рублей. По оценкам главного инженера, существует 60% шансов, что новая производственная линия откажет. Можно создать экспериментальную установку, а затем уже решать, монтировать или нет производственную линию. Эксперимент обойдется в 10 млн. рублей. Главный инженер считает, что существует 50% шансов, что экспериментальная установка будет работать. Если экспериментальная установка будет работать, то 90% шансов зато, что смонтированная производственная линия также будет работать. Если же экспериментальная установка не будет работать, то только 20% шансов за то, что производственная линия заработает. Следует ли строить экспериментальную установку? Следует ли монтировать

производственную линию? Какова ожидаемая стоимостная оценка наилучшего решения?

**Задача 2.** Предприятие решает вопрос о том, какую назначить цену на свой товар: 60 руб. или 70 руб. Если будет установлена цена 60 руб., то возможны следующие варианты объема продаж: 50000 руб. с вероятностью 0,3; 45000 руб. с вероятностью 0,4 и 40000 руб. с вероятностью 0,3. Если будет установлена цена 70 руб., то возможны следующие варианты объема продаж: 46000 руб. с вероятностью 0,2; 43000 руб. с вероятностью 0,4 и 41000 руб. с вероятностью 0,4. Определить с помощью дерева решений, какую цену следует назначить предприятию на свой товар. Какова ожидаемая стоимостная оценка наилучшего решения?

**Задания для самоконтроля:**

1. С чем связана необходимость моделирования управленческих решений?
2. Какие типы моделей Вам известны?
3. По какому принципу классифицируются модели процесса принятия управленческих решений?
4. Какие этапы построения модели Вы знаете?

**Основная литература:**

1. Пужаев А. В. Управленческие решения: учебное пособие/А. В. Пужаев. - М.: КНОРУС, 2012. - 192 с.
2. Литвак Б. Г. Управленческие решения. Практикум: учебное пособие / Б. Г. Литвак. - М.: Московская финансово-промышленная академия, 2012. - 448 с.
3. Фирсова И. А. Управленческие решения: учебник/ И. А. Фирсова, О. В. Данилова, С. В. Карпова. - М.: Юрайт, 2012. - 399 с. –

**Дополнительная литература:**

1. Добрынина Г. А. Управленческие решения: учебное пособие/Г. А. Добрынина. - Томск: Изд-во ТГПУ, 2008. - 64 с.
2. Дафт Р. Л. Теория организации: учебник/ Р. Л. Дафт; пер. с англ. под ред. Э. М. Короткова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. - 736 с.
3. Мильнер Б. З. Теория организации: учебник/ Б. З. Мильнер. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 864 с.
4. Смирнов Э. А. Теория организации: учебное пособие/ Э. А. Смирнов. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 248 с.
5. Подлесных В. И. Теория организации: учебное пособие/ В. И. Подлесных, Н. В. Кузнецов, О. Г. Тихомирова. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 304 с.
6. Кузнецов Ю. В. Теория организации: учебник/ Ю. В. Кузнецов, Е. В. Мелякова. - М.: Юрайт, 2012. - 365 с.

7. Латфуллин Г. Р. Теория организации: учебник/ Г. Р. Латфуллин, А. В. Райченко. - М.: Юрайт, 2013. - 448 с.
8. Иванова Т. Ю. Теория организации: учебник/ Т. Ю. Иванова. - М.: КНОРУС, 2012. - 432 с.

## **Тема 7. Целевая ориентация управленческих решений**

### **Вопросы:**

1. Цель и ее определение.
2. Требования к цели
3. Типы целей
4. Альтернативные цели деятельности и их разнообразие.
5. Построение дерева целей.
6. Понятие о целевой ориентации решений.
7. Целевая функция как критерий качества системы управления.
8. Общее понятие о программно-целевом подходе к принятию управленческих решений.
9. Технология разработки управленческих решений, ориентированных на достижение запланированной цели.
10. Процессорные технологии, обслуживающие целевые технологии (управление по результатам).

### **Практические задания:**

**Задача 1.** Предприниматель провел анализ, связанный с открытием магазина. Если он откроет большой магазин, то при благоприятном состоянии рынка получит прибыль 60 млн. рублей, при неблагоприятном — понесет убытки 40 млн. рублей. Маленький магазин принесет ему 30 млн. рублей прибыли при благоприятном состоянии рынка и 10 млн. рублей убытков при неблагоприятном. Возможность благоприятного и неблагоприятного состояния рынка он оценивает одинаково. Исследование рынка, которое может провести специалист, обойдется предпринимателю в 5 млн. рублей. Специалист считает, что с вероятностью 0,6 состояние рынка окажется благоприятным. В то же время при положительном заключении состояние рынка окажется благоприятным лишь с вероятностью 0,9. При отрицательном заключении с вероятностью 0,12 состояние рынка может оказаться благоприятным. Используйте дерево решений для того, чтобы помочь предпринимателю принять решение. Следует ли заказать проведение обследования состояния рынка? Следует ли открыть большой магазин? Какова ожидаемая стоимостная оценка наилучшего решения?

**Задача 2** Компания рассматривает вопрос о строительстве завода. Возможны три варианта действий.

А. Построить большой завод стоимостью  $M_x = 700$  тысяч долларов. При этом варианте возможны большой спрос (годовой доход в размере  $R_x = 280$  тысяч долларов в течение следующих 5 лет) с вероятностью  $p_x = 0,8$  и низкий спрос (ежегодные убытки  $Y_2 = 80$  тысяч долларов) с вероятностью  $p_2 = 0,2$ .

Б. Построить маленький завод стоимостью  $M_2 = 300$  тысяч долларов. При этом варианте возможны большой спрос (годовой доход в размере  $T_1 = 180$  тысяч долларов в течение следующих 5 лет) с вероятностью  $p_x = 0,8$  и низкий спрос (ежегодные убытки  $T_2 = 55$  тысяч долларов) с вероятностью  $p_2 = 0,2$ .

В. Отложить строительство завода на один год для сбора дополнительной информации, которая может быть позитивной или негативной с вероятностью  $p_3 = 0,7$  и  $p_4 = 0,3$  соответственно. В случае позитивной информации можно построить заводы по указанным выше расценкам, а вероятности большого и низкого спроса меняются на  $p_5 = 0,9$  и  $p_6 = 0,1$  соответственно. Доходы на последующие четыре года остаются прежними. В случае негативной информации компания заводы строить не будет.

Все расчеты выражены в текущих ценах и не должны дисконтироваться. Нарисовав дерево решений, определим наиболее эффективную последовательность действий, основываясь на ожидаемых доходах.

#### **Задания для самоконтроля:**

1. Как связаны между собой цель и миссия организации?
2. В чем разница между мнимыми и действительными целями?
3. По каким признакам могут быть классифицированы цели?
4. В чем смысл целевой ориентации решений?
5. Какие технологии разработки управленческих решений Вы считаете основными для торговых предприятий?

#### **Основная литература:**

1. Пужаев А. В. Управленческие решения: учебное пособие / А. В. Пужаев. - М.: КНОРУС, 2012. - 192 с.
2. Литвак Б. Г. Управленческие решения. Практикум: учебное пособие / Б. Г. Литвак. - М.: Московская финансово-промышленная академия, 2012. - 448 с.
3. Фирсова И. А. Управленческие решения: учебник / И. А. Фирсова, О. В. Данилова, С. В. Карпова. - М.: Юрайт, 2012. - 399 с. –

#### **Дополнительная литература:**

1. Добрынина Г. А. Управленческие решения: учебное пособие / Г. А. Добрынина. - Томск: Изд-во ТГПУ, 2008. - 64 с.
2. Дафт Р. Л. Теория организации: учебник / Р. Л. Дафт; пер. с англ. под ред. Э. М. Короткова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. - 736 с.

3. Мильнер Б. З. Теория организации: учебник/ Б. З. Мильнер. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 864 с.
4. Смирнов Э. А. Теория организации: учебное пособие/ Э. А. Смирнов. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 248 с.
5. Подлесных В. И. Теория организации: учебное пособие/ В. И. Подлесных, Н. В. Кузнецов, О. Г. Тихомирова. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 304 с.
6. Кузнецов Ю. В. Теория организации: учебник/ Ю. В. Кузнецов, Е. В. Мелякова. - М.: Юрайт, 2012. - 365 с.
7. Латфуллин Г. Р. Теория организации: учебник/ Г. Р. Латфуллин, А. В. Райченко. - М.: Юрайт, 2013. - 448 с.
8. Иванова Т. Ю. Теория организации: учебник/ Т. Ю. Иванова. - М.: КНОРУС, 2012. - 432 с.

## **Тема 8. Анализ альтернатив действий**

### ***Вопросы:***

1. Методы и приемы анализа альтернатив.
2. Сопоставимость альтернативных вариантов управленческих решений. Сравнение как основной метод при оценке различных направлений деятельности предприятия.
3. Возможные ограничения и критерии принятия решения
4. Критерий минимакса.
5. Оптимум Парето и его практическое использование при рассмотрении альтернативных вариантов управленческих решений.
6. Основные и вспомогательные методы анализа управленческих решений.
7. Логические и формализованные методы принятия решений. Качественный и количественный подходы.
8. Приемы сводки и группировки, абсолютных, относительных и средних величин, динамических рядов, сплошных и выборочных наблюдений, детализации и обобщения.

### **Практические задания:**

Задача 1. Фирма планирует производство новой продукции быстрого питания. Исследовательский центр убежден в успехе и собирается внедрить ее немедленно, без рекламной кампании на рынках сбыта. Отдел маркетинга оценивает положение вещей иначе и предлагает провести интенсивную рекламную кампанию, которая обойдется в 100 тыс. усл. ед., а в случае успеха принесет 950 тыс. усл. ед. годового дохода. В случае неуспеха (вероятность составляет 30%) годовой доход оценивается в 200

тыс. усл. ед. Без рекламной кампании годовой доход оценивается в 400 тыс. усл. ед при условии, что покупателям понравится продукция (вероятность этого равна 0,8), и в 200 тыс. усл. ед., если покупатели останутся равнодушными к новой продукции.

- 1) Постройте соответствующее дерево решений.
- 2) Как должна поступить фирма в связи с запуском новой продукции?

**Задача 2** Предприятие выпускает три вида крепежных изделий: болты, гайки, шайбы. Нормы расхода сырья, времени работы оборудования и затрат электроэнергии, которые необходимы для производства одной тонны каждого изделия, приведены в табл.1. Месячные запасы ресурсов, которыми располагает предприятие, ограничены. По сырью эти ограничения обусловлены емкостью складских помещений, по оборудованию — станочным парком и трудовыми ресурсами, по электроэнергии — техническими и финансовыми причинами. Размеры запасов и доход от реализации продукции в у.д.е. за 1 т. приведены в табл. 1.

Таблица 1

Производственные ресурсы	Расход ресурсов на тонну продукции			Запасы ресурсов
	Болты	Гайки	Шайбы	
Сырье	3	5	12	154
Оборудование	5	7	8	210
Электричество	2	8	11	100
Доход от реализации у.д.е. за тонну	194	175	264	

Помимо запасов на формирование программы влияет необходимость выполнения контрактных обязательств: предприятие обязано обеспечить поставку болтов в количестве 4 т, гаек — в количестве 2 т, шайб — в количестве 3 т. Требуется сформировать месячную производственную программу (определить объемы выпуска каждого вида продукции), при которой доход от реализации будет максимальным.

**Задания для самоконтроля:**

1. Какие методы и приемы анализа альтернатив Вы знаете?
2. Как осуществляется сопоставимость альтернативных вариантов решения?
3. По каким факторам и параметрам сравниваются альтернативные варианты решения?
4. Как обеспечивается сопоставимость альтернативных вариантов решения?

***Основная литература:***

1. Пужаев А. В. Управленческие решения: учебное пособие/А. В. Пужаев. - М.: КНОРУС, 2012. - 192 с.
2. Литвак Б. Г. Управленческие решения. Практикум: учебное пособие / Б. Г. Литвак. - М.: Московская финансово-промышленная академия, 2012. - 448 с.
3. Фирсова И. А. Управленческие решения: учебник/ И. А. Фирсова, О. В. Данилова, С. В. Карпова. - М.: Юрайт, 2012. - 399 с. –

***Дополнительная литература:***

1. Юрченко Т. И. Управленческие решения. Ч. 1: учебное пособие/ Т. И. Юрченко, О. В. Петрова; ГУУ. - М., 2003. - 93 с.
2. Карданская Н. Л. Управленческие решения: учебник/ Н. Л. Карданская. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. - 439 с
3. Батурин В. К. Общая теория управления: учебное пособие/ В. К. Батурин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 487 с.
4. Гапоненко А. Л. Теория управления: учебник/ А. Л. Гапоненко. - М.: Юрайт, 2014. - 342 с.
5. Игнатов В. Г. Теория управления: курс лекций/ В. Г. Игнатов, Л. Н. Албастова. - М.: ИКЦ МарТ, 2006. - 464 с. - (Учебный курс).
6. Теория управления: учебник/ под общ. ред. А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухина. - М.: Изд-во РАГС, 2010. - 560 с.
7. Игнатов В. Г. Теория управления: Учебное пособие/ В. Г. Игнатов, Л. Н. Албастова. - Ростов-на-Дону: ИЦ МарТ; Феникс, 2010. - 478 с.
8. Коробко В. И. Теория управления: учебное пособие/ В. И. Коробко. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 383 с.

**Тема 9. Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска**

***Вопросы:***

1. Неопределенность среды реализации управленческих решений.
2. Виды неопределенности и рисков в решениях по управлению предприятием.

3. Риск как возможная опасность возникновения неблагоприятной ситуации в ходе реализации проекта или решения.
  4. Механизм действия основных рисков. Риск в управленческих решениях, способы его оценки.
  5. Финансовые риски.
  6. Экономический и внешнеэкономический риск.
  7. Факторы, увеличивающие риск.
  8. Принятие решений в условиях неопределенности и риска.
- Анализ и оценка коммерческих рисков.
9. Методы управления рисками.
  10. Синергетический подход к принятию управленческих решений в условиях неопределенности и риска.

### Практические задания:

#### Задача 1

Крупная фирма — импортер бытовой электротехники постоянно нуждается в аренде складских помещений. Во втором квартале текущего года, в соответствии с запланированными поставками из-за рубежа, потребности в складских площадях составят в апреле — 30 тыс. м<sup>2</sup> в мае — 40 тыс., в июне — 25 тыс. Арендодатель предлагает свои площади, состоящие из блоков по 1000 кв. м. Стоимость аренды складских помещений зависит от срока, на который заключается договор. Она составляет 10, 8 и 6 у.д.е. За 1 м<sup>2</sup> в месяц для одно-, двух- и трех-месячных договоров соответственно. Оплата должна производиться в начале каждого месяца, предшествующего соответствующему договору за весь срок аренды. В соответствии со своими финансовыми возможностями, фирма в предстоящем квартале может выделить на арендные платежи не более 400 тыс. У. Д. Е. В апреле, 300 тыс. У. Д. Е. В мае и 200 тыс. У. Д. Е. В июне. Требуется: Составить план аренды, минимизирующий затраты фирмы по оплате складских площадей;

Тип договора	Площадь, включаемая в договор аренды			Арендная ставка, у.д.е./м <sup>2</sup> в месяц
	Апрель	Май	Июнь	
1-месячный	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	10
2-месячный	X <sub>2</sub>	X <sub>2</sub>	—	8
3-месячный	X <sub>3</sub>	—	—	6
Потребность в площадях,	30	40	25	



тыс. м. <sup>2</sup>				
Финансовые возможности, тыс. у.д.е.	4000	3000	2000	

**Задача 2.** Химическая фабрика выпускает три разновидности стирального порошка марок *A*, *B*, *C*. Доход от реализации 1 кг порошка каждого наименования известен, и составляет  $c_A = 10$ ,  $c_B = 12$ ,  $c_C = 8$  руб. соответственно. Недельные запасы и удельные расходы ресурсов, необходимых для производства 1 кг порошка каждой марки, приведены в табл. Требуется построить оптимизационную модель, позволяющую так спланировать производственную программу (объемы выпуска порошка каждой марки), чтобы доход от реализации продукции был максимальным.

Ресурсы	Удельные расходы на 1 кг для стиральных порошков			Недельные запасы ресурсов
	A	B	C	
Сырье кг	1.4	1	1.5	15 000
Оборудование часы	0.2	0.7	0.3	2300
Трудозатраты Чел. часы	0.3	0.2	0.1	1600

**Основная литература:**

1. Пужаев А. В. Управленческие решения: учебное пособие/А. В. Пужаев. - М.: КНОРУС, 2012. - 192 с.
2. Литвак Б. Г. Управленческие решения. Практикум: учебное пособие / Б. Г. Литвак. - М.: Московская финансово-промышленная академия, 2012. - 448 с.
3. Фирсова И. А. Управленческие решения: учебник/ И. А. Фирсова, О. В. Данилова, С. В. Карпова. - М.: Юрайт, 2012. - 399 с. –

**Дополнительная литература:**

1. Просветов Г. И. Управленческие решения: Задачи и решения: учебно-практическое пособие/ Г. И. Просветов. - М.: Альфа-Пресс, 2009. - 320 с.
2. Лукичева Л. И. Управленческие решения: учебник/ Л. И. Лукичева, Д. Н. Егорычев. - М.: Омега-Л, 2006. - 383 с.:

3. Фатхутдинов Р. А. Управленческие решения: учебник/ Р. А. Фатхутдинов. - М.: ИНФРА-М, 2005. - 344 с.
4. Юрченко Т. И. Управленческие решения. Ч. 1: учебное пособие/ Т. И. Юрченко, О. В. Петрова; ГУУ. - М., 2003. - 93 с.
5. Карданская Н. Л. Управленческие решения: учебник/ Н. Л. Карданская. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. - 439 с

## **Тема 10. Эффективность решений**

### ***Вопросы:***

1. Эффективность как соотношение результата и затрат. Виды функциональной эффективности.
2. Управление эффективностью через систему количественных и качественных оценок. Показатели эффективности.
3. Использование экономических законов для повышения эффективности управленческих решений.
4. Обеспечение процесса разработки и исполнения оптимальных управленческих решений.
5. Методы оценки эффективности.
6. Оптимизация управленческих решений.
7. Матрица эффективности управленческих решений.
8. Экспертная оценка эффективности принятых решений.

### **Практические задания:**

**Задача 1.** Предприниматель провел анализ, связанный с открытием магазина. Если он откроет большой магазин, то при благоприятном состоянии рынка получит прибыль 60 млн. рублей, при неблагоприятном — понесет убытки 40 млн. рублей. Маленький магазин принесет ему 30 млн. рублей прибыли при благоприятном состоянии рынка и 10 млн. рублей убытков при неблагоприятном. Возможность благоприятного и неблагоприятного состояния рынка он оценивает одинаково. Исследование рынка, которое может провести специалист, обойдется предпринимателю в 5 млн. рублей. Специалист считает, что с вероятностью 0,6 состояние рынка окажется благоприятным. В то же время при положительном заключении состояние рынка окажется благоприятным лишь с вероятностью 0,9. При отрицательном заключении с вероятностью 0,12 состояние рынка может оказаться благоприятным. Используйте дерево решений для того, чтобы помочь предпринимателю принять решение. Следует ли заказать проведение обследования состояния рынка? Следует ли открыть большой магазин? Какова ожидаемая стоимостная оценка наилучшего решения?

**Задача 2** Компания рассматривает вопрос о строительстве завода. Возможны три варианта действий.

в. Построить большой завод стоимостью  $M_x = 700$  тысяч долларов. При этом варианте возможны большой спрос (годовой доход в размере  $R_x = 280$  тысяч долларов в течение следующих 5 лет) с вероятностью  $p_x = 0,8$  и низкий спрос (ежегодные убытки  $Y_2 = 80$  тысяч долларов) с вероятностью  $p_2 = 0,2$ .

Б. Построить маленький завод стоимостью  $M_2 = 300$  тысяч долларов. При этом варианте возможны большой спрос (годовой доход в размере  $T_1 = 180$  тысяч долларов в течение следующих 5 лет) с вероятностью  $p_x = 0,8$  и низкий спрос (ежегодные убытки  $T_2 = 55$  тысяч долларов) с вероятностью  $p_2 = 0,2$ .

В. Отложить строительство завода на один год для сбора дополнительной информации, которая может быть позитивной или негативной с вероятностью  $p_3 = 0,7$  и  $p_4 = 0,3$  соответственно. В случае позитивной информации можно построить заводы по указанным выше расценкам, а вероятности большого и низкого спроса меняются на  $p_5 = 0,9$   $p_6 = 0,1$  соответственно. Доходы на последующие четыре года остаются прежними. В случае негативной информации компания заводы строить не будет.

Все расчеты выражены в текущих ценах и не должны дисконтироваться. Нарисовав дерево решений, определим наиболее эффективную последовательность действий, основываясь на ожидаемых доходах.

### **Задания для самоконтроля:**

1. В чем разница между понятиями «эффективность» и «результативность»?
2. Как осуществляется управление эффективностью?
3. Какие показатели эффективности решений?
4. Какие методы оценки эффективности Вы знаете?
5. В чем суть экспертной оценки эффективности принятых решений?

### **Основная литература:**

1. Пужаев А. В. *Управленческие решения: учебное пособие*/А. В. Пужаев. - М.: КНОРУС, 2012. - 192 с.
2. Литвак Б. Г. *Управленческие решения. Практикум: учебное пособие* / Б. Г. Литвак. - М.: Московская финансово-промышленная академия, 2012. - 448 с.
3. Фирсова И. А. *Управленческие решения: учебник*/ И. А. Фирсова, О. В. Данилова, С. В. Карпова. - М.: Юрайт, 2012. - 399 с. –

### ***Дополнительная литература:***

1. Просветов Г. И. Управленческие решения: Задачи и решения: учебно-практическое пособие/ Г. И. Просветов. - М.: Альфа-Пресс, 2009. - 320 с.
2. Лукичева Л. И. Управленческие решения: учебник/ Л. И. Лукичева, Д. Н. Егорычев. - М.: Омега-Л, 2006. - 383 с.:
3. Фатхутдинов Р. А. Управленческие решения: учебник/ Р. А. Фатхутдинов. - М.: ИНФРА-М, 2005. - 344 с.
4. Юрченко Т. И. Управленческие решения. Ч. 1: учебное пособие/ Т. И. Юрченко, О. В. Петрова; ГУУ. - М., 2003. - 93 с.
5. Карданская Н. Л. Управленческие решения: учебник/ Н. Л. Карданская. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. - 439 с

### **Тема 11. Контроль реализации управленческих решений**

#### ***Вопросы:***

1. Необходимость надежной системы контроля управленческих решений. Требования к контролю
2. Виды контроля.
3. Функции контроля
4. Юридическая основа для проведения контроля
5. Контроль управленческих решений по упреждению – контроль на стадии разработки.
6. Контроль по результатам – контроль на стадии реализации. Использование принципа обратной связи в процедурах контроля.
7. Контроллинг как новое направление в менеджменте и его составные части: административный контроль, технологический контроль, ревизия, аудит.

#### ***Практические задания:***

**Задача1.** Пусть предприятие может начать производство изделий  $X$  и  $Y$ . Приняв решение о виде продукции, предприятие имеет две альтернативные возможности по загрузке этой продукцией производственных мощностей - на 100 или 80 %. При этом могут сложиться три возможных варианта ситуации по обеспечению производства необходимыми ресурсами - на 100, 80 и 50%. Ниже представлены величины возможной прибыли предприятия при реализации той или иной альтернативы и вероятности наступления внешних условий (обеспечения ресурсами). Составить и проанализировать древо решений.

Возможная прибыль (в млн ед.)

Обеспеченность ресурсами (в %)	Изделие X		Изделие Y	
	Загрузка		Загрузка	
	100%-я	80%-я	100%-я	80%-я
100	7	5	10	8
80	6	4	6	4
50	2	2	2	2

Вероятность обеспечения ресурсами

Обеспеченность ресурсами (в %)	Изделие X		Изделие Y	
	Загрузка		Загрузка	
	100%-я	80%-я	100%-я	80%-я
100	0,7	0,9	0,05	0,6
80	0,2	0,09	0,6	0,1
50	0,1	0,00	0,35	0,3

Задача 2. Фирма планирует производство новой продукции быстрого питания. Исследовательский центр убежден в успехе и собирается внедрить ее немедленно, без рекламной кампании на рынках сбыта. Отдел маркетинга оценивает положение вещей иначе и предлагает провести интенсивную рекламную кампанию, которая обойдется в 100 тыс. усл. ед., а в случае успеха принесет 950 тыс. усл. ед. годового дохода. В случае неуспеха (вероятность составляет 30%) годового доход оценивается в 200 тыс. усл. ед. Без рекламной кампании годового доход оценивается в 400 тыс. усл. ед. при условии, что покупателям понравится продукция (вероятность этого равна 0,8), и в 200 тыс. усл. ед., если покупатели останутся равнодушными к новой продукции.

Постройте соответствующее дерево решений.

Как должна поступить фирма в связи с запуском новой продукции?

**Задания для самоконтроля:**

1. Чем обусловлена необходимость надежной системы контроля управленческих решений?
2. Какие требования предъявляются к контролю?
3. Какие функции выполняет контроль?
4. Какие виды контроля управленческих решений Вам известны?

## 5. Что такое контроллинг?

### **Основная литература:**

1. Пужаев А. В. Управленческие решения: учебное пособие/А. В. Пужаев. - М.: КНОРУС, 2012. - 192 с.
2. Литвак Б. Г. Управленческие решения. Практикум: учебное пособие / Б. Г. Литвак. - М.: Московская финансово-промышленная академия, 2012. - 448 с.
3. Фирсова И. А. Управленческие решения: учебник/ И. А. Фирсова, О. В. Данилова, С. В. Карпова. - М.: Юрайт, 2012. - 399 с. –

### **Дополнительная литература:**

1. Карданская Н. Л. Управленческие решения: учебник/ Н. Л. Карданская. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. - 439 с
2. Батурич В. К. Общая теория управления: учебное пособие/ В. К. Батурич. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 487 с.
3. Гапоненко А. Л. Теория управления: учебник/ А. Л. Гапоненко. - М.: Юрайт, 2014. - 342 с.
4. Игнатов В. Г. Теория управления: курс лекций/ В. Г. Игнатов, Л. Н. Албастова. - М.: ИКЦ МарТ, 2006. - 464 с. - (Учебный курс).
5. Теория управления: учебник/ под общ. ред. А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухина. - М.: Изд-во РАГС, 2010. - 560 с.
6. Игнатов В. Г. Теория управления: Учебное пособие/ В. Г. Игнатов, Л. Н. Албастова. - Ростов-на-Дону: ИЦ МарТ; Феникс, 2010. - 478 с.
7. Коробко В. И. Теория управления: учебное пособие/ В. И. Коробко. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 383 с.
8. Лукичева Л. И. Управленческие решения: учебник/ Л. И. Лукичева, Д. Н. Егорычев. - М.: Омега-Л, 2009. - 383 с.:

## **Тема 12. Управленческие решения и ответственность**

### **Вопросы:**

1. Официальная и личная ответственность.
2. Распределение властных полномочий.
3. Права и обязанности членов коллектива.
4. Грамотная кадровая политика и обоснованные кадровые решения. Требования, предъявляемые к менеджеру.
5. Стиль управления
6. Виды и формы поощрений и наказаний, условия их применения и сравнительная эффективность.
7. Возможная ответственность за реализацию решений. Внутрифирменная (административная и экономическая) и внешняя (юридическая, социальная и моральная) ответственности.

8. Понятие халатности и условия возмещения убытков.
9. Ответственность за разглашение государственной и коммерческой тайны. Гарантийные обязательства.

**Практические задания:**

**Задача 1.** На конец финансового года внеоборотные активы предприятия равны 120000 руб., оборотные активы — 50000 руб., а краткосрочные обязательства — 60000 руб. В течение отчетного финансового года объем продаж равен 350000 руб. Определить коэффициент оборачиваемости активов.

**Задача 2.** На конец финансового года запасы предприятия равны 30000 руб., дебиторская задолженность — 15000 руб., кассовая наличность — 5000 руб., а краткосрочные обязательства — 55000 руб. Определить коэффициент текущей ликвидности.

**Задача 3.** На конец финансового года запасы предприятия равны 35000 руб., а себестоимость проданной продукции — 105000 руб. Определить коэффициент оборачиваемости запасов.

**Задача 4.** На конец финансового года дебиторская задолженность предприятия равна 35000 руб., а объем продаж в кредит — 100000 руб. Определить период оборачиваемости дебиторской задолженности.

**Задача 5.** На конец финансового года кредиторская задолженность предприятия равна 30000 руб., а объем закупок в кредит — 90000 руб. Определим период оборачиваемости кредиторской задолженности.

**Задача 6.** В марте закуплены для реализации 600 единиц продукции по цене 15 руб. В апреле—июле проданы 450 единиц продукции по цене 25 руб. В начале августа непроданный товар был уценен до 15 руб. за единицу. По этой цене проданы 50 единиц продукции. Определить процент скидки.

**Задача 7.** На конец финансового года кредиторская задолженность предприятия равна 35000 руб., а объем закупок в кредит — 145000 руб. Определить период оборачиваемости кредиторской задолженности.

**Задача 8.** На конец финансового года запасы предприятия равны 30000 руб., а себестоимость проданной продукции — 120000 руб. Определим коэффициент оборачиваемости запасов.

**Задания для самоконтроля:**

1. Какой характер носят управленческие решения, принимаемые в коммерческой организации?
2. В чем различие между официальной и личной ответственностью?
3. Как осуществляется делегирование полномочий при разработке управленческих решений?

4. Как распределяется ответственность за принятие решений в сфере торговли и услуг?
5. Какие требования предъявляются к лицу, принимающему решение?

***Основная литература:***

1. Пужаев А. В. Управленческие решения: учебное пособие/А. В. Пужаев. - М.: КНОРУС, 2012. - 192 с.
2. Литвак Б. Г. Управленческие решения. Практикум: учебное пособие / Б. Г. Литвак. - М.: Московская финансово-промышленная академия, 2012. - 448 с.
3. Фирсова И. А. Управленческие решения: учебник/ И. А. Фирсова, О. В. Данилова, С. В. Карпова. - М.: Юрайт, 2012. - 399 с. –

***Дополнительная литература:***

1. Юрченко Т. И. Управленческие решения. Ч. 1: учебное пособие/ Т. И. Юрченко, О. В. Петрова; ГУУ. - М., 2003. - 93 с.
2. Карданская Н. Л. Управленческие решения: учебник/ Н. Л. Карданская. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. - 439 с
3. Батурин В. К. Общая теория управления: учебное пособие/ В. К. Батурин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 487 с.
4. Гапоненко А. Л. Теория управления: учебник/ А. Л. Гапоненко. - М.: Юрайт, 2014. - 342 с.
5. Игнатов В. Г. Теория управления: курс лекций/ В. Г. Игнатов, Л. Н. Албастова. - М.: ИКЦ МарТ, 2006. - 464 с. - (Учебный курс).
6. Теория управления: учебник/ под общ. ред. А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухина. - М.: Изд-во РАГС, 2010. - 560 с.
7. Игнатов В. Г. Теория управления: Учебное пособие/ В. Г. Игнатов, Л. Н. Албастова. - Ростов-на-Дону: ИЦ МарТ; Феникс, 2010. - 478 с.
8. Коробко В. И. Теория управления: учебное пособие/ В. И. Коробко. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 383 с.



## **6. Самостоятельная работа студентов**

Самостоятельная работа студентов делится на два вида: аудиторная самостоятельная работа студентов под контролем преподавателя и внеаудиторная работа студентов.

К самостоятельной работе студентов под контролем преподавателя относится:

- 1) разбор производственных ситуаций, тестов, кейсов;
- 2) выполнение контрольных работ и контрольных опросов;
- 3) проведение деловых и ролевых игр по предложенной тематике;
- 4) участие в конференциях, конгрессах и т.д.

К самостоятельной внеаудиторной работе относится:

- 1) подготовка к аудиторным занятиям (лекциям, практическим и др.) и выполнение соответствующих заданий;
- 2) самостоятельная работа над отдельными темами учебных дисциплин в соответствии с учебно-тематическими планами;
- 3) подготовка ко всем видам контрольных испытаний;
- 4) решение задач, тестов, кейсов, заполнение таблиц, указанных в планах практических занятий;
- 5) подготовка докладов, рефератов;
- 6) изучение монографий, периодических изданий, учебно-методических пособий;
- 7) подготовка к конференциям различного уровня;
- 8) подготовка к олимпиаде по изучаемой дисциплине;
- 9) подготовка презентаций для докладов и т.д.

## **7. Образовательные технологии, используемые в преподавании дисциплины**

При изучении учебной дисциплины «Методы принятия управленческих решений», получения знаний и формирования компетенций могут быть использованы следующие образовательные технологии и формы преподавания:

### **1) Модульная технология.**

Модульное обучение предполагает структурирование учебной информации, содержания обучения и организацию работы учащихся с полными, логически завершенными учебными блоками (модулями). Модуль совпадает с темой учебного предмета. Однако, в отличие от темы в модуле, все измеряется, все оценивается: задание, работа, посещение занятий, стартовый, промежуточный и итоговый уровень учащихся. В модуле четко определены цели обучения, задачи и уровни изучения данного модуля, названы навыки и умения. В модульном обучении все заранее запрограммировано: не только последовательность изучения учебного материала, но и уровень его усвоения, и контроль качества усвоения.

Модульное обучение очень близко по своим идеям и организационным формам программированному обучению. Учебные модули и тесты могут быть легко перенесены в компьютерную среду обучения. Многие российские институты дистанционного образования строят свои учебные программы именно на основе модулей. Это делает возможным охватить процессом обучения большое количество учащихся, поставить обучение «на поток».

При разработке модуля учитывается то, что каждый модуль должен дать совершенно определенную самостоятельную порцию знаний, сформировать необходимые умения. После изучения каждого модуля учащиеся получают рекомендации преподавателя по их дальнейшей работе. По количеству баллов, набранных учащимися из возможных, учащийся сам может судить о степени своей «продвинутости».

При модульном обучении чаще всего используется рейтинговая оценка знаний и умений учащихся. Рейтинговая оценка обученности позволяет с большей степенью достоверности характеризовать качество его подготовки по данной специальности. Однако не каждая рейтинговая система позволяет сделать это. Выбранная произвольно, без доказательств ее эффективности и целесообразности, она может привести к формализму в организации учебного процесса. Проблема заключается в том, что разработать критерии знаний и умений, а также их оценки – дело очень трудоемкое.

После окончания обучения на основе модульных оценок определяется общая оценка, которая учитывается при определении результатов итогового контроля по предмету.

Учащиеся могут повысить модульные оценки только в период между сессиями, на экзамене они повышению не подлежат. При проведении итогового контроля вопросы экзамена должны носить обобщающий характер, отражать основные понятия курса, а не повторять вопросы модульного контроля, причем учащиеся должны заранее знать эти экзаменационные вопросы.

2) Проблемная лекция. Такая лекция начинается с вопросов, с постановки проблемы, которую в ходе изложения материала необходимо решить. Проблемные вопросы отличаются от непроблемных тем, что скрытая в них проблема требует не однотипного решения, то есть, готовой схемы решения в прошлом опыте нет.

С помощью проблемной лекции обеспечивается усвоение студентами теоретических знаний, развитие теоретического мышления, формирование познавательного интереса к содержанию учебного предмета и профессиональной мотивации будущего бакалавра.

В отличие от содержания информационной лекции, которое предлагается преподавателем в виде известного, подлежащего лишь запоминанию материала, на проблемной лекции новое знание вводится как неизвестное для студентов. Полученная информация усваивается как личностное открытие еще неизвестного для себя знания. Что позволяет создать у студентов иллюзию «открытия» уже известного в науке. Проблемная лекция строится таким образом, что познания студента приближаются к поисковой, исследовательской деятельности. Здесь участвуют мышление студента и его личностное отношение к усваиваемому материалу.

Лекция строится таким образом, чтобы обусловить появление вопроса в сознании студента. Проблемная ситуация возникает после обнаружения противоречий в исходных данных учебной проблемы. Для проблемного изложения отбираются важнейшие разделы курса, которые составляют основное концептуальное содержание учебной дисциплины, являются наиболее важными для будущей профессиональной деятельности и наиболее сложными для усвоения студентами.

Вопросы могут быть как простыми для того, чтобы сосредоточить внимание студентов на отдельных аспектах темы, так и проблемные. Студенты, продумывая ответ на заданный вопрос, получают возможность самостоятельно прийти к тем выводам и обобщения, которые преподаватель должен был сообщить им в качестве новых знаний, либо понять важность обсуждаемой темы, что повышает интерес, и степень восприятия материала студентами.

3) Лекция-визуализация. Данный вид лекции является результатом использования принципа наглядности, содержание данного принципа меняется под влиянием данных психолого-педагогической науки, форм и методов активного обучения.

Лекция-визуализация учит студентов преобразовывать устную и письменную информацию в визуальную форму, что формирует у них профессиональное мышление за счет систематизации и выделения наиболее значимых, существенных элементов содержания обучения.

Любая форма наглядной информации содержит элементы проблемности. Поэтому лекция – визуализация способствует созданию проблемной ситуации, разрешение которой в отличие от проблемной лекции, где используются вопросы, происходит на основе анализа, синтеза, обобщения, свертывания или развертывания информации, т.е. с включением активной мыслительной деятельности. Задача преподавателя использовать такие формы наглядности, которые не только дополняли бы словесную информацию, но и сами являлись носителями информации. Чем больше проблемности в наглядной информации, тем выше степень мыслительной активности студента.

4) Лекция-беседа. Лекция-беседа, или “диалог с аудиторией”, является наиболее распространенной и сравнительно простой формой активного вовлечения студентов в учебный процесс. Эта лекция предполагает непосредственный контакт преподавателя с аудиторией. Преимущество лекции-беседы состоит в том, что она позволяет привлекать внимание студентов к наиболее важным вопросам темы, определять содержание и темп изложения учебного материала с учетом особенностей студентов.

5) Лекция-дискуссия. В отличие от лекции-беседы здесь преподаватель при изложении лекционного материала не только использует ответы студентов на свои вопросы, но и организует свободный обмен мнениями в интервалах между логическими разделами.

Дискуссия – это взаимодействие преподавателя и студентов, свободный обмен мнениями, идеями и взглядами по исследуемому вопросу.

Это оживляет учебный процесс, активизирует познавательную деятельность аудитории и, что очень важно, позволяет преподавателю управлять коллективным мнением группы, использовать его в целях убеждения, преодоления негативных установок и ошибочных мнений некоторых студентов. Так же можно предложить студентам проанализировать и обсудить конкретные ситуации, материал. По ходу лекции-дискуссии преподаватель приводит отдельные примеры в виде ситуаций или кратко сформулированных проблем и предлагает студентам коротко обсудить, затем дать краткий анализ, выводы и лекция продолжается.

6) Лекция-пресс-конференция. Форма проведения лекции близка к форме проведения пресс-конференций, только со следующими изменениями. Преподаватель называет тему лекции и просит студентов письменно задавать ему вопросы по данной теме. Каждый студент должен в течение 2-3 минут сформулировать наиболее интересующие его вопросы, написать на бумажке и передать преподавателю. Затем преподаватель в

течение 3-5 минут сортирует вопросы по их смысловому содержанию и начинает читать лекцию. Изложение материала строится не как ответ на каждый заданный вопрос, а в виде связного раскрытия темы, в процессе которого формулируются соответствующие ответы. В завершение лекции преподаватель проводит итоговую оценку вопросов как отражения знаний и интересов слушателей.

Активизация деятельности студентов на лекции-пресс-конференции достигается за счет адресованного информирования каждого студента лично. В этом отличительная черта этой формы лекции. Необходимость сформулировать вопрос и грамотно его задать активизирует мыслительную деятельность, а ожидание ответа на свой вопрос концентрирует внимание студента. Вопросы студентов в большинстве случаев носят проблемный характер и являются началом творческих процессов мышления. Личностное, профессиональное и социальное отношение преподавателя к поставленным вопросам и ответом на них, оказывает воспитательное влияние на студентов. Опыт участия в лекция-пресс-конференция позволяет преподавателю и студентам отрабатывать умения задавать вопросы и отвечать на них, выходить из трудных коммуникативных ситуаций, формировать навыки доказательства и опровержения, учета позиции человека, задавшего вопрос.

7) Метод «круглого стола». Эта группа методов включает в себя: различные виды семинаров и дискуссий. В основе этого метода лежит принцип коллективного обсуждения проблем, изучаемых в системе образования. Главная цель таких занятий состоит в том, чтобы обеспечить студентам возможность практического использования теоретических знаний в условиях, моделирующих форм деятельности реальных специалистов.

Такие занятия призваны обеспечить развитие творческого мышления профессионального мышления, познавательной мотивации и профессионального использования знаний в учебных условия. Профессиональное использование знаний – это свободное владение языком соответствующей профессиональной области, научная точность оперирования формулировками, понятиями, определениями. Студенты должны научиться выступать в роли докладчиков и оппонентов, владеть умениями и навыками постановки и решения интеллектуальных проблем и задач, доказательства и опровержения, отстаивать свою точку зрения, демонстрировать достигнутый уровень теоретической подготовки.

На занятия «круглого стола» выносятся важные темы курса, усвоение которых определяет качество профессиональной подготовки; вопросы, наиболее трудные для понимания и усвоения. Такие темы обсуждаются коллективно, что обеспечивает активное участие каждого студента.

8) Деловая игра – используется, чтобы активизировать мышление студентов, повысить самостоятельность будущего специалиста, внести дух творчества в обучение, приблизить его к профориентационному,

подготовить к профессиональной практической деятельности. Главным вопросом в проблемном обучении выступает «почему», а в деловой игре – «что было бы, если бы...».

Данный метод раскрывает личностный потенциал студента: каждый участник может продиагностировать свои возможности в одиночку, а также и в совместной деятельности с другими участниками.

В процессе подготовки и проведения деловой игры, каждый участник должен иметь возможность для самоутверждения и саморазвития. Преподаватель должен помочь студенту стать в игре тем, кем он хочет быть, показать ему самому его лучшие качества, которые могли бы раскрыться в ходе общения.

Деловая игра – это контролируемая система, так как процедура игры готовится, и корректируется преподавателем. Если игра проходит в планируемом режиме, преподаватель может не вмешиваться в игровые отношения, а только наблюдать и оценивать игровую деятельность студентов. Но если действия выходят за пределы плана, срывают цели занятия, преподаватель может откорректировать направленность игры и ее эмоциональный настрой.

9) Ролевая игра – путём создания и проигрывания контролируемой учебной ситуации, моделирующей реальную управленческую ситуацию, научить студентов понимать профессиональные роли, действовать в заданных условиях соответственно принятым ролям, подходить к учебным ситуациям с разных точек зрения (менеджера или подчинённого), вырабатывать навыки работы менеджера, искать оптимальные решения проблемных и конфликтных ситуаций. Могут использоваться как независимо, так и являться частью деловых игр.

10) «Пресс-конференция»: студенты распределяются на подгруппы. Одна группа выступает в роли журналистов, другая в роли специалистов. Студенты располагаются лицом друг к другу. «Журналисты» задают вопрос, «специалисты» отвечают на него. Преподаватель выступает в роли стороннего наблюдателя, отмечая для себя активность студентов.

11) Решение задач.

Данная форма обучения направлена на получение результата доказательным путём через математические инструменты или инструменты логики. Обучаемый должен учиться сопоставлять исходный данные, видеть ход действий для получения необходимого результата.

12) Решение тестов. Тестовые задания должны быть компетентностно-ориентированными и могут быть представлены в различных вариациях:

– тестовые задания множественного выбора с одним или несколькими правильными ответами из предложенного набора ответов;

– тестовые задания множественного выбора на установление соответствия;

– тестовые задания множественного выбора на установление последовательности;

– тестовые задания с конструируемым ответом: с кратким регламентируемым ответом или же со свободным изложением (с развернутым ответом в произвольной форме).

13) Решение кейсов (кейс-стади, гарвардский метод). Под кейсами понимается техника обучения, использующая описание реальных управленческих, экономических и социальных ситуаций. Обучающиеся должны проанализировать ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные решения и выбрать лучшее из них. Кейсы базируются на реальном фактическом материале, или же приближены к реальной ситуации.

14) Подготовка презентаций.

15) «Морской бой»: группа делится на две команды, студентам раздаются «боеприпасы» – карточки, на которых указаны вопросы. И «спасательные круги», которые возвращают вопросы той команде, которая его задала. Цель студентов – ответить на все вопросы как можно быстрее.

16) Метод мозгового штурма (мозговой штурм, мозговая атака, англ. brainstorming) – 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. Затем из общего числа высказанных идей отбирают наиболее удачные, которые могут быть использованы на практике. Является методом экспертного оценивания.

Правильно организованный мозговой штурм включает три обязательных этапа. Этапы отличаются организацией и правилами их проведения:

а) постановка проблемы. Предварительный этап. В начале этого этапа проблема должна быть четко сформулирована. Происходит отбор участников штурма, определение ведущего и распределение прочих ролей участников в зависимости от поставленной проблемы и выбранного способа проведения штурма;

б) генерация идей. Основной этап, от которого во многом зависит успех (см. ниже) всего мозгового штурма. Поэтому очень важно соблюдать правила для этого этапа:

- главное — количество идей. Не делайте никаких ограничений.
- полный запрет на критику и любую (в том числе положительную) оценку высказываемых идей, так как оценка отвлекает от основной задачи и сбивает творческий настрой.
- необычные и даже абсурдные идеи приветствуются.
- комбинируйте и улучшайте любые идеи.

в) группировка, отбор и оценка идей. Этот этап часто забывают, но именно он позволяет выделить наиболее ценные идеи и дать окончательный результат мозгового штурма. На этом этапе, в отличие от второго, оценка не ограничивается, а наоборот, приветствуется. Методы анализа и оценки идей могут быть очень разными. Успешность этого этапа

напрямую зависит от того, насколько "одинаково" участники понимают критерии отбора и оценки идей.

Для проведения мозговой атаки обычно создают две группы:

- участники, предлагающие новые варианты решения задачи;
- члены комиссии, обрабатывающие предложенные решения.

Различают индивидуальные и коллективные мозговые атаки.

В мозговом штурме участвует коллектив из нескольких специалистов и ведущих. Перед самым сеансом мозгового штурма ведущий производит четкую постановку задачи, подлежащей решению. В ходе мозгового штурма участники высказывают свои идеи, направленные на решение поставленной задачи, причём как логичные, так и абсурдные. Если в мозговом штурме принимают участие люди различных чинов или рангов, то рекомендуется заслушивать идеи в порядке возрастания ранжира, что позволяет исключить психологический фактор «соглашения с начальством».

В процессе мозгового штурма, как правило, вначале решения не отличаются высокой оригинальностью, но по прошествии некоторого времени типовые, шаблонные решения исчерпываются, и у участников начинают возникать необычные идеи. Ведущий записывает или как-то иначе регистрирует все идеи, возникшие в ходе мозгового штурма.

Затем, когда все идеи высказаны, производится их анализ, развитие и отбор. В итоге находится максимально эффективное и часто нетривиальное решение задачи.

17) Работа в группах – форма организации деятельности, при которой на базе целевой учебной аудитории создаются небольшие рабочие группы (3-5 обучаемых) для совместного выполнения учебного задания.

Работа в группе позволяет индивидуально регулировать объем материала и режим работы, дает возможность формировать умение сообща выполнять работу, использовать прием взаимоконтроля. Возможность самостоятельно оценивать свою работу позволяет соблюсти принцип «отметочной безопасности», развивать интерес к предмету, а использование опорных сигналов (таблиц, схем, рисунков и т. п.) облегчит запоминание изучаемого материала.

Принципы групповой работы:

- аудитория разбивается на несколько групп от 3 до 6 человек;
- каждая группа получает свое задание, которое может быть одинаковым для всех либо дифференцированное;
- внутри каждой группы, между ее участниками распределяются роли («лидер», «спикер», «аналитики», «хранитель времени» и т.п.);
- процесс выполнения задания в группе осуществляется на основе обмена мнениями, оценками;
- выработанные в группе решения обсуждаются всей учебной группой.



Из принципов групповой работы видно, что для такой работы характерно непосредственное взаимодействие и сотрудничество между учащимися, которые, таким образом, становятся активными субъектами собственного учения. А это принципиально меняет в их глазах смысл и значение учебной деятельности.

## 8. Критерии оценки результатов обучения

Критерии оценки результатов обучения представляет собой дифференциацию оценки знаний студента по бально-рейтинговой системе.

Профессиональный уровень "5" (отлично)	85-100	Ответ хорошо структурирован; полное понимание исследуемого вопроса; полный и глубокий анализ вопроса; критическое использование теории и рекомендуемого материала для чтения; расширение и углубление лекционного материала; аргументированная логика; продуманность, творческий и оригинальный подход к освещению вопроса; иллюстративность массой примеров и данных
Продвинутый уровень "4" (хорошо)	70-84	Хорошая организация, но ряд несущественных упущений в плане содержания; умение аргументировать и использовать примеры; некоторое расширение и углубление лекционного материала; использование соответствующих концептуальных моделей
Базовый уровень "3" (удовлетворительно)	60-69	Удовлетворительный уровень, есть ряд существенных упущений; слабые места в стилевом оформлении, структуре и анализе; в основном базируется на лекционном материале; информация представлена четко, но отсутствует оригинальность в ее изложении
Минимальный уровень "2" (неудовлетворительно)	35-59	Неудовлетворительное выполнение; частичное понимание проблемы; несмотря на наличие ряда весьма удачных мест, работа характеризуется отсутствием тщательного анализа; неадекватность примеров

Минимальный уровень “1” (неудовлетворительно)	0-34	Отсутствие понимания вопроса, работа не структурирована и не соответствует требованиям; наличие серьезных ошибок и несоответствий
---	------	---

Бально-рейтинговая система оценки качества учебной работы студентов введена в учебный процесс с целью активизации самостоятельной работы студентов и стимулирования ее ритмичности.

1. Безупречное усвоение изучаемой студентом в семестре учебной дисциплины оценивается в 100 рейтинговых баллов («100 % успеха»).

2. Повышение рейтинга возможно за счёт участия в научно-исследовательской работе или тематической олимпиаде, связанной с содержанием изучаемой дисциплины. Также повышенный рейтинг ставится за использование дополнительных источников информации и выполнение контрольных испытаний на уровне выше требуемого.

3. Студенты, имеющие задолженности по промежуточным контрольным испытаниям по неуважительной причине к экзамену не допускаются и могут быть отчислены из университета в установленном порядке за академическую неуспеваемость.

## **9. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания результатов освоения программы дисциплины**

### **Текущий контроль успеваемости студентов.**

Текущий контроль успеваемости – это установление уровня знаний, умений, владений студентов по отношению к объему и содержанию разделов (модулей, частей) учебных дисциплин, представленных и утвержденных в учебных планах и учебных программах.

Текущий контроль успеваемости осуществляется через комплекс испытаний студентов в виде устных и письменных опросов, коллоквиумов, контрольных работ, проверки домашних заданий, защиты отчетов, компьютерного и бланочного тестирования. Возможны и другие виды контроля по усмотрению кафедры, обеспечивающей учебный процесс по данной дисциплине, в том числе, контроль посещаемости занятий.

В систему текущего контроля рекомендуется вводить необязательные мероприятия, позволяющие повысить семестровый рейтинг, например, участие в олимпиадах, научное исследование, участие в научных конференциях с докладом по теме изучаемого предмета и т.д. с назначением определенных баллов, прибавляемых к семестровому рейтингу по дисциплине. При этом рейтинг не должен превышать 100 баллов.

Для текущего контроля успеваемости на кафедрах, осуществляющих учебный процесс, создаются и периодически актуализируются банки тестов, заданий, программы компьютерных проверок и т.п. материалы.

Виды и сроки проведения мероприятий текущего контроля устанавливаются рабочей программой учебной дисциплины.

### **Промежуточная аттестация.**

Промежуточная аттестация студентов – это установление уровня знаний, умений, владений обучаемых, как показателя уровня освоения требуемых компетенций, по отношению к объему и содержанию учебной дисциплины.

Оценка промежуточной аттестации студента по дисциплине формируется на основании семестрового рейтинга текущего контроля и рейтинга экзаменационного испытания. Экзаменационное испытание проводится в сроки, устанавливаемые в соответствии с утвержденными учебными планами, календарными учебными графиками и приказами.

Преподаватель имеет право принять у студента экзамен только при наличии первичных документов по учету результатов промежуточной аттестации. Первичными документами являются экзаменационные ведомости, индивидуальные разрешения на сдачу экзамена. Все первичные документы должны передаваться в деканат преподавателем лично не позднее следующего дня после проведения испытания промежуточной аттестации.

По результатам промежуточной аттестации студенту, кроме итогового рейтинга по 100-балльной шкале, выставляется итоговая отметка: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

При аттестации на «отлично», «хорошо» и «удовлетворительно» студент считается получившим положительную оценку и прошедшим промежуточную аттестацию. Положительные оценки и соответствующие рейтинги заносятся в первичные документы и зачетные книжки студентов. Записи в зачетных книжках студентов должны осуществляться только после оформления первичных документов.

Оценки «неудовлетворительно» проставляются только в первичные документы.

Неудовлетворительные результаты промежуточной аттестации по дисциплине или непрохождение промежуточной аттестации в установленные сроки признаются академической задолженностью. Студенты обязаны ликвидировать академическую задолженность.

Виды и сроки проведения мероприятий промежуточной аттестации устанавливаются рабочей программой учебной дисциплины.

## 10. Комплект оценочных средств по дисциплине

### Примерная тематика докладов и эссе для учебного процесса:

1. Вклад Ф. Тейлор в школу научного управления.
2. Вклад Г. Ганта в теорию управления.
3. Вклад супругов Гилбертов в менеджмент.
4. Фигура М.П. Фоллет в менеджменте.
5. Идеи школы управления А. Файоля.
6. Менеджер-предприниматель Г. Форд.
7. Менеджер-предприниматель Дж. Рокфеллер.
8. Менеджер-предприниматель А. Стоун.
9. Практика менеджмента П. Друкера.
10. Сущность и основные этапы Хоторнских экспериментов Э.

Мэйо.

11. Работы Пригожина в области менеджмента.
12. Идеи И. Ансоффа в теории управления.
13. Американская модель управления.
14. Японская модель управления.
15. Китайская модель управления.
16. Европейская модель управления.
17. Роль менеджмента в предпринимательской деятельности.
18. Понятие имиджа менеджера.
19. Теория рациональной бюрократии М. Вебера.
20. Пути борьбы с бюрократией в современных условиях.
21. Роль контроллинга в современных условиях предприятия.
22. Защита конфиденциальной информации.
23. Методы прогнозирования управленческих решений.
24. Метод экспертных оценок.
25. Методы организации творческих процессов в управлении.
26. Сущность и значение социально-психологических методов

управления.

27. Основные элементы, лежащие в основе лидерства.
28. Формы власти и влияния.
29. Лидерство и власть.
30. Природа стресса и методы управления стрессом.

### Перечень вопросов для подготовки к экзамену:

1. Классификация управленческих решений.
2. Параметры и условия обеспечения качества и эффективности управленческих решений.
3. Обеспечение сопоставимости альтернативных вариантов управленческих решений.
4. Применение к разработке решений научных подходов.
5. Этапы и организация процесса разработки решений.

6. Анализ финансового состояния фирмы с позиций конкурентоспособности.
7. Процесс разработки и принятия решения.
8. Качество групповых решений.
9. Методики принятия группового решения.
10. Особенности системы целей предприятия.
11. Ограничения и факторы, влияющие на принятие решений.
12. Обзор наиболее известных моделей управленческих решений.
13. Требования к решению, качество и содержание решения.
14. Цели и критерии оценки решения.
15. Внешняя среда и ее влияние на управленческое решение.
16. Система и процесс контроля управленческого решения.
17. Внутренняя среда и ее влияние на управленческое решение.
18. Причины, снижающие эффективность реализации принятых решений.
19. Анализ факторов внешней среды.
20. Стратегическое изменение в организации.
21. Роль руководителя в процессе разработки управленческих решений.
22. Ключевые показатели эффективности.
23. Сбалансированная система показателей.
24. Система менеджмента качества.
25. История развития мировой управленческой мысли.
26. Система развития и обучения персонала в организации.
27. Управление циклом проекта.
28. Независимая оценка, как инструмент минимизации рисков при принятии решения о выходе на IPO.
29. Перспективы развития Российских банков: стратегия комплексной оптимизации.
30. История развития менеджмента качества.
31. Методы искусственного интеллекта и принятия решений в системах управления.
32. Развитие теории управления в России.
33. Меры по снижению риска и неопределенности.
34. Согласованность экспертных оценок.
35. Системный метод разрешения задач.
36. Повышение эффективности руководства трудовым коллективом в условиях корпоративного управления.
37. Сущность и содержание теории управления.
38. Определение числа критериев для оценки вариантов (альтернатив) управленческих решений.
39. Сущность SWOT-анализа
40. Модели разработки и принятия управленческих решений.

41. Модель дерева целей, как инструмент для формирования стратегии на предприятии.
42. Назначение и проблемы комплексного анализа положения предприятия.
43. Методы комплексного анализа положения предприятия.
44. Моделирование воздействия риска методом Монте-Карло.
45. Метод балльной оценки риска.
46. Модификации процедуры проведения мозгового штурма.
47. Международные стратегии и финансовое планирование.
48. Особенности японской модели принятия решений.
49. Понятие и параметры качества управленческого решения.
50. Оценка экономической эффективности управленческих решений.
51. Организационно-распорядительная деятельность.
52. Мотивация и стимулирование реализации управленческих решений.
53. Принятие решения как функция управления.
54. Методика формирования стратегии фирмы и алгоритм ее реализации.
55. Целевая ориентация управленческих решений.
56. Основные методы математического программирования.
57. Организационно-распорядительная деятельность менеджера по реализации управленческих решений.
58. Основные способы доведения решения до исполнителей и разъяснения содержания.
59. Учёт основных характеристик персонала при оценке альтернатив решений.
60. Критерии социальной эффективности решений.

### **Тесты для самоконтроля:**

#### **Тест 1**

#### **1) Расширенное определение теории принятия управленческого решения:**

- a) Отождествляет процесс принятия управленческого решения со всем процессом управления.
- b) Понимает процесс принятия управленческого решения как выбор наилучшего из множества.
- c) Понимает процесс принятия управленческого решения как выбор альтернативы руководителя.
- d) Процесс мыслительной деятельности человека.

#### **2) Узкое определение теории принятия управленческого решения:**



a) Отождествляет процесс принятия управленческого решения со всем процессом управления.

b) Понимает процесс принятия управленческого решения как выбор наилучшего из множества.

c) Процесс мыслительной деятельности человека.

d) Понимает процесс принятия управленческого решения как выбор альтернативы руководителя.

**3) Принятое управленческое решение влияет на:**

a) Сотрудников организации.

b) На организацию в целом.

c) На внешнюю среду.

d) На лицо, принявшее это решение.

e) Все ответы верны.

**4) Решение-это:**

a) Выбор альтернативы.

b) Результат выбора из нескольких возможных вариантов.

c) Выбор альтернативы руководителем.

d) Процесс мыслительной деятельности человека.

**5) Лицо, принимающее решение несет ответственность за:**

a) «Непродуманные» решения.

b) «Моральные» решения.

c) Решения, принятые в условиях неопределенности и риска.

d) За все принимаемые им решения.

**6) Цель управленческого решения заключается в:**

a) Принятии управленцем решения, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой должностью.

b) Принятии верного управленческого решения.

c) Достижении поставленных перед организацией целей.

d) Удовлетворении потребностей сотрудников.

**7) Лицо, принимающее решение:**

a) Должно обладать профессиональными знаниями и навыками.

b) Должно иметь высшее образование.

c) Быть хорошим психологом.

d) Быть ответственным человеком.

**8) Совокупность параметров решения, удовлетворяющих конкретного потребителя и обеспечивающих реальность его реализации – это:**

a) Эффективность управленческого решения.

b) Качество управленческого решения.

c) Надежность управленческого решения.

d) Оптимальность управленческого решения.

**9) Для принятия качественного управленческого решения, решение должно быть описано:**

a) Только качественными показателями.

- b) Только количественными показателями.
- c) Как качественными так и количественными показателями.
- d) Правильного ответа нет.

**10) Многовариантность решений и правовая обоснованность принимаемого решения обеспечивают:**

- a) Эффективность управленческого решения.
- b) Качество управленческого решения.
- c) Надежность управленческого решения.
- d) Оптимальность управленческого решения.

**11) Личностные оценки руководителя, среда принятия решений, информационные и поведенческие ограничения, взаимозависимость решений – это:**

- a) Факторы, обеспечивающие качество и эффективность управленческого решения.
- b) Факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений.
- c) Параметры качества управленческого решения.
- d) Параметры эффективности управленческого решения.

**12) Какие факторы, снижают вероятность принятия качественного и эффективного управленческого решения:**

- a) Личностные пристрастия или лояльность руководителя к одному из сотрудников.
- b) Структуризация проблемы.
- c) Внутрифирменные конфликты.
- d) Функционирование системы ответственности.

**13) Управленческое решение – это:**

- a) Результат выбора из нескольких возможных вариантов.
- b) Результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента.
- c) Выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью.
- d) Результат мыслительной деятельности человека.

**14) В каком случае возникает необходимость принятия управленческого решения:**

- a) В случае ликвидации неблагоприятной управленческой ситуации.
- b) В случае достижения поставленных перед организацией задач.
- c) В случае удовлетворения потребностей организации.
- d) В случае улучшения существующей ситуации.
- e) Все ответы верны.

**15) На чем основывается принятие управленческого решения:**

- a) Интуиция.
- b) Суждение.

- c) Рациональность.
- d) Профессионализм.
- e) Все ответы верны.

**16) Выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правильный – это:**

- a) Решение, основанное на суждении.
- b) Интуитивное решение.
- c) Рациональное решение.
- d) Профессиональное решение.

**17) Выбор, основанный на методах экономического анализа – это:**

- a) Решение, основанное на суждении.
- b) Интуитивное решение.
- c) Рациональное решение.
- d) Профессиональное решение.

**18) Решения, тщательно оцененные менеджером, рассмотрены все альтернативные варианты – это:**

- a) Рискованные решения.
- b) Импульсивные решения.
- c) Осторожные решения.
- d) Профессиональное решение.

**19) Решения, являющиеся результатом реализации определенной последовательности действий:**

- a) Осторожные решения.
- b) Рациональные решения.
- c) Запрограммированные решения.
- d) Незапрограммированные решения.

**20) Решения, требующиеся в ситуациях, которые в определенной мере новы, внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами:**

- a) Осторожные решения.
- b) Рациональные решения.
- c) Запрограммированные решения.
- d) Незапрограммированные решения.

**21) От каких показателей зависит процесс разработки и принятия управленческого решения:**

- a) Специфики деятельности организации.
- b) Организационной структурой.
- c) Внутренней культуры.
- d) Внешней среды.
- e) Все ответы верны.

**22) При разработке управленческого решения поступает огромное количество качественной и количественной информации. Как это отразится на принятом управленческом решении:**

- a) Повысит качество управленческого решения.
- b) Повысит надежность управленческого решения.
- c) Повысит эффективность управленческого решения.
- d) Помешает при принятии окончательного варианта управленческого решения.

e) Приведет к принятию ошибочных управленческих решений.

**23) Кто должен собирать аналитический материал о неблагоприятной управленческой ситуации, для повышения эффективности принимаемого решения:**

- a) Только руководитель организации.
- b) Специалист, обладающий достаточными знаниями и опытом в области, к которой принадлежит неблагоприятная управленческая ситуация.

c) Любой сотрудник организации, которому руководитель поручил собрать аналитический материал о неблагоприятной управленческой ситуации.

d) Элементы системы менеджмента.

**24) Какова основная задача анализа управленческой ситуации:**

- a) Выявление истинной проблемы организации.
- b) Выявление факторов, влияющих на развитие (изменение) управленческой ситуации.

c) Уточнение целей организации.

d) Выявление количественных данных.

**25) Количественные методы при анализе ситуации применяются для:**

- a) Расчета эффективности решаемой задачи.
- b) Выявляет изменения развития ситуации под воздействием факторов внешней среды.

c) Выявления динамика развития ситуации под воздействием тех или иных факторов.

d) Применения количественного подхода к разработке управленческого решения.

**26) На каком этапе разработки управленческого решения прогнозируется развитие ситуации:**

- a) Диагностика ситуации.
- b) Разработка прогноза развития ситуации.
- c) Анализ ситуации.
- d) Определение целей.

**27) Какой из методов генерирования альтернативных вариантов управленческих решений основан на использовании опыта решения предшествующих аналогичных проблем:**

- a) Метод «мозговой атаки».
- b) Метод аналогов.
- c) Метод генерирования.

d) Метод «Делфи».

**28) Анализ нескольких альтернативных вариантов развития ситуации способствует:**

a) Принятию более эффективных решений.

b) Принятию более надежных решений.

c) Принятию своевременных решений.

d) Принятию качественных решений.

**29) Какие действия выполняются на этапе экспертной оценки основных вариантов управляющих воздействий:**

a) Формирование оценочной системы.

b) Глубокий анализ ранее отобранных альтернативных вариантов управляющих воздействий.

c) Определение факторов, характеризующих ситуацию и тенденцию ее развития.

d) Формирование критериев оценки.

**30) Каково преимущество использования коллективных экспертиз:**

a) Разносторонняя оценка и аргументированность разрабатываемого управленческого решения.

b) Возможность сопоставления различных точек зрения на разрабатываемое управленческое решение.

c) Предоставление лицу, принимающему решение огромное количество альтернативных вариантов решений.

d) Детальный анализ ситуации.

e) Все ответы верны.

### Тест 2

1. Систему от набора элементов отличает  
А-состав элементов Б-иерархия элементов В-связи между элементами

2. Принцип эмерджентности для системы элементов означает  
А-иерархия Б-целостность В-связность

3. Управление по отношению к регулированию является  
А-частным случаем Б-независимым понятием В- общим понятием

4. Индуктивные методы исследований предполагают  
А-выдвижение гипотез Б- сбор данных и их обработку В- определение терминов

5. Комплексный подход основан на учете факторов  
А-внутренней среды Б-внешней среды В- внутренней и внешней среды

6. Интеграционный подход основан на объединении по  
А-вертикали Б-горизонтали В-иерархии Г-все ответы верны
7. Иерархия элементов- это их расположение в порядке  
А-следования Б- подчиненности В-значимости
8. При микро- представлении системы исследуются  
А-связи между элементами Б- связи с внешней средой В- связи во  
времени
9. При макро- представлении системы исследуются  
А-связи между элементами Б- связи с внешней средой В- связи во  
времени
10. При процессуальном представлении системы исследуются  
А-связи между элементами Б- связи с внешней средой В- связи во  
времени
11. Первым признаком организованности системы управления  
является  
А-динамичность Б-детерминированность В-эмерджентность
12. Вторым признаком организованности системы управления  
является  
А-динамичность Б-детерминированность В-эмерджентность
13. Статикой системы управления принято считать ее  
А-план работы Б- структуру В- документооборот
14. Динамикой системы управления принято считать  
А-план работы Б- структуру В- документооборот
15. К документации, регламентирующей работу системы управления  
не относят  
А-устав Б-положение В- должностные инструкции
16. Наиболее эффективным источником сведений о предприятии  
является  
А-анкета Б-отчет В-журнал
17. К функциональным зонам обследования организации не  
относятся

А- финансы    Б- структура    В- маркетинг

18. К качественным методам исследования систем управления относятся

А-экспертные методы    Б-статистические методы    В-аналитические методы

19. К количественным методам исследования систем управления относятся

А-экспертные методы    Б-статистические методы    В-метод Дельфи

20. Простейшим типом экспертных шкал является шкала

А-наименований    Б-отношений    В-интервалов

21. Рейтинги организаций являются примером использования экспертной шкалы

А-наименований    Б-отношений    В-интервалов

22. Количество уровней в дереве целей должно быть

А- не более 4    Б-не более 2    В- любым

25. Способность эксперта к творческому мышлению- это...

А- валидность    Б-креативность    В-вариативность

### Тест 3

Чем фактическая стратегия отличается от плановой:

- а. Различий нет;
- б. Наличием адаптированной реакции на изменение условий;
- в. Сочетанием стратегии и тактики;
- г. Фактом её принятия и реализации.

2. Ситуационный анализ - это:

а. Анализ сильных и слабых сторон деятельности организации; анализ благоприятных возможностей и угроз внешней предпринимательской среды.

б. Анализ текущей деятельности организации; планирование исходя из текущей ситуации.

3. Добавьте недостающую базовую конкурентную стратегию. Стратегия лидерства по издержкам, Стратегия дифференциации, Стратегия фокусированного лидерства по издержкам.

- а. Стратегия дифференцированного лидерства;

- б. Стратегия фокусированной дифференциации;
- в. Стратегия фокусированного лидерства по ценам.

4. Стратегическое управление это:

- а. Подсистема менеджмента;
- б. Система менеджмента;
- в. Микросистема менеджмента.

5. Дифференциация это:

- а. Способность обеспечить покупателя уникальной или большей ценностью в виде нового качества товара, особых потребительских свойств и послепродажного обслуживания;
- б. Способность обеспечить более низких издержек при производстве сравнимого товара;
- в. Способность обеспечить покупателя уникальной или большей ценностью в виде нового качества товара, особых потребительских свойств и послепродажного обслуживания на конкретном сегменте рынка.

6. Стратегия - это:

- а. Детальный план деятельности;
- б. Цель деятельности организации на перспективу;
- в. Генеральная линия действий по достижению перспективных целей организации.

7. Оборонительная стратегия является эффективной в следующих условиях:

- а. Компания, занимающая лидирующее положение в отрасли, подвергается атакам со стороны конкурентов;
- б. Стабильная деловая среда;
- в. В любых условиях;
- г. Умеренные изменения.

8. «Дойные коровы» характеризуют стратегические единицы бизнеса (СЕБ), для которых необходимо:

- а. Интенсивно инвестировать;
- б. Быстро прекратить бизнес;
- в. Направлять часть прибыли на развитие других СЕБ.

9. Стратегическая единица бизнеса - это:

- а. Штабной отдел, где разрабатываются стратегические планы;
- б. Подразделение компании, ориентированное на будущее;
- в. Подразделение компании, занимающееся достаточно четко установленным бизнесом со своими стратегическими целями и задачами.



10. Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции - это:

- а. Контроль над организациями, находящимися между производителем и потребителями;
- б. Контроль над поставщиками;
- в. Контроль как над сбытовыми посредническими организациями, так и над поставщиками.

11. Матрица БКГ основана на оценке следующих параметров:

- а. Привлекательность бизнеса;
- б. Темп роста рынка;
- в. Благоприятные возможности;
- г. Доля рынка;
- д. Угрозы.

12. Матрица Дженерал Электрик - Мак-Кинзи основана на оценке следующих параметров:

- а. Привлекательность отрасли;
- б. Благоприятные возможности;
- в. Сила позиции бизнеса в отрасли;
- г. Угрозы; сильные стороны организации.

13. Создание ресторана в крупном универсаме - это стратегия:

- а. Развития продукта;
- б. Концентрированного роста;
- в. «Снятия сливок»;
- г. Горизонтальной диверсификации;
- д. Вертикальной интеграции.

14. Развитие сети бензоколонок корпорации, занимающейся добычей нефти, это пример стратегии:

- а. Развития продукта;
- б. Концентрированного роста;
- в. Вертикальной интеграции;
- г. Горизонтальной диверсификации;
- д. «Сбора урожая».

15. SWOT - анализ основан на оценке следующих групп параметров:

- а. Привлекательность отрасли; положение СЕБ;
- б. Сильные стороны организации;
- в. Слабые стороны организации;

- г. Благоприятные возможности; сильные стороны конкурентов;
- д. Угрозы.

16. «Миссия компании X заключается в стремлении стать мировым лидером в области производства своей продукции». Является ли это заявление миссией компании X?

- а. Да;
- б. Нет.

17. В каком виде конкурентной борьбы участвуют производители легковых автомобилей:

- а. Чистая монополия;
- б. Чистая олигополия;
- в. Чистая конкуренция;
- г. Монополистическая конкуренция;
- д. Дифференцированная олигополия.

18. Выход на мировые рынки лучше всего осуществлять на стадии:

- а. Возникновения спроса;
- б. Развития спроса;
- в. Падения спроса;
- г. На любой стадии жизненного цикла.

19. Смысл стратегического планирования заключается в следующем:

- а. Разработка конкретных способов выживания бизнеса в изменяющихся условиях; выявление путей лучшего использования внутреннего потенциала организации;
- б. Долгосрочное планирование; экстраполяция прошлых тенденций на будущее.

20. Какой целевой показатель Вы выберете в качестве основного для оценки эффективности деятельности бюджетной образовательной организации:

- а. Прибыль;
- б. Численность обучающихся;
- в. Объем дополнительных платных услуг;
- г. Качество обучения.

#### Тест 4

**Система управления – это:**

а. механизм принятия решений, определяющих направление управленческой деятельности;

б. технология объединения взаимосвязанных структурных элементов в пространстве и во времени;

в. система, созданная для сбора, анализа и переработки информации с целью получения максимального конечного результата при определенных ограничениях.

## **2. Системный анализ - это:**

а. конструктивное направление исследования процессов управления;

б. совокупность методов и моделей, направленных на решение задач исследования организации;

в. методы и формы изучения задач системы управления.

**3. Направление методов научного познания и практической деятельности, в основе которого лежит исследование любого объекта как сложной целостной кибернетической социально-экономической системы:**

а. системный подход;

б. функциональный подход;

в. комплексный подход.

**4. взаимоотношения между сотрудниками аппарата управления, а также между подразделениями, расположенными на разных уровнях системы управления - это:**

а. объект исследования;

б. предмет исследования;

в. субъект исследования.

## **5. Организационный раздел плана исследования включает в себя:**

а. цели, задачи, предмет и объект исследования;

б. выбора метода проведения исследований, сбора и обработки данных, анализ полученных результатов, способы их оформления;

в. план проведения исследований, формирование команды исполнителей, распределение трудовых и финансовых ресурсов.

## **6. Критический путь сетевой модели — это:**

а. полный путь наибольшей продолжительности, дающий наименьшее время выполнения всего комплекса работ;

б. полный путь наименьшей продолжительности, дающий наибольшее время выполнения всего комплекса работ.

**7. схема принятия решений конкретных подразделений организации, в которой фиксируются уровни руководства, схемы действующих процедур принятия решений составляется на:**

- а. втором этапе процесса проектирования исследования систем управления;
- б. четвертом этапе процесса проектирования исследования систем управления;
- в. шестом этапе процесса проектирования исследования систем управления.

**8. С точки зрения организации проведения исследования можно выделить следующие формы:**

- а. индивидуальные и коллективные исследования;
- б. однократные и многократные;
- в. казуальные и детерминированные.

**9. методы, основанные на выявлении и обобщении мнений опытных специалистов-экспертов включают в себя:**

- а. метод «мозговой атаки»;
- б. топология;
- в. метод типа «Дельфи»;
- г. ситуационное моделирование.

**10. Модель системы состоит из следующих элементов:**

- а. канал;
- б. вход;
- в. приемник;
- г. выход;
- д. передатчик;
- е. обратная связь;
- ж. информационная среда.

**11. Система обладает следующими свойствами:**

- а. синергичность;
- б. гибкость;
- в. эмерджентность;
- г. транзитивность.

**12. Принципиальная несводимость свойств системы к сумме свойств составляющих её компонентов - это:**

- а. интегративность
- б. эквифинальность
- в. неаддитивность

**13. система, являющаяся частью другой системы и способная выполнять относительно независимые функции, имеющая подцели, направленные на достижение общей цели системы:**

- а. подсистема;
- б. надсистема;
- в. квазисистема.

**14. Представление характеризует систему как единое целое, находящееся в «системном окружении»:**

- а. микроскопическое
- б. макроскопическое
- в. мезоскопическое

**15. Требования, предъявляемые к системам управления, по которым можно судить о степени их организованности, включают в себя:**

- а. динамичность системы;
- б. адаптивность системы;
- в. альтернативность путей функционирования и развития;
- г. взаимодействие и взаимозависимость системы и внешней среды;
- д. интегративность системы;
- е. наличие в системе каналов обратной связи.

**Перечень проблемно-теоретических ситуаций для подготовки к экзамену:**

1. Какие постулаты научного менеджмента сегодня активно применяются организациями?

2. Опишите, какие постулаты научного менеджмента и других управленческих течений XX века Вы как менеджер (будущий менеджер), используете (использовали) сегодня на практике, внося соответствующую информацию в таблицу.

Название течения	Использую сегодня	Не использую, но было бы полезно взять на вооружение
Школа научного менеджмента		
Школа человеческих отношений		
Административная школа		
Системный подход		

Ситуационный подход		
Количественный подход		

3. Опишите, исходя из идеологии ситуационного подхода, каким образом такие ситуационные факторы как размер организации и шаблонность используемых в организации технологий может повлиять на действия управленческого персонала.

4. Перечислите типовые цели, которым может способствовать создание стратегических альянсов или коалиций в бизнес-среде.

5. Какая из перечисленных школ стратегий Вам ближе и почему?

6. Имеет ли значение глобализация в сфере электронного бизнеса? Объясните свою точку зрения.

7. Дайте краткую характеристику и приведите примеры культуры власти, культуры роли, культуры задачи, культуры личности. Для какого типа организаций они характерны?

8. Охарактеризуйте организационную культуру предприятия, фирмы, где Вы работаете (когда-либо работали).

9. Сравните содержательные теории мотивации, выделив основные идеи, достоинства и недостатки.

10. Сравните процессуальные теории мотивации, выделив основные идеи, достоинства и недостатки

11. Назовите по пять наиболее важных мотиваторов, расставив их по важности с 1-го по 5-е, для следующих лиц: квалифицированного рабочего, офис-менеджера, специалиста (врача, юриста, преподавателя), неквалифицированного рабочего. Какая мотивационная теория лучше объясняет поведение указанных категорий работников. Какие методы воздействия могут быть использованы наиболее эффективно?

12. Ваш подчиненный поступает несправедливо по отношению к клиентам: не учитывает потребности клиентов, игнорирует договоренности, учитывает только интересы вашей компании. Используя основные принципы формирования ОС и формулу Рассела, предоставьте подчиненному отрицательную обратную связь.

13. Как связаны между собой коммуникации в группе и задачи группы? Чем должны отличаться коммуникации в группе стратегического планирования и группе работников, которые раскладывают товар на полках в магазине?

14. Многие менеджеры отрицательно относятся к введению электронных коммуникаций. Как вы думаете, почему? Что можно сделать для уменьшения сопротивления инновациям в области коммуникаций?

15. Дайте оценку «открытым коммуникациям» и их влиянию на корпоративную культуру компании.

16. Какие факторы необходимо учитывать при проектировании работы подчиненного?

17. Опишите своими словами, базируясь на Вашем опыте, как Вы понимаете, что означает фактор «Особенности цели», предложенный Купером для оценки того, насколько мотивирует исполнителя работа.

18. Предложите способы, которыми можно было бы осуществить расширение работы офис менеджера, какими – обогащение?

19. Нарисуйте структурную схему организации, в которой Вы работаете (когда-либо работали) и проанализируйте ее с точки зрения количества уровней управления. Определите норму управляемости для различных подразделений. Подумайте, влияние каких факторов определяет норму управляемости в том или ином подразделении.

20. Что такое управленческая проблема и ее решение? Сформулируйте примеры управленческих проблем, которые Вам приходилось решать в Вашей практике?

21. Вспомните ситуации из Вашей практики, когда решение, направленное на разрешение одной проблемы, способствовало либо препятствовало решению другой управленческой проблемы. Почему?

22. Приведите примеры рациональных несвоевременных решений, с которыми Вам пришлось столкнуться в Вашей практике работы. Как Вы думаете, каковы были причины их несвоевременного принятия?

23. Предложите пути совершенствования системы управления для борьбы с бюрократией.

24. Какова суть электронного правительства? Насколько эффективно, на Ваш взгляд, оно работает? Что бы Вы предложили для улучшения его работы?

25. Постройте организационную структуру предприятия, где наблюдалось бы иерархическое и дивизиональное подчинения структурных подразделений.

## **11. Материально-техническое обеспечение дисциплины**

Материально-техническое обеспечение дисциплины «Методы принятия управленческих решений» включает в себя следующие средства:

- мультимедийный проектор;
- средства аудиовоспроизведения;
- телевизор;
- видеомагнитофон;
- DVD – проигрыватель;
- книжный фонд библиотеки;
- компьютерный класс.

## **12. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

### **Основная литература:**

1. Пужаев А. В. Управленческие решения: учебное пособие/А. В. Пужаев. - М.: КНОРУС, 2012. - 192 с.
2. Литвак Б. Г. Управленческие решения. Практикум: учебное пособие / Б. Г. Литвак. - М.: Московская финансово-промышленная академия, 2012. - 448 с.
3. Фирсова И. А. Управленческие решения: учебник/ И. А. Фирсова, О. В. Данилова, С. В. Карпова. - М.: Юрайт, 2012. - 399 с. –

### **Дополнительная литература:**

1. Просветов Г. И. Управленческие решения: Задачи и решения: учебно-практическое пособие/ Г. И. Просветов. - М.: Альфа-Пресс, 2009. - 320 с.
2. Лукичева Л. И. Управленческие решения: учебник/ Л. И. Лукичева, Д. Н. Егорычев. - М.: Омега-Л, 2006. - 383 с.:
3. Фатхутдинов Р. А. Управленческие решения: учебник/ Р. А. Фатхутдинов. - М.: ИНФРА-М, 2005. - 344 с.
4. Юрченко Т. И. Управленческие решения. Ч. 1: учебное пособие/ Т. И. Юрченко, О. В. Петрова; ГУУ. - М., 2003. - 93 с.
5. Карданская Н. Л. Управленческие решения: учебник/ Н. Л. Карданская. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. - 439 с
6. Батуринов В. К. Общая теория управления: учебное пособие/ В. К. Батуринов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 487 с.
7. Гапоненко А. Л. Теория управления: учебник/ А. Л. Гапоненко. - М.: Юрайт, 2014. - 342 с.
8. Игнатов В. Г. Теория управления: курс лекций/ В. Г. Игнатов, Л. Н. Албастова. - М.: ИКЦ МарТ, 2006. - 464 с. - (Учебный курс).
9. Теория управления: учебник/ под общ. ред. А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухина. - М.: Изд-во РАГС, 2010. - 560 с.



10. Игнатов В. Г. Теория управления: Учебное пособие/ В. Г. Игнатов, Л. Н. Албастова. - Ростов-на-Дону: ИЦ МарТ; Феникс, 2010. - 478 с.
11. Коробко В. И. Теория управления: учебное пособие/ В. И. Коробко. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 383 с.
12. Лукичева Л. И. Управленческие решения: учебник/ Л. И. Лукичева, Д. Н. Егорычев. - М.: Омега-Л, 2009. - 383 с.:
13. Добрынина Г. А. Управленческие решения: учебное пособие/ Г. А. Добрынина. - Томск: Изд-во ТГПУ, 2008. - 64 с.
14. Дафт Р. Л. Теория организации: учебник/ Р. Л. Дафт; пер. с англ. под ред. Э. М. Короткова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. - 736 с.
15. Мильнер Б. З. Теория организации: учебник/ Б. З. Мильнер. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 864 с.
16. Смирнов Э. А. Теория организации: учебное пособие/ Э. А. Смирнов. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 248 с.
17. Подлесных В. И. Теория организации: учебное пособие/ В. И. Подлесных, Н. В. Кузнецов, О. Г. Тихомирова. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 304 с.
18. Кузнецов Ю. В. Теория организации: учебник/ Ю. В. Кузнецов, Е. В. Мелякова. - М.: Юрайт, 2012. - 365 с.
19. Латфуллин Г. Р. Теория организации: учебник/ Г. Р. Латфуллин, А. В. Райченко. - М.: Юрайт, 2013. - 448 с.
20. Иванова Т. Ю. Теория организации: учебник/ Т. Ю. Иванова. - М.: КНОРУС, 2012. - 432 с.
21. Бусов В. И. Управленческие решения: учебник/ В. И. Бусов. - М.: Юрайт, 2013. - 254 с.

#### **Электронные источники:**

1. <http://www.infoteka.economicus.ru> – образовательные электронные ресурсы, относящиеся к различным экономическим дисциплинам.
2. <http://www.glossary.ru> – справочная информация.
3. <http://www.cfin.ru> – корпоративный менеджмент.
4. <http://www.consulting.ru> – новости финансовых организаций.
5. <http://www.minfin.ru> – министерство финансов РФ.
6. <http://www.expert.ru> – журнал Эксперт.
7. <http://www.bookhere.ru> – каталог электронных книг.

## Примеры и образцы различных форм и видов образовательных технологий

### 1. Деловая игра «Я – руководитель»

Характеристика проблемной ситуации. Начальник планово-экономического отдела агропромышленного предприятия Кузьмин Н. В. уходит на пенсию. Руководитель предприятия Григорьев А.А. и его заместитель Москвин И.И., курирующий этот отдел, были не совсем довольны работой Кузьмина Н.В. По их мнению, тот был чрезвычайно мягким начальником.

После акционирования предприятия роль отдела существенно возросла. В связи с этим возникла необходимость разработки обоснованной программы его дальнейшей деятельности, по сути дела, придания ему другого статуса. Вы назначаетесь начальником этого отдела.

Характеристика отдела. Отдел занимает комнату площадью 120 м<sup>2</sup>, имеет четыре телефонных аппарата, из них два - городской сети и два внутренних. У бывшего начальника отдела своего кабинета не было, он находился вместе с подчиненными. В отделе в основном работают женщины: 23 из 25 человек. Состав отдела по возрасту и образованию следующий: десять человек в возрасте 32-42 лет имеют высшее юг среднеспециальное образование; пять человек со средне специальным образованием - пенсионного или предпенсионного возраста; пять молодых специалистов, недавно окончивших экономический институт, из них один мужчина; четыре технических исполнителя со средним образованием в возрасте от 18 до 24 лет (двое из них учатся на первом курсе института); один – полковник запаса, работает в отделе недавно и не имеет образования по профилю работы отдела.

Заместителем начальника отдела работает опытный сотрудник Ильина А.Н., имеющая высшее образование и пользующаяся достаточным авторитетом в коллективе. В работе она придерживается традиционных подходов, поэтому начальником отдела ее решили не назначать.

Работники отдела не отличаются высокой трудовой дисциплиной; иногда много разговаривают и не всегда на служебные темы, часто ходят по территории организации, хотя это и не всегда связано с производственной необходимостью. Нередко городские телефонные аппараты подолгу оказываются занятыми из-за посторонних разговоров, и в отдел бывает трудно дозвониться.

Пока решался вопрос (в течение двух месяцев) о назначении нового начальника отдела, им руководила Ильина А.Н. Незадолго до описываемых событий в отдел пришел молодой специалист Иванцов П.П., который с самого начала пытался выяснить, чем он должен заниматься и

как его деятельность регламентируется должностными инструкциями. Однако в отделе должностные инструкции были составлены давно, и их конкретного содержания никто не знал (и даже неизвестно было, где они находятся). В повседневной деятельности сотрудники занимались своими делами, как они привыкли понимать.

В целом работа отдела двигалась без каких-либо серьезных упущений, но и больших успехов не было.

Исходя из характеристики производственной ситуации в процессе деловой игры, необходимо выполнить три задания.

#### Задание 1.

Вы утверждены в должности начальника отдела. Коллектив с вами не знаком.

Подготовьте тезисы своего выступления перед работниками отдела, придерживаясь следующего плана:

1. Что вы можете рассказать о себе как о человеке и специалисте (ваше прошлое, настоящее, планы на будущее)?

2. Какие мотивы побудили вас прийти именно в этот отдел и занять должность начальника?

3. Ваше отношение к своим обязанностям, правам, полномочиям. Какие задачи вы хотели бы решать?

4. Что вы ожидаете от коллектива, в чем хотите найти поддержку и понимание?

5. Как вы представляете себе будущее отдела, трудового коллектива, его деятельность, общественную жизнь и перспективы роста?

Если учесть, что члены коллектива будут по-разному прогнозировать ваши действия, ожидая подтверждений своим предположениям, ваше выступление должно быть кратким, четким, аргументированным, убедительным, эмоционально ярким.

Время на подготовку — не более 30 мин., на выступление перед коллективом отдела — 10 мин.

#### Задание 2.

Вы утверждены начальником отдела предприятия. С коллективом отдела вы не знакомы, но предварительно информированы о ситуации, сложившейся на данный момент. Завтра вы непосредственно приступите к выполнению своих служебных обязанностей и должны к этому подготовиться.

Подумайте, какие задачи вам надо решить, с кем встретиться, какую информацию собрать, с какими предложениями обратиться к коллективу. Вы не должны быть застигнуты врасплох в свой первый день. Если вы не можете сразу заявить о себе как о хозяине положения, способном организаторе, окажетесь в плену у «текучки» и обстоятельств, вам трудно будет в дальнейшем рассчитывать на успех.

Подумайте, что и в какой последовательности вы будете делать в первый день работы.

Помните, что подчиненные ожидают от вас многого: советов, указаний, сочувствия, новой информации, сохранения или изменения привычного уклада работы, заведенных порядков, критических замечаний, одобрения, похвалы и т.п.

Вас сознательно или бессознательно будут сравнивать с прежним начальником. Все ваши действия, высказывания, предложения, замечания будут оцениваться. С первого же дня подчиненные будут прогнозировать ваше поведение в будущем и сопоставлять с ним свои надежды.

Разработайте план первого рабочего дня.

Время на подготовку — не более 30 мин., на изложение и аргументацию плана перед слушателями — 10 мин.

### Задание 3.

Вы назначены начальником планово-экономического отдела. С завтрашнего дня приступаете к исполнению своих служебных обязанностей. Вы не имеете опыта работы в подобном трудовом коллективе. Вам предстоит столкнуться с множеством нерешенных вопросов, непредсказуемыми поступками ваших новых подчиненных. Ваша деятельность начинается в условиях неопределенности и отягчается сложным состоянием дел в отделе. Но это не избавляет вас от обязанности оперативно и правильно реагировать, справедливо оценивать и принимать обоснованные решения в каждом конкретном случае. От произведенного вами впечатления, от правильного поведения в первые дни зависят ваш авторитет в коллективе и эффективность его работы.

На основании имеющейся информации, личного опыта, установок и представлений постарайтесь прогнозировать свое поведение, если в первый день работы вы столкнетесь со следующими ситуациями:

1. Один из работников обратился с просьбой предоставить завтра отгул, так как ему надо навестить больного родственника в больнице за городом.

2. Вы получаете коллективную жалобу на одного из работников отдела.

3. Вам позвонят и, не представившись, потребуют назначить на сегодняшний вечер трех человек дежурства по охране общественного порядка на улицах, прилегающих к территории предприятия.

4. К вам подойдет пожилой работник и сразу же начнет ругать прежнего начальника.

5. К вам подойдет начальник отдела труда и заработной платы и начнет резко высказываться по поводу систематического отсутствия данных, что срывает выполнение программ.

6. Вам доложат о поломке дорогостоящей оргтехники в отделе.

7. После сбора в назначенное время персонала отдела вас неожиданно, без предварительной договоренности, пригласят на совещание к заместителю директора.

8. Вам предложат вечером после работы собраться узким кругом у одного из членов коллектив отметить вступление в должность.

Постарайтесь дать краткое описание программы ваших действий в каждом конкретном случае. При обосновании любого из восьми случаев необходимо ответить на вопросы:

- Какие мысли возникли в первый момент?
- Как бы вы хотели поступить?
- Как поступаете в действительности?

Время на подготовку — не более 30 мин., на сообщение о принятых решениях — 10 мин.

Критериями оценки команд (претендентов) являются:

- глубина и логичность сообщения докладчика, содержательность предложений;
- обоснованность и конкретность ответов на вопросы экспертов и других слушателей;
- активность группы поддержки (команды претендента);
- корректность претендента и его группы в процессе проводимой беседы;
- соблюдение регламента докладов и ответов на вопросы.

**Тест Белбина** состоит из 7 отдельных блоков по 8 вопросов или утверждений, с которыми вы можете согласиться или не согласиться.

На каждый блок у Вас есть 10 очков. Присваивать очки можно не больше, чем 3-м или 4-м утверждениям в блоке. Если Вы согласны с каким-либо утверждением на все 100%, Вы можете отдать ему все 10 очков. При этом одному предложению можно присвоить минимум 2 очка. Проверьте, чтобы сумма всех очков по каждому блоку не превышала 10 баллов.

### **БЛОК 1. ЧТО Я МОГУ ПРЕДЛОЖИТЬ КОМАНДЕ:**

0		Я думаю, что я в состоянии быстро воспринимать и использовать новые возможности
1		Я легко кооперируюсь с людьми разных типов
2		Один из моих главных активов – продуцировать новые идеи
3		Я способен вовлекать людей, которые, по моему мнению, могут сделать большой вклад в достижение групповых целей
		Мои личные способности эффективно доводить дело до

4		самого конца
5		Я не представляю себе даже временного снижения своей популярности, даже если это приведет к увеличению прибыли
6		Обычно я чувствую, что реалистично и что дееспособно
7		Я способен предложить весомые аргументы в пользу другой линии действий, не провоцируя при этом предубеждений и предвзятости

**БЛОК 2. ЧТО ХАРАКТЕРИЗУЕТ МЕНЯ КАК ЧЛЕНА КОМАНДЫ:**

0		Я чувствую себя неуютно на собраниях, даже если они четко структурированы и продуманно организованы
1		Я склонен полагаться на людей, которые хорошо аргументируют свою точку зрения еще до того, как она была всесторонне обсуждена
2		Когда группа обсуждает новые идеи, я склонен слишком много говорить
3		Мои личные отношения мешают мне поддерживать коллег с энтузиазмом
4		Когда надо сделать какое-либо дело, некоторые люди считают, что я действую агрессивно и авторитарно
5		Я затрудняюсь брать на себя лидерскую роль, может потому, что слишком чувствителен к чувствам и настроениям группы
6		У меня есть склонность настолько увлекаться собственными идеями, что я забываю о том, что происходит вокруг
7		Мои коллеги считают, что я слишком забочусь о незначительных деталях и боюсь риска, что дело может быть испорчено

**БЛОК 3. КОГДА Я РАБОТАЮ С ДРУГИМИ НАД ПРОЕКТОМ:**

30		Я могу хорошо влиять на других людей, при этом, не оказывая на них сильного давления
1		Мое «шестое чувство» подсказывает и предохраняет меня от ошибок и инцидентов, которые иногда случаются из-за небрежности
2		Во имя достижения главных целей, я готов ускорять события, не тратя время на обсуждения
		От меня всегда можно ожидать чего-либо оригинального

3		
4		Я всегда готов поддержать хорошее предложение, которое принесет выгоду всем
5		Я постоянно отслеживаю последние идеи и новейшие достижения
6		Я думаю, что мои способности к суждениям и оценкам могут внести большой вклад в принятие правильных решений
7		На меня всегда можно положиться на завершающем этапе работы

**БЛОК 4. МОЕ ОТНОШЕНИЕ И ИНТЕРЕС К ГРУППОВОЙ РАБОТЕ:**

40		Я искренне желаю узнать моих коллег получше
1		Я не боюсь ни оспаривать точку зрения другого человека, ни остаться в меньшинстве
2		Обычно я могу доказать несостоятельность неудачного предложения
3		Я думаю, что я способен хорошо выполнить любую функцию ради выполнения общего плана
4		Часто я избегаю очевидных решений и прихожу вместо этого к неожиданным решениям проблемы
5		Я стремлюсь все что я делаю доводить до совершенства
6		Я готов использовать контакты вне группы
7		Хотя я всегда открыт различным точкам зрения, я не испытываю трудностей при принятии решений

**БЛОК 5. Я ЧУВСТВУЮ УДОВЛЕТВОРЕНИЕ ОТ РАБОТЫ, ПОТОМУ ЧТО:**

50		Мне нравится анализировать ситуации и оценивать возможные направления деятельности
1		Мне интересно находить практические пути решения проблемы
2		Мне приятно чувствовать, что я помогаю созданию хороших отношений на работе
3		Часто я имею сильное влияние на принимаемые решения
4		Я имею открытые, приветливые отношения с людьми, которые могут предложить что-то новенькое
5		Я могу убеждать людей в необходимости определенной линии действий

6		Я чувствую себя хорошо дома, когда я могу уделить максимум внимания заданию
7		Я люблю работать с чем-либо, что стимулирует мое воображение

### **БЛОК 6. КОГДА ЗАДАНИЕ ТРУДНОЕ И НЕЗНАКОМОЕ:**

0		Я откладываю дело на время и размышляю над проблемой
1		Я готов сотрудничать с людьми, которые более позитивно и с большим энтузиазмом относятся к проблеме
2		Я пытаюсь сделать задание проще, подыскивая в группе людей, которые могут взять на себя решение части проблемы
3		Мое врожденное ощущение времени позволяет мне выдерживать сроки выполнения задания
4		Я думаю, мне удастся сохранить ясность мысли и спокойствие
5		Даже под давлением внешних обстоятельств я не отступаю от цели
6		Я готов взять лидерские обязанности на себя, если я чувствую, что группа не прогрессирует
7		Я бы начал дискуссию с целью стимулировать появление новых мыслей, способствующих решению проблемы

### **БЛОК 7. ПРОБЛЕМЫ, ВОЗНИКАЮЩИЕ ПРИ РАБОТЕ В ГРУППАХ:**

0		Я склонен выразить свое нетерпение по отношению к людям, которые стоят на пути развития прогресса (мешают)
1		Другие могут критиковать меня за то, что я слишком аналитичен и не подключаю интуицию
2		Мое желание убедиться в том, что работа выполняется с высоким качеством, может иногда привести к задержке
3		Мне быстро все надоедает, и я полагаюсь на то, что кто-то из группы стимулирует мой интерес
4		Мне трудно приступить к решению задачи, не имея четкой цели
5		Иногда мне трудно объяснить и описать проблему в комплексе
6		Я знаю, что я требую от других того, что я сам не могу выполнить
		Я затрудняюсь выразить собственное мнение, когда я



7	нахожусь в очевидной оппозиции к большинству
---	--

## ПОДСЧЕТ БАЛЛОВ

Перенесите свои очки из каждого блока опросника в таблицу внизу. Проследите, чтобы общая сумма всех баллов в итоговой строке была равна 70. Если итог не равен 70, пересчитайте, пожалуйста, еще раз, где-то была допущена ошибка.

	Реализатор	Координатор	Творец	Генератор идей	Исследователь	Эксперт	Дипломат	Исполнитель
<b>блок 1</b>	16	13	15	12	10	17	11	14
<b>блок 2</b>	20	21	24	26	22	23	25	27
<b>блок 3</b>	37	30	32	33	35	36	34	31
<b>блок 4</b>	43	47	41	44	46	42	40	45
<b>блок 5</b>	51	55	53	57	54	50	52	56
<b>блок 6</b>	65	62	66	60	67	64	61	63
<b>блок 7</b>	74	76	70	75	73	71	77	72
<b>Итого</b>								

## РЕАЛИЗАТОР

**Характеристика.** *Реализаторам* присущи практический здравый смысл и хорошее чувство самоконтроля и дисциплины. Они любят тяжелую работу и преодоление проблем в системном режиме. В большей степени *Реализаторы* являются типичными личностями, чья верность и интерес совпадают с ценностями Компании. Они менее сконцентрированы на преследовании собственных интересов. Тем не менее, им может не хватать спонтанности и они могут проявлять жесткость и непреклонность.

**Функциональность.** Они очень полезны компании благодаря своей надежности и прилежанию. Они добиваются успеха, потому что очень работоспособны и могут четко определить то, что выполнимо и имеет отношение к делу. Говорят, что многие исполнители делают только ту работу, которую хотят делать и пренебрегают заданиями, которые находят неприятными. *Реализаторы*, наоборот, будут делать то, что необходимо делу. Хорошие *Реализаторы* часто продвигаются до высоких должностных позиций в управлении благодаря своим хорошим организаторским способностям и компетентности в решении всех важных вопросов.

### **КООРДИНАТОР**

**Характеристика.** Отличительной чертой *Координаторов* является способность заставлять других работать над распределенными целями. Зрелый, опытный и уверенный, *Координатор* охотно раздает поручения. В межличностных отношениях они быстро раскрывают индивидуальные наклонности и таланты и мудро их используют для достижения целей команды. Они не обязательно самые умные члены команды, это люди с большим кругозором и опытом, пользующиеся общим уважением команды.

**Функциональность.** Они хорошо себя проявляют, находясь во главе команды людей с различными навыками и характерами. Они лучше работают совместно с коллегами равными по рангу или позиции, чем с сотрудниками более низких уровней. Их девизом может быть «консультация с контролем». Они верят, что проблему можно решить мирным путем. В некоторых компаниях *Координаторы* могут вступать в конфликты из-за разности во взглядах с *Творцами*.

### **ТВОРЕЦ**

**Характеристика.** Это люди с высоким уровнем мотивации, неисчерпаемой энергией и великой жадой достижений. Обычно, это ярко выраженные экстраверты, обладающие сильной напористостью. Им нравится бросать вызов другим, их цель – победа. Им нравится вести других и подталкивать к действиям. Если возникают препятствия, они быстро находят обходные пути. Своевольные и упрямые, уверенные и напористые, они имеют склонность эмоционально отвечать на любую форму разочарования или крушения планов. Целеустремленные, любящие поспорить. Но им часто не хватает простого человеческого понимания. Их роль самая конкурентная в команде.

**Функционирование.** Они, обычно, становятся хорошими руководителями, благодаря тому, что умеют генерировать действия и успешно работать под давлением. Они умеют легко воодушевлять команду, и очень полезны в группах с разными взглядами, так как способны укротить страсти. *Творцы* способны парить над проблемами такого рода, продолжая лидировать, не считаясь с ними. Они могут легко

провести необходимые изменения и не отказываются от нестандартных решений. Отвечая названию, они пытаются навязывать группе некоторые образцы или формы поведения и деятельности. Они являются самыми эффективными членами команды, способными гарантировать позитивные действия.

### **ГЕНЕРАТОР ИДЕЙ**

**Характеристика.** *Генераторы идей* являются инноваторами и изобретателями, могут быть очень креативными. Они сеют зерно и идеи, из которых прорастают большинство разработок и проектов. Обычно они предпочитают работать самостоятельно, отделившись от других членов команды, используя свое воображение и часто следуя нетрадиционным путем. Имеют склонность быть интровертами и сильно реагируют как на критику, так и на похвалу. Часто их идеи имеют радикальный характер, и им не хватает практических усилий. Они независимы, умны и оригинальны, но могут быть слабыми в общении с людьми другого уровня или направления.

**Функциональность.** Основная функция *Генераторов идей* – создание новых предложений и решение сложных комплексных проблем. Они очень необходимы на начальных стадиях проектов или когда проект находится под угрозой срыва. Они обычно являются основателями компаний или организаторами новых производств. Тем не менее, большое количество *Генераторов идей* в одной компании может привести к контр-продуктивности, так как они имеют тенденцию проводить время, укрепляя свои собственные идеи и вступая друг с другом в конфликт.

### **ИССЛЕДОВАТЕЛЬ**

**Характеристика.** *Исследователи* - часто энтузиасты и яркие экстраверты. Они умеют общаться с людьми в компании и за ее пределами. Они рождены для ведения переговоров, исследования новых возможностей и налаживания контактов. Хотя и не являясь генераторами оригинальных идей, они очень легко подхватывают идеи других и развивают их. Они очень легко распознают, что есть в наличии и что еще можно сделать. Их обычно очень тепло принимают в команде благодаря их открытой натуре. Они всегда открыты и любознательны, готовы найти возможности во всем новом. Но, если они не стимулируются другими, их энтузиазм быстро снижается.

**Функциональность.** Они очень хорошо реагируют и отвечают на новые идеи и разработки, могут найти ресурсы и вне группы. Они самые подходящие люди для установки внешних контактов и проведения последующих переговоров. Они умеют самостоятельно думать, получая информацию от других.

### **ЭКСПЕРТ**

**Характеристика.** Это очень серьезные и предусмотрительные люди с врожденным иммунитетом против чрезмерного энтузиазма. Медлительны в принятии решения, предпочитают хорошо все обдумать. Они способны критически мыслить. Они умеют быть проницательными в суждениях, принимая во внимания все факторы. *Эксперты* редко ошибаются.

**Функциональность.** *Эксперты* наиболее подходят для анализа проблем и оценки идей и предложений. Они хорошо умеют взвешивать все «за» и «против» предложенных вариантов. По сравнению с другими, *Эксперты* кажутся черствыми, занудными и чрезмерно критичными. Некоторые удивляются, как им удается стать руководителями. Тем не менее, многие *Эксперты* занимают стратегические посты и преуспевают на должностях высшего ранга. Очень редко удача или срыв дела зависит от принятия спешных решений. Это идеальная «сфера» для *Экспертов*, людей, которые редко ошибаются и, в конце концов, выигрывают.

## ДИПЛОМАТ

**Характеристика.** Это люди, пользующиеся наибольшей поддержкой команды. Они очень вежливы, обходительны и общительны. Они умеют быть гибкими и адаптироваться к любой ситуации и разным людям. *Дипломаты* очень дипломатичны и восприимчивы. Они умеют слушать других и сопереживать, очень популярны в команде. В работе они полагаются на чувствительность, но могут столкнуться с трудностью при принятии решений в срочных и неотложных ситуациях.

**Функциональность.** Роль *Дипломатов* состоит в предотвращение межличностных проблем, появляющихся в команде, и поэтому это позволяет эффективно работать всем ее членам. Избегая трений, они будут идти длинной дорогой, ради того чтобы обойти их стороной. Они не часто становятся руководителями, тем более, если их непосредственный начальник подчиняется *Творцу*. Это создает климат, в котором дипломатия и восприимчивость людей этого типа является настоящей находкой для команды, особенно при управленческом стиле, где конфликты могут возникать и должны искусственно пресекаться. Такие люди в качестве руководителя не представляют угрозу не для кого и поэтому всегда желанны для подчиненных. *Дипломаты* служат своего рода «смазкой» для команды, а люди в такой обстановке сотрудничают лучше.

## ИСПОЛНИТЕЛЬ

**Характеристика.** Обладают огромной способностью доводить дело до завершения и обращать внимание на детали. Они никогда не начинают то, что не могут довести до конца. Они мотивируются внутренним беспокойством, хотя часто внешне выглядят спокойными и невозмутимыми. Представители этого типа часто являются интровертами. Им обычно не требуется стимулирование из вне, или побуждения. Они не

терпят случайностей. Не склонны к делегированию, предпочитают выполнять задания самостоятельно.

**Функциональность.** Являются незаменимыми в ситуациях, когда задания требуют сильной концентрированности и высокого уровня аккуратности. Они несут чувство срочности и неотложности в команду и хорошо проводят различные митинги. Хорошо справляются с управлением, благодаря своему стремлению к высшим стандартам, своей аккуратности, точности, вниманию к деталям и умению завершать начатое дело.

## СПЕЦИАЛИСТ

**Характеристика.** Это посвященные личности, которые гордятся приобретенными техническими навыками и умениями в узкой области. Их приоритетами являются предоставление профессиональных услуг, содействие и продвижение в своей сфере деятельности. Проявляя профессионализм в своем предмете, они редко интересуются делами других. Возможно, они станут экспертами, следуя своим стандартам и работая над узким кругом специфических проблем. Вообще, немного людей, беззаветно преданных своему делу и стремящихся стать первоклассными специалистами.

**Функциональность.** *Специалисты* играют свою специфическую роль в команде, благодаря своим редкостным навыкам, на которых и базируется сервис или производство компании. Будучи руководителями, они пользуются уважением, так как знают намного больше о своем предмете, чем кто-либо еще и обычно вынуждены принимать решение, опираясь на свой глубокий опыт.

### Роли в команде по Белбину

Роли и описание вклада в работу команды	Возможные слабости
<b>Генератор идей:</b> креативность, воображение, необычность. Решает сложные проблемы. своеобразие,	Игнорирует случайности. Слишком занят, чтобы эффективно обмениваться информацией.
<b>Исследователь:</b> экстраверт, энтузиазм, общителен. Не упускает возможности, развивает контакты.	Чрезмерный оптимизм. Потеря интереса если проходит первоначальный энтузиазм.
<b>Координатор:</b> зрелость, уверенность, хороший руководитель. Разъясняет цели, стимулирует принятие решения, делегирует полномочия.	Часто воспринимается как манипулятор. Разгружает персональную работу.

<b>Творец:</b> поиск, динамичность, преодоление давления. Напористость и смелость в преодолении препятствий.	Склонность к провокациям. Обижает чувства других людей.
<b>Эксперт:</b> рассудительность, стратегия, проницательность. Видит все возможности. Умеет дать точную оценку.	Недостаток напористости, неумение воодушевлять других.
<b>Дипломат:</b> сотрудничество, мягкость, восприимчивость, дипломатия. Умеет слушать, строить, и предотвращать трения.	Нерешительность в спорных ситуациях.
<b>Реализатор:</b> дисциплинированность, надежность, консерватизм, практичность. Превращает идеи в практические действия.	Недостаток гибкости. Медленно реагирует на новые возможности.
<b>Исполнитель:</b> старательность, кропотливость, добросовестность, щепетильность. Находит ошибки и упущения, выполняет все вовремя.	Склонен к чрезмерному беспокойству. Неохотно делегирует полномочия.
<b>Специалист:</b> целеустремленность, преданность своему делу. Предоставляет знания и умения по специфическим вопросам.	Делает вклад только в узкой сфере. Чрезмерно сосредоточен на технической стороне дела.

## НЕСОВЕРШЕННЫЕ ЛЮДИ МОГУТ СОЗДАТЬ СОВЕРШЕННУЮ КОМАНДУ.

Термин	Возможная должность	Личные характеристики	Роль в команде и вклад в эффективную работу группы	Имеющие недостатки
Реализатор	Оптовый торговый агент	Консервативный, дисциплинированный, надежный	Организованность. Превращение планов и идей в практические действия	Недостаток гибкости. Медленно реагирует на новые возможности
Координатор	Председатель правления	Зрелый, уверенный, верящий в дело	Объяснять цели и приоритеты. Мотивировать коллег. Продвижение при принятии решений.	Недостаток креативности и гибкости ума
Творец	Менеджер среднего звена	Взвинченный, динамичный, преуспевающий	Подвергать сомнению и оспаривать.	Склонен к провокации, легко

			Оказывать давления. Искать обходные пути.	вспыльчив
Генератор идей	Основатель компании	Умный, с развитым мышлением, неординарный	Создавать оригинальные идеи. Решать сложные проблемы.	Не достаточно гибок в общении и в управлении людьми
Исследователь	Начальник отдела поставок	Экстраверт, любознательный энтузиаст, общительный	Использовать новые возможности. Развивать контакты. Проводить переговоры.	Теряет интерес, как только проходит энтузиазм
Эксперт	Эксперт	Рассудительный, умный, сдержанный	Видеть все варианты. Анализировать. Проводить тщательную оценку.	Недостаток энергии и способности воодушевлять других
Дипломат	Менеджер по связям с общественностью	Общительный, доброжелательный, восприимчивый	Слушать, строить, предотвращать трения. Находить подход к трудным людям.	Нерешителен в «скользких» ситуациях
Исполнитель	Старший торговый агент	Старательный, щепетливый, равнодушный	Находить ошибки, упущения и оплошности. Концентрироваться на целях самому и помогать это сделать другим.	Имеет склонность к чрезмерным волнениям, неохотно делегирует

### 13. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

#### Подготовка к лекциям

Главное в период подготовки к лекционным занятиям - научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы.

В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Ежедневной учебной работе студенту следует уделять 9-10 часов своего времени, т.е. при шести часах аудиторных занятий самостоятельной работе необходимо отводить 3-4 часа.

#### Самостоятельная работа на лекции

Слушание и запись лекций - сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность студента. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект

является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим студентом.

Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п.

Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор.

#### Подготовка к практическим занятиям

Подготовку к каждому практическому занятию каждый студент должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованной к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений студенту необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме практического занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса.

Результат такой работы должен проявиться в способности студента свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

**Структура занятия** В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы практическое занятие может состоять из четырех-пяти частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.
2. Доклад и/ или выступление с презентациями по проблеме практического занятия.
3. Обсуждение выступлений по теме - дискуссия.



4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.

5. Подведение итогов занятия.

Первая часть - обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний студентов. Примерная продолжительность — до 15 минут.

Вторая часть — выступление студентов с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов практического занятия. Примерная продолжительность — 20-25 минут.

После докладов следует их обсуждение - дискуссия. В ходе этого этапа практического занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность - до 15-20 минут.

Если программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и дается время на его выполнение, а затем идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на практическом занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно). Примерная продолжительность - 15-20 минут.

Подведением итогов заканчивается практическое занятие. Студентам должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность — 5 минут.

***Работа с литературными источниками*** В процессе подготовки к практическим занятиям, студентам необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у студентов свое отношение к конкретной проблеме.

Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем по каждой теме практического или практического занятия, что позволяет студентам проявить свою индивидуальность в рамках выступления на данных занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

### Подготовка презентации и доклада

Для подготовки презентации рекомендуется использовать: PowerPoint, MS Word, Acrobat Reader. Самая простая программа для создания презентаций - Microsoft PowerPoint.

Для подготовки презентации необходимо собрать и обработать начальную информацию. Последовательность подготовки презентации:

1. Четко сформулировать цель презентации: вы хотите свою аудиторию мотивировать, убедить, заразить какой-то идеей или просто формально отчитаться.

2. Определить каков будет формат презентации: живое выступление (тогда, сколько будет его продолжительность) или электронная рассылка (каков будет контекст презентации).

3. Отобрать всю содержательную часть для презентации и выстроить логическую цепочку представления.

4. Определить ключевые моменты в содержании текста и выделить их.

5. Определить виды визуализации (картинки) для отображения их на слайдах в соответствии с логикой, целью и спецификой материала.

6. Подобрать дизайн и форматировать слайды (количество картинок и текста, их расположение, цвет и размер).

7. Проверить визуальное восприятие презентации.

К видам визуализации относятся иллюстрации, образы, диаграммы, таблицы. **Иллюстрация** - представление реально существующего зрительного ряда. **Образы** - в отличие от иллюстраций - метафора. Их назначение - вызвать эмоцию и создать отношение к ней, воздействовать на аудиторию. С помощью хорошо продуманных и представляемых образов, информация может надолго остаться в памяти человека. **Диаграмма** - визуализация количественных и качественных связей. Их используют для убедительной демонстрации данных, для пространственного мышления в дополнение к логическому. **Таблица** - конкретный, наглядный и точный показ данных. Ее основное назначение - структурировать информацию, что порой облегчает восприятие данных аудиторией.

Практические советы по подготовке презентации

- готовьте отдельно: печатный текст + слайды + раздаточный материал;
- слайды - визуальная подача информации, которая должна содержать минимум текста, максимум изображений, несущих смысловую нагрузку, выглядеть наглядно и просто;
- текстовое содержание презентации - устная речь или чтение, которая должна включать аргументы, факты, доказательства и эмоции;

- обязательная информация для презентации: тема, фамилия и инициалы выступающего; план сообщения; краткие выводы из всего сказанного; список использованных источников;

- раздаточный материал - должен обеспечивать ту же глубину и охват, что и живое выступление: люди больше доверяют тому, что они могут унести с собой, чем исчезающим изображениям, слова и слайды забываются, а раздаточный материал остается постоянным осязаемым напоминанием; раздаточный материал важно раздавать в конце презентации; раздаточный материалы должны отличаться от слайдов, должны быть более информативными.

Тема доклада должна быть согласованна с преподавателем и соответствовать теме учебного занятия. Материалы при его подготовке, должны соответствовать научно-методическим требованиям вуза и быть указаны в докладе. Необходимо соблюдать регламент, оговоренный при получении задания. Иллюстрации должны быть достаточными, но не чрезмерными.

Работа студента над докладом-презентацией включает отработку умения самостоятельно обобщать материал и делать выводы в заключении, умения ориентироваться в материале и отвечать на дополнительные вопросы слушателей, отработку навыков ораторства, умения проводить диспут.

Докладчики должны знать и уметь: сообщать новую информацию; использовать технические средства; хорошо ориентироваться в теме всего практического занятия; дискутировать и быстро отвечать на заданные вопросы; четко выполнять установленный регламент (не более 10 минут); иметь представление о композиционной структуре доклада и др.

Структура выступления

**Вступление** помогает обеспечить успех выступления по любой тематике. Вступление должно содержать: название, сообщение основной идеи, современную оценку предмета изложения, краткое перечисление рассматриваемых вопросов, живую интересную форму изложения, акцентирование внимания на важных моментах, оригинальность подхода.

**Основная часть**, в которой выступающий должен глубоко раскрыть суть затронутой темы, обычно строится по принципу отчета. Задача основной части - представить достаточно данных для того, чтобы слушатели заинтересовались темой и захотели ознакомиться с материалами. При этом логическая структура теоретического блока не должны даваться без наглядных пособий, аудио-визуальных и визуальных материалов.

**Заключение** - ясное, четкое обобщение и краткие выводы, которых всегда ждут слушатели.

Подготовка реферата

Реферат - письменный доклад по определенной теме, в котором собрана информация из одного или нескольких источников. Рефераты пишутся обычно стандартным языком, с использованием типологизированных речевых оборотов вроде: «важное значение имеет», «уделяется особое внимание», «поднимается вопрос», «делаем следующие выводы», «исследуемая проблема», «освещаемый вопрос» и т.п.

К языковым и стилистическим особенностям рефератов относятся слова и обороты речи, носящие обобщающий характер, словесные клише. У рефератов особая логичность подачи материала и изъяснения мысли, определенная объективность изложения материала.

Реферат не копирует дословно содержание первоисточника, а представляет собой новый вторичный текст, создаваемый в результате систематизации и обобщения материала первоисточника, его аналитико-синтетической переработки.

Будучи вторичным текстом, реферат составляется в соответствии со всеми требованиями, предъявляемыми к связанному высказыванию: так ему присущи следующие категории: оптимальное соотношение и завершенность (смысловая и жанрово-композиционная). Для реферата отбирается информация, объективно-ценная для всех читающих, а не только для одного автора. Автор реферата не может пользоваться только ему понятными значками, пометами, сокращениями.

Работа, проводимая автором для подготовки реферата должна обязательно включать самостоятельное мини-исследование, осуществляемое студентом на материале или художественных текстов по литературе, или архивных первоисточников по истории и т.п.

Организация и описание исследования представляет собой очень сложный вид интеллектуальной деятельности, требующий культуры научного мышления, знания методики проведения исследования, навыков оформления научного труда и т.д. Мини-исследование раскрывается в реферате после глубокого, полного обзора научной литературы по проблеме исследования.

В зависимости от количества реферируемых источников выделяют следующие виды рефератов:

- **монографические** - рефераты, написанные на основе одного источника;
- **обзорные** - рефераты, созданные на основе нескольких исходных текстов, объединенных общей темой и сходными проблемами исследования.

Структура реферата

1. Титульный лист
2. Оглавление
3. Введение
4. Основная часть
5. Заключение

6. Список использованной литературы
7. Приложения

### Подготовка эссе

Эссе - вид самостоятельной исследовательской работы студентов, с целью углубления и закрепления теоретических знаний и освоения практических навыков. Цель эссе состоит в развитии самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей.

В зависимости от темы формы эссе могут быть различными. Это может быть анализ имеющихся статистических данных по изучаемой проблеме, анализ материалов из средств массовой информации и подробный разбор проблемной ситуации с развернутыми мнениями, подбором и детальным анализом примеров, иллюстрирующих проблему и т.п.

В процессе выполнения эссе студенту предстоит выполнить следующие виды работ: составить план эссе; отобрать источники, собрать и проанализировать информацию по проблеме; систематизировать и проанализировать собранную информацию по проблеме; представить проведенный анализ с собственными выводами и предложениями.

Эссе выполняется студентом под руководством преподавателя кафедры самостоятельно. Тему эссе студент выбирает из предлагаемого примерного перечня и для каждого студента она должна быть индивидуальной (темы в одной группе совпадать не могут).

### Структура эссе

1. Титульный лист.
2. План.
3. Введение с обоснованием выбора темы.
4. Текстовое изложение материала (основная часть).
5. Заключение с выводами по всей работе.
6. Список использованной литературы.

Титульный лист является первой страницей и заполняется по строго определенным правилам.

Введение (вводная часть) - суть и обоснование выбора данной темы, состоит из ряда компонентов, связанных логически и стилистически. На этом этапе очень важно правильно сформулировать вопрос, на который Вы собираетесь найти ответ в ходе своего исследования. При работе над введением могут помочь ответы на следующие вопросы:

1. Надо ли давать определения терминам, прозвучавшим в теме эссе?
2. Почему тема, которую я раскрываю, является важной в настоящий момент?
3. Какие понятия будут вовлечены в мои рассуждения по теме?
4. Могу ли я разделить тему на несколько составных частей?

Таким образом, в водной части автор определяет проблему и показывает умение выявлять причинно-следственные связи, отражая их в методологии решения поставленной проблемы через систему целей, задач и т.д.

Текстовое изложение материала (основная часть) - теоретические основы выбранной проблемы и изложение основного вопроса. Данная часть предполагает развитие аргументации и анализа, а также обоснование их, исходя из имеющихся данных, других аргументов и позиций по этому вопросу. В этом заключается основное содержание эссе и это представляет главную трудность при его написании. Поэтому большое значение имеют подзаголовки, на основе которых осуществляется выстраивание аргументации; именно здесь необходимо обосновать (логически, используя данные и строгие рассуждения) предлагаемую аргументацию/анализ. В качестве аналитического инструмента можно использовать графики, диаграммы и таблицы там, где это необходимо. Традиционно в научном познании анализ может проводиться с использованием следующих категорий: причина - следствие, общее - особенное, форма - содержание, часть - целое, постоянство - изменчивость.

В процессе построения эссе надо помнить, что один параграф должен содержать только одно утверждение и соответствующее доказательство, подкрепленное графическим или иллюстративным материалом. Следовательно, наполняя разделы содержанием аргументации (а это должно найти отражение в подзаголовках), в пределах параграфа необходимо ограничить себя рассмотрением одной главной мысли.

Хорошо проверенный способ построения любого эссе - использование подзаголовков для обозначения ключевых моментов аргументированного изложения: это помогает посмотреть на то, что предполагается сделать и ответить на вопрос, хорош ли замысел. При этом последовательность подзаголовков свидетельствует также о наличии или отсутствии логики в освещении темы эссе.

Таким образом, основная часть - рассуждение и аргументация, В этой части необходимо представить релевантные теме концепции, суждения и точки зрения, привести основные аргументы "за" и "против" них, сформулировать свою позицию и аргументировать ее.

Заключение (заключительная часть) - обобщения и аргументированные выводы по теме эссе с указанием области ее применения и т.д. Оно подытоживает эссе или еще раз вносит пояснения, подкрепляет смысл и значение изложенного в основной части. Методы, рекомендуемые для составления заключения: повторение, иллюстрация, цитата, утверждение. Заключение может содержать такой очень важный, дополняющий эссе элемент, как указание на применение исследования, не исключая взаимосвязи с другими проблемами.

Таким образом, в заключительной части эссе должны быть сформулированы выводы и определено их приложение к практической области деятельности.

Список использованной литературы составляет одну из частей работы, отражающей самостоятельную творческую работу автора и позволяющей судить о степени фундаментальности данной работы. При составлении списка литературы в перечень включаются только те источники, которые действительно были использованы при подготовке эссе. Список использованной литературы составляется строго в алфавитном порядке в следующей последовательности: законы РФ и другие официальные материалы (указы, постановления, решения министерств и ведомств); печатные работы (книги, монографии, сборники); периодика; Интернет- сайты. По возможности список должен содержать современную литературу по теме. Общее оформление списка использованной литературы для эссе аналогично оформлению списка использованной литературы для реферата.

Приложения могут включать иллюстративный материал (схемы, диаграммы, рисунки, таблицы и др.). При этом приложения являются продолжением самой работы, т.е. на них продолжается сквозная нумерация, но в общем объеме эссе они не учитываются.