

МИНОБНАУКИ РОССИИ



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Российский государственный гуманитарный университет»
(ФГБОУ ВО «РГГУ»)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ, ЭКОНОМИКИ И ПРАВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра управления

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

Направление подготовки – 38.03.02 «Менеджмент»

Направленность – «Международный менеджмент»

Уровень высшего образования - бакалавриат

Форма обучения – очная

РПД адаптирована для лиц
с ограниченными возможностями
здоровья и инвалидов

Москва 2024

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

Рабочая программа дисциплины

Составитель:

канд. техн. наук, доцент, профессор кафедры Г. А. Шишкова

Ответственный редактор

д-р экон. наук, профессор Н. В. Овчинникова

УТВЕРЖДЕНО

Протокол заседания кафедры

№ 10 от 29.02.2024

ОГЛАВЛЕНИЕ

1.	Пояснительная записка	4
1.1.	Цель и задачи дисциплины	4
1.2.	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций	4
1.3.	Место дисциплины в структуре образовательной программы	4
2.	Структура дисциплины	5
3.	Содержание дисциплины	5
4.	Образовательные технологии	7
5.	Оценка планируемых результатов обучения	7
5.1.	Система оценивания	7
5.2.	Критерии выставления оценок	8
5.3.	Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	9
6.	Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины	33
6.1.	Список источников и литературы	33
6.2.	Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»	33
6.3.	Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы	34
7.	Материально-техническое обеспечение дисциплины	24
8.	Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья	34
9.	Методические материалы	35
9.1.	Планы семинарских / практических / лабораторных занятий.	35
9.2.	Методические рекомендации по подготовке письменных работ	38
9.3.	Иные материалы	38
	Приложение 1. Аннотация дисциплины	39

1. Пояснительная записка

1.1. Цель и задачи дисциплины

Цель дисциплины: подготовить выпускника, умеющего разрабатывать и принимать управленческие решения в условиях рыночной экономики.

Задачи дисциплины:

- ознакомить студентов с основными понятиями в области управленческих решений, их видами, классификацией, особенностями;
- ознакомить с основными методами и моделями разработки управленческих решений;
- сформировать навыки подготовки эффективных и качественных решений;
- научить проводить оценку эффективности управленческих решений с учетом специфики области приложения;
- ознакомить с особенностями процесса разработки управленческих решений в условиях неопределенности и риска;
- сформировать навыки профессионального анализа видов ответственности руководителя за реализацию управленческого решения.

1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций

Компетенции (код и наименование)	Индикаторы компетенций (код и наименование)	Результаты обучения
ОПК-3. Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	ОПК-3.1. Подготавливает обоснованные и взвешенные проекты решений, учитывая факторы влияния на внутреннюю и внешнюю среду, прогнозируя влияние разработанного проекта решения	<i>Знать:</i> взаимосвязи процесса управления и управленческих решений организационные аспекты процесса разработки и принятия управленческих решений, способы и приемы повышения эффективности и обеспечения качества управленческих решений. <i>Уметь:</i> использовать приемы обеспечения социальной и нравственно-этической ответственности при исполнении решений. <i>Владеть:</i> методами оценки эффективности и качества управленческих решений.

1.3. Место дисциплины в структуре основной образовательной программы

Дисциплина «Управленческие решения» является частью базового цикла дисциплин учебного плана по направлению подготовки 380302 «Менеджмент».

Для освоения дисциплины необходимы компетенции, сформированные в ходе изучения дисциплин и прохождения практик: «История управленческой мысли», «Менеджмент организации».

В результате освоения дисциплины формируются компетенции, необходимые для изучения следующих дисциплин и прохождения практик: «Социальная ответственность бизнеса», «Управленческое консультирование».

2. Структура дисциплины

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 5 з.е., 180 академических часов.

Структура дисциплины для очной формы обучения

Объем дисциплины в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях, при проведении учебных занятий:

Семестр	Тип учебных занятий	Количество часов
5,6	Лекции	32
5,6	Семинары/лабораторные работы	38
Всего:		70

Объем дисциплины (модуля) в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 110 академических часов.

3. Содержание дисциплины

№	Наименование раздела дисциплины	Содержание
1	Организационные аспекты процесса разработки и принятия решений	Причины возникновения проблемных ситуаций. Ситуации, требующие принятия решений. Основные типы задач управления, решаемые в организациях. Приведение ситуаций к типовым задачам управления. Характеристика основных элементов ситуации. Виды представления ситуации. Формализация задачи принятия решений. Виды стратегий принятия решений. Уровни и принципы разработки и принятия решений. Технологические схемы процесса подготовки и принятия решений. Модель процесса подготовки и принятия решений. Содержание и стадии процесса принятия управленческих решений. Анализ ситуации и основные составляющие данного этапа разработки управленческих решений (внешние и внутренние проблемы, постановка задачи принятия решений, оценка степени важности проблемы). Этапы разработки и выбора альтернативных вариантов решения. Реализация решения, контроль исполнения решения, обобщение опыта. Формы разработки и реализации управленческих решений. Информационное обеспечение управленческих решений. Организация процесса разработки и принятия решений. Организация работы коллектива по разработке и реализации управленческих решений.
2	Модели процесса принятия решений	Место общей теории принятия решений в общем комплексе наук об управлении. «Творческая» и «мануфактурная» парадигмы процесса принятия решений. Понятие модели ППР. Нормативные и дескриптивные модели процесса принятия решений и их использование в управленческой практике. «Рациональная» модель. Критика Г.Саймоном рациональной модели: когнитивные, политические и организационные факторы ограничения рациональности. Циклическая модель ППР. Модель А. Карпова. Модель Дж Вуда – рациональные и иррациональные коалиции. Три модели Г. Минцберга: «сначала думаю», «сначала вижу» и «сначала делаю». Модель М. Вудса. Проблемы делегирования полномочий в принятии решений. Модели В.Врума 1973, 1988 и 2003 годов. Концепция «экономической демократии» Г.Б. Клейнера.

3	Качество в разработке управленческих решений	Свойства качественных решений. Состав требований, обеспечивающих качественное управленческое решение: применение совокупности научных подходов, принципов менеджмента, методов оптимизации, использование качественной информации. Факторы, влияющие на результат и определяющие качество и эффективность управленческих решений. Функциональный, системный и процессный подходы к разработке качества управленческих решений.
4	Методы разработки, принятия и оптимизации управленческих решений	<p>Понятие и классификация методов разработки и принятия решений. Взаимодействие методов и моделей при разработке управленческих решений. Методы, применяемые на этапе диагностики проблемы и формулировки критериев и ограничений: ситуационный анализ, моделирование, причинно-следственный анализ, логико-смысловое моделирование. Методы, применяемые на этапе разработки и оценки альтернатив. Неформальные (эвристические), коллективные, формальные (количественные) методы и их особенности. Активизирующие методы: методы психологической активизации, теоретико-игровой метод. Моделирование «таблицы решений».</p> <p>Общая характеристика графических методов анализа проблем. «Карта мышления» (Mind Map) Тони Базана, методика ее построения и использования. Программные реализации методики. Ролевые диаграммы. Диаграмма «рыбий скелет» Каору Исикава, методика ее построения и использования. «Дерево» решений: особенности и область использования. Диаграммы причинно-следственных связей (диаграммы влияний) и методы их анализа. Программные реализации методики.</p> <p>Экспертные методы принятия управленческих решений: особенности, область использования и разновидности метода экспертных оценок. Обработка экспертных оценок. Методы прогнозирования в задачах принятия решений (ЗПР). Принципы и классификация методов прогнозирования. Методы экстраполяции, неформальные методы, метод «Дельфы». Методы, применяемые на этапе выбора и реализации решений. Анализ альтернатив при разработке управленческих решений. Выявление управляемых факторов. Методы оценки альтернатив и выбор решения (индивидуальный и групповой метод решения). Аксиомы К. Эрроу.</p> <p>Многокритериальные решения. Понятие интегрального критерия и особенности выбора альтернатив многокритериальных решений. Определение относительной ценности альтернативных вариантов решения. Матрицы решений, кривые безразличия. Сетевое моделирование (топологические методы) в разработке управленческих решений: преимущества и недостатки. Сетевые модели как инструмент управления внедрением разработок.</p>
5	Технология разработки разных видов управленческих решений	Разработка организационных и стратегических решений. Разработка оперативных решений по планированию производства. Разработка корпоративных решений, решений в области маркетинга. Разработка управленческих решений на малых предприятиях. Использование интернет-технологий в разработке решений.
6	Особенности принятия управленческих решений в различных областях экономики	Особенности принятия управленческих решений в области промышленного производства, сфере оказания услуг, сфере науки и наукоемкого производства. Принятие решений в финансовой деятельности предприятия. Принятие решений в управлении маркетингом, персоналом, производственной деятельностью предприятия. Принятие решений в стратегическом управлении, инновационной деятельности, управлении информацией, качеством и интеллектуальными активами.

	и сферах деятельности предприятий	
7	Учет фактора риска и неопределенности в принятии решений.	<p>Понятие экономического риска и методы его измерения. Недостаточность вариации и ее производных как измерителя риска. Показатель VaR (величина потенциальных потерь). Обобщенные стратегии поведения в условиях риска (передача, предотвращение/уменьшение, диверсификация, поглощение, избегание, хеджирование). Проблема выбора между стратегиями и критерии выбора. Теория субъективной полезности Неймана-Моргенштерна, теория проспектов Канемана и Тверски. Методы выявления риска. Опросные листы, анализ финансовой и управленческой документации, карты потоков, организационные диаграммы. Особенности коллективных решений, связанных с риском. Риск и стандартные решения. Влияние индивидуальных особенностей лица, принимающего решение (ЛПР) на способность к риску. Применение механизма интуиции для разработки решений.</p> <p>Современная практика применения теории риска в отечественной и зарубежной экономической деятельности. Источники и виды потерь, классификация рисков, показатели риска и методы его оценки. Кривая риска, построение и определение предельных значений показателей риска. Анализ и оценка последствий риска. Оценка возможных потерь в производственном, финансовом и коммерческом предпринимательстве. Оценка комплексного риска. Методы выявления риска. Опросные листы, анализ финансовой и управленческой документации, карты потоков, организационные диаграммы.</p>
8	Риск-менеджмент	<p>Риск-менеджмент (система управления риском и финансовыми отношениями). Сущность и содержание системы управления риском. Организационная схема и функции системы управления риском. Способы оценки степени риска и размера возможного ущерба в инвестиционной деятельности. Приемы снижения степени риска: диверсификация, страхование, самострахование. Особенности коллективных решений, связанных с риском. Риск и стандартные решения. Влияние индивидуальных особенностей лица, принимающего решение (ЛПР) на способность к риску. Применение механизма интуиции для разработки решений.</p>
9	Эффективность и контроль исполнения управленческих решений	<p>Особенности оценки эффективности управленческих решений. Методологические подходы к оценке эффективности управленческих решений. Организация выполнения принятых решений. Методы контроля и механизм его осуществления. Социально-психологические аспекты контроля и оценки исполнения решений. Диагностика возможных конфликтов и разработка мер по их разрешению при реализации управленческих решений. Сущность и виды ответственности. Нравственная, социальная и экологическая ответственность руководителя за реализацию управленческого решения.</p>

4. Образовательные технологии

Для проведения учебных занятий по дисциплине используются различные образовательные технологии. Для организации учебного процесса может быть использовано электронное обучение и (или) дистанционные образовательные технологии.

5. Оценка планируемых результатов обучения

5.1. Система оценивания

Форма контроля	Максимальное количество баллов	
	За одну работу	Всего
1. Участие в обсуждении теоретических вопросов на семинарских занятиях	3 балла	9 баллов
2. Выполнение практических заданий на семинарских занятиях, разбор ситуаций и кейса	3 балла	30 баллов
3. Итоговый тест, контрольная работа	21 балл	21 балл
4. Промежуточная аттестация (зачет с оценкой / экзамен)		40 баллов
5. Итого за семестр (дисциплину)		100 баллов

Полученный совокупный результат конвертируется в традиционную шкалу оценок и в шкалу оценок Европейской системы переноса и накопления кредитов (European Credit Transfer System; далее – ECTS) в соответствии с таблицей:

100- балльная шкала	Традиционная шкала		Шкала ECTS
95-100	отлично	зачтено	A
83-94			B
68-82	хорошо		C
56-67	удовлетворительно		D
50-55			E
20-49	неудовлетворительн о	не зачтено	FX
0-19			F

5.2. Критерии выставления оценок

Баллы/ шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
100-83/ A,B	«отлично»/ «зачтено (отлично)»/ «зачтено»	Выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил теоретический и практический материал, может продемонстрировать это на занятиях и в ходе промежуточной аттестации. Обучающийся исчерпывающе и логически стройно излагает учебный материал, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с решением задач профессиональной направленности высокого уровня сложности, правильно обосновывает принятые решения. Свободно ориентируется в учебной и профессиональной литературе. Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации. Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне - «высокий».
82-68/ C	«хорошо»/ «зачтено (хорошо)»/ «зачтено»	Выставляется обучающемуся, если он знает теоретический и практический материал, грамотно и по существу излагает его на занятиях и в ходе промежуточной аттестации, не допуская существенных неточностей. Обучающийся правильно применяет теоретические положения при решении практических задач профессиональной направленности разного уровня сложности, владеет необходимыми для этого навыками и приёмами. Достаточно хорошо ориентируется в учебной и профессиональной литературе.

		Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации. Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне - «хороший».
67-50/ D,E	«удовлетворительно» /«зачтено (удовлетворительно)»/ «зачтено»	Выставляется обучающемуся, если он знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает отдельные ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации. Обучающийся испытывает определённые затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, владеет необходимыми для этого базовыми навыками и приёмами. Демонстрирует достаточный уровень знания учебной литературы по дисциплине. Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации. Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне - «достаточный».
49-0/ F,FX	«неудовлетворительно»/ не зачтено	Выставляется обучающемуся, если он не знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает грубые ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации. Обучающийся испытывает серьёзные затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, не владеет необходимыми для этого навыками и приёмами. Демонстрирует фрагментарные знания учебной литературы по дисциплине. Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации. Компетенции на уровне «достаточный», закреплённые за дисциплиной, не сформированы.

5.3.Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

Типовое тестовое задание «Управленческие решения» Вариант 1

Укажите номер правильного ответа

1. Моделью процесса подготовки и реализации управленческого решения можно назвать:

- 1) технологическую схему процесса подготовки и принятия решения
- 2) обмен информацией работников аппарата управления
- 3) правила поведения руководителя и исполнителей
- 4) совещание у руководителя

Укажите номер правильного ответа

2. В условиях стратегического управления должны приниматься:

- 1) уравновешенные решения
- 2) осторожные решения
- 3) решения, основанные на суждении
- 4) рациональные решения

Укажите номера всех правильных ответов

3. К функциям механизма принятия решений в системе управления организации относятся:

- 1) предвидение проблем
 - 2) диагностика
 - 3) мотивация исполнителей
 - 4) контроль за реализацией решений
- Укажите номер правильного ответа*

4. Топологические методы являются разновидностью:

- 1) графических методов
- 2) активизирующих методов
- 3) методов риск-менеджмента
- 4) экспертных методов
- 5) неформальных методов

Укажите правильную последовательность

5. Подготовка и принятие стандартного управленческого решения осуществляется в следующем порядке:

- выработка альтернатив
- определение желательных характеристик
- определение риска
- оценка риска
- постановка цели решения
- принятие решения
- сравнение альтернатив
- установление критериев решения

Укажите номер правильного ответа

6. Основным недостатком сетевых моделей является:

- 1). трудность представления
- 2). субъективность оценки
- 3). невозможность проведения оптимизации
- 4). неоднозначность критериев оптимизации
- 5). сложность расчетов

Укажите номера всех правильных ответов

7. Казуальное моделирование – это:

- 1) интуитивное
- 2) имитационное
- 3) причинно-следственное
- 4) простое
- 5) сложное

Укажите номер правильного ответа

8. Число приглашаемых специалистов в технологиях экспертного оценивания определяется:

- 1) максимумом достоверности
- 2) минимум затрат
- 3) максимумом достоверности при ограниченных затратах
- 4) минимум достоверности при минимуме затрат

Укажите номер правильного ответа

9. Определить иерархию причин и следствий, которая ведет до точки, в которой можно предпринять действие, устраняющее причину, означает что:

- 1) построена сетевая модель
- 2) построена причинно-следственная цепь
- 3) построена модель решения
- 4) построено «дерево решений»

Укажите номер правильного ответа

10. С какими нормами можно соотнести альтернативные варианты решения?

- 1) экономические нормативы
- 2) стандарты управления
- 3) социальные нормативы
- 4) критерии для принятия решения
- 5) ограничивающие факторы

Вариант 2

В вопросах теста необходимо отметить все правильные ответы

1. Что такое назревшая проблема?

- а) проблемы взаимодействия ЛПР и коллектива
- б) проблемы, характеризующиеся наличием объективного и субъективного фактор.
- в) проблемы рассогласование между целью и существующим состоянием системы управления
- г) проблемы вывода из кризисного состояния
- д) проблемы текущей деятельности организации

2. Для описания процесса принятия решений структуризация означает:

- а) представление проблемы как совокупность взаимосвязанных вопросов, объединенных единой целью
- б) разработку технологической модели ППР
- в) разработку статической модели ППР
- г) представлению проблемы в виде простых задач
- д) разработку динамической модели ППР

3. Эффективность решения проблемы методом экспертного оценивания определяется:

- а) личными характеристиками экспертов, входящих в группу
- б) процедурой проведения опроса экспертов
- в) методами обработки полученных результатов экспертного оценивания
- г) достоверностью полученных результатов
- д) нет правильного ответа

4. Сетевые методы планирования и управления являются разновидностью:

- а) математических методов
- б) активизирующих методов
- в) экономических
- г) экспертных методов
- д) графических методов

5. Однокритериальные статические задачи принятия управленческих решений в условиях неопределенности и риска могут быть решены с использованием методов:

- а) причинно-следственного анализа
- б) технологий экспертного оценивания
- в) исследования операций
- г) экономико-математического моделирования
- д) диаграммы Исикавы

6. Оптимальное решение это:

- а) приемлемое
- б) допустимое

- в) расчетное
- г) качественное
- д) все выше перечисленное

7. Выбор метода получения информации от экспертов (опрос) зависит от:

- а) целей и задач экспертного оценивания
- б) пожеланий руководителя
- в) количества времени, отпущенного на экспертное оценивание в целом
- г) пожеланий экспертов
- д) технологией обработки результатов

8. Необходимую информацию для принятия управленческих решений собирают или приобретают до тех пор, пока:

- а) позволяет финансовое обеспечение
- б) позволяет временной ресурс решения проблемы
- в) ожидаемый выигрыш будет меньше, чем ожидаемые предельные затраты
- г) ожидаемый результат будет больше, чем ожидаемые предельные затраты
- д) позволяет кадровое обеспечение

9. Есть ли различия в процессе разработки допустимых и оптимальных решений?

- а) есть в технологической схеме
- б) есть в выборе оценочных критериев
- в) нет, так как технологии и подходы ЛПР одни и те же
- г) есть с точки зрения затрат на разработку
- д) нет, так как определяется только логикой ЛПР

10. Какой этап не входит в процесс разработки управленческого решения:

- а) мотивация результатов решения
- б) разработка вариантов решения
- в) постановка задач
- г) организация выполнения решения и его оценка
- д) выбор варианта

11. Разработку рационального решения обеспечивает:

- а) интуиция
- б) прежний опыт
- в) объективный экономический анализ условий и оптимизация
- г) эвристический подход
- д) понимание проблемы

12. Есть ли различия в процессе разработки решения для технических и социальных систем?

- а) есть
- б) нет, т.к. и технологии, и подходы руководителя должны быть одни и те же
- в) есть, но несущественные, так как в этих системах много общего
- г) нет, т.к. в этих системах разрабатываются альтернативные варианты
- д) нет правильного ответа

13. В сознании ЛПР решение проблемы или задачи отождествляется с формализованным описанием, которым является:

- а) результат
- б) модель
- в) план
- г) цель
- д) процесс

14. Для анализа проблемной ситуации наиболее эффективным методом может являться:

- а) метод «проб и ошибок»

- б) метод экспертной оценки
- в) методы анализа причин и следствий
- г) таблица решений
- д) все выше перечисленные методы

15. Порядок процесса разработки и принятия решений (ППР) не определяется:

- а) рациональным порядком действий ЛПР
- б) установленным алгоритмом
- в) логикой действий ЛПР
- г) здравым смыслом
- д) нет правильного ответа.

Типовые практические задания по дисциплине «Управленческие решения»

Задание 1. Описание ситуации

Бригада слесарей-литейщиков всегда держалась очень сплоченно. Члены бригады, несмотря на существенную разницу в возрасте, часто вместе проводили время. Старшие к младшим относились покровительственно, младшие к старшим - с уважением. Когда один из членов бригады ушел на пенсию, был принят молодой слесарь Акимов. Вначале к нему отнеслись настороженно. Но через месяц между ним и бригадой сложились вполне дружеские отношения, он был принят в коллектив.

Еще месяца через два положение изменилось. Акимову поручили изготовление крупной серии стандартных лекал. Используя традиционную технологию, он имел бы заработок на среднем для бригады уровне. Однако Акимов быстро догадался, как можно рационализировать работу и вскоре перекрыл нормы выработки в 3-5 раз. Заработок его стал быстро расти, и в 1,5 раза превысил заработок бригадира. На Акимова в бригаде начали коситься и замечать в его поведении массу изъянов: то отлучился неизвестно куда, то пришел с опозданием на смену, то навязался с непрошеным советом, то, наоборот, молчал, когда все старались подать полезные советы товарищу. Наконец наступил полный разрыв отношений, и Акимов попросил начальника цеха перевести его в другую бригаду. Но оказалось, что и другие бригады слесарей не хотят его принимать к себе. Акимов не хотел уходить с завода, но через месяц начальник цеха его уволил, сославшись на нарушение трудовой дисциплины.

Вопрос: является ли принятое решение начальник цеха – управленческим? (да/нет)

Задание 2. Описание ситуации:

Основная продукция местного автомобильного завода (одна марка легкового автомобиля) находится на этапе спада. Прибыль завода стремительно падает. Руководство завода не собирается покидать данный сегмент рынка и пытается сделать все возможное, чтобы сохранить свои позиции как в текущем году, так и в дальнейшем.

Вопросы:

1. Какие решения можно принять руководству завода, чтобы вернуться в устойчивую область сбыта?
2. Сформулируйте ЗПР для данной ситуации.

Задание 3. Описание ситуации:

В октябре 2021 года в результате засушливого лета в водохранилище города N остался недостаточный запас воды, что могло привести к серьезным перебоям в водоснабжении города в зимний период. Службы коммунального хозяйства города внесли предложение перекачать в водохранилище запас воды, скопившийся в соседнем карьере, но для осуществления этого предложения отсутствовали средства, материалы, проект и подрядная организация. Возникла задача, которая должна была решаться с учетом следующих условий:

- существовало 2 прогноза авторитетных организаций, из которых по одному - городу грозило остаться без воды, а по второму - за оставшееся время до ледостава водохранилище должно было наполниться водой в результате выпадения осадков;

- отсутствовали какие-либо данные о реальности предложения органов коммунального хозяйства;

- не существовало выявленной и сформулированной математической зависимости между количеством осадков и наполнением водохранилища в короткие сроки;

- достаточно точный прогноз о выпадении осадков мог запоздать;

- следовало определить, из каких проблем состоит возникшая задача.

Проведенный независимый предварительный анализ на основе имевшихся долговременных данных позволил:

- получить картину динамики потребления воды и прогноз на перспективу;

- получить картину характерных колебаний уровня воды в водохранилище;

- выявить главную и срочную проблему и оценить их количественно;

- выявить побочные (вторичные) проблемы, создавшие описанную ситуацию.

Произведенные расчеты выявили, что кроме поставленной службой коммунального хозяйства проблемы, есть вопрос перспективного водоснабжения города, время решения которого уже подошло. Кроме того, было установлено, что существуют еще такие вопросы, как почти 12-летняя затыжка разумного предложения по увеличению источников водоснабжения бесконтрольность за водопотреблением промышленных предприятий и большие утечки воды в сетях водопровода.

Вопросы и задания:

1. В каких условиях (по классификации СОУ) возникла данная проблема?

2. Какая проблема является главной (основной)? Какие проблемы являются побочными (вторичными)?

3. Какая проблема является срочной?

Задание 4. Описание ситуации.

Производственная фирма АО «Автокос» работает на рынке автомобильной косметики в одном из регионов и до недавнего времени практически не испытывала сильной конкуренции: невысокие цены, хорошее качество продукции и полное отсутствие аналогичных предприятий обеспечивали экономическую стабильность.

Полученная накануне из достоверных источников информация, свидетельствует о выходе в самое ближайшее время на этот же рынок двух иностранных фирм, выпускающих автомобильную косметику и лакокрасочную продукцию по новейшим технологиям. Предполагается, что иностранные фирмы выйдут со своей продукцией на рынок уже через 1,5 месяца и, что вполне вероятно, начнут жесткую конкурентную борьбу с фирмой АО «Автокос».

Несмотря на то, что фирма АО «Автокос» имеет долгосрочные договорные обязательства с потребителями, руководство фирмы понимает сложность ситуации, и необходимость принятия срочных мер. Постепенно накопившиеся проблемы в организации непосредственно производственного процесса, периодически возникающие трудности в обеспечении работоспособности оборудования, появляющиеся недочёты в организации труда рабочих и ряд других могут в скором времени ощутимо сказаться на экономической стабильности фирмы и её вытеснении конкурентами с рынка данной продукции.

Руководство АО «Автокоса» уже давно разрабатывало планы, касающиеся строительства нового предприятия, открытия нового цеха на существующем предприятии и замены оборудования. Но все это требует времени и серьезных финансовых вложений. А конкуренты уже на пороге.

Вопросы и задания:

1. Для данной ситуации составьте причинно-следственную цепь: симптом, причина, следствие

2. В каких условиях (по классификации СОУ) возникла данная проблема?
3. Какая проблема является главной (основной)?
4. Какая проблема является срочной?

Задание 5. *Описание ситуации.*

Компания ООО «Старатели» производит строительные смеси и материалы и продает их оптовикам на внутреннем рынке. В целом работу компании можно назвать успешной за исключением ряда вопросов, возникающих в отчетные периоды с завидной регулярностью. Так, например, в работе многих отделов обостряется проблема невозможности доставки срочной информации руководству и другим отделам предприятия. Эту проблему можно решить с помощью модернизации локальной информационной сети с сервером в Центре комплексной автоматизации и терминалами во всех отделах ООО «Старатели», что также облегчит работу сотрудников.

Из-за особенностей организационной структуры компании и перегрузки руководителей, уделяется недостаточное внимание вопросам рационализации информационных потоков. Как свидетельствует практика, решения в компании могут приниматься лишь при согласованной работе и сотрудничестве всех структурных подразделений. Однако зачастую в ходе разработки вариантов решения тратится много времени для получения согласований, тем самым разработанное решение может утратить свою актуальность.

Руководство компании обратилось в консалтинговую фирму с целью выявления основных недостатков в этой области. Общая проблема была сформулирована как: «Совершенствование информационной поддержки управленческих решений ООО «Старатели», в которую включены следующие локальные проблемы:

1. Слишком большие затраты времени при прохождении и обработке информации
2. Большие сроки рассмотрения документов.
3. Значительные сроки создания документов.
4. Несовершенная система коммуникаций в процессе реализации УР.
5. Отсутствие единых стандартов подготовки документов на предприятии.
6. Слабая организация процесса реализации УР.
7. Неэффективная локальная вычислительная сеть (мало терминалов).

Практически все локальные проблемы требуют значительных затрат, но ограниченность ресурсов не позволяет решать каждую из указанных проблем - требуется оценка приоритетности.

Вопросы и задания:

1. Какой метод для решения данной проблемы можно рекомендовать?
2. Используя выбранный метод докажите правильность выбранного порядка решения задач (приведите решение).

Задание 6. *Описание ситуации*

Вас как квалифицированного специалиста пригласил директор старого порта, у которого периодически возникает очередь из ожидающих судов. Порт построен очень давно и не рассчитан на большую пропускную способность. Сегодня, например, практически одновременно пришло на разгрузку три судна разного тоннажа. Их разгрузка требует 8 часов, 10 часов, и 27 часов соответственно. На разгрузочном причале может находиться только одно судно, остальные ждут своей очереди на рейде.

Вы ознакомились с ситуацией и предложили такой вариант разгрузки судов с учетом пропускной способности порта, при котором все ожидающие суда простаивают минимальное время.

В процессе решения поступила уточняющая информация: необходимо учесть, что простой судов имеет разную стоимость. Для имеющихся судов это соответственно 10, 50 и 90 тыс. руб. в час. С учетом простоя судов возникает проблема минимизации выплаты со

стороны порта за вынужденный простой, и, возможно, изменения очередности их разгрузки.

Вопросы ми задания:

В целях нахождения выхода по данной ситуации, Вам необходимо найти два варианта решения:

1. В первом случае необходимо найти такую очередность разгрузки судов (без учета стоимости их простоя), при которой общая суммарная величина времени простоя будет минимальной.

2. Во втором случае необходимо уточнить очередность разгрузки судов с учетом стоимости их простоя и предложить такую, при которой администрация порта понесет минимальные издержки.

Задание 7. Описание ситуации

Совет директоров фирмы «Русские автомобили» должен принять важное решение. Какой образец нового автомобиля запускать в серию — маленького верткого «Жука» или представительный «Люкс»? Отличаются эти типы автомобилей, прежде всего, расходом бензина на 100 км пробега — «Люкс» больше, тяжелее, а потому и бензина ему надо больше, чем «Жуку». Зато «Люкс» гораздо солиднее и вместительнее. При дешевом бензине потребители предпочтут «Люкс», при дорогом — «Жука». Будущая цена бензина неизвестна, это — фактор риска для фирмы «Русские автомобили».

Итак, каждый из двух вариантов решения имеет плюсы и минусы. Для принятия решения явно не хватает следующей количественной информации:

- насколько вероятна к моменту выхода продукции на рынок низкая цена бензина и насколько — высокая;

- каковы будут финансовые результаты работы фирмы при различных сочетаниях цены бензина и типа выпускаемого автомобиля (а таких сочетаний четыре: низкая цена бензина и выпуск «Жука», низкая цена бензина и выпуск «Люкс», высокая цена бензина и выпуск «Жука», высокая цена бензина и выпуск «Люкс»).

На эти вопросы генеральный директор фирмы заранее поручил ответить соответствующим специалистам. Перед началом заседания члены Совета директоров получают нужные для принятия решения количественные данные, сведенные в табл. 1. В частности, за то, что цена бензина окажется низкой, есть 60 шансов из 100, т.е. 60%. А за то, что она окажется высокой - 40 шансов из 100.

Таблица 1.

Прибыль фирмы «Русские автомобили» при выпуске автомобилей двух типов (млн руб.)

Цена бензина	Тип авто «Жук»	Тип авто «Люкс»
Низкая (60%)	750	1000
Высокая (40%)	500	200

На заседании Совета директоров началась дискуссия.

Воробьев: Полагаю, надо получить максимум в самом плохом случае. А хуже всего будет при высокой цене бензина, прибыль фирмы по сравнению со случаем низкой его цены уменьшается при любом нашем решении. Выпуская «Жук», заработаем 500 миллионов, а «Люкс» — 200 миллионов. Значит, надо выпускать «Жук» — и, как минимум, 500 миллионов нам обеспечены.

Лебедев: Нельзя быть таким пессимистом. Скорее всего, цена бензина будет низкой (за это — 60 шансов из 100, т.е. больше половины), а высокой - лишь как исключение. Надо быть оптимистами — исходить из того, что все пойдет, как мы хотим, цена бензина будет низкой. Тогда, выпуская «Люкс», получим миллиард в бюджет фирмы.

Чибисов: На мой взгляд, и Воробьев, и Лебедев обсуждают крайние случаи — самую худшую ситуацию и самую лучшую. А надо подходить системно, обсудить ситуацию со всех сторон, учесть обе возможности. Рассмотрим сначала первый вариант — выпуск

«Жука». Мы получим 750 миллионов в 60% случаев (при низкой цене бензина) и 500 миллионов в 40% случаев (при высокой его цене), значит, в среднем $750 \times 0,6 + 500 \times 0,4 = 450 + 200 = 650$ миллионов. А для варианта «Люкс» аналогичный расчет дает $1000 \times 0,6 + 200 \times 0,4 = 600 + 80 = 680$ миллионов, т.е. больше. Значит надо выпускать «Люкс».

Куликов: Предыдущий оратор рассуждает так, как будто мы будем выбирать тип автомобиля на каждом заседании Совета директоров, да и все данные в табл.1. лет сто не изменятся. Но нам предстоит принять решение только один раз, и сделать это надо так, чтобы потом не жалеть об упущенных возможностях. Если мы решим выпускать «Люкс», а к моменту выхода на рынок цена бензина окажется высокой, то получим 200 миллионов вместо 500 миллионов при решении, соответствующем будущей высокой цене бензина. Значит, упущенная выгода составит $500 - 200 = 300$ миллионов. При выпуске «Жука» в случае низкой цены бензина упущенная выгода составит $1000 - 750 = 250$ миллионов, т.е. будет меньше. Значит, надо выпускать «Жук», если мы хотим минимизировать максимально возможную упущенную выгоду.

Пчелкин: Подведем итоги. Выступили четверо, каждый привел убедительные доводы в пользу того или иного решения, каждый исходил из той или иной теоретической концепции. При этом за выпуск «Жука» выступили Воробьев и Куликов, а за выпуск «Люкс» — Лебедев и Чибисов. Будем голосовать.

Результаты голосования — 15 членов Совета директоров за выпуск «Люкс». 8 членов Совета, в основном более осторожные представители старшего поколения, — за выпуск «Жука». Большинством голосов решение принято — фирма «Русские автомобили» будет выпускать «Люкс».

Вопросы:

1. Можно ли принимать решение на основе выдвинутых критериев?
2. Правильно ли было выбран путь решения проблемы – голосование?
3. Какое решение приняли бы Вы сами в данной ситуации?

Задание 8. *Описание ситуации*

Кондитерская «Сластена» специализируется на изготовлении и продаже очень качественных подарочных тортов. В начале каждого дня нужно решить вопрос, сколько тортов нужно изготовить, чтобы удовлетворить спрос и быть довольным результатами дня. Себестоимость каждого торта составляет 400 рублей, продается торт по 700 рублей за штуку. Продать невостребованные торты на следующий день невозможно, поэтому остаток обычно распродается в конце дня по 200 руб. за штуку. Определите, сколько нужно изготовить тортов в начале каждого дня, если спрос в предыдущие периоды был следующим:

Спрос на торты в день (штук)	1 шт.	2 шт.	3 шт.	4 шт.	5 шт.
Относительная частота - запрос покупателей по тому или иному виду тортов	0,1	0,2	0,3	0,3	0,1

Задание 9. *Решите задачу и приведите соответствующие расчеты в качестве обоснования своего решения.*

В конце года по результатам работы Вашей фирмы оказалось, что имеется дополнительная прибыль, часть которой целесообразно вложить в развитие одного из рентабельных предприятий: АО «Агрохолдинг» или АО «Белоомут». Необходимые данные для проведения оценки по каждому предприятию, приведены в таблице 1.

Так, например, на предприятии АО «Агрохолдинг» 34 инвестора во 2 квартале 2023 года получили максимальную прибыль 40 млн. руб. с вероятностью 0,3. В тот же год и в том же 2-ом квартале на предприятии АО «Белоомут» - 30 инвесторов получили минимальную прибыль 20 млн. руб., с той же вероятностью – 0,3. Динамика изменения

прибыли дана за три квартала 2023 года, что в целом позволяет судить о степени устойчивости (неустойчивости) предприятий.

Определите, в пользу какого предприятия следует принять решение о вложении капитала?

Таблица 1

Данные для расчета вариантов инвестирования

	Предприятие АО «Арохолдинг»			Предприятие АО «Белоомут»		
	2-ой	3-й	4-й	2-ой	3-й	4-й
Количество случаев наблюдения по кварталам 2023 года (2-ой, 3-й, 4-й.)	34	36	30	30	50	20
Прибыль (млн. руб.)	40	10	30	20	30	30
Вероятность получения прибыли	0.3	0.4	0.3	0.3	0.5	0.2
Общее количество инвесторов		100			100	

Задание 10. Описание ситуации.

Специалистами фирмы АО «Автокос» и приглашенными консультантами разработаны несколько вариантов расширения производства, обеспечивающих примерно одинаковый рост эффективности деятельности предприятия:

1. Строительство нового предприятия.
2. Строительство цеха на существующем предприятии.
3. Замена оборудования.
4. Организация производства на другом предприятии.

Сравнение вариантов для принятия альтернативного управленческого решения предлагается провести по следующим общим для всех вариантов критериям:

- полнота и перспективность решения.
- возможности финансирования (капитальные вложения, кредит, фонд развития).
- возможность иметь подрядную организацию для выполнения работ;
- отношение к проблеме местных органов власти;
- охрана окружающей среды;
- решение социальных вопросов;
- удобство для персонала в настоящее время (например, с точки зрения потери времени для поездки на работу).

Экспертным путем была установлена важность (вес) каждого критерия для ЛПР: 1 - для наименее существенного и 5 - для наиболее существенного. Затем с помощью приглашенных экспертов были определены приоритеты каждого варианта расширения производства АО «Автокос» по каждому из критериев (в порядке возрастания), и составлена таблица (см. табл. 1).

Таблица 1

Оценка вариантов расширения производства (в баллах)

Критерии	Вес	Порядок предпочтения вариантов				Оценка вариантов			
		I	II	III	IV				
Перспективность	4	4	3	1	2				
Возможность финансирования	5	1	2	4	3				
Наличие подрядчика	1	3	4	2	1				
Отношение местных органов власти	2	4	1	3	2				
Охрана среды	3	3	1	2	4				
Социальные вопросы	3	4	3	2	1				
Удобство персонала	2	2	4	3	1				

Воспользуйтесь представленными данными и определите наиболее предпочтительный вариант расширения производства.

**Типовое задание по курсу «Управленческие решения»
Разбор на поставленные вопросы кейса № 1
«Химия и жизнь»¹**

Проблема

— Вячеслав Николаевич, уделите минутку. Есть новости о «Чурфарме». — Заместитель генерального директора управляющей компании холдинга «Триус» Олег Антонович Сафронов заглянул в кабинет начальника. Это была небольшая, но со вкусом обставленная комната: слева от двери стоял массивный письменный стол красного дерева, справа — небольшой чайный столик. Вячеслав Николаевич Карпунов последнее время был одержим идеей «совещаний на ходу»: посетители обсуждали с ним все вопросы стоя. Но если он был в хорошем расположении духа и разговор казался ему важным, беседа проходила за чайным столиком.

— Проходи-проходи. — Карпунов энергично кивнул головой. — Ну что там у нас?

— Вот, решил сразу сообщить, — начал Сафронов. — Я только что от экспертов, заключение они напишут через неделю, но выводы уже есть, и положительные.

— В самом деле? — Карпунов встал из-за стола и, указав Сафронову на кресло у маленького столика, нажал на кнопку селектора. — Алена, два кофе, пожалуйста.

Новости, которые принес Сафронов, касались Чурсинского химико-фармацевтического комбината «Чурфарм». У предприятия накопилась масса проблем, и сейчас там шла процедура банкротства. Покупка «Чурфарма» казалась руководителям «Триуса» весьма выгодным вложением, и они направили туда своих специалистов для проведения финансово-технического аудита.

Дождавшись, когда Карпунов сядет в кресло напротив, Сафронов продолжил:

— Технологи там все облазали, говорят, оборудование, конечно, устаревшее, но работоспособное и комплектация полная. Помещения немного надо привести в порядок, и сертификацию можно будет пройти. Это по сырьевому направлению. По готовым лекарственным формам сложнее: рекомендуют прикупить немецкую линию, но все в разумных пределах.

— А как долги? И что там с налогами?

— Долги, конечно, есть. По зарплате — практически годовой ФОТ не выплачен, ну и задолженность по налогам. Не расплатились за крупные поставки сырья, кредиторская задолженность висит уже несколько лет. Но поставщики адекватные попались, готовы идти на уступки, если дадим гарантии. Короче говоря, в финансовом плане укладываемся в заданные рамки.

В кабинет с подносом в руках вошла высокая симпатичная девушка. Поставив на стол две чашки свежесваренного кофе, сахарницу и тарелку с печеньем, она бесшумно выскользнула за дверь.

— А что рынок? Рынок-то есть? — продолжил расспросы Карпунов, с наслаждением отхлебнув кофе.

— Еще какой! Народ же болеет, лекарства всем нужны, а оптовики работают в основном с импортом. Сами понимаете, им это не очень-то выгодно, поэтому все готовы поддержать своих, российских производителей, да и федеральная программа поможет.

— Это да, но ведь у нас почти все крупные оптовики — с западным капиталом. Наверняка они предпочитают работать не с отечественными производителями.

¹ Harvard Business Review –2008 - <https://www.e-xecutive.ru/education/cases/767622-himiya-i-zhizn-reshenie-keisa>

— Наверняка. Но менеджмент-то там наш, так что договоримся, не вопрос. Главное, чтобы команда на комбинате была профессиональная и отрасль знала.

— Кстати о команде. — Карпунов сделал очередной глоток. — Я тут недавно был в администрации Чурсина, ну по поводу Дня города, познакомился там с местным мэром, между прочим, очень приятный человек, деловой. Сам ко мне подошел, расспрашивал про планы, про комбинат, обещал любую помощь. В общем-то его интерес понятен, все-таки «Чурфарм» был одним из трех основных налогоплательщиков города. Так вот, он мне настоятельно, скажем так, рекомендовал директора комбината. «Если, — говорит, — решите поучаствовать в судьбе «Чурфарма», не забудьте про его бывшего директора. Не пожалеете». Вот такие дела.

— Бывший директор? — возмутился Сафронов. — Так ведь он довел комбинат до банкротства. Это же марионетка, человек без головы!

— Да нет, не этого, — успокоил его Карпунов. — Другого директора, бывшего. Там вот какая история. Этот... Володин, кажется, его фамилия, возглавлял «Чурфарм» еще в советское время и вроде неплохо хозяйствовал, при нем комбинат прославился на всю страну. Но когда его стали приватизировать, что-то произошло и Володина отодвинули и от собственности, и от руководства. Короче сейчас он там в мэрии какими-то отраслевыми делами ведает... А ты что кофе-то не пьешь — не нравится?

— Жду, когда остынет, — поспешил ответить Сафронов. Пить кофе вечером ему совсем не хотелось, так же, как и отказывать шефу. — Так ведь он наверняка старый советский красный директор, зачем он нам? — вернул он разговор в прежнее русло.

— Ну не скажи. Он всех знает, и его все знают. И потом, не такой уж он и старый, он директорствовал в весьма молодом возрасте. К тому же ты сам понимаешь, что такое просьба мэра... А его поддержка нам ой как нужна!

Последний аргумент был убийственным: идти против мэра действительно не стоило. Конечно, можно найти компромиссное решение, но, кто его знает: а вдруг этот Володин и правда стоящий управленец?

— Ладно, — согласился Сафронов, — поговорим с ним, посмотрим, что за кадр.

— Вот-вот, — подхватил Карпунов. — Созвонись с ним, договорись через пару недель встретиться, когда более-менее определимся с этим комбинатом.

Лучшего нам не найти

— Вячеслав Николаевич, пойдете, вас все ждут. — Сафронов указал на массивные деревянные часы на столе руководителя. На одиннадцать утра было назначено собрание директоров, на котором бывший, он же будущий, директор «Чурфарма» Леонид Михайлович Володин должен был докладывать о своих планах по выведению комбината из кризиса.

— Иду-иду. — Карпунов подхватил со стола объемистую папку и быстрым шагом вышел в узкий коридор. — Расскажи пока, что вы там узнали об этом Володине. Какое впечатление?

Сафронов шел немного впереди шефа и, время от времени оборачиваясь к нему, докладывал:

— Информация подтвердилась. Володин действительно директорствовал около семи лет. На комбинате его уважают, считают хорошим производственником. Слухи о его назначении коллектив воспринял позитивно — говорят, он сможет вытащить «Чурфарм». Явная поддержка в мэрии, что немаловажно. Знают в отрасли. Женат, двое детей. Защитил кандидатскую в свое время. Производство точно потянет. А вот справится ли с продажами, пока неясно.

— Понял. Тогда надо усилить коммерческим директором. У нас есть кто-нибудь на примете? — размышлял на ходу Карпунов.

— Зависит от условий. Сами понимаете, ехать в тьмутаракань на несколько лет за среднюю зарплату вряд ли кто из профессионалов согласится. — Сафронов открыл дверь в

переговорную, оборудованную для проведения презентаций. Войдя, он услышал за спиной слова начальника:

— Давай послушаем, потом все решим.

В переговорной за длинным столом сидели семь человек — директора управляющей компании холдинга. У экрана, на который проецировалось изображение основных зданий комбината, стоял подтянутый мужчина в строгом сером костюме, на вид ему можно было дать лет 45, не больше.

— Здравствуйте, Вячеслав Николаевич, — приветствовал он Карпунова.

Это было несколько неожиданно, но приятно, и Карпунов, поколебавшись, подошел и пожал Володину руку.

— Хочу поблагодарить вас от имени всего комбината, — сказал Володин. — Спасибо, что поверили... что доверили. Я «Чурфарм» как свои пять пальцев знаю, у него огромный потенциал. Сейчас благоприятная рыночная конъюнктура, так что это очень хорошее вложение.

— Надеюсь, — отозвался Карпунов. — Тут многое от вас зависит. Начинайте.

Володин щелкнул пультом дистанционного управления, и на небесно-голубом фоне высветились крупные слова: «Стратегия развития».

— Я подготовил предложение по стратегии развития комбината, как я ее вижу в трех-пятилетней перспективе. Три года — подробно, с основными финансовыми выкладками, маркетинговым, производственным и кадровым планами, а последующие два — более крупными мазками. Сейчас я изложу основные положения, а все подробные расчеты и обоснования вы найдете в бизнес-плане. — Володин указал на лежащий на столе сброшюрованный томик страниц на сто двадцать.

«Ничего не понимаю, когда он успел все это сделать? И откуда вообще такая подготовка?» Карпунов был явно сбит с толку. Он ожидал встретиться со смущенным периферийным директором, косноязычным производственником, а вместо этого увидел уверенного в себе руководителя с хорошей речью, основательной бизнес-подготовкой, владеющего терминологией и способного оперировать сложными финансовыми и маркетинговыми понятиями. Это несоответствие не давало ему покоя.

— Таким образом, резюмируя все вышесказанное, — продолжал тем временем Володин, — мои основные задачи на первый год — снижение издержек, выплата долгов, выведение производства на плановый уровень, восстановление клиентской базы и ее расширение. К сожалению, первый год планируется завершить с отрицательным денежным потоком, выход на точку безубыточности при хорошем раскладе — на девятый-десятый месяцы работы. Но надо учесть, что в это же время мы ставим новую немецкую линию по выпуску лекарственного препарата и обновляем старое оборудование. Все в рамках инвестиционного бюджета. И, я думаю, на второй год мы уже будем готовы возвращать вложенный капитал. Средняя норма прибыли по расчетам может быть на пять процентов выше среднеотраслевой благодаря новому ассортименту, снижению себестоимости и расширению клиентской базы премиум-сегмента. На этом все. Готов ответить на ваши вопросы.

Выступление Володина произвело на присутствующих сильное впечатление: такого уровня проработки вопроса никто не ожидал.

— Презентация блестящая. Когда вы успели все это подготовить, написать? — Вопрос, интересовавший всех, прозвучал из уст финансового директора.

Володин улыбнулся:

— Все очень просто. Я только что окончил модульный MBA, защищал диплом по схожей теме. Я ведь все время работы в мэрии интересовался делами на «Чурфарме», получал информацию и видел, что там происходит. Все это для себя, конечно, душа болела. Такие вот бывают совпадения в жизни... Кстати, защитился на «отлично».

У Карпунова отлегло от сердца. Он не любил неясности: сразу возникало ощущение возможной опасности. Но учеба в бизнес-школе все объясняла, и ситуация снова стала

управляемой. На заковыристые вопросы финансового и коммерческого директоров Володин отвечал бойко и по существу. «Да, — подумал Карпунов, — похоже, с директором комбината нам повезло. А кто бы мог подумать?!»

Когда вопросы иссякли, Володин выключил проектор и сел на свободное место.

— Позвольте мне небольшую ремарку? Точнее, просьбу? — спросил он у директоров. — Это касается топ-менеджеров, которые работали на комбинате и вынуждены были уйти вместе со мной. Все они профессионалы, порядочные люди. Они знают технологии, знают, как управлять сложным персоналом, их участие совершенно необходимо для достижения стратегических целей компании. Могу дать личную характеристику каждому.

Собравшиеся переглянулись.

— У нас своя политика в области назначений. Вы не можете привести с собой ни финансового директора, ни главного бухгалтера, — сказал Карпунов.

Володин кивнул:

— Это я понимаю: доверяй, но проверяй. Нет-нет, речь идет о производственниках, а на эти позиции вы, конечно, своих людей ставьте. Само собой.

— Дело не в том, чтобы своих...

— Но ведь нынешних вы не оставите? Их надо убрать. Они же работали с теми! — мгновенно среагировал Володин.

— Ну и что? — удивился Сафронов. — Финансовых нарушений там не обнаружено.

— Да дело не в нарушениях, — сдержанно ответил Володин. — Важно, что они были частью той команды. Поймите меня, мне с ними работать. Например, можно посмотреть молодых сотрудников из бухгалтерии и финансов — там ведь есть сообразительные молодые ребята.

— Это разумно, мы подумаем. — Карпунов обвел взглядом присутствующих. Для себя он уже все решил, и попусту тратить время ему не хотелось. — В целом же, я полагаю, мы договорились. Леонид Михайлович, вам надо познакомиться с нашей системой аудита и внутреннего контроля. Коллеги введут вас в курс дела.

Финансовый директор и директор по безопасности одобрительно закивали.

— И последнее, на десерт. У нас есть практика: если генеральный директор выполняет взятые обязательства по стратегическим целям, через три года мы вводим его в состав собственников с 10 процентами акций. — Карпунов дождался ожидаемой реакции. — Так что дерзайте, Леонид Михайлович. Успехов.

Выйдя из переговорной, Карпунов неожиданно подумал: «А ведь я никогда так никого не брал, как сейчас, — в общем-то, по первому впечатлению. Не ошибиться бы». Но тут же сам себя одернул: «Нет, не по первому: информация о нем подтвердилась, человек явно грамотный, да и рекомендации опять же. Лучшего нам не найти. И хорошо, что с командой. А финансовый контроль мы поставим, это мы умеем».

Без меня меня женили

— Как я рад вас видеть! — Володин вошел в кабинет Карпунова, как всегда, энергичный и подтянутый. — Редко вы нас навещаете, уже год как «Чурфарм» купили, а были у нас всего раз. Вот в прошлом месяце обещали приехать, мы вам такую рыбалку подготовили, эх!.. Ну ничего, мне в Питер не помешает лишний раз съездить.

— Здравствуйте, Леонид Михайлович. Дел у меня по горло, но как-нибудь обязательно выберусь. А вот мои сотрудники вас визитами точно не обижают. Только вчера Павел Андреевич отчитывался. Что это у вас за драка с поножовщиной? — Карпунов прикинул, не пригласить ли Володина за чайный столик, но решил, что не стоит.

— Да ерунда, — отмахнулся Володин. — Квартальную премию выплатили, так рабочие на радостях что-то там не поделили. С милицией уже разобрались. Все произошло в нерабочее время, так что никаких производственных травм, не волнуйтесь. А инвентаризация прошла практически идеально. Я сам удивился. Все-таки такое хозяйство, склад увеличился в два раза, можно и недоглядеть.

— Вот по финансовому аудиту вы и «недоглядываете». Что с отчетностью? Опять сроки нарушены. Наши аудиторы постоянно какие-то неточности находят. В чем дело? — недовольно произнес Карпунов.

— Вячеслав Николаевич, вы поймите. Для нас тут все новое: информационная система, форматы ведения отчетности, а данных за прошлые года нет и неоткуда взять, конечно, немного ошибаются люди. И потом, первый финансовый директор оказался тугодумом, это нас немного задержало. Заменили мы его, уже третий месяц новый человек — не нарадуюсь, сообразительный. Думаю, в последний раз к нам претензии.

Стоя перед начальником, Володин испытывал некоторый дискомфорт: создавалось ощущение, что он провинившийся школьник, вынужденный выслушивать нравоучения школьного завуча. Но Карпунова это, похоже, устраивало.

— Ладно, об этом позже. Сейчас главное — отчет за год по выполнению планов. После обеда все соберутся вас послушать. Сам быть не смогу — важная встреча в министерстве. Так что изложите мне все коротко, в режиме план-фактного анализа.

— Конечно. Я подготовил для вас краткую справку. В дороге полистаете, появятся вопросы — отвечу. — Володин положил на край стола сброшюрованный отчет. — Теперь в двух словах о наших достижениях. Ну во-первых, почти разделались с долгами. В этом месяце закроем последнюю задолженность по оплате труда. Провели реструктуризацию долгов поставщикам — со всеми договорились, выплачиваем по мере возможности. По налогам — погасили полностью. Во-вторых, пришлось продать непрофильные активы. Это к лучшему: висели на шее как камень, нам их все равно было не раскрутить. Далее. Сократили численность персонала, в основном за счет обслуживающих подразделений и управленцев. Запустили немецкую линию, три месяца уже идут продажи нового препарата, постепенно наращиваем обороты. Планы продаж в общем выполняем, клиентская база растет.

— Замечательно. Но затраты у вас — выше плана. И это меня беспокоит. — Карпунов оторвал взгляд от бумажки, на которой бесцельно выводил какие-то каракули, и строго взглянул на стоявшего перед ним директора комбината.

— Я понимаю, — Володин вплотную подошел к столу руководителя, — но войдите в положение. Регион у нас сложный, электричество постоянно отключают, с поставкой сырья вечные проблемы. Выкручиваемся как можем. Да и клиентскую базу из региона наращивать непросто. Но мы стараемся. В прошлом месяце вот провели отраслевую конференцию. Серьезные люди приезжали. Мы устроили презентацию комбината, экскурсию, культурную программу... Это не просто затраты, это инвестиции в будущее. И они уже приносят результаты: сейчас в работе несколько новых контрактов. Так что, думаю, очень скоро с финансами все в порядке будет, в бюджет войдем.

Карпунов медленно закрыл ручку, сложил пополам исчерканный вдоль и поперек лист бумаги и, побарабанив пальцами по столу, с расстановкой произнес:

— Леонид Михайлович, мы тут думали, как помочь вам с организацией продаж. И вот что решили. Мы создадим «Торговый дом», который возьмет на себя все продажи комбината. Он войдет в состав холдинга и находиться будет здесь, в Питере. У нас тут опытные продавцы, они помогут набрать и обучить персонал, наладить управление продажами. Поставим CRM... в общем, укрепим коммерческую часть.

«Что это значит, отнимают продажи, что ли? — подумал Володин. Понимая, что реагирует слишком эмоционально, он все-таки не сдержался:

— Как же так, Вячеслав Николаевич, все решили, как будто меня и нет? Это что же получается: без меня меня женили? Разве мы так договаривались? Я к вам всей душой, год на комбинате живу, из ниоткуда, можно сказать, его вытащил, а вы меня без ножа режете? В начальника цеха превращаете?

— Леонид Михайлович, не надо кипятиться. Вы прекрасно знаете: как производственнику вам цены нет, но вот продажи у вас не идут, тут профессионалы нужны.

— Извините, просто как-то неожиданно. — Володин взял себя в руки. — А кого поставите директором «Торгового дома»? Уже подобрали кандидатуру?

— В принципе, да — директор одного из наших коммерческих подразделений в Москве. Способный человек, продажи за три года в два раза поднял. Правда, не очень хочет возвращаться в Питер, к Москве уже прирос, но все решаемо.

— Понятно, — оживился Володин. — Тогда у меня предложение. Я ведь и сам уже о чем-то подобном думал: конечно, разумнее торговать из Питера или из Москвы. Давайте я все организую. У меня молодые ребята-продавцы, жаль их терять, думаю, они с удовольствием переедут в Питер. И с помещением мне проще решить будет — задействую кое-какие связи по линии мэрии. Дайте мне полгода: я налажу взаимодействие между производством и продажами, а вы уже потом своего человека поставите. Поймите меня — не хочется терять наработки, хоть вы их и не цените. Зачем нам революции, в России они ни к чему хорошему не приводили.

— Как вы болезненно на все реагируете. — Карпунов покачал головой и хитро прищурился. — А ведь мы вас не забыли. Решением совета директоров холдинга вам дается 10% акций «Торгового дома». Так что вы должны быть заинтересованы, чтобы он развивался как можно успешнее. Впрочем, — он на секунду задумался, — ваше предложение не лишено смысла. Пожалуй, вам действительно проще будет самому наладить связь между производством и продажами. Честно говоря, мы сейчас еще один проект запускаем, все силы на него брошены. Вы нам почву подготовите, а мы через полгодика присоединимся и рванем вперед... Да, так и решим.

Карпунов откинулся на спинку кресла и одобрительно улыбнулся. В целом, он остался доволен реакцией Володина: услышав неприятную новость, он не растерялся и сразу же выдвинул конструктивное предложение. Ну пусть вспылит на секунду, с кем не бывает. К тому же, оказывается, он и сам подумывал о переносе торговли из Чурсина.

Шутка

— Вячеслав Николаевич, у нас неприятности! — выпалил Сафронов, ворвавшись в кабинет директора. На его покрасневшем лице выступили капельки пота, очки сползли на кончик носа, всклокоченные волосы торчали во все стороны. — Не понимаю, как такое могло случиться?! «Торгового дома» нет.

— В каком смысле? — не понял Карпунов.

— В самом что ни на есть прямом! Нет у нас «Торгового дома», и все тут! — Сафронов метался по кабинету как загнанный зверь.

Карпунову передалось волнение Сафронова, но понять, в чем дело, он все еще не мог.

— Ты сядь, Олег Антонович, успокойся и давай все по порядку. — Он кивнул в сторону кресла.

— Значит так, — начал Сафронов, переведя дыхание. — Ну вы помните, сегодня мы должны были перевозить «Торговый дом» в новое помещение. Служба безопасности, как положено, приехала, чтобы помочь и сопроводить. И что они видят? Никто переезжать не собирается. Когда наши начали настаивать, их начальник отдела продаж вызвал ОМОН, сказал: рейдеры наезжают. Мы с Петровым, директором по безопасности, рванули туда, приезжаем с документами — и они с документами. Выясняется, что в этом здании другая фирма зарегистрирована, а наш «Торговый дом» — просто субарендатор маленькой комнатенки.

— Ничего не понимаю. Что все это значит? — Карпунов растерянно развел руками.

— Я пока и сам не знаю. Петров сейчас связывается с Володиным. Как только что-то прояснится, он сразу вам позвонит.

— Так, давай подумаем. — От волнения Карпунов не мог усидеть на месте. Он вскочил и, нервно потирая руки, стал прохаживаться по кабинету. — Продажи по «Торговому дому» шли?

— Ну да... хотя в прошлом месяце значительно упали. Я тогда звонил Володину, он вроде все объяснил: новый конкурент вышел на рынок, и вообще сезонность... Ну я как-то особого значения и не придавал, поверил, что все наладится. А за этот месяц отчетности еще нет... Вы думаете о том же, о чем и я? — спросил он шефа, увидев как вдруг побелело его лицо. — Нет, не может быть... Он же порядочный человек.

— При чем тут порядочный — не порядочный. Откуда нам знать... — начал было Карпунов, но тут же замолчал.

Неожиданно тишину пререзал телефонный звонок. Карпунов бросился к столу.

— Алло, да слушаю тебя... Понял... Выезжай на место, — отрывистоскомандовал он.

Когда Карпунов положил трубку, на нем не было лица. Он без сил опустился в кресло и закрыл глаза. Сафронов понял: звонил директор по безопасности, но спрашивать ничего не стал.

— Есть еще одна новость, — наконец произнес Карпунов. — Завершилась процедура банкротства предприятия, «Чурфарма» больше не существует... Он исключен из реестра юридических лиц... Его бывшие активы переписаны на некое ОАО «Радужное». Нашего холдинга в реестре акционеров нет. Основные держатели акций — физические лица. Думаю, это Володин с его командой и кто-то из мэрии. Похоже, с нами сыграли шутку...

Вопросы:

1. Какие ошибки допустил Карпунов и как ему вернуть комбинат?
2. Были ли решения руководства современными?
3. На что была способна служба безопасности холдинга?
4. Какую бы вы поставили оценку юридической службе?
5. Как вы оцениваете работу Службы финансового контроля и аудита?
6. Как правильно решить проблему кейса?
7. Правильное ли было решение привлечь «своих» специалистов?
8. Почему предприятие хромало до приобретения его холдингом?
9. Почему вдруг завод сам распорядился активами без участия УК?
10. Можно ли было доверять производственнику?
11. Возможно ли решить данную проблему без суда?

Типовое задание по курсу «Управленческие решения»

Разбор на поставленные вопросы кейса № 2

«От бездельника до ударника»²

Преуспевающий владелец и генеральный директор мебельной компании «Приор» Павел Тимофеев приобрел деревообрабатывающий комбинат в Тверской области. Цель была проста — перестать размещать заказы на других фабриках, наладить собственное производство мебели для низшего ценового сегмента, но при этом по-прежнему выпускать фанеру и ДСП, чем, собственно, и занимался ДОК. Однако предпринимателю пришлось столкнуться с тем, что работники предприятия категорически не желают работать.

Что такое осень?

Когда-то Павел Тимофеев очень любил раннюю осень. Каждый день ровно в 6.30 он выходил на огромную террасу своего загородного дома с большущей кружкой кофе, плюхался в кресло-качалку и минут пятнадцать пребывал в блаженном состоянии ничегонеделанья. Увы, все это было «когда-то». Осень 2013-го вызывала у Павла совсем другие чувства...

В один из сентябрьских дней он впервые проспал. На пороге террасы споткнулся, едва не выронив кружку, подошел к креслу, уселся поудобнее и уставился в туманную даль.

² Кейс-портал [URL:https://caseportal.ucoz.ru/index/ot_bezdelnika_do_udarnika/0-194](https://caseportal.ucoz.ru/index/ot_bezdelnika_do_udarnika/0-194)

«Тепло... дождь был. Грибы опять пойдут. И картошку пора копать... Дней через семь, наверное,» — подумал преуспевающий владелец и генеральный директор мебельной компании «Приор», которая уже давно считалась признанным лидером на рынке отечественной кухонной мебели.

Тимофеев вовсе не был заядлым грибником, и уж тем более никогда собственноручно не выращивал экологически чистые корнеплоды. Но в возрасте 38 лет он с удивлением узнал, что «посевная страда» может легко разрушить все механизмы конвейерного производства...

На 38-й день рождения, в ноябре 2012 года, Тимофеев сделал себе царский подарок: после долгих колебаний и размышлений купил Малаховский деревообрабатывающий комбинат (ДОК) в Тверской области — в дополнение к уже работавшей фабрике в подмосковных Мытищах. Цель была проста, как все гениальное, — перестать размещать заказы на других фабриках (Мытищинский комбинат не справлялся с текущими заказами), наладить собственное производство мебели для низшего ценового сегмента, но при этом по-прежнему выпускать фанеру и ДСП, чем, собственно, и занимался ДОК. А в перспективе, если взять в долговременную аренду большой участок лесосечевого фонда и построить лесопилку, то можно будет обеспечить предприятие собственным сырьем.

«В кухонные магнаты межобластного масштаба метишь, Павлик!» — шутили друзья.

«Если Пал Степаныч решил, значит, все получится!» — переговаривались в курилках центрального офиса подчиненные (те, кого должны были бросить на новый проект, уже прикидывали, на что потратить грядущие бонусы за ударный труд).

«Интересно, что еще он придумает? С ума сошел, забыл, каких нервов и денег стоит работа в регионах?!» — опасливо перешептывались конкуренты, по мнению которых новый проект Тимофеева был за последнее время «самой рискованной в отрасли инвестицией».

Общественность с интересом ждала, чем закончится поход избалованного победою и признанием москвича в регионы. Ждал первых результатов и сам Павел.

Разведка на местности

О том, что Малаховский ДОК едва балансирует на грани рентабельности, Тимофеев отлично знал задолго до подписания бумаг. Он никогда не руководствовался принципом «упремся — разберемся», поэтому вместе с доверенными «топами» провел на комбинате не один день и даже не одну неделю.

Будь у Павла поэтическая жилка, он бы, наверное, озаглавил рассказ о своем первом визите так: «Белая горячка в черных цехах». Но жилки этой не было, и он с возмущением говорил друзьям во время традиционной ежемесячной встречи «за стаканчиком бодрящего виски»:

— В цехах можно снимать фильмы ужасов — даже никакие декорации не нужны! Я думал, такие «интерьеры» остались в совковом прошлом. Ошибался, оказывается!.. Вентиляции нет. Системы отопления — тоже. Столовка уничтожена как класс. На территории бардак. На окнах такой слой грязи, что можно изучать антропогенные отложения (в первом дипломе Павла о высшем образовании было написано: специальность — почвоведение). Дороги разбитые... Чего ж удивляться, что люди в таких условиях работать не хотят?!

— Кстати, о людях, Павлик, — прервал гневную тираду Тимофеева его лучший друг Дима Порошин.

Ныне он трудился «директором по развитию человеческих ресурсов» крупной пивоваренной компании, а до этого два года был кадровиком на одном из ее заводов в Новгородской области.

— Здания ты отремонтируешь, территорию озеленишь, столовку построишь. Твоей энергии и на комнату для релаксации работяг хватит. Наймешь приличного директора по персоналу, он тебе красиво на бумажке нарисует схему управления — со стрелочками, диаграммками. И много умных слов наговорит: материальная составляющая компенсационного пакета, система нематериального поощрения, бюджет на проведение

мероприятий по team building'у, план развития персонала. Это все хорошо, но с мозгами что делать? Это тебе не дисциплинированные белые воротнички, которые за хороший компенсационный пакет душу продадут. Они про мотивации и компенсации ничего не знают. И ты не забывай: Тверская область — это тебе не Подмосковье. И даже не Тюмень, не Магнитогорск, где народ уже давно понял, что такое хорошо работать и нормально зарабатывать на олигархических заводах. Могу поспорить, что твои будущие кадры даже слова «зарплата» не употребляют. У них — получка. Они привыкли просто получать свои двадцать две тысячи рублей и не готовы зарабатывать двадцать пять. Во всех производственных тонкостях и показателях, в поставках и оборудовании, в каком-нибудь «оптимальном распиле фанерного листа» ты лучше меня разбираешься. Но по поводу кадровых трудностей я тебя предупредил...

— Дим, не буду задавать тебе хрестоматийный вопрос «Ты меня уважаешь?» Знаю, что уважаешь. Так неужели ты думаешь, что я ничего не понимаю? Я две недели там провел. Я прекрасно знаю, что народ банально спивается, что те, кто еще не все мозги пропил, давно уехали в крупные города на заработки, а молодежь на комбинат не загонишь — они эти деньги лучше в ларьке заработают. Что именно делать, я пока окончательно не решил. Зато точно знаю, чего делать не буду. Мне тут посоветовали попробовать вахтовый метод — возить народ из Москвы. Не пойдет. Во-первых, еще и самих вахтовиков придется найти, во-вторых, все-таки надо рабочие места для местных создавать. Этот ДОК, каким бы он ни был, градообразующее предприятие... Я так думаю: нынешнего директора выгнать взашей и повысить его зама Ершова — он на меня вполне приятное впечатление произвел, нормальный мужик, не старый еще, да и в местных реалиях он, в отличие от нас с тобой, разбирается. Плюс привезти своих инженеров, пару менеджеров и бухгалтеров. Плюс изменить систему оплаты — может, молодежь подтянется. Бездельников — уволить. А тех, кто работать хочет, но не умеет, учить. А что касается многоумного директора по персоналу... Если и буду эйчара искать, то тебя, Димка, перекуплю! И вообще, если я к людям по-человечески, то и они ко мне с пониманием. Этот принцип меня еще не подводил. — Тимофеев, как всегда, был уверен в том, что нет ничего невозможного.

— Посмотрим, посмотрим... — На лице Порошина явно читалось сомнение. Да и остальные друзья Павла не разделяли его энтузиазма.

Работать по-новому

Новый мебельный цех на Малаховском ДОКе построили в рекордные сроки — за два месяца. Одновременно завершили реконструкцию «дров» (так сотрудники «Приора» в шутку окрестили два цеха — фанерный и ДСП). После того как 27 января 2013 года Павел торжественно перерезал красную ленточку, он прошелся по комбинату, с гордостью осматривая свое новое хозяйство. Тимофеев не был романтиком и мечтателем — он с нуля создал «Приор», который успешно пережил кризис 1998 года. Тем не менее воображение рисовало ему радужные картины: рабочие ударно трудятся в чистеньких цехах, новый гендиректор, Василий Ершов успешно управляет комбинатом, созданная на Малаховском ДОКе недорогая коллекция «Уют» (Тимофеев давно придумал это простенькое название, но пока не знал, к чему его применить) получает премию «Товар года», губернатор Тверской области награждает его, Павла, орденом «За заслуги перед регионом». Откровенно говоря, он уже мысленно примерял лавровый венок... И подумывал, не купить ли ему еще один деревообрабатывающий комбинат в глубинке и не замахнуться ли на новые направления бизнеса. Почему бы не наладить производство недорогой офисной мебели и шкафов-купе? А то и собственное дизайн-бюро открыть...

Но не тут-то было. Первые тревожные известия от Ершова (а он в какой-то момент заразился верой Павла в то, что «все будет хорошо, иначе и быть не может», и несколько расслабился) начали поступать еще в начале февраля: рабочие отказываются осваивать новое высокотехнологичное оборудование — кому-то просто «неохота», у кого-то не получается. Тимофеев спешно принял решение отправить семьдесят самых перспективных

сотрудников из Тверской области на Мытищинский комбинат, чтобы они там за месяц научились работать, и вздохнул с облегчением.

— Жаль, что я об этом не подумал раньше, пока строительство шло, — говорил он Ершову по телефону. — Но теперь, думаю, все пойдет нормально. В Мытищах из них быстро людей сделают. У нас там дисциплина, как в армии, шаг влево или вправо — если не расстрел, то штраф. Вернутся и будут работать по-новому, а заодно и другим пример подадут. Пока они будут уму-разуму набираться, дам тебе во временное пользование своих мытищинцев — будут и работать, и народ учить. В общем — «два в одном».

— Будем надеяться, Павел, ой как будем. Но ты погоди радоваться, это еще не все. С воровством что делать? Сейчас народ на свои шесть соток попрет. Надо «скворечники» ремонтировать, вот и будут фанерку-то таскать... — Энтузиазм Ершова таял на глазах.

— Систему товарного учета и контроля отладить! — отрубил Тимофеев, прижимая трубку к плечу и пытаясь припарковаться перед центральным московским офисом.

— Ага, займемся. А с пьянством что? Самых-то запойных я убрал, но вот сегодня у меня десяток мужиков явно в нерабочем состоянии... С похмелья народ мается...

— Вася, слушай, у меня вторая линия. Разберись хоть с чем-нибудь сам. Я за что тебе плачу? — На мгновение Павел вышел из себя.

Спустя неделю после этого разговора двадцать человек из тех семидесяти, кого отправили в Мытищи на «курсы обретения квалификации», написали заявления об увольнении. Заставить работать и учиться тех, кто давно этого не делал, оказалось не так просто, как думал Павел. Тимофеев на неделю переехал в Тверскую область. Выступал перед рабочими, обсуждал состояние дел с москвичами и мытищинцами, которых прислал на ДОК в качестве «локомотива грядущих изменений». По результатам поездки было принято сразу несколько важных решений.

Во-первых, уволить рабочих, замеченных в систематических прогулах, а чтобы контролировать выполнение этого решения, ввести строгую пропускную систему.

Во-вторых, установить в медицинском кабинете оборудование для измерения алкогольного «выхлопа» («Будут в трубочку дышать как миленькие. Кто плохо дышит — того штрафовать»). — Ершов, который и предложил эту меру, довольно потирал руки).

В-третьих, ввести на комбинате новую систему оплаты труда, учитывающую личный вклад каждого работника. Самых усердных — премировать, лентяев — увольнять.

В-четвертых, отправить представителей ДОКа в областные ПТУ соответствующей специализации, чтобы отобрать лучших выпускников и предложить им работу на предприятии. Тем, кто будет соответствовать требованиям «Приора» и согласится на переезд, предоставить жилье в общежитии. Строительство общежития начать незамедлительно.

Павел мысленно подсчитал, в какую сумму выльются эти прожекты... Но он упорно не хотел отказываться от своих планов и по-прежнему верил, что «все будет хорошо» — ведь Мытищинский комбинат функционировал на твердую пятерку!

Принятые меры принесли некоторый результат. К середине апреля объем производства продукции на ДОКе хотя еще отставал от запланированного Павлом и его финансистами, но все же вырос на 40% в мебельном цеху и на 45% — в фанерном. Тех, кто категорически не желал смириться с новыми правилами, уволили, остальные худо-бедно «заставляли свой мозг думать не только о бутылке», как выражался один из московских инженеров, командированных на ДОК.

В июне ожидали пополнения — должна была приехать команда выпускников областных ПТУ, к этому моменту планировалось завершить строительство общежития. Зарплата квалифицированных рабочих выросла до сорока семи тысяч рублей, на общем собрании Ершов обещал и больше, но пока народ не за что было премировать в полном объеме. Тимофеев воспрял духом и с гордостью рассказывал Диме Порошину о пусть и не выдающихся, но успехах. И обещал: «То ли еще будет!» Дима радовался за друга, но говорил, что выводы делать рано...

Гром грянул в мае. Треть рабочих, в благонадежность которых поверили и Тимофеев, и Ершов, и московские инженеры, прогуливали весь месяц. Не помогали ни штрафы, ни уговоры. Срывались заказы, простаивали цеха. А рабочий коллектив Малаховского ДОКа тем временем сажал картошку и отмечал майские праздники — новогодние каникулы народ упорно не воспринимал и по старой привычке гулял на всю катушку весной.

Тимофеев, в принципе запланировавший майский спад, все же не ожидал такого. По первому же звонку он прервал отпуск, купил билет на первый рейс Барселона — Москва и, едва приземлившись, поехал в Тверскую область. Снова были выступления, Тимофеев метал громы и молнии. От угроз увольнения Тимофеев и Ершов перешли к обещаниям... обеспечить всех работников картошкой.

В июне обстановка на мебельном фронте стала спокойнее, огородники вернулись в строй и готовы были приступить к работе. Тех, за кем иных нарушений не числилось, серьезно оштрафовали, прочих — уволили. Их места заняли выпускники ПТУ, которых, само собой, приходилось учить с нуля, тратя на это время опытных мастеров.

Однако в августе вновь начался отток рабсилы на природу — «по грибы, по ягоды», как говорил Ершов. Никому из прогульщиков, наученных майской эпопеей, само собой, не хотелось, чтобы его оштрафовали. В отдел кадров пачками несли липовые больничные, которые по знакомству и дружбе делались в любой районной больнице или поликлинике...

Продолжение следует?

Бессмысленность происходящего выбивала хозяина «Приора» из колеи. Настроение не улучшалось даже при виде прекрасного сентябрьского утра и туманных далей. Ему уже не нужны были лавры «радетеля за судьбы региона». Лишь бы комбинат работал нормально и просто-напросто выдавал нужный объем продукции. Он подумывал уволить Василия Ершова и в то же время не хотел этого делать. «Он хотя бы не ворует, говорит на одном языке с рабочими, да и идеи кое-какие предлагает. Кстати, его мысль открыть при ДОКе собственную поликлинику, обеспечить рабочих медицинской страховкой и принимать только «свои» больничные вполне резонна...», — думал Павел, прихлебывая кофе.

Он мечтал отключить мобильный — чтобы не услышать очередного звонка Ершова, которого и ждал, и боялся. «Если, несмотря на все принятые меры, сегодня мне сообщат, что столько-то человек не вышли на производство, потому что собирают урожай на своих участках... Я просто не знаю, что делать! И кнут, и пряник, и доброе слово, и премиальные — вроде уже все доступное моему разумению я перепробовал. Но люди не хотят работать. Может, надо составлять план не премирования, а минимальной выработки? А вдруг, они не уверены, что «Приор» пришел в область всерьез и надолго... Или я просто не смог убедить их, и забитый картошкой подвал — этакая синица в руке — для них лучше перспективы получать нормальную зарплату? Наверное, пора подключать внешних консультантов и признаваться в своем бессилии... Прав был Димка: умом глубинку не понять». — С этой мыслью Тимофеев бросил портфель в машину и отправился на работу...

Вопросы:

1. Было ли правильным решением Павла Тимофеева изолировать своё производство от других фабрик?
2. Какие особенности не учёл Тимофеев, принимая решение о «реанимации» Малаховского ДОКа?
3. С какими проблемами столкнулся Тимофеев «перерезав красную ленточку»?
4. Какие решения, по Вашему мнению, следовало принять Тимофееву в отношении набранных сотрудников?
5. Можно ли назвать эти решения стратегическими?
5. Какие факторы в отношении сотрудников не были учтены Тимофеевым?
6. Как Тимофееву решить вопрос по сокращению текучести кадров?
7. Какие решения (способ) в области мотивации следовало применить в конкретной данной ситуации?
9. На что следует сделать акцент Павлу Тимофееву набирая новых сотрудников?
10. Перечислите три главные ошибки Павла Тимофеева.

Типовые вопросы контрольной работы «Управленческие решения»

1. Как связаны между собой процессы управления и разработка управленческих решений?
2. От чего в процессе управления организацией зависит управленческое решение?
3. Назовите конкретную роль, которую играют функции менеджмента в разработке управленческих решений?
4. Назовите главный фактор влияния внешней среды в разработке управленческих решений органами государственной власти?
5. Назовите главный фактор влияния внешней среды в разработке управленческих решений коммерческих организаций?
6. Назовите главный фактор влияния внутренней среды в разработке управленческих решений коммерческих организаций?
7. Какую роль в процессе разработки управленческих решений играет принятая в организации методология управления?
8. На что конкретно оказывает влияние сложность решаемой задачи в процессе разработки управленческих решений?
9. Влияют или нет личностные качества руководителя на процесс разработки стратегических управленческих решений?
10. Что регулирует организационно-правовая форма в процессе разработки управленческих решений?
11. Влияет или нет масштаб решаемой проблемы на процесс разработки управленческих решений?
12. Влияют или нет виды и направления деятельности организации на процесс разработки управленческих решений?
13. В чем конкретно заключается организационно-правовое обеспечение разработки и принятия управленческих решений?
14. Какие методологические подходы к разработке и принятию управленческих решений используются в органах государственной власти?

Типовые вопросы к зачету с оценкой по дисциплине «Управленческие решения»

1. Методы анализа и диагностики возникающих проблем.
2. Метод формализации задачи управления и описания процесса.
3. Общая характеристика методов анализа ситуации и выявления проблемы в процессе разработки управленческих решений.
4. Таблица решений, «дерево решений», матрица решений: особенности и условия использования.
5. Система сетевого планирования и управления. Основные понятия и расчетные параметры. Значение критического пути.
6. Условия формирования экспертных групп и особенности решаемых проблем. Коэффициенты конкордации.
7. Понятия «качество» и «эффективность» управленческих решений. Методы оценки качества, критерии качества.

8. Проблемы оценки экономической эффективности управленческих решений. Методы оценки эффективности управленческих решений.
9. Основные проблемы коллективных ЛПР по разработке и реализации управленческих решений. Принципы согласования индивидуальных предпочтений.
10. Использование «кривых безразличия» в оценке альтернатив.
11. Многокритериальные проблемы и методы их решения. Сущность интегрального критерия.
12. Выбор метода прогнозирования. Преимущества и недостатки метода экстраполяции, условия использования.
13. Особенность активного и пассивного прогноза.
14. Методы поиска новых идей (метод фокальных объектов, «морфоящик»).
15. Взаимосвязь процессов управления и разработки управленческих решений.
16. Факторы влияния внутренней и внешней среды на процесс разработки управленческих решений коммерческих организаций.
17. Организационно-правовое обеспечение разработки и принятия управленческих решений.
18. Современные методологические подходы к разработке и принятию управленческих решений

***Типовые контрольные вопросы к экзамену
по дисциплине «Управленческие решения»***

1. Роль и место управленческих решений (УР) в организации. Признаки, структура и классификация управленческих решений.
2. Типология управленческих решений и проблем по классификации Г. Саймона.
3. Решения, отражающие личностные характеристики ЛПР.
4. Содержание и стадии процесса принятия УР: анализ ситуации и оценка степени важности, выявление ограничений. Сущность ограничивающих факторов.
5. Организация коллективной работы по разработке и реализации управленческих решений.
6. Характеристика основных элементов ситуации, виды представления ситуации, Формализация задачи управления и описания процесса принятия решения методом трех компонент.
7. Условия возникновения задачи принятия решения (ЗПР).
8. Источники информации для принятия решений в условиях определенности, неопределенности и риска.
9. Методы анализа и диагностики возникающих проблем. Общая характеристика методов анализа ситуации и выявления проблемы в процессе разработки управленческих решений.
10. Особенности решений, основанных на интуиции, сужении и методах экономического анализа.
11. Характеристика методов сбора информации в процессе разработки управленческих решений. Таблица решений. Матрица решений.
12. Сущность метода экспертных оценок. Условия формирования экспертных групп.
13. Сравнительная характеристика методов опроса экспертов. Факторы выбора метода опроса экспертов.

14. Топологические методы (сетевое моделирование) в процессе подготовки и принятия решений. Назначение и особенности.
15. Сущность расчетных параметров сетевой модели и их использование при принятии решения. Поиск оптимального варианта решения на основе оптимизации сетевой модели (по критерию «время»).
16. Принципы и классификация методов прогнозирования. Виды прогнозов.
17. Методы прогнозирования в разработке управленческих решений. Условия выбора метода прогнозирования. Метод «Дельфы».
18. Преимущества и недостатки метода экстраполяции. Значение пороговых величин прогнозируемых процессов в принятии УР.
19. Особенности принятия решений в различных сферах деятельности (малый бизнес, маркетинг, сфера услуг и т.д.).
20. Особенности разработки и принятия стратегических и тактических решений.
21. Понятие риска как экономической категории. Место теории риска в рыночной экономике.
22. Формирование концепции риска в работах Р. Кантильона и Ф. Найта. Современное состояние и применение теории риска в отечественной и зарубежной хозяйственной деятельности.
23. Факторы, определяющие неопределенность хозяйственной ситуации. Понятие риска и хозяйственного риска. Понятие потерь и расходов. Абсолютное и относительное выражение риска.
24. Характеристика видов потерь. Оценка комплексного риска.
25. Среда принятия решений. Условия определенности, неопределенности и риска. Области (зоны) риска, их характеристика и построение
26. Понятие кривой риска и ее значение в принятии управленческих решений. Способы построения кривой риска.
27. Понятие степени риска и способы оценки степени риска управленческих решений в условиях инвестиционной деятельности. Условия эффективного управления риском. Риск принятия и реализации решений.
28. Система управления риском: определение, сущность и содержание.
29. Понятие о системе рисков. Классификация чистых рисков. Состав и характеристика спекулятивных рисков.
30. Общие функции риск-менеджмента как системы управления риском. Организация риск-менеджмента как системы управления риском и экономическими отношениями.
31. Содержание стратегических правил риск-менеджмента и способы выбора решения.
32. Приемы снижения степени риска. Страхование рисков, преимущества и недостатки.
33. Основные факторы повышения эффективности УР.
34. Методы оценки экономической эффективности управленческих решений: косвенный метод, метод оценки объемных показателей и удельных качественных показателей.
35. Оценка экономической эффективности коммерческих решений.
36. Социально-психологические аспекты контроля и оценки исполнения решений.

37. Причины возможных конфликтов и разработка мер по их разрешению при реализации управленческих решений.
38. Сущность и виды ответственности ЛПР. Нравственная, социальная и экологическая ответственность руководителя за реализацию управленческого решения.
39. Стили принятия управленческих решений.
40. Управление изменениями при принятии и реализации управленческих решений.
41. Психология поведения руководителей в различных ситуациях принятия решений.

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

6.1.Список источников и литературы

Источники

Конституция Российской Федерации. — Москва: ИНФРА-М, 2019. — 52 с.
<https://new.znaniyum.com/catalog/product/1003253>

Гражданский кодекс Российской Федерации: Части I, II, III. - Москва: ИНФРА-М, 2007. - 496 с. <https://new.znaniyum.com/catalog/product/122306>

Трудовой кодекс РФ (ТК РФ) от 30.12.2001 N 197-ФЗ /Собрание законодательства РФ, 07.01.2002, N 1 (ч. 1) http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/

Литература

основная

Бережная, Е. В. Методы и модели принятия управленческих решений : учебное пособие / Е. В. Бережная, В. И. Бережной. — Москва: ИНФРА-М, 2022. — 384 с. — (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-006914-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znaniyum.com/catalog/product/1841661>.

Карминский, А. М. Методология создания информационных систем поддержки принятия управленческих решений: учебное пособие / А. М. Карминский, Б.В. Черников. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2021. - 320 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-8199-0898-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znaniyum.com/catalog/product/1043094>.

Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / В.Л. Сендеров, Т.И. Юрченко, Ю.В. Воронцова, Е.Ю. Бровцина. — Москва: ИНФРА-М, 2022. — 227 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/20621. - ISBN 978-5-16-011735-5. - Текст: электронный. - URL: <https://znaniyum.com/catalog/product/1897693>.

Смирнов, Э. А. Управленческие решения: учебник / Э.А. Смирнов. — Москва: РИОР : ИНФРА-М, 2022. — 362 с. — (Высшее образование). — DOI: <https://doi.org/10.12737/2464>. - ISBN 978-5-369-00521-7. - Текст: электронный. - URL: <https://znaniyum.com/catalog/product/1836623>.

Строева, Е. В. Разработка управленческих решений: учебное пособие / Е. В. Строева, Е. В. Лаврова. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 128 с. — (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-005222-9. - Текст: электронный. - URL: <https://znaniyum.com/catalog/product/1150321>.

Литература

дополнительная

Бусов, В.И. Управленческие решения: учебник для вузов / В. И. Бусов. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 254 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01436-5. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/535627>

Орлов, А.И. Методы принятия управленческих решений: учебник / А.И. Орлов – Москва: КноРус, 2022. – 286 с. – (Бакалавриат). - ISBN 978-5-406-09058-9. Текст электронный - URL: <https://book.ru/book/942430>

6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимый для освоения дисциплины

Национальная электронная библиотека (НЭБ) www.rusneb.ru

ELibrary.ru Научная электронная библиотека www.elibrary.ru

Электронная библиотека Grebennikon.ru www.grebennikon.ru

6.3. Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы

Доступ к профессиональным базам данных: <https://liber.rsuh.ru/ru/bases>

Информационные справочные системы:

1. Консультант Плюс
2. Гарант

7. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Для обеспечения дисциплины используется материально-техническая база образовательного учреждения: учебные аудитории, оснащённые компьютером и проектором для демонстрации учебных материалов.

Состав программного обеспечения:

№п /п	Наименование ПО	Производитель	Способ распространения (лицензионное или свободно распространяемое)
1	Windows 10 Pro	Microsoft	лицензионное
2	Microsoft Office	Microsoft	лицензионное
3	Kaspersky Endpoint Security		лицензионное

8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья

В ходе реализации дисциплины используются следующие дополнительные методы обучения, текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся в зависимости от их индивидуальных особенностей:

- для слепых и слабовидящих: лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением; письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением или могут быть заменены устным ответом; обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс; для выполнения задания при необходимости предоставляется увеличивающее устройство; возможно также использование собственных увеличивающих устройств; письменные задания оформляются увеличенным шрифтом; экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

- для глухих и слабослышащих: лекции оформляются в виде электронного документа, либо предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования; письменные задания выполняются на компьютере в письменной форме; экзамен и зачёт

проводятся в письменной форме на компьютере; возможно проведение в форме тестирования.

- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением; письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением; экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

При необходимости предусматривается увеличение времени для подготовки ответа.

Процедура проведения промежуточной аттестации для обучающихся устанавливается с учётом их индивидуальных психофизических особенностей. Промежуточная аттестация может проводиться в несколько этапов.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения предусматривается использование технических средств, необходимых в связи с индивидуальными особенностями обучающихся. Эти средства могут быть предоставлены университетом, или могут использоваться собственные технические средства.

Проведение процедуры оценивания результатов обучения допускается с использованием дистанционных образовательных технологий.

Обеспечивается доступ к информационным и библиографическим ресурсам в сети Интернет для каждого обучающегося в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

- для слепых и слабовидящих: в печатной форме увеличенным шрифтом, в форме электронного документа, в форме аудиофайла.
- для глухих и слабослышащих: в печатной форме, в форме электронного документа.
- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме, в форме электронного документа, в форме аудиофайла.

Учебные аудитории для всех видов контактной и самостоятельной работы, научная библиотека и иные помещения для обучения оснащены специальным оборудованием и учебными местами с техническими средствами обучения:

- для слепых и слабовидящих: устройством для сканирования и чтения с камерой SARA CE; дисплеем Брайля PAC Mate 20; принтером Брайля EmBraille ViewPlus;
- для глухих и слабослышащих: автоматизированным рабочим местом для людей с нарушением слуха и слабослышащих; акустический усилитель и колонки;
- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата: передвижными, регулируемые эргономическими партами СИ-1; компьютерной техникой со специальным программным обеспечением.

9. Методические материалы

9.1. Планы практических (семинарских) занятий.

Семинарское занятие 1-2.

Тема. Организационные аспекты процесса разработки и принятия решений.

Вопросы для обсуждения:

1. Признаки управленческих решений, определение решений, принимаемых ЛПР.
2. Роль и место управленческих решений (УР) в организации. Признаки, структура и классификация управленческих решений.
3. Типология управленческих решений и проблем по классификации Г.Саймона.

4. Условия возникновения задачи принятия решения (ЗПР). Анализ вариантов управленческих решений (УР), принимаемых в социальной системе.

5. Постановка ЗПР по проблемной ситуации. Формы разработки и реализации УР.

Практическая работа. Анализ проблемной ситуации.

Семинарское занятие 3,4.

Тема. Модели процесса принятия решений.

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие модели ППР. Нормативные и дескриптивные модели процесса принятия решений и их использование в управленческой практике.

2. Критика Г.Саймоном рациональной модели: когнитивные, политические и организационные факторы ограничения рациональности.

3. Циклическая модель ППР. Модель А. Карпова. Модель Дж Вуда – рациональные и иррациональные коалиции.

4. Модели Г. Минцберга и Вудса.

5. Концепция «экономической демократии» Г.Б. Клейнера.

Семинарское занятие 5,6.

Тема. Качество в разработке управленческих решений.

Вопросы для обсуждения:

1. Факторы внешней и внутренней среды организации, оказывающие наибольшее влияние на процесс разработки управленческих решений.

2. Функции управления качеством УР, используемые в построении бизнес-процесса.

3. Взаимосвязи в методологии качества функционального, системного и процессного подходов к разработке управленческих решений.

4. На что ориентированы методологические подходы в функциональном, системном и процессном вариантах?

5. Что представляет собой цикл качества управленческого решения по Э. Демингу? Чем отличается цикл Деминга от функционального подхода?

6. В чем заключается принципиальное отличие концепции качества Дж. Джурана от традиционного процесса разработки и реализации решений?

7. Как следует трактовать слова Ф. Кросби «Делай правильно с первого раза» в отношении разработки управленческих решений?

8. Почему функции планирования и контроля тесно взаимосвязаны в любом из методологических подходов к разработке управленческих решений?

Практическая работа: Разбор ситуаций и ответы на вопросы кейса №1.

Семинарское занятие 7,8.

Тема. Методы разработки, принятия и оптимизации управленческих решений.

Вопросы для обсуждения:

1. Сравнительный анализ действующих классификаций управленческих решений, выявление связи с методами разработки.

2. Анализ проблемных ситуаций: метод причинно-следственного анализа, диаграмма Исикавы, логико-смысловое моделирование.

3. Разработка и принятие УР с использованием таблицы решений, «дерева» решений, экспертного метода.

4. Методы анализа и диагностики возникающих проблем. Общая характеристика методов анализа ситуации и выявления проблемы в процессе разработки управленческих решений.

5. Особенности решений, основанных на интуиции, сужении и методах экономического анализа.

6. Характеристика методов сбора информации в процессе разработки управленческих решений. Таблица решений. Матрица решений.

Практическая работа: Методы разработки управленческих решений.

Семинарское занятие 9,10.

Тема. Технологии разработки разных видов управленческих решений.

Вопросы для обсуждения:

1. Анализ стратегии формирования управленческих решений, оценка альтернатив.
2. Анализ технологии разработки: организационных УР, оперативных УР, управленческих решений на малых предприятиях
3. Особенности принятия решений в различных сферах деятельности (малый бизнес, маркетинг, сфера услуг и т.д.).
4. Особенности разработки и принятия стратегических и тактических решений.

Практическая работа: Разбор ситуаций и решение практических задач.

Семинарское занятие 11-13.

Тема. Особенности принятия управленческих решений в различных областях экономики и сферах деятельности предприятий.

Вопросы для обсуждения:

1. Особенности принятия управленческих решений в сфере оказания услуг.
2. Особенности принятия управленческих решений в сфере науки и наукоемкого производства.
3. Принятия управленческих решений в области промышленного производства
4. Управленческие решения в сфере науки
5. Принятия управленческих решений в сфере оказания услуг
6. Специфика принятия решений в маркетинге
7. Принятие решений в управлении персоналом

Практическая работа: Разбор ситуаций и ответы на вопросы кейса №2.

Семинарское занятие 14-16

Тема. Учет фактора риска и неопределенности в принятии решений.

Вопросы для обсуждения:

1. Анализ классификации рисков, показателей риска и методов его оценки.
Построение кривой риска.
2. Оценка возможных потерь в производственном, финансовом и коммерческом предпринимательстве. Оценка комплексного риска.
3. Анализ опросных листов, потоковых диаграмм, организационных диаграмм.

4. Понятие риска как экономической категории. Место теории риска в рыночной экономике. Современное состояние и применение теории риска в отечественной и зарубежной хозяйственной деятельности.

5. Оценка степени риска и размера возможного ущерба в инвестиционной деятельности.

6. Анализ коллективных решений, связанных с риском.

7. Поведение ЛППР в условиях риска и неопределенности.

8. Понятие степени риска и способы оценки степени риска управленческих решений в условиях инвестиционной деятельности. Условия эффективного управления риском. Риск принятия и реализации решений.

9. Приемы снижения степени риска. Страхование рисков, преимущества и недостатки. Схема метода анализа иерархий (МАИ).

Семинарское занятие 17-18.

Тема. Риск-менеджмент.

Вопросы для обсуждения:

1. Становление системы риск-менеджмента в России и за рубежом. Структура концепции риск-менеджмента

2. Методические аспекты обоснования выбора и последовательности реализации стратегий риск-менеджмента промышленной компании.

3. Формирование новой профессиональной специализации - риск-менеджер.

4. Практика крупнейших компаний РФ по использованию определённых стратегий риск-менеджмента.

5. Интегрированный подход к риск-менеджменту. Организация риск-менеджмента.

6. Схема организации риск-менеджмента. Эвристические и стратегические правила риск-менеджмента.

7. Стратегии риск-менеджмента.

Практическая работа: Решение ситуаций по теме.

Семинарское занятие 19

Тема. Эффективность и контроль исполнения управленческих решений.

Вопросы для обсуждения:

1. Оценка эффективности и качества управленческих решений.

2. Методы контроля управленческих решений.

3. Анализ возможных конфликтов при реализации управленческих решений.

Практическая работа: Разбор ситуаций и решение заданий.

9.2. Методические рекомендации по подготовке письменных работ

Письменные работы (курсовая работа, эссе, реферат, доклад и т.п.) учебным планом или программой не предусмотрены.

9.3. Иные материалы не предусмотрены.

АННОТАЦИЯ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина «Управленческие решения» является частью базового цикла дисциплин учебного плана по направлению подготовки 380302 «Менеджмент». Дисциплина реализуется на факультете управления кафедрой управления Института управления, экономики и права.

Цель дисциплины: подготовить выпускника, умеющего разрабатывать и принимать управленческие решения в условиях рыночной экономики.

Задачи дисциплины:

- ознакомить студентов с основными понятиями в области управленческих решений, их видами, классификацией, особенностями;
- ознакомить с основными методами и моделями разработки управленческих решений;
- сформировать навыки подготовки эффективных и качественных решений;
- научить проводить оценку эффективности управленческих решений с учетом специфики области приложения;
- ознакомить с особенностями процесса разработки управленческих решений в условиях неопределенности и риска;
- сформировать навыки профессионального анализа видов ответственности руководителя за реализацию управленческого решения.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

Знать:

взаимосвязи процесса управления и управленческих решений; организационные аспекты процесса разработки и принятия управленческих решений, способы и приемы повышения эффективности и обеспечения качества управленческих решений.

Уметь:

использовать приемы обеспечения социальной и нравственно-этической ответственности при исполнении решений.

Владеть:

методами оценки эффективности и качества управленческих решений.

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 5 з.е., 180 академических часов.