

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ

федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им.
Н.И. Лобачевского»

Институт экономики и предпринимательства

УТВЕРЖДЕНО
решением Ученого совета ННГУ
протокол от 16.06.2021 г. № 8

Рабочая программа дисциплины (модуля)
МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Уровень высшего образования
БАКАЛАВРИАТ

Направление подготовки
38.03.02 Менеджмент

Направленность образовательной программы
МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ

Форма обучения
очная, заочно-заочная

Нижегород

2021 год

1. Место и цели дисциплины в структуре ОПОП

Дисциплина Б1.В.01 Методы принятия управленческих решений относится к части ООП направления подготовки 38.03.02 Менеджмент, формируемой участниками образовательных отношений.

№ варианта	Место дисциплины в учебном плане образовательной программы	Стандартный текст для автоматического заполнения в конструкторе РПД
1.	Блок 1. Дисциплины (модули) Часть, формируемая участниками образовательных отношений	Дисциплина Б1.В.01 Методы принятия управленческих решений относится к части ООП направления подготовки 38.03.02 Менеджмент, формируемой участниками образовательных отношений.

2. Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями выпускников)

Формируемые компетенции (код, содержание компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), в соответствии с индикатором достижения компетенции		Наименование оценочного средства
	Индикатор достижения компетенции* (код, содержание индикатора)	Результаты обучения по дисциплине**	
ПК-3 Способен к принятию организационно-управленческих решений и оценке их последствий в ходе организации, координации и контроля бизнес-процессов по структурным подразделениям, продуктам, проектам	ПК-3.1. Знает основные модели, методики, принципы разработки и принятия организационно-управленческих решений.	<i>Знать</i> Основные модели, методики, принципы разработки и принятия организационно-управленческих решений. <i>Уметь</i> Выбирать и применять модели, методики, принципы разработки и принятия решений в управлении деятельностью организации. <i>Владеть</i> Навыками проектирования и обеспечения принятия решения в управлении деятельностью организаций	Контрольные вопросы Тестовое задание
	ПК-3.2 Разрабатывает организационно-управленческие решения и оценивает их последствия в ходе организации, координации и контроля бизнес-процессов по структурным подразделениям, продуктам, проектам.	<i>Знать</i> Механизм разработки организационно-управленческих решений и оценки их последствий в ходе организации, координации и контроля бизнес-процессов по структурным подразделениям, продуктам, проектам. <i>Уметь</i> Разрабатывать альтернативные управленческие решения, оценивать и выбирать наиболее оптимальное с точки зрения оценки последствий в ходе организации, координации и контроля бизнес-процессов по структурным подразделениям, продуктам, проектам. <i>Владеть</i> Навыками разработки организационно-управленческих решений и оценки результатов реализации выбранного управленческого решения.	Контрольные вопросы Тестовое задание
	ПК-3.3 Выбирает и применяет методы и средства разработки и принятия коллективных и	<i>Знать</i> Методы разработки и принятия решений в управлении деятельностью организаций и правила их применения <i>Уметь</i> Выбирать и применять методы и средства разработки и принятия коллективных и индивидуальных управленческих решений	Контрольные вопросы Тестовое задание

	индивидуальных организационно- управленческих решений.	<i>Владеть</i> Навыками выбора и применения методов и средств разработки и принятия коллективных и индивидуальных организационно-управленческих решений.	
--	---	---	--

3. Структура и содержание дисциплины

3.1 Трудоемкость дисциплины

	очная форма обучения	очно-заочная форма обучения	заочная форма обучения
Общая трудоемкость	2 ЗЕТ	2 ЗЕТ	___ ЗЕТ
Часов по учебному плану	72	72	
в том числе			
аудиторные занятия (контактная работа):			
- занятия лекционного типа	32	16	
- занятия семинарского типа (практические занятия / лабораторные работы)	32	8	
самостоятельная работа	7	47	
КСР	1	1	
Промежуточная аттестация – экзамен/зачет	зачет	зачет	

3.2. Содержание дисциплины

Наименование и краткое содержание разделов и тем дисциплины	Всего (часы)			в том числе														
				Контактная работа (работа во взаимодействии с преподавателем), часы											Самостоятельная работа обучающегося, часы			
				из них														
	Очная	Очно-заочная	Заочная	Занятия лекционного типа			Занятия семинарского типа			Занятия лабораторного типа			Всего					
Очная				Очно-заочная	Заочная	Очная	Очно-заочная	Заочная	Очная	Очно-заочная	Заочная	Очная	Очно-заочная	Заочная				
Тема 1. Роль и значение	5	8		2	2		2	1					4	3		1	5	

управленческих решений в менеджменте. Классификация методов принятия управленческих решений.																	
Тема 2. Методы диагностики проблемы	13	9		6	2		6	1				12	3		1	6	
Тема 3. Методы генерирования альтернатив управленческих решений	9	9		4	2		4	1				8	3		1	6	
Тема 4. Методы оценки и выбора управленческих решений в условиях определенности	13	9		6	2		6	1				12	3		1	6	
Тема 5. Методы принятия решений в условиях риска	9	9		4	2		4	1				8	3		1	6	
Тема 6. Методы принятия решений в условиях неопределенности	5	9		2	2		2	1				4	3		1	6	
Тема 7. Методы реализации управленческих решений	9	9		4	2		4	1				8	3		1	6	
Тема 8. Оценка эффективности управленческих решений	8	9		4	2		4	1				8	3			6	
В т.ч. текущий контроль	1	1										1	1				
Промежуточная аттестация - зачет																	
Итого	72	72		32	16		32	8				65	25		7	47	

Практические занятия (семинарские занятия /лабораторные работы) организуются, в том числе в форме практической подготовки, которая предусматривает участие обучающихся в выполнении отдельных элементов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

Практическая подготовка предусматривает: решение прикладной задачи, деловая игра, тренинги по профилю профессиональной деятельности и направленности образовательной программы.

На проведение практических занятий (семинарских занятий /лабораторных работ) в форме практической подготовки отводится 8 часов (не менее 10% времени и не более часов, отведенных на практические занятия по дисциплине).

ПРИМЕР ПРИКЛАДНОЙ ЗАДАЧИ ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ ПРАКТИЧЕСКИХ НАВЫКОВ

Компания производит два товара — А и Б. Товары требуют большого объема работ, проводимых в два приема. В таблице показано количество часов, затрачиваемое на выпуск единицы товара на каждом из этапов:

Товар	Человеко-часов на единицу	
	Этап 1	Этап 2

А	3	4
Б	2	5

В неделю общее количество часов, которое можно затратить на каждом из этапов, составляет: этап 1 — 60 часов, этап 2—100 часов. От продажи единицы каждого из товаров компания получает прибыль в размере 50 у.е.

ЗАДАНИЕ Определить количество каждого наименования, которое должна производить компания, чтобы максимизировать общую прибыль?

Практическая подготовка направлена на формирование и развитие:

- практических навыков в соответствии с профилем ОП:

Тип задач профессиональной деятельности	Задачи профессиональной деятельности	Компетенция	Формируемые практические навыки
организационно-управленческий	Оценка эффективности результатов управленческих решений в разрезах организационной структуры, выпускаемой продукции и выполняемых проектов.	ПК-3 Способен к принятию организационно-управленческих решений и оценке их последствий в ходе организации, координации и контроля бизнес-процессов по структурным подразделениям, продуктам, проектам	1. Принятие управленческого решения с целью определения оптимальной стратегии в условиях ограничений 2. Определение функции оптимизации, нахождение ее максимизации; определение системы ограничений

Текущий контроль успеваемости реализуется в рамках занятий семинарского типа, групповых или индивидуальных консультаций.

Критерии оценки

Критерии оценок			
отлично	хорошо	удовл.	неудовл.
Практические навыки сформированы в полном объеме	Практические навыки сформированы в полном объеме, но с некоторыми недочетами.	Практические навыки сформированы не в полном объеме, и с негрубыми ошибками.	Практические навыки не сформированы. Имели место грубые ошибки.

4. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся

№ п/п	Раздел Дисциплины	Характер самостоятельной работы
1	Роль и значение управленческих решений в менеджменте. Классификация методов принятия	Анализ бизнес-кейсов

	управленческих решений.	
2	Методы диагностики проблемы	Проектно-ориентированная «деловая игра»: экспертный метод
3	Методы генерирования альтернатив управленческих решений	Проектно-ориентированная «деловая игра»: планирование и организация фокус-группы
4	Методы оценки и выбора управленческих решений в условиях определенности	Решение задач
5	Методы принятия решений в условиях риска	Решение задач
6	Методы принятия решений в условиях неопределенности	Решение задач
7	Методы реализации управленческих решений	Эссе на тему «Ответственность за принятое решение»

Для выполнения заданий студент руководствуется лекционным материалом по соответствующей теме. Контроль за выполнением заданий осуществляется путем проверки, индивидуального и группового консультирования на практических занятиях.

Контрольные вопросы и задания для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины приведены в п. 5.2.

5. Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине

5.1. Описание шкал оценивания результатов обучения по дисциплине

Уровень сформированности компетенций (индикатора достижения компетенций)	Шкала оценивания сформированности компетенций						
	плохо	неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	очень хорошо	отлично	превосходно
	не зачтено		зачтено				
<u>Знания</u>	Отсутствие знаний теоретического материала. Невозможность оценить полноту знаний вследствие отказа обучающегося от ответа	Уровень знаний ниже минимальных требований. Имели место грубые ошибки.	Минимально допустимый уровень знаний. Допущено много негрубых ошибок.	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько несущественных ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок.	Уровень знаний в объеме, превышающем программу подготовки.
<u>Умения</u>	Отсутствие минимальных умений . Невозможность оценить наличие умений вследствие отказа	При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения. Имели место грубые	Продemonстрированы основные умения. Решены типовые задачи с негрубыми ошибками.	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с негрубыми ошибками.	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи . Выполнены все задания, в	Продemonстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными несуществен	Продemonстрированы все основные умения., Решены все основные задачи. Выполнены все задания,

	обучающего от ответа	ошибки.	Выполнены все задания но не в полном объеме.	Выполнены все задания, в полном объеме, но некоторые с недочетами.	полном объеме, но некоторые с недочетами.	ным недочетами, выполнены все задания в полном объеме.	в полном объеме без недочетов
<u>Навыки</u>	Отсутствие владения материалом. Невозможность оценить наличие навыков вследствие отказа обучающегося от ответа	При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки. Имели место грубые ошибки.	Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	Продemonстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторыми недочетами	Продemonстрированы базовые навыки при решении стандартных задач без ошибок и недочетов.	Продemonстрированы навыки при решении нестандартных задач без ошибок и недочетов.	Продemonстрирован творческий подход к решению нестандартных задач

Шкала оценки при промежуточной аттестации

Оценка		Уровень подготовки
	превосходно	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «превосходно», продемонстрированы знания, умения, владения по соответствующим компетенциям на уровне, выше предусмотренного программой
зачтено	отлично	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «отлично», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «отлично»
	очень хорошо	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «очень хорошо», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «очень хорошо»
	хорошо	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «хорошо», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «хорошо»
	удовлетворительно	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «удовлетворительно», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «удовлетворительно»
не зачтено	неудовлетворительно	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «неудовлетворительно», ни одна из компетенций не сформирована на уровне «плохо»
	плохо	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «плохо»

5.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения

5.2.1 Контрольные вопросы

Вопросы	Код компетенции (согласно РПД)
1. Понятия «управленческая проблема», «управленческое решение»	ПК-3
2. Сущность теории принятия решений	ПК-3
3. Управленческие решения: уровни принятия	ПК-3
4. Требования, предъявляемые к качеству и содержанию управленческих решений	ПК-3
5. Индивидуальные стили принятия решений. Роль коммуникаций в управленческих решениях	ПК-3
6. Классификация управленческих решений	ПК-3
7. Современные подходы к классификации управленческих решений	ПК-3
8. Особенности индивидуального и группового принятия решений	ПК-3
9. Характеристика основных этапов процесса разработки и принятия управленческого решения	ПК-3
10. Ситуации определенности, риска и неопределенности при принятии решений	ПК-3
11. Методы диагностики проблемы: системный анализ проблемы. Методы декомпозиции проблемы	ПК-3
12. Диагностика проблемы. Методы прогнозирования.	ПК-3
13. Диагностика проблемы. Методы моделирования	ПК-3
14. Экспертные методы	ПК-3
15. Методы генерирования альтернатив управленческих решений	ПК-3
16. Методы оценки и выбора управленческих решений в условиях определенности	ПК-3
17. Методы принятия решений в условиях риска	ПК-3
18. Принятие решений в условиях неопределенности	ПК-3
19. Особенности оценки эффективности управленческого решения	ПК-3
20. Суть и содержание понятий «качество управленческой деятельности», «качество управленческого решения»	ПК-3
21. Организация исполнения принятых управленческих решений	ПК-3
22. Методы контроля и оценки исполнения решений	ПК-3

5.2.2. Типовые тестовые задания для оценки сформированности компетенции ПК-3

1. Что такое цель?

- а) желаемый результат деятельности, к которому стремится субъект управления
- б) состояние системы управления, к которому стремится организация
- в) состояние субъекта управления, к достижению которого стремится организация
- г) состояние объекта управления, к достижению которого стремится организация

2. Чем определяются цели, стоящие перед организацией?

- а) миссией организации
- б) системой ценностей высшего руководства, миссией организации, условиями её функционирования
- в) системой ценностей персонала организации, миссией организации, условиями её функционирования

г) функциями организации, условиями внешней среды

3. *Требования к целям предполагают, что они должны быть...*

- а) конкретными, реальными, обеспеченными ресурсами, контролируруемыми
- б) конкретными, многофакторными, обеспеченными ресурсами
- в) рационально сформулированными и обоснованными, достижимыми
- г) измеримыми, гибкими, непротиворечивыми, зависящими от мнения высшего руководства организации

4. *Декомпозиция целей предполагает ...*

- а) определение значимости каждой из целей по отношению к главной цели
- б) комбинирование целей организации для формирования общей стратегии
- в) достижение миссии организации с помощью разнообразных целей
- г) разбиение главной цели на подцели в соответствии с их иерархией

5. *Метод «дерево целей» базируется на ...*

- а) ... индуктивной логике
- б) ... дедуктивной логике
- в) ... математической логике
- г) ... формальной логике

6. *Какие связи между целями отражает иерархическая структура «дерева целей»?*

- а) неформальные
- б) формальные
- в) причинно-следственные
- г) индуктивно-дедуктивные

7. *При формировании «дерева целей» применяется ...*

- а) декомпозиция главной цели
- б) сопоставление различных целей
- в) комбинирование различных целей
- г) оценка достижимости главной цели

8. *«Дерево целей» позволяет описать упорядоченную иерархию ...*

- а) ... целей и функции
- б) ... целей и миссии
- в) ... целей и ресурсов
- г) ... целей и задач

9. *Прогноз – это ...*

- а) ... научно-обоснованное предсказание состояния объекта в будущем
- б) ... вероятный сценарий будущего развития событий
- в) ... результат предсказания будущего
- г) ... предсказание будущего с помощью научных методов
- д) все ответы верны

10. *Экономические прогнозы относятся к прогнозам классифицируемым по ...*

- а) ... масштабу деятельности
- б) ... периоду прогнозирования
- в) ... назначению
- г) ... цели составления прогноза
- д) ... степени определённости условий

11. Поисковые прогнозы относятся к прогнозам классифицируемым по ...

- а) ... масштабу деятельности
- б) ... периоду прогнозирования
- в) ... назначению
- г) ... цели составления прогноза
- д) ... степени определённости условий

12. Отраслевые прогнозы относятся к прогнозам классифицируемым по ...

- а) ... масштабу деятельности
- б) ... периоду прогнозирования
- в) ... назначению
- г) ... цели составления прогноза
- д) ... степени определённости условий

13. Среднесрочные прогнозы относятся к прогнозам классифицируемым по ...

- а) ... масштабу деятельности
- б) ... периоду прогнозирования
- в) ... назначению
- г) ... цели составления прогноза
- д) ... степени определённости условий

14. Выделяют следующие подходы применяемые для составления прогнозов ...

- а) эвристический, экономико-математический, сценарный
- б) эвристический и эмпирический
- в) научно-целевой, технократический, поисковый
- г) научно-целевой, технократический, поисковый, эвристический, экономико-математический, сценарный

15. В основе применения каких методов к прогнозированию используются интуиция руководителя и анализ причинно-следственных связей?

- а) сценарный метод
- б) экономико-математические
- в) эвристические
- г) все ответы верны

16. В основе применения использования сценарного метода к составлению прогнозов находится ...

- а) «мозговой штурм»
- б) моделирование
- в) метод Дельфи
- г) анализ причинно-следственных связей

17. Какое количество вариантов развития будущего составляется при применении сценарного метода?

- а) два
- б) три
- в) пять
- г) чем больше, тем лучше

18. Метод, при котором устанавливается чёткая последовательность событий с целью показать каким образом, исходя из существующих ситуаций, может развиваться в будущем состояние объектов – это ...

- а) эвристический
- б) экономико-математический метод
- в) метод сценариев

19. Метод экспертных оценок опирается на ...

- а) ... индуктивно-дедуктивное мышление
- б) ... интуитивно-логическое мышление
- в) ... эмоциональное мышление
- г) ... математическое мышление

20. При каком из методов экспертных оценок происходит количественный анализ прогнозируемой ситуации и тенденций её развития?

- а) метод интервью
- б) аналитический метод
- в) метод сценариев
- г) метод комиссии
- д) метод Дельфи

21. При каком из методов экспертных оценок происходит составление экспертом прогнозов по каждому рассматриваемому решению?

- а) метод интервью
- б) аналитический метод
- в) метод сценариев
- г) метод комиссии
- д) метод Дельфи

22. При каком из методов экспертных оценок происходит личный контакт эксперта со специалистом?

- а) метод интервью
- б) аналитический метод
- в) метод сценариев
- г) метод комиссии
- д) метод Дельфи

23. При каком из методов экспертных оценок происходит опрос экспертов и последующая статистическая обработка полученных результатов?

- а) метод интервью
- б) аналитический метод
- в) метод сценариев
- г) метод комиссии
- д) метод Дельфи

24. При каком из методов экспертных оценок происходит процесс генерации разнообразных идей и решений?

- а) метод интервью
- б) аналитический метод
- в) метод сценариев
- г) метод комиссии
- д) метод «мозговой атаки»

25. При каком из методов экспертных оценок происходит выявление недостатков объекта с целью последующего его улучшения?

- а) метод комиссии
- б) метод Дельфи
- в) прямая «мозговая атака»
- г) обратная «мозговая атака»
- д) двойная «мозговой атаки»

26. При каком из методов экспертных оценок происходит проведение мозгового штурма в два этапа с перерывом в два-четыре дня?

- а) брейнрайтинг
- б) «мозговая атака» на доске
- в) двойная «мозговая атака»
- г) «мозговая атака» по-японски
- д) многоступенчатая «мозговой атаки»

27. В каком году и где был впервые разработан и применён метод Дельфи?

- а) 1964, США
- б) 1963, Великобритания
- в) 1964, Великобритания
- г) 1963, США

28. Одним из обязательных условий проведения метода Дельфи является...

- а) ... оценка вероятности наступления тех или иных событий
- б) ... составление прогнозов по ситуации
- в) ... обсуждение предложенных идей
- г) ... анонимность работы экспертов

5.2.3. Типовые задания/задачи для оценки сформированности компетенции ПК-3

Задача 1.

Проведите классификацию приведенных ниже управленческих решений:

1. Провести маркетинговое исследование рынка сотовой связи в городе Н и определить возможный объем продаж и оптимальный уровень тарифов в рабочие и выходные дни.
2. Замерить отклонения по содержанию вредных веществ в воздухе в цехе №2, согласовать их с СЭС и передать электрикам, регулирующим вентиляцию.
3. Один из крупнейших банков Швеции – «Хандельсбанк» - на определенном этапе выхода из кризиса передал своим отделениям в разных районах страны право определять условия конкретных кредитов, распределив все акции банка между высшими и средними менеджерами.
4. Установить скидки с цен на реализуемые ткани в размере 2% розничной цены при разовой закупке свыше 1000 м и 5% - при неоднократной покупке в течение года или разовой свыше 10000 м.
5. В конце XIX в. президент компании «Мицубиси» Исейя Ивакаси предоставил подразделениям компании автономию. С этого момента каждое «отраслевое» подразделение имеет свой менеджмент и финансовую отчетность, а объединяет их общий бренд

Задача 2.

Как известно, существует 4 уровня принятия УР: рутинный, селективный, адаптационный, инновационный. Проанализируйте нижеприведенные ситуации и в каждом случае определите, на каком уровне было принято УР.

1. В 40-ых годах 20 века два брата Мак и Дик Мак Дональд открыли небольшой ресторанчик стандартного типа в городе Сан Бернардино (штат Калифорния). Ресторан приносил братьям стабильный доход около 200 тысяч долларов в год, чего им было вполне достаточно. Однако вскоре ситуация начала изменяться в худшую сторону: таких ресторанов было достаточно много, и доход братьев начал снижаться. Чтобы удержаться на плаву, нужно было вносить изменения, и братья решили полностью поменять облик ресторана. Новый ресторан братьев Макдоналд открылся в декабре 1948 года. Они ввели систему самообслуживания, уменьшили ассортимент предлагаемых блюд, переделали кухню под массовое обслуживание. Это позволило снизить цены на гамбургеры с 30 центов до 15. Такого в Калифорнии еще не было: вместо того, чтобы, когда посетители пришли в ресторан, официант проводил их до столика и принял заказ, посетители делали и получали заказ у металлической стойки, а далее сами искали свободный столик. Кухня работала по принципу конвейера, а в меню было только 10 наименований: гамбургер, чизбургер, три вида безалкогольных напитков, молоко, кофе, пирожки, чипсы и картофель фри. Цены были приемлемые, и народ сюда потянулся. Вскоре доход братьев превысил 350 тысяч долларов в год. О них начали говорить по всей Калифорнии. Так началась история компании Макдоналдс.

2. В 2007 году отдел обучения персонала компании «Интегра» получает указание от руководства провести очередной ежегодный семинар по вопросам информационного обеспечения на предприятии.

3. Начальник отдела закупок принял решение продолжить сотрудничество с постоянной группой поставщиков.

4. По результатам маркетинговых исследований нижегородского рынка магазин «Техника в доме» решает открыть дополнительную точку продаж на другом конце города со стандартным ассортиментом продукции. Цель, преследуемая руководством, - увеличение прибыли за счет роста числа покупателей.

5. В 1999 году на рынок поступили сразу несколько принципиально новых решений от Apple. Компьютер iMac пяти новых расцветок, новая линия компьютеров Power Macintosh G3 с тремя видами мониторов, а также серверная операционная система Mac OS X Server.

6. Компания «Samsung» сделала заказ на разработку креативного рекламного ролика по продвижению новой модели телевизора. Были привлечены высококлассные специалисты – маркетолог, дизайнер, креатор, режиссер. Бюджет проекта составил 300 000\$.

7. Компания «Арт-реклама» приняла решение о внесении изменений в организационную структуру – разграничении функций маркетолога и бренд-менеджера

Задача 3.

Задание для решения кейс-задачи:

Компания «Аранта» — один из ведущих игроков в своем секторе рынка — занимается продажей комплектующих для деревообрабатывающих и мебельных предприятий. В компании более ста сотрудников, средний срок работы в компании пять лет. Руководит компанией ее владелец Андрей Маралов, которому удалось собрать эффективную команду молодых,

прогрессивных руководителей. Управление персоналом в отдельную службу не выделено, всеми вопросами, включая поиск, обучение, развитие персонала, занимаются руководители отделов. Каждому из них в начале года выделяется бюджет на обучение персонала. Выбор тренинговых компаний происходит по рекомендации друзей, коллег и знакомых.

Особое место в компании занимает отдел продаж, в котором работают 26 человек. В его структуре несколько групп, каждая из которых занимается продажей своего продукта. Уже два года отделом руководит Иван Коломенцев, работающий в компании шесть лет, обладающий авторитетом в компании. В том, что выручка компании за последние два года выросла на 30%, есть и его заслуга. Иван по-настоящему радеет о своем деле, при этом он достаточно демократичный руководитель, прибегающий к единовластию только в особых случаях. Перед тем, как принять решение, он часто спрашивает точку зрения своих сотрудников, давая им тем самым почувствовать себя причастными к развитию отдела.

Ивану казалось, что он построил крепкий отдел продаж, внедрив систему внутреннего обучения новичков. После его назначения руководителем отдела он сразу же, при поддержке директора компании, ввел новую систему бонусов, которая предполагает премирование сотрудников за их личные результаты и за результаты отдела в целом. К тому же Иван ввел систему распределения клиентов, которая заключается в закреплении каждого клиента за персональным менеджером: с клиентом велась кропотливая работа, выстраивались партнерские отношения. В случае отсутствия менеджера клиента его заказ принимал коллега и при первой же возможности передавал информацию менеджеру.

Некоторое время назад в отделе начались проблемы. Все чаще стали звучать вопросы «Почему именно я должен отвечать на звонок «не моего» клиента? Почему я трачу на него силы, а выручка от этого клиента идет не в мой план, а в план того, кто отсутствовал? При этом, когда меня нет на месте, моего клиента не подхватывают, а просто говорят «Позвоните позже». В итоге было решено создать новую систему бонусов, которая предполагает оплату любого усилия со стороны сотрудников.

Тем не менее, атмосфера в отделе стала прохладной, пропал дух взаимозаменяемости, который Иван всячески поддерживал в отделе все эти два года. Если раньше сотрудники проводили вместе время и после работы, спонтанно собираясь, например, в кино, то теперь это стало большой редкостью. Кроме того, в отделе стали образовываться коалиции, и столкновения их мнений происходило каждый раз на собраниях отделов. Порой казалось, что конфликты вспыхивали на пустом месте. Все чаще руководителю приходилось стучать «кулаком по столу» и принимать решения единолично, хотя это было совсем не в стиле компании.

После того, как Иван получил заявление об уходе от одного из самых успешных менеджеров Ольги Слепцовой стало понятно, что ситуация сама не разрешится и нужно срочно что-то делать.

Какие вы дадите рекомендации руководителю отдела продаж Ивану Коломенцеву?

Задача 4.

Предприниматель собирается открыть спортивный магазин. Он может открыть маленький магазин, большой магазин или ничего не открывать. Он также собирается пригласить маркетолога для маркетингового исследования, которое покажет состояние рынка для его продукции. Из исследования видно, будут ли результаты анализа благоприятными или неблагоприятными.

Если предприниматель открывает большой магазин, то будет зарабатывать \$120000, если рынок благоприятный, но будет нести потери \$50000, если рынок неблагоприятный. Маленький магазин будет приносить \$20000 прибыли при благоприятном рынке и \$5000 потерь, если рынок неблагоприятный. В настоящее время предприниматель считает, что существует шанс 50/50, что рынок будет благоприятным. Маркетолог назначил цену \$2000 за маркетинговое исследование. Он оценил, что существует вероятность 0.7 того, что исследование рынка будет успешным. Вероятность 0.9 определяет благоприятный рынок при

успешном результате исследования. Кроме того, только 0.12 составляет вероятность благоприятного рынка, если результаты исследования рынка неблагоприятны. Как следует поступить предпринимателю?

Задача 5.

Промышленное предприятие получает выключатели от двух поставщиков. Качество выключателей от этих поставщиков показано ниже.

Процент дефектов	Вероятность для поставщика А	Вероятность для поставщика В
1	0.70	0.30
3	0.20	0.40

Объем поставки 10000 выключателей. Неисправный выключатель может быть отремонтирован за \$0.50. Хотя качество у поставщика В ниже, но он просит за 10000 выключателей на \$37 меньше, чем поставщик А. Какой поставщик будет использоваться? Какая цена должна быть у худшего поставщика, чтобы выровнять ситуацию?

5.2.4 Темы эссе, рефератов

Темы для написания эссе:

1. Коллективные формы принятия управленческих решений.
2. Мышление в процессе разработки управленческих решений.
3. Опыт принятия управленческих решений в истории военной мысли.

Темы для написания рефератов:

1. Характеристика изменения в механизмах разработки и принятия решений, происшедшие в конце XX века.
2. Принятие решений в управленческих структурах.
3. Технологический сдвиг в механизме разработки управленческих решений.
4. Кооперативные взаимодействия управленческих и аналитических структур в процессе разработки управленческих решений.
5. Авторитарные стили управления и их роль в разработке управленческих решений в организационных структурах.
6. Методологическое обеспечение в разработке управленческих решений.
7. Игровое моделирование в структуре разработки управленческих решений.
8. Рефлексивная самоорганизация в процессе разработки и принятия решений.
9. Логические формы мышления и их использование в ходе разработки управленческих решений.
10. Механизмы разработки управленческих решений.
11. Развитие механизмов разработки управленческих решений.
12. Конфликты в процессе разработки управленческих решений.
13. Возрастание значимости механизмов, процессов и результатов разработки и принятия решений в управленческой практике.
14. Рефлексивная основа разработки управленческих решений.
15. Требования к росту профессионализма в управленческом мышлении в конце XX в.
16. Рост значимости культуры управленческого мышления в организационных структурах.

17. Тенденции роста значимости стратегических форм разработки и принятия решений в конце XX в.
18. Рост значимости принятия решений в управленческих иерархиях в конце XX в.
19. Инноватика в управленческих структурах и принятие решений.
20. Консультационное обеспечение принятия управленческих решений.
21. Коллективные формы принятия управленческих решений.
22. Мышление в процессе разработки управленческих решений.
23. Опыт принятия управленческих решений в истории военной мысли.
24. Опыт принятия управленческих решений в истории экономической мысли.
25. Проблемная теория организации мышления в управлении.
26. . Принятие решений в управленческих иерархиях.
27. Изобразительные схемы как средства организации процесса разработки решений.
28. Демократический стиль в организации процессов разработки и принятия решений.
29. Авторитетный стиль в организации процессов разработки и принятия решений.
30. Межперсональное взаимодействие в процессе разработки и принятия решений.

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

а) основная литература:

1. Кузнецова Н.В. Методы принятия управленческих решений: учебное пособие / Н.В. Кузнецова. – М. : Инфра-М, 2019.-222 с. – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=335849>
2. Жукова Г.С. Математические методы принятия управленческих решений : учебное пособие / Г.С. Жукова. - Москва : ИНФРА-М, 2021. - 212 с. - Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=361219>
3. Бережная Е.В. Методы и модели принятия управленческих решений : учебное пособие / Е.В. Бережная, В.И. Бережной. – М.: ИНФРА –М, 2019.-384 с. – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=354949>
4. Современные технологии менеджмента : учебник / под ред. проф. В.И. Королева. - М. : ИНФРА-М, 2018. - 640 с. – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=371650>

б) дополнительная литература:

1. Балдин К.В. Методы оптимальных решений [Электронный ресурс]: учебник / К.В. Балдин, В.Н. Башлыков, А.В. Рукосуев; под общ. ред. К.В. Балдина. - 5-е изд., стер. - М. : ФЛИНТА, 2020 - 328 с. - Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=360613>
2. Современный менеджмент: учебник / под ред. проф. М.М.Максимцова, проф. В.Я. Горфинкеля. - М. : Вузовский учебник; ИНФРА-М, 2018. - 299 с. - Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=371650>
3. Басовский Л.Е. Стратегический менеджмент : учебник / Л.Е. Басовский. - М. : ИНФРА-М, 2018. - 365 с. - Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=372549>
4. Сендеров В.Л. Методы принятия управленческих решений: учебное пособие / В.Л. Сендеров, Т.И. Юрченко, Ю.В. Воронцова, Е.Ю. Бровцина. - М. : ИНФРА-М, 2021. - 227 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=541911>

7. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Помещения представляют собой учебные аудитории для проведения учебных занятий, предусмотренных программой, оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения: видеопроекторным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечены доступом в электронную информационно-образовательную среду.

Программа составлена в соответствии с требованиями ОС ННГУ по направлению 38.03.02 «МЕНЕДЖМЕНТ», направленность образовательной программы «Менеджмент организации».

Автор: к.э.н., доцент Федорова Г.В.

Заведующий кафедрой менеджмента и государственного управления, д.э.н., профессор С. Н. Яшин

Программа одобрена на заседании методической комиссии Института экономики и предпринимательства

от «15» марта 2021 года, протокол № 3.