

Частное образовательное учреждение высшего образования  
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГИЙ  
УПРАВЛЕНИЯ И ЭКОНОМИКИ»

РАССМОТРЕНО И ОДОБРЕНО

УТВЕРЖДАЮ

На заседании кафедры  
международных финансов и  
бухгалтерского учета  
Протокол № 10 от 23.05.2023 г.

Первый проректор  
С.В. Авдашкевич  
28.06.2023

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина:	ФТД.В.03 Managerial Decisions
Направление подготовки:	43.03.02 Туризм
Направленность (профиль):	Технология и организация внутреннего и въездного туризма
Уровень высшего образования:	Бакалавриат
Форма обучения:	очная, заочная
Разработчики:	Кандидат экономических наук, доцент Звягина Е. М.

Санкт-Петербург  
2023

### 1. Цели и задачи дисциплины:

#### Цель освоения дисциплины:

формирование у студентов системы знаний в области теории и практики выработки и принятия управленческих решений в объеме, необходимом для успешной деятельности в качестве руководителей предприятий

#### Задачи дисциплины:

ознакомиться с современными взглядами, позициями по проблемам принятия управленческих решений;

приобрести навыки принятия управленческих решений в современных организациях;

приобрести навыки анализа различных моделей, подходов к принятию управленческих решений;

овладеть методами расчета показателей производственной деятельности предприятия

### 2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы высшего образования

Планируемые результаты освоения ОП ВО (код и содержание компетенций)	Планируемые результаты обучения по ОП ВО (индикаторы достижения компетенций)	Примечание
ПК-1 Способен организовать работу исполнителей, принимать решения об организации туристской деятельности	ПК-1.1 Знает основы управления внутрифирменными процессами в туристской организации, в том числе по формированию и использованию материально-технических и трудовых ресурсов.	Требования к должностям «Директор туристского агентства», «Ди-ректор туроператорской организации», «Директор (управляющий) экскурсионным бюро» (ЕКС должностей руководителей, специалистов и служащих)
	ПК-1.2 Умеет осуществлять подбор персонала туристского предприятия в соответствии с профессиональными задачами деятельности.	
	ПК-1.3 Способен осуществлять руководство трудовым коллективом, хозяйственными и финансово-экономическими процессами туристской организации.	

Планируемые результаты обучения по ОП ВО (индикаторы достижения компетенций)	Планируемые результаты обучения по дисциплине
ПК-1.1. Знает основы управления внутрифирменными процессами в туристской организации, в том числе по формированию и использованию материально-технических и трудовых ресурсов.	Знать виды и типы внутрифирменных процессов, виды материально- трудовых и материально-технических ресурсов
ПК-1.2. Умеет осуществлять подбор персонала туристского предприятия в соответствии с профессиональными задачами деятельности.	Уметь осуществлять подбор кадров для туристического бизнеса, на основании поставленных профессиональных задач
ПК-1.3. Способен осуществлять руководство трудовым коллективом, хозяйственными и финансово-экономическими процессами туристской организации.	Владеть навыками руководства трудовым коллективом, способами ведения финансово-хозяйственной деятельности

### 3. Содержание, объем дисциплины и формы проведения занятий

№ п/п	Наименование темы дисциплины	Компетенции	Оценочные средства текущего контроля		
			ЗНАТЬ	УМЕТЬ	ВЛАДЕТЬ
			ПК-1.1	ПК-1.2	ПК-1.3
1	Theoretical aspects of decision-making theory./Теоретические аспекты теории принятия решений	ПК-1	Тестирование №1 (10)	Доклад, сообщение/ Реферат №1 (10)	Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №1 (20)
2	Management decisions and their characteristics./ Управленческие решения и их характеристики	ПК-1	Тестирование №1 (10)	Доклад, сообщение/ Реферат №1 (10)	Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №2 (20)

№ п/п	Наименование темы дисциплины	Компетенции	Оценочные средства текущего контроля		
			ЗНАТЬ	УМЕТЬ	ВЛАДЕТЬ
			ПК-1.1	ПК-1.2	ПК-1.3
3	Uncertainty and risk in the decision-making process./ Неопределенность и риск в процессе принятия решений	ПК-1	Тестирование №2 (10)	Доклад, сообщение/ Реферат №2 (10)	Деловая и (или) ролевая игра/ Кейс-задача №3 (20)
4	Stages of making a management decision by a rational method./ Этапы принятия управленческого решения рациональным методом	ПК-1	Тестирование №2 (10)	Доклад, сообщение/ Реферат №2 (10)	Деловая и (или) ролевая игра/ Кейс-задача №3 (20)
<b>Количество баллов (100 баллов):</b>			100		

<b>Содержание учебного материала, лабораторные работы и практические занятия, курсовая работа</b>	
<p><b>Тема 1:</b> Theoretical aspects of decision-making theory./ Теоретические аспекты теории принятия решений                      Понятие «решение», личные и деловые (как экспертные и управленческие) решения. Роль и место принятия решений в управлении организацией. Функции управления и принятие управленческих решений как связующий процесс. Опыт зарубежных исследователей: правила принятия управленческих решений М. Рубинштейна; система принятия решений С. Джонсона. Психологическая теория принятия решений, её функции и задачи. Нормативная теория принятия решений: концепция максимизации полезности и концепция ограниченной рациональности. / The concept of "decision", personal and business (both expert and managerial) decisions. The role and place of decision-making in the management of the organization. Management functions and management decision-making as a connecting process. The experience of foreign researchers: the rules of managerial decision-making by M. Rubinstein; decision-making system by S. Johnson. Psychological theory of decision-making, its functions and tasks. Normative decision theory: the concept of utility maximization and the concept of bounded rationality.</p> <p><b>Практические занятия/самостоятельная работа:</b>                      Принятие решений в деятельности организации / Decision-making in the activities of the organization</p> <p><b>Лабораторная работа:</b> -</p>	<p><b>Тема 2:</b> Management decisions and their characteristics./ Управленческие решения и их характеристики                      Типология управленческих решений. Уровни организации управленческих решений и формы поведения руководителя. Участники процесса принятия управленческих решений и ответственность. Факторы, влияющие на процесс принятия решений: а) ситуационные факторы как влияние внешней и внутренней среды и б) личностные факторы как своеобразие психических процессов, состояний и свойств личности. Классификация задач принятия решений. / Typology of management decisions. Levels of organization of management decisions and forms of behavior of the head. Participants in the management decision-making process and responsibility. Factors influencing the decision-making process: a) situational factors as the influence of the external and internal environment and b) personal factors as a peculiarity of mental processes, states and personality traits. Classification of decision-making tasks.</p> <p><b>Практические занятия/самостоятельная работа:</b>                      Механизмы оценки управленческих решений в деятельности организации / The evaluation of the decision-making process in the activities of the organization</p> <p><b>Лабораторная работа:</b> -</p>
<p><b>Тема 3:</b> Uncertainty and risk in the decision-making process./ Неопределенность и риск в процессе принятия решений                      Понятия неопределённости, риска, опасности. Классификация неопределённых факторов: по источнику неопределённости – неопределённость среды и личностная неопределённость; по природе неопределённости – вероятностная неопределённость и неопределённость уверенности. Виды рисков. Риск-менеджмент. Методы управления рисками. Коэффициент риска и количественная оценка риска. / Concepts of uncertainty, risk, danger. Classification of uncertain factors: by the source of uncertainty – uncertainty of the environment and personal uncertainty; by the nature of uncertainty – probabilistic uncertainty and uncertainty of confidence. Types of risks. Risk management. Risk management methods. Risk coefficient and quantitative risk assessment.</p> <p><b>Практические занятия/самостоятельная работа:</b>                      Неопределённость и риск в процессе принятия решений / Uncertainty and risk in the decision-making process</p> <p><b>Лабораторная работа:</b> -</p>	<p><b>Тема 4:</b> Stages of making a management decision by a rational method./ Этапы принятия управленческого решения рациональным методом</p>

43.03.02 Туризм, направленность (профиль) "Технология и организация внутреннего и въездного туризма"  
 Рабочая программа дисциплины  
 Дисциплина: ФТД.В.03 Managerial Decisions  
 Форма обучения: очная, заочная  
 Разработана для приема 2021/2022, 2022/2023 учебного года  
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

<b>Содержание учебного материала, лабораторные работы и практические занятия, курсовая работа</b>
<p>Понятие и технология процесса принятия решений. Анализ ситуации. Определение (идентификация) проблемы, установление причин её возникновения. Классификация проблем. Формулирование цели принятия решения. Требования, предъявляемые к цели. Дерево целей. Ограничения и критерии выбора. Объективные и субъективные ограничения. Количественные и качественные показатели; шкалы их измерений. Основные требования к набору критериев выбора. Разработка альтернатив. Методы поиска идей: метод мозгового штурма, метод синектики, метод ликвидации тупиковых ситуаций, морфологический анализ. Оценка альтернатив. Типология оценок. Выбор альтернативы. Методы принятия решений. Дерево решений. Реализация решения. Процедуры согласования и утверждения решений. Управление реализацией. Контроль и оценка результатов разрешения проблемы. Причины, этапы и виды контроля. / The concept and technology of the decision-making process. Analysis of the situation. Definition (identification) of the problem, establishment of the causes of its occurrence. Classification of problems. Formulation of the purpose of decision-making. Requirements for the goal. The goal tree. Restrictions and selection criteria. Objective and subjective limitations. Quantitative and qualitative indicators; scales of their measurements. Basic requirements for a set of selection criteria. Development of alternatives. Methods of searching for ideas: the method of brainstorming, the method of synectics, the method of eliminating deadlocks, morphological analysis. Evaluation of alternatives. Ty-pology of assessments. Choosing an alternative. Methods of decision-making. Decision tree. Implementation of the solution. Procedures for approval and approval of decisions. Implementation management. Monitoring and evaluation of the results of solving the problem. Causes, stages and types of control.</p> <p><b>Практические занятия/самостоятельная работа:</b>          Основные особенности принятия управленческого решения рациональным методом. / The main features of making a management decision by a rational method.</p> <p><b>Лабораторная работа:</b> -</p> <p><b>Курсовая работа:</b>          не предусмотрено учебным планом</p>

#### *Очная форма обучения*

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр 4
Аудиторные занятия (АЗ):	32	32
Лекционные занятия (Лек)	16	16
Лабораторные занятия (Лаб)	0	0
Практические занятия (Пр)	16	16
Самостоятельная работа студента (СР)	45	45
Курсовая работа	0	0
Другие виды самостоятельной работы*	45	45
Контроль самостоятельной работы (КСР)	4	4
Контактная работа (КоР)	36	36
Форма промежуточной аттестации	0	Экзамен
Подготовка к экзамену и сдача экзамена (СР, КоР)	27	27
Общая трудоемкость дисциплины, часы/ЗЕТ	108/3	108/3

\* Подготовка к аудиторным занятиям, подготовка к зачету (при наличии)

№	Наименование темы дисциплины	Семестр/ Курс	Количество учебных часов				СР	Практическая подготовка
			В том числе по видам аудиторных занятий					
			Лек	Пр	Лаб			
1	Theoretical aspects of decision-making theory./Теоретические аспекты теории принятия решений	4	4	4	0	12	4	
2	Management decisions and their characteristics./Управленческие решения и их характеристики	4	4	4	0	11	4	
3	Uncertainty and risk in the decision-making process./Неопределенность и риск в процессе принятия решений	4	4	4	0	11	4	
4	Stages of making a management decision by a rational method./ Этапы принятия управленческого решения рациональным методом	4	4	4	0	11	4	
Итого:			16	16	0	45	16	

\* Практическая подготовка при реализации дисциплин организована путем проведения практических занятий и (или) выполнения лабораторных и (или) курсовых работ и предусматривает выполнение работ, связанных с

*Заочная форма обучения*

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр 5
Аудиторные занятия (АЗ):	4	4
Лекционные занятия (Лек)	2	2
Лабораторные занятия (Лаб)	0	0
Практические занятия (Пр)	2	2
Самостоятельная работа студента (СР)	90	90
Курсовая работа	0	0
Другие виды самостоятельной работы*	90	90
Контроль самостоятельной работы (КСР)	5	5
Контактная работа (КоР)	9	9
Форма промежуточной аттестации	0	Экзамен
Подготовка к экзамену/зачету и сдача экзамена/зачета (СР, КоР)	9	9
Общая трудоемкость дисциплины, часы/ЗЕТ	108/3	108/3

\* Подготовка к аудиторным занятиям

№	Наименование темы дисциплины	Семестр Курс	Количество учебных часов				СР	Практическая подготовка
			В том числе по видам аудиторных занятий					
			Лек	Пр	Лаб			
1	Theoretical aspects of decision-making theory./Теоретические аспекты теории принятия решений	5	2	0	0	25	4	
2	Management decisions and their characteristics./Управленческие решения и их характеристики	5	0	0	0	25	4	
3	Uncertainty and risk in the decision-making process./Неопределенность и риск в процессе принятия решений	5	0	0	0	20	4	
4	Stages of making a management decision by a rational method./ Этапы принятия управленческого решения рациональным методом	5	0	2	0	20	4	
Итого:			2	2	0	90	16	

\* Практическая подготовка при реализации дисциплин организована путем проведения практических занятий и (или) выполнения лабораторных и (или) курсовых работ и (или) путем выделения часов из часов, отведенных на самостоятельную работу, и предусматривает выполнение работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

#### 4. Способ реализации дисциплины

Без использования онлайн-курса.

#### 5. Учебно-методическое обеспечение дисциплины:

*Основная литература:*

1. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ. Учебник для вузов / Бусов В. И. - Государственный университет управления (г. Москва), 2022 г. - 254 с. - ISBN 978-5-534-01436-5 – Режим доступа: <https://urait.ru/book/upravlenneskie-resheniya-488770>

2. ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ 2-е изд., испр. и доп. Учебник и практикум для вузов / Зуб А. Т. - Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова (г. Москва), 2022 г. - 332 с. - ISBN 978-5-534-06006-5 – Режим доступа: <https://urait.ru/book/prinyatie-upravlenneskih-resheniy-489217>

3. МЕТОДЫ И МОДЕЛИ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ. Учебник и практикум для вузов / Рубчинский А. А. - Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (г. Москва), 2022 г. - 526 с. - ISBN 978-5-534-03619-0 – Режим доступа: <https://urait.ru/book/metody-i-modeli-prinyatiya-upravlenneskih-resheniy-489291>

*Дополнительная литература:*

1. РАЗРАБОТКА И ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ 2-е изд., испр. и доп. Учебник и практикум для вузов / Филинов-Чернышев Н. Б. - Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (г. Москва)., 2022 г. - 324 с. - ISBN 978-5-534-03558-2 – Режим доступа: <https://urait.ru/book/razrabotka-i-prinyatie-upravlencheskih-resheniy-490235>

2. МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ 2-е изд., испр. и доп. Учебное пособие для вузов / Под ред. Иванова П.В., 2022 г. - 276 с. - ISBN 978-5-534-10862-0 – Режим доступа: <https://urait.ru/book/metody-prinyatiya-upravlencheskih-resheniy-494754>

3. ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ. Учебник и практикум для вузов / Бусов В. И., Лябах Н. Н., Саткалиева Т. С., Таспенова Г. А. ; Под общ. ред. Бусова В.И. - Государственный университет управления (г. Москва)., 2022 г. - 279 с. - ISBN 978-5-534-03859-0 – Режим доступа: <https://urait.ru/book/teoriya-i-praktika-prinyatiya-upravlencheskih-resheniy-489319>

**6. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения**

1. Операционная система
2. Пакет прикладных офисных программ
3. Антивирусное программное обеспечение
4. LMS Moodle
5. Вебинарная платформа

**7. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», информационных справочных систем и профессиональных баз данных, необходимых для освоения дисциплины**

1. ibooks.ru : электронно-библиотечная система [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <https://ibooks.ru>. - Текст: электронный

2. Электронно-библиотечная система СПБУТУиЭ : электронно-библиотечная система [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <http://libume.ru>. - Текст: электронный

3. Юрайт : электронно-библиотечная система [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <https://urait.ru>. - Текст: электронный

4. eLibrary.ru : научная электронная библиотека [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <http://elibrary.ru>. - Текст: электронный

5. Архив научных журналов НЭИКОН [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: [arch.neicon.ru](http://arch.neicon.ru). - Текст: электронный

6. КиберЛенинка : научная электронная библиотека [Электронный ресурс] : информационная справочная система. - Режим доступа: <http://cyberleninka.ru>. - Текст: электронный

7. Лань : электронно-библиотечная система [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <https://e.lanbook.com>. - Текст: электронный

8. Экономический портал [Электронный ресурс] : информационная справочная система . - Режим доступа: <http://institutiones.com>. - Текст: электронный

9. Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс] : информационная справочная система . - Режим доступа: <https://www.cfin.ru>. - Текст: электронный

10. Управление производством [Электронный ресурс] : информационная справочная система . - Режим доступа: <http://www.ur-pro.ru>. - Текст: электронный

11. HR-tv.ru [Электронный ресурс] : информационная справочная система . - Режим доступа: <https://thehrd.ru/>. - Текст: электронный

12. Министерство экономического развития Российской Федерации: профессиональная

база данных. - Режим доступа: <http://economy.gov.ru>. - Текст: электронный

13. Экономика. Социология. Менеджмент: федеральный образовательный портал: профессиональная база данных. - Режим доступа: <http://ecsocman.hse.ru/>. - Текст: электронный

14. Executive.ru: профессиональная база данных . - Режим доступа: <https://www.executive.ru>. - Текст: электронный

15. Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации: профессиональная база данных. - Режим доступа: <https://mintrud.gov.ru>. - Текст: электронный

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

1. Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, семинарского типа - практических занятий, для групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, оборудованная: рабочими местами для обучающихся, оснащенными специальной мебелью; рабочим местом преподавателя, оснащенным специальной мебелью, персональным компьютером с возможностью подключения к сети «Интернет» и доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета; техническими средствами обучения - мультимедийным оборудованием (проектор, экран, колонки) и маркерной доской; лицензионным программным обеспечением

2. Помещение для самостоятельной работы, оборудованное специальной мебелью, персональными компьютерами с возможностью подключения к сети «Интернет» и доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета, лицензионным программным обеспечением

3. При применении электронного обучения, дистанционных образовательных технологий используются: виртуальные аналоги учебных аудиторий - вебинарные комнаты на вебинарных платформах, рабочее место преподавателя, оснащенное персональным компьютером (планшет, мобильное устройство) с возможностью подключения к сети «Интернет», доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета и к информационно-образовательному portalу Университета [imeos.ru](http://imeos.ru), веб-камерой, микрофоном и гарнитурой (в т.ч. интегрированными в устройствами), программным обеспечением; рабочее место обучающегося оснащено персональным компьютером (планшет, мобильное устройство) с возможностью подключения к сети «Интернет», доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета и к информационно-образовательному portalу Университета [imeos.ru](http://imeos.ru), веб-камерой, микрофоном и гарнитурой (в т.ч. интегрированными в устройства). Авторизация на информационно-образовательном portalе Университета [imeos.ru](http://imeos.ru) и начало работы осуществляются с использованием персональной учетной записи (логина и пароля). Лицензионное программное обеспечение

## **9. Оценочные материалы по дисциплине**

Описание оценочных средств (показатели и критерии оценивания, шкалы оценивания) представлено в приложении к основной профессиональной образовательной программе «Каталог оценочных средств текущего контроля и промежуточной аттестации».

Процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности приводятся в соответствующих методических материалах и локальных нормативных актах Университета.

Для оценивания учебных достижений студентов в Университете действует балльно-рейтинговая система.

Если оценка, соответствующая набранной в семестре сумме рейтинговых баллов, удовлетворяет студента, то она является итоговой оценкой по дисциплине при проведении промежуточной аттестации в форме экзамена/зачета с оценкой/зачета.

Условием сдачи экзамена/зачета с оценкой/зачета с целью повышения итоговой оценки по дисциплине является сдача студентом экзамена, за который он получает экзаменационные баллы без учета баллов, полученных за текущий контроль:

**Шкала оценивания учебных достижений по дисциплине, завершающейся зачетом без оценки**

Баллы по дисциплине	60 и менее		61-73		74-90		91-100	
Итоговая оценка по дисциплине	Незачет		Зачет					
Баллы в международной шкале ECTS с буквенным обозначением уровня	50 и менее	51-60	61-67	68-73	74-83	84-90	91-100	
	F	Fx	E	D	C	B	A	
Уровень сформированности компетенций	Не сформированы		Пороговый		Высокий		Повышенный	

**Шкала оценивания учебных достижений по дисциплине, завершающейся экзаменом/зачетом с оценкой**

Баллы по дисциплине	60 и менее		61-73		74-90		91-100	
Итоговая оценка по дисциплине	Неудовлетворительно		Удовлетворительно		Хорошо		Отлично	
Баллы в международной шкале ECTS с буквенным обозначением уровня	<50	51-60	61-67	68-73	74-83	84-90	91-100	
	F	Fx	E	D	C	B	A	
Уровень сформированности компетенций	Не сформированы		Пороговый		Высокий		Повышенный	

**9.1. Типовые контрольные задания для текущего контроля  
Тестирование №1**

1. A management decision is:
  - a) Any result of a person's mental activity;
  - b) The actions of the head within the framework of his functions;
  - c) The order of the head, supported by the team;
  - d) Strong-willed, creative organizational and administrative act of the head.
2. What is a management problem?
  - a) A mismatch between the goal and the specific situation corresponding to it;
  - b) Unsolved problems;
  - c) A set of reasons that hinder the achievement of the organization's goals;
  - d) A contradiction that cannot be eliminated.
3. Name the main management functions:
  - a) Awareness of the problem, identification of the problem, diagnosis of the problem, motivation;
  - b) Goal setting, planning, organization, motivation, interaction, control;
  - c) Program-target management, analysis of the external and internal environment of the organization, monitoring, control;
  - d) Strategic controlling, coordination, motivation, monitoring, control.
4. Name the definition that reflects the essence of the management decision:
  - a) An ordered set of techniques and methods of creative thinking of the manager (manager), his organizational activities aimed at the timely and qualitative development of all elements of the solution;
  - b) A strong-willed, creative, organizational and administrative act of the head (manager), which determines the content and order of actions of subordinates in the performance of the task;
  - c) Purposeful activity of the head (manager) to collect, process and analyze information about the management object (organization);
  - d) It is an action program that identifies priorities of problems and resources to achieve the main goal.
5. What are the main functions of the management decision:
  - a) Direct management of the organization, management of the processes of interaction of the organization with the external environment, management of processes occurring within the organization;



- b) Guiding, organizing, motivating;
  - c) Coordinating, motivating, controlling;
  - d) Goal-setting, coordinating, leading.
6. List the main management requirements:
- a) management focus, interaction, coordination, monitoring, control;
  - b) purposefulness of management, forecasting, foresight, modeling, monitoring, control;
  - c) high readiness of all links and the entire management system, firmness of management, flexibility of management, continuity of management, secrecy of management, efficiency of management, high professional level of managers;
  - d) continuity of management, organization, coordination, interaction, goal setting, monitoring, control.
7. What are the main principles of management:
- a) The principle of purposefulness, openness, consistency, efficiency, decentralization;
  - b) The principle of science, foresight, unity of command, centralization, combination of centralization with possible decentralization;
  - c) The principle of coordination, integration, interaction, continuity, control;
  - d) The principle of decentralization, complexity, efficiency, coordination, interaction.
8. Name the types of organization management:
- a) Authoritarian, democratic;
  - b) Mechanistic, organic;
  - c) Technocratic, centralized;
  - d) Ideocratic, democratic.
9. List the main management functions in the organization:
- a) Management of the external environment, management of coordination processes, management of interaction processes;
  - b) Management of the far and near external environment, management of planning processes, direct management of the organization;
  - c) Management of processes occurring within the organization, management of the processes of interaction of the organization with the external environment, direct management of the organization;
  - d) Management of the internal environment, management of interaction processes, management of coordination processes.
10. List the main models of the decision-making process in organizations:
- a) The "man-machine-man" model, social model, behavioral model, technical model, democratic model;
  - b) technocratic model, ideocratic model, authoritarian model, organic model, mechanistic model;
  - c) "organization-machine" model, "natural" organization model, "community organization", sociotechnical model, interactionist model, institutional model, conflict model;
  - d) Centralized model, decentralized model, network model, hierarchical model, matrix model.

**1. Управленческое решение – это:**

- a) Любой результат мыслительной деятельности человека;
- б) Действия руководителя в рамках своих функций;
- в) Распоряжение руководителя, поддержанное коллективом;
- г) Волевой, творческий организационно-распорядительный акт руководителя.

**2. Что такое управленческая проблема?**

- a) Рассогласование между целью и соответствующей ей конкретной ситуацией;
- б) Нерешенные задачи;
- в) Набор причин, мешающих достижению целей организации;
- г) Противоречие, которое невозможно устранить.

**3. Назовите основные функции управления:**

- a) Осознание проблемы, определение проблемы, диагностика проблемы, мотивация;
- б) Целеполагание, планирование, организация, мотивация, взаимодействие, контроль;

в) Программно-целевое управление, анализ внешней и внутренней среды организации, мониторинг, контроль;

г) Стратегический контроллинг, координация, мотивация, мониторинг, контроль.

**4. Назовите определение, отражающее сущность управленческого решения:**

а) Упорядоченная совокупность приемов и способов творческого мышления руководителя (менеджера), его организаторской деятельности, направленные на своевременную и качественную разработку всех элементов решения;

б) Волевой, творческий, организационно-распорядительный акт руководителя (менеджера), определяющий содержание и порядок действий? подчиненных при выполнении поставленной задачи;

в) Целенаправленная деятельность руководителя (менеджера) по сбору, обработке и анализу информации об объекте управления (организации);

г) Это программа действий, выявляющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения основной цели.

**5. Назовите основные функции управленческого решения:**

а) Непосредственное управление организацией, управление процессами взаимодействия организации с внешней средой, управление процессами, протекающими внутри организации;

б) Направляющая, организующая, мотивирующая;

в) Координирующая, мотивирующая, контролирующая;

г) Целеполагающая, координирующая, взаимодействующая.

**6. Перечислите основные требования к управлению:**

а) целенаправленность управления, взаимодействие, координация, мониторинг, контроль;

б) целенаправленность управления, прогнозирование, предвидение, моделирование, мониторинг, контроль;

в) высокая готовность всех звеньев и всей системы управления, твердость

управления, гибкость управления, непрерывность управления, скрытность управления, оперативность управления, высокий профессиональный уровень руководителей;

г) непрерывность управления, организация, координация, взаимодействие, целеполагание, мониторинг, контроль.

**7. Назовите основные принципы управления:**

а) Принцип целенаправленности, открытости, системности, эффективности, децентрализации;

б) Принцип научности, предвидения, единоначалия, централизации, сочетание централизации с возможной децентрализацией;

в) Принцип координации, интеграции, взаимодействия, непрерывности, контроля;

г) Принцип децентрализации, комплексности, эффективности, координации, взаимодействия.

**8. Назовите типы управления организацией:**

а) Авторитарный, демократический;

б) Механистический, органический;

в) Технократический, централизованный;

г) Идеократический, демократический.

**9. Перечислите основные управленческие функции в организации:**

а) Управление внешней средой, управление процессами координации, управление процессами взаимодействия;

б) Управление дальней и ближней внешней средой, управление процессами планирования, непосредственно управление организацией;

в) Управление процессами, происходящими внутри организации, управление процессами взаимодействия организации с внешней средой, непосредственное управление организацией;

г) Управление внутренней средой, управление процессами взаимодействия, управление процессами координации.

**10. Перечислите основные модели процесса принятия решений в организациях:**

а) Модель «человек- машина- человек», социальная модель, бихевиористическая модель,

техническая модель, демократическая модель;

б) Модель технократическая, модель идеократическая, авторитарная модель, органическая модель, механистическая модель;

в) Модель «организация-машина», модель «естественной» организации, «организация-община», социотехническая модель, интеракционистская модель, институциональная модель, конфликтная модель;

г) Централизованная модель, децентрализованная модель, сетевая модель, иерархическая модель, матричная модель.

## Тестирование №2

1. Name the definition that reflects the essence of the management decision:

- a) An ordered set of techniques and methods of creative thinking of the manager (manager), his organizational activities aimed at the timely and qualitative development of all elements of the solution;
- b) A strong-willed, creative, organizational and administrative act of the head (manager), which determines the content and order of actions of subordinates in the performance of the task;
- c) Purposeful activity of the head (manager) to collect, process and analyze information about the management object (organization);
- d) It is an action program that identifies priorities of problems and resources to achieve the main goal.

2. The final stage of a typical algorithm for the development of management decisions is characterized by:

- a) Assessment of the situation;
- b) Formulation of a management decision and development of directive instructions to subordinates;
- c) Determining the ways and order of solving problems;
- d) Development of options for action.

3. Specify sequentially the stages of the six-stage scheme of the decision-making process, having previously selected them from the following actions:

- a) select an option;
- b) formulate criteria (norms) for achieving the goal;
- c) collect information;
- d) attract consultants;
- e) feel the presence of a problem;
- e) evaluate options;
- g) carry out monitoring;
- h) formulate the problem;
- i) design options.

4. What stages are supplemented with the model of the extended decision-making process in comparison with the cyclic scheme of the decision-making process (choose the right answers):

- a) monitoring and control;
- b) design options;
- c) accumulation of experience;
- d) collecting information;
- e) formulation of the problem;
- e) involvement of experts;
- g) implementation of the solution.

5. Choose from the suggested actions the main stages of the planning process:

- a) generation and evaluation of options;
- b) collecting information;
- c) ordering of actions;
- d) definition of the goal;
- e) drawing up a plan and work schedule

- (e) Revision of the plan;
  - g) definition of actions;
  - h) implementation;
  - i) resource assessment;
  - k) formulation of the problem;
  - l) monitoring and control: correction of the plan if necessary;
6. Choose from the proposed concepts those whose content corresponds to the components of any plan:
- a) resources;
  - b) goals;
  - c) information;
  - d) actions;
  - e) influence groups.
7. What do they mean when they say that the goals correspond to the SMART principle (choose the right answers):
- a) agreed with the performers;
  - b) specific, measurable, achievable, relevant, time-consistent;
  - c) are presented in the form of a "goal tree";
  - d) the goals are agreed with the higher management.
8. Strategic planning begins with:
- a) Choosing the company's development strategy;
  - b) Analysis of the state of the company;
  - c) Establishing the company's program and goals;
  - d) Analysis of production costs.
9. The structure of the company's goals classified as: 1 — general, 2 — main, 3 — additional, 4 — specific, 5 — main, in accordance with the rules of the "tree" of goals can be presented in the following sequence:
- a) 1, 5, 2, 4;
  - b) 1, 2, 5, 3;
  - c) 2, 1,5,4,3; d) 1, 2, 5, 4, 3.
10. The main elements of a management decision are:
- a) Management situation, alternative, criterion, information; decision-maker.
  - b) Alternative, criterion, information; decision-maker.
  - c) Management situation, alternative, criterion, information;
  - d) Management situation, alternative, conflict, information; decision-maker.

**1. Назовите определение, отражающее сущность управленческого решения:**

- a) Упорядоченная совокупность приемов и способов творческого мышления руководителя (менеджера), его организаторской деятельности, направленные на своевременную и качественную разработку всех элементов решения;
- б) Волевой, творческий, организационно-распорядительный акт руководителя (менеджера), определяющий содержание и порядок действий, подчиненных при выполнении поставленной задачи;
- в) Целенаправленная деятельность руководителя (менеджера) по сбору, обработке и анализу информации об объекте управления (организации);
- г) Это программа действий, выявляющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения основной цели.

**2. Завершающий этап типового алгоритма разработки управленческих решений характеризуется:**

- a) Оценкой обстановки;
- б) Формулированием управленческого решения и разработкой директивных указаний подчиненным;

в) Определением путей и очередности решения проблем;

г) Разработкой вариантов действий.

**3. Укажите последовательно этапы шестиэтапной схемы процесса принятия решений, предварительно выбрав их из следующих действий:**

а) выбрать вариант;

б) сформулировать критерии (нормы) достижения цели;

в) собрать информацию;

г) привлечь консультантов;

д) ощутить наличие проблемы;

е) оценить варианты;

ж) осуществить мониторинг;

з) сформулировать проблему;

и) спроектировать варианты.

**4. Какими этапами дополнена модель расширенного процесса принятия решений по сравнению с циклической схемой процесса принятия решений (выберите правильные ответы):**

а) мониторинг и контроль;

б) проектирование вариантов;

в) накопление опыта;

г) сбор информации;

д) формулирование проблемы;

е) привлечение экспертов;

ж) реализация решения.

**5. Выберите из предложенных действий основные этапы процесса планирования:**

а) генерация и оценка вариантов;

б) сбор информации;

в) упорядочение действий;

г) определение цели;

д) составление плана и рабочего графика

е) пересмотр плана;

ж) определение действий;

з) внедрение;

и) оценка ресурсов;

к) формулирование проблемы;

л) мониторинг и контроль: коррекция плана в случае необходимости;

**6. Выберите из предложенных понятий те, содержание которых соответствует компонентам любого плана:**

а) ресурсы;

б) цели;

в) информация;

г) действия;

д) группы влияния.

**7. Что имеют в виду, когда говорят, что цели соответствуют принципу SMART (выберите правильные ответы):**

а) согласованы с исполнителями;

б) конкретные, измеримые, достижимые, релевантные, согласованные во времени;

в) представлены в виде «дерева целей»;

г) цели согласованы с вышестоящим руководством.

**8. Стратегическое планирование начинается с:**

а) Выбора стратегии развития фирмы;

б) Анализа состояния фирмы;

в) Установления программы и целей фирмы;

г) Анализа издержек производства.

**9. Структура целей фирмы, классифицируемых как: 1 — генеральные, 2 — главные, 3 — дополнительные, 4 — конкретные, 5 — основные, в соответствии с правилами «дерева» целей могут быть представлены в следующей последовательности:**

а) 1, 5, 2, 4;

б) 1, 2, 5, 3;

в) 2, 1,5,4,3; г) 1, 2, 5, 4, 3.

**10. Основные элементы управленческого решения — это:**

а) Управленческая ситуация, альтернатива, критерий, информация; лицо, принимающее решение.

б) Альтернатива, критерий, информация; лицо, принимающее решение.

в) Управленческая ситуация, альтернатива, критерий, информация;

г) Управленческая ситуация, альтернатива, конфликт, информация; лицо, принимающее решение.

### Доклады, сообщение/Реферат №1

Describe the role of the human factor in the structure of the management object

1. Evaluation tools and their importance in the process of managerial decision-making

2. The concept of the hierarchy method in the analysis of alternative options.

3. The procedure for setting goals when making decisions

4. Setting goals when making decisions

5. Setting goals when making decisions

6. Principles of management decision-making and their priority

7. A systematic approach to the development of management solutions.

8. The essence and types of responsibility as a moral and legal relationship of an individual to society.

9. Management decisions in the management system

10. Management decisions in the management system

11. Management decisions and their functions in the management system

12. Management decisions and their functions in the management system

13. Factors influencing collective decision-making.

14. Factors that create risk when making managerial decisions.

15. Characteristics of the stage of coordination, adoption, approval of management decisions.

1. Охарактеризуйте роль человеческого фактора в структуре объекта управления

2. Оценочные средства и их значение в процессе принятия управленческих решений

3. Понятие метода иерархий при анализе альтернативных вариантов.

4. Порядок постановки целей при принятии решений

5. Постановка целей при принятии решений

6. Постановка целей при принятии решений

7. Принципы принятия управленческих решения и их приоритетность

8. Системный подход к разработке управленческих решений.

9. Сущность и виды ответственности как морально-правового отношения личности к обществу.

10. Управленческие решения в системе менеджмента

11. Управленческие решения в системе менеджмента

12. Управленческие решения и их функции в системе менеджмента

13. Управленческие решения и их функции в системе менеджмента

14. Факторы, влияющие на коллективное принятие решений.

15. Факторы, создающие риск при принятии управленческих решений.

16. Характеристика этапа согласования, принятия, утверждения управленческих решений.

## Доклады, сообщение/Реферат №2

Темы докладов:

1. Types and forms of responsibility in management
  2. The concept of management decision quality
  3. Properties of quality solutions
  4. Types of control of management decisions.
  5. Types of uncertainties arising in the process of making a management decision.
  6. Types of responsibility of an official
  7. Is it possible to exchange information between experts during the examination process.
  8. Acceptable, critical and catastrophic risks in management decision-making
  9. The importance of information in the design of management documentation
  10. The meaning of the order in the process of implementing a management decision.
  11. What is the influence of a person's temperament on managerial decision-making?
  12. Who exercises control.
  13. Delphi decision-making method
  14. The "brainstorming" decision-making method
  15. Development and decision-making models
  16. The need for scenarios of the course of development of the situation in which management decisions are made.
  17. The moral responsibility of the leader.
  18. Describe the methods of conducting collective examinations when making decisions.
  19. The main elements of the control system.
  20. Describe the features of decision-making depending on the type of temperament.
- 
1. Виды и формы ответственности в менеджменте
  2. Понятие качества управленческого решения
  3. Свойства качественных решений
  4. Виды контроля управленческих решений.
  5. Виды неопределенностей, возникающих в процессе принятия управленческого решения.
  6. Виды ответственности должностного лица
  7. Возможен ли обмен информацией между экспертами в процессе проведения экспертизы.
  8. Допустимый, критический и катастрофический риски при принятии управленческих решений
  9. Значение информации при оформлении управленческой документации
  10. Значение приказа в процессе реализации управленческого решения.
  11. Каково влияние темперамента человека на принятие управленческих решений.
  12. Кто осуществляет контроль.
  13. Метод принятия решений «Дельфи»
  14. Метод принятия решения «мозговой атаки»
  15. Модели разработки и принятия решений
  16. Необходимость сценариев хода развития ситуации, в которой принимаются управленческие решения.
  17. Нравственная ответственность руководителя.
  18. Опишите методы проведения коллективных экспертиз при принятии решений.
  19. Основные элементы системы контроля.
  20. Охарактеризуйте особенности принятия решения в зависимости от типа темперамента.

## Деловая и (или) ролевая игра / Кейс-задание №1

Кейс-задача №1.

На собрании акционеров АО «N», уставный капитал которого разделен на 100 000 акций, присутствовали акционеры и их правомочные представители, обладающие 50 500 акциями.

В повестку дня был включен вопрос о назначении генерального директора и выдвинута кандидатура Иванова И.И. «За» его назначение проголосовали акционеры и их правомочные представители, обладающие 25 250 акциями, «против» – 250 акциями, «воздержалось» – 25 000 акциями.

У собрания акционеров возникло сомнение в правомочности принятого решения, и оно проголосовало квалифицированным большинством голосом за внесение изменений в Устав, согласно которым полномочия по назначению генерального директора передаются Совету директоров АО.

Вопрос: Прокомментируйте правомерность принятых Собранием акционеров решений.

#### Кейс-задача № 2.

В настоящее время наблюдается тенденция к резкому сокращению объема продаж продукции предприятия. При обсуждении на заседании Дирекции были выдвинуты следующие предложения по выходу из кризисной ситуации:

1. Повысить качество выпускаемой продукции до уровня, превышающего качество аналогичной продукции конкурентов.

2. Развернуть собственную торговую сеть и снизить розничные цены за счет существенного уменьшения розничных расценок.

3. Сократить ассортимент выпускаемой продукции, исключив из него нерентабельные и малорентабельные виды продукции, с целью снижения удельных издержек на остальные виды выпускаемой продукции и соответствующего снижения оптово-отпускных цен.

Вопрос: Какую первичную информацию необходимо иметь для принятия правильного решения на заседании Дирекции?

#### Case-task No. 1.

The shareholders' meeting of JSC "N", whose authorized capital is divided into 100,000 shares, was attended by shareholders and their authorized representatives holding 50,500 shares.

The agenda included the issue of the appointment of the general director and the candidacy of Ivanov I.I. "For" his appointment was voted by shareholders and their authorized representatives with 25,250 shares, "against" – 250 shares, "abstained" – 25,000 shares.

The Shareholders' meeting had doubts about the legitimacy of the decision taken, and it voted by a qualified majority in favor of amending the Articles of Association, according to which the powers to appoint the General Director are transferred to the Board of Directors of the JSC.

Question: Please comment on the legality of the decisions taken by the Shareholders' Meeting.

#### Case-task No. 2.

Currently, there is a tendency to a sharp reduction in the volume of sales of the company's products. During the discussion at the meeting of the Directorate, the following proposals were put forward to overcome the crisis situation:

1. To improve the quality of products to a level exceeding the quality of similar products of competitors.

2. Expand your own retail network and reduce retail prices by significantly reducing retail prices.

3. To reduce the range of products, excluding unprofitable and unprofitable types of products from it, in order to reduce unit costs for other types of products and a corresponding reduction in wholesale and selling prices.

Question: What primary information is necessary to have in order to make the right decision at the meeting of the Directorate?



### Кейс-задача № 3.

Хлебопекарные предприятия, как правило, сталкиваются с проблемой своевременного удовлетворения утреннего заказа торговой сети. Большинство магазинов хотели бы получать хлебобулочные изделия в широком ассортименте уже к открытию магазина. Следствием этого требования является неравномерная загрузка хлебопекарных печей в течение суток, чрезмерное напряжение с отгрузкой продукции в утренние часы, нарушение графиков доставки продукции и существенная вероятность поставки продукции сомнительной свежести.

Вопрос: Какие пути решения возникающих проблем Вы можете предложить? Как должны взаимодействовать структурные подразделения хлебопекарных предприятий для решения этих проблем?

### Кейс-задача № 4.

Инвестиционный бюджет компании на 2000 год составил 10 млн. условных единиц (у. е.) в то время как бюджет подбора и подготовки кадров составил 0,25 млн. у.е., а маркетинговый бюджет (маркетинговые исследования, реклама и т.д.) – 0,5 млн. у.е. Вопрос: Может ли при таких условиях финансирования эффективно быть организована предпринимательская деятельность компании? Ответ обоснуйте с использованием определения понятия «предпринимательский труд».

### Case-task number 3.

Bakery enterprises, as a rule, face the problem of timely satisfaction of the morning order of the retail chain. Most stores would like to receive bakery products in a wide range by the time the store opens. The consequence of this requirement is uneven loading of bakery ovens during the day, excessive stress with the shipment of products in the morning, violation of product delivery schedules and a significant probability of delivery of products of questionable freshness.

Question: What ways to solve the problems that arise can you suggest? How should the structural divisions of bakery enterprises interact to solve these problems?

### Case-task No. 4.

The company's investment budget for 2000 amounted to 10 million conventional units (CU), while the recruitment and training budget amounted to 0.25 million CU, and the marketing budget (marketing research, advertising, etc.) – 0.5 million CU.

Question: Can the entrepreneurial activity of the company be effectively organized under such conditions of financing? Justify the answer using the definition of "entrepreneurial labor".

## **Деловая и (или) ролевая игра / Кейс-задание №3**

### Кейс-задача № 5.

В сфере управления рынками сбыта своей продукции компания выбрала стратегию, включающую политику «ценовой дискриминации». После применения на сегментированных рынках в своих фирменных торговых предприятиях политики «ценовой дискриминации» компания столкнулась со злоупотреблениями.

Вопрос: Каков характер этих злоупотреблений и как можно их избежать, не создавая дорогостоящую систему контроля? Какие другие виды ценовой дискриминации Вам известны и в чем целесообразность их использования в управлении сбытом?

### Кейс-задачи № 6

Алексей Иванович - менеджер среднего звена. Он работает начальником сборочного участка небольшого предприятия. Сегодня первый день как он вернулся из отпуска. Первый звонок был от менеджера по сбыту, который сказал, что последняя партия деталей забракована и из-за этого

нарушаются условия договора с постоянным и выгодным для фирмы заказчиком. Второй звонок был от секретаря-референта директора, которая сообщила, что через час состоится рабочее совещание у директора фирмы, посвященное этому вопросу. Третий звонок был от жены заместителя

Алексея Ивановича, исполнявшего обязанности начальника цеха во время его отпуска; звонившая предупредила Алексея Ивановича, что ее муж заболел и врач выписал ему больничный лист сроком на неделю. Алексей Иванович откинулся в кресле и задумался...

Представьте себя на месте Алексея Ивановича:

1. Определите возникшие проблемы. Проранжируйте (актуальность, масштабность, степень риска) и классифицируйте их (производственные, технические, информационные, экономические, кадровые).
2. Формализуйте каждую проблему - определите разницу между фактическим и желаемым состоянием объекта по его параметрам.
3. Определите "дерево целей" и на основе его "дерево решений".
4. Проведите анализ принятых решений с различных точек зрения:
  - по степени влияния на будущее организации;
  - по времени реализации;
  - по степени обязательности исполнения;
  - по широте охвата;
  - по содержанию;
  - по какому-либо другому критерию.
5. Изобразите графически алгоритм принятия Вашего окончательного решения. Обоснуйте правильность принятия решения.

Case-task number 5.

In the field of market management of its products, the company has chosen a strategy that includes a policy of "price discrimination". After applying the policy of "price discrimination" in its branded trading enterprises in segmented markets, the company faced abuse.

Question: What is the nature of these abuses and how can they be avoided without creating an expensive control system? What other types of price discrimination are you aware of and what is the expediency of using them in sales management?

Case tasks #6

Alexey Ivanovich is a middle-level manager. He works as the head of the assembly site of a small enterprise. Today is the first day since he returned from vacation. The first call was from the sales manager, who said that the last batch of parts was rejected and because of this, the terms of the contract with a permanent and profitable customer for the company were violated. The second call was from the assistant secretary of the director, who said that in an hour there would be a working meeting with the director of the company dedicated to this issue. The third call was from the deputy's wife

Alexey Ivanovich, who was acting as the head of the shop during his vacation; the caller warned Alexey Ivanovich that her husband was ill and the doctor had issued him a sick leave for a week. Alexey Ivanovich leaned back in his chair and thought ...

Imagine yourself in Alexey Ivanovich's place:

1. Identify the problems that have arisen. Rank them (relevance, scale, degree of risk) and classify them (production, technical, informational, economic, personnel).
2. Formalize each problem - determine the difference between the actual and desired state of the object by its parameters.
3. Define a "goal tree" and based on it a "decision tree".
4. Analyze the decisions made from different points of view:
  - by the degree of influence on the future of the organization;
  - by implementation time;

- according to the degree of mandatory performance;
- by breadth of coverage;
- by content;
- by some other criterion.

5. Graphically represent the algorithm for making your final decision. Justify the correctness of the decision.

## **9.2. Примерный перечень тем курсовой работы**

Не предусмотрено учебным планом

## **9.3. Типовые контрольные задания для промежуточной аттестации: экзамен**

### **Примерный перечень теоретических вопросов к экзамену (Вопрос №1)**

1. Основы процесса принятия решений
2. Понятие управленческих решений
3. Возникновение науки об управленческих решениях
4. Сущность и типология управленческих решений
5. Классификация управленческого решения
6. Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения
7. Модели принятия решений
8. Методология разработки управленческого решения
9. Целевая ориентация управленческих решений
10. Подготовка и принятие управленческих решений
11. Основные этапы разработки управленческих решений.
12. Формы разработки управленческих решений.
13. Формы реализации управленческих решений
14. Целевая ориентация управленческих решений
15. Обоснование системы целей
16. Целеполагание в процессе разработки и принятия управленческих решений.
17. Типология целей
18. Виды управленческой документация и их классификация
19. Распорядительная документация.
20. Информационно-справочные документ
21. Особенности разработки и принятия решений в условиях неопределенности и риска.
22. Виды неопределенности при принятии решений
23. Виды и условия предпринимательского риска при принятии управленческих решений
24. Определение альтернатив действия
25. Языки выбора альтернатив
26. Анализ внешней среды и ее влияние на реализацию альтернатив
27. Ответственности и ее формы в зависимости от сферы деятельности.
28. Ответственность руководителя как элемент процесса принятия и реализации решения.
29. Виды и формы ответственности в менеджменте
30. Понятие качества управленческого решения
31. Свойства качественных решений
32. Параметры, определяющие качество принимаемого управленческого решения.
33. Условия и факторы качества решений
34. Понятие, содержание, цель и функции контроля.
35. Виды контроля и их классификация.
36. Система контроля исполнения принятых решений

37. Основные принципы и критерии организации контроля.
  38. Роль руководителя в процессе разработки управленческих решений
  39. Влияние стиля руководства на процесс принятия управленческого решения
  40. Корпоративная культура и ее влияние на процесс принятия УР
  41. Принципы кооперативного выбора
  42. Определения ядра кооперативной игры с трансферабельной полезностью
  43. Определение договорных цен при помощи теории кооперативных игр
  44. Принципы голосования
  45. Процесс коллективного принятия решений
  46. Регламентное управление и разделение ответственности
  47. Принципы профессионального принятия решений
  48. Понятие эффективности решений
  49. Повышение эффективности УР
  50. Причины невыполнения УР
- 
1. Fundamentals of the decision-making process
  2. The concept of management decisions
  3. The emergence of the science of management decisions
  4. The essence and typology of management decisions
  5. Classification of management decision
  6. Models, methodology and organization of the management decision development process
  7. Decision-making models
  8. Methodology of management decision development
  9. Target orientation of management decisions
  10. Preparation and adoption of management decisions
  11. The main stages of the development of management decisions.
  12. Forms of development of management decisions.
  13. Forms of implementation of management decisions
  14. Target orientation of management decisions
  15. Justification of the goal system
  16. Goal-setting in the process of developing and making managerial decisions.
  17. Typology of goals
  18. Types of management documentation and their classification
  19. Administrative documentation.
  20. Information and reference document
  21. Features of development and decision-making in conditions of uncertainty and risk.
  22. Types of uncertainty in decision-making
  23. Types and conditions of entrepreneurial risk in management decision-making
  24. Identification of alternatives to action
  25. Languages of choice of alternatives
  26. Analysis of the external environment and its impact on the implementation of alternatives
  27. Responsibility and its forms depending on the field of activity.
  28. Responsibility of the manager as an element of the decision-making and implementation process.
  29. Types and forms of responsibility in management
  30. The concept of management decision quality
  31. Properties of quality solutions
  32. Parameters determining the quality of the management decision.
  33. Conditions and factors of the quality of decisions
  34. The concept, content, purpose and functions of control.
  35. Types of control and their classification.
  36. Control system for the execution of decisions

37. Basic principles and criteria for the organization of control.
38. The role of the manager in the process of developing managerial decisions
39. The influence of leadership style on the process of making managerial decisions
40. Corporate culture and its impact on the decision-making process
41. Principles of cooperative choice
42. Definitions of the core of a cooperative game with transferable utility
43. Determination of contractual prices using the theory of cooperative games
44. Voting principles
45. The process of collective decision-making
46. Regulatory management and division of responsibility
47. Principles of professional decision-making
48. The concept of decision effectiveness
49. Improving the effectiveness of decision-making
50. Reasons for non-fulfillment of decision-making

### Примерный перечень практических заданий к экзамену ( Вопрос №2)

**Situation No. 1.** The prosperity and future of the company depend, first of all, on the introduction of innovations. However, often the manager has to face resistance to changes, the introduction of new, advanced. What actions can a manager take to overcome such opposition to innovation? What kind of innovation program will you offer if you are appointed manager of this company?

**Situation No. 2.** What decisions will you make as a company manager if: a) your company's products are not in demand among consumers in the designated market; b) the prices of the company's products have dropped sharply; c) the supplier refused to supply the main raw materials for your products? (Decisions should be made on each item.)

**Situation No. 3.** A new manager, invited from the outside, came to the labor collective, where there is a conflict between two groups of employees about the introduction of the invention. How is it better for him to act in order to normalize the situation in the team?

- a) Select an asset, a group, instruct to understand and propose measures to normalize the situation in the team, rely on the asset, the support of management.
- b) Try to dissuade and attract to their side supporters of the old style of work, opponents of the new, to influence them with persuasion in the process of discussion.
- c) To study the prospects for improving the quality of products, to set new promising tasks for the team, to rely on the best achievements and labor traditions of the team, not to oppose the new to the old.
- d) Establish business contact with supporters of the new, without taking seriously the arguments of supporters of the old approach to production technology, carry out work on the implementation of innovations, influencing opponents by the power of his example and the example of other progressive leaders.

**Situation No. 4.** Make the optimal decision under the condition:

- a) Due to the reduction of production, it is necessary to release n-the number of employees.
- b) The quality of the products or services produced has deteriorated sharply.
- c) The demand for the products (services) produced by your company has fallen in the market.

**Situation No. 5.** The company has formed a democratic leadership style. Determine the decision-making techniques with the following parameters:

- a) distribution of responsibility; b) attitude to recruitment;
- c) attitude to the initiative; d) attitude to discipline;
- i) the way to bring the decision to the performers.

**Situation No. 6.** You are the general manager at a large company producing world-famous cigarettes. The company has numerous factories all over the world. It has achieved a large sales volume. There is an opportunity to open another factory in one of the CIS countries, and the decision depends on you whether to sign a new contract or not. On the one hand, the construction of this factory will provide new jobs to this region, thereby solving the problem of unemployment that is relevant for this region; on the other hand, it will bring a lot of income to your company. However, you, being engaged in the production and sale of large batches of cigarettes, have not yet been convinced that smoking causes cancer. Recently, you got your hands on a report on a study that established a direct link between smoking and cancer.

Problem statement: What decision will you make? Will you sign the contract or not? Why?

**Ситуация № 1.** Процветание и будущее фирмы зависят, прежде всего, от внедрения нововведений. Однако нередко менеджеру приходится сталкиваться с сопротивлением изменениям, внедрению нового, передового. Какие действия может предпринять менеджер, чтобы преодолеть такое противодействие инновациям? Какую программу инноваций вы предложите, если вас назначат менеджером данной фирмы?

**Ситуация № 2.** Какие вы примете решения как менеджер фирмы, если: а) продукция вашей фирмы не пользуется спросом у потребителей на обозначенном рынке; б) цены на продукцию фирмы резко снизились; в) поставщик отказался от поставок основного сырья для вашей продукции? (Решения принимать по каждому пункту.)

**Ситуация № 3.** В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами сотрудников по поводу внедрения изобретения, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. Каким образом ему лучше действовать, чтобы нормализовать создавшуюся обстановку в коллективе?

- а) Выбрать актив, группу, поручить разобраться и предложить меры по нормализации обстановки в коллективе, опираться на актив, поддержку руководства.
- б) Попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников нового, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии.
- в) Изучить перспективы улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые перспективные задачи, опираться на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.
- г) Установить деловой контакт со сторонниками нового, не принимая всерьез доводы сторонников старого подхода к технологии производства, проводить работу по реализации новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других прогрессивных руководителей.

**Ситуация № 4.** Примите оптимальное решение при условии:

- а) В связи с сокращением производства необходимо высвободить n-число сотрудников.
- б) Резко ухудшилось качество производимой продукции или услуг.

в) На рынке упал спрос на производимую вашей фирмой продукцию (услуги).

**Ситуация №5** На фирме сформировался демократический стиль руководства. Определите приемы по принятию решений при следующих параметрах:

- а) распределение ответственности; б) отношение к подбору кадров;
- в) отношение к инициативе; г) отношение к дисциплине;
- и) способ доведения решения до исполнителей.

**Ситуация № 6.** Вы главный менеджер на крупной фирме по производству всемирно известных сигарет. У фирмы имеются многочисленные фабрики по всему миру. Она достигла большого объема продаж. Появилась возможность открыть еще фабрику в одной из стран СНГ, и от вас зависит решение – подписать новый контракт или нет. С одной стороны, строительство данной фабрики обеспечит новыми рабочими местами этот регион, тем самым решится актуальная для этого региона проблема безработицы; с другой – это принесет большой доход вашей фирме. Однако вы, занимаясь производством и продажей крупных партий сигарет, до сих пор не были убеждены в том, что курение вызывает рак. Недавно вам в руки попал отчет об исследовании, в котором была установлена прямая связь между курением и онкологическими заболеваниями. Постановка задачи: Какое решение вы примете? Подпишете ли вы контракт или нет? Почему?

### **Примерный перечень практических заданий к экзамену ( Вопрос №3)**

**Situation No. 7.** You are a marketing manager at a household appliance company. The company, with the help of expensive research, tried to improve one of the manufactured products – a vacuum cleaner. The vacuum cleaner still does not ionize the air, although this is the result that research has tried to come to. Therefore, the new vacuum cleaner has not become a truly improved novelty. You know that the appearance of the inscription "Improved novelty" on the packaging and in mass media advertising will significantly increase the sales of such goods.

Problem statement: What actions will you take? Why?

**Situation No. 8.** You are a manager at a company that produces software products for PCs. At one of the presentations, you get acquainted with a young lady (young man) who recently was (was) managing (him) in a competitor firm. For some reason, she (he) was (was) fired (en) and now holds a grudge against this company. You can start courting or, conversely, accept courtship. Or you can take her (him) to work. Otherwise, you can just promise to take her (him) to work. The offense is so strong that she (he) will be happy to tell about all the plans of the competitor.

Problem statement: What will you do? Why?

**Situation No. 9.** You are a production manager at a company that produces refrigerators. You recently found out that a competing firm has given its refrigerators a property that your refrigerators do not have, but it will have a big impact on sales. For example, in "NO FROST" refrigerators, it is now possible to store products not only in vacuum packaging, but also ordinary ones, without fear of their drying out. At the annual specialized exhibition of the competitor company, there will be an office for guests, and at one of the receptions for his dealers, the head of the company will tell them about this new property of the refrigerator and how it was achieved. You can send your employee to this reception under the guise of a new dealer to learn about the innovation.

Problem statement: Will you take such a step? Why?

**Situation No. 10.** You are the general manager of a well-known company and are trying your best to get a lucrative contract for a large amount of sales with one company. During the negotiations, you will find out that the buyer's representative is looking for a more profitable job. You have no desire to hire him, but if you hint to him about this opportunity, he will most likely give the order to you.

Problem statement: What will you do? Why?

**Situation No. 11.** You are a marketing manager and want to do a sample survey of consumers about their reactions to a competitor's product. To do this, you must conduct a survey ostensibly on behalf of a non-existent "Institute of Marketing and Market Conditions".

Problem statement: Will you do such a survey? Why?

**Situation No. 12.** You are the HR manager. A young capable woman who wants to become a sales agent has come to your company. Her qualification level is significantly higher than that of male applicants for this position. But hiring her will inevitably cause a negative reaction from a number of your sales agents, among whom there are no women, and may also annoy some important clients of the firm.

Problem statement: Will you hire this woman? Why?

Ситуация № 7. Вы менеджер по маркетингу на фирме, выпускающей бытовую технику. Фирма при помощи дорогостоящих исследований попыталась усовершенствовать один из выпускаемых товаров – пылесос. Пылесос по-прежнему не ионизирует воздух, хотя именно к этому результату пытались прийти в результате исследований. Поэтому новый пылесос не стал по-настоящему усовершенствованной новинкой. Вы знаете, что появление надписи «Усовершенствованная новинка» на упаковке и в рекламе средств массовой информации повысит значительно сбыт такого товара.

Постановка задачи: Какие действия вы предпримете? Почему?

Ситуация № 8. Вы менеджер на фирме, производящей программные продукты для ПЭВМ. На одной из презентаций вы знакомитесь с молодой дамой (молодым человеком), которая (ый) недавно была (был) управляющей (им) в фирме-конкуренте. По какой-то причине она (он) была (был) уволена (ен) и теперь держит обиду на эту фирму. Вы можете начать ухаживать или, наоборот, принять ухаживания. Или можете взять ее (его) на работу. В ином случае можете просто пообещать взять ее (его) на работу. Обида так сильна, что она (он) с удовольствием расскажет обо всех планах конкурента.

Постановка задачи: Как вы поступите? Почему?

Ситуация № 9. Вы менеджер по производству на фирме, выпускающей холодильники. Недавно вы узнали, что конкурирующая фирма придала своим холодильникам свойство, которого в ваших холодильниках нет, но оно окажет большое влияние на сбыт. Например, в холодильниках «NO FROST» теперь можно хранить продукты не только в вакуумной упаковке, но и обычные, не боясь их усыхания. На ежегодной специализированной выставке фирмы-конкурента будет офис для гостей, и на одном из приемов для своих дилеров глава фирмы расскажет им об этом новом свойстве холодильника и о том, каким образом это было достигнуто. Вы можете послать своего сотрудника на этот прием под видом нового дилера, чтобы узнать о нововведении.

Постановка задачи: Пойдете ли вы на такой шаг? Почему?

Ситуация № 10. Вы главный менеджер известной фирмы и изо всех сил стараетесь добиться заключения выгодного контракта на большую сумму продаж с одной компанией. В ходе переговоров узнаете, что представитель покупателя подыскивает себе более выгодную работу. У вас нет желания брать его к себе на работу, но если вы намекнете ему об этой возможности, он скорее всего передаст заказ именно вам.

Постановка задачи: Как поступите вы? Почему?

Ситуация № 11. Вы – менеджер по маркетингу и хотите сделать выборочный опрос потребителей об их реакциях на товар конкурента. Для этого вы должны провести опрос якобы от лица несуществующего «Института маркетинга и конъюнктуры рынка».



**Постановка задачи: Сделаете ли вы такой опрос? Почему?**

Ситуация № 12. Вы менеджер по персоналу. В вашу фирму пришла молодая способная женщина, желающая стать торговым агентом. Уровень ее квалификации значительно выше, чем у претендентов-мужчин на эту должность. Но прием ее на работу неизбежно вызовет отрицательную реакцию со стороны ряда ваших торговых агентов, среди которых женщин нет, а также может раздосадовать некоторых важных клиентов фирмы.

Постановка задачи: Возьмете ли вы эту женщину на работу? Почему?

Раздел билета	Компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине	Количество баллов
Вопрос №1 Теоретический вопрос (проверяет знания («знать»), сформированные дисциплиной)	ПК-1	Знать виды и типы внутрифирменных процессов, виды материально- трудовых и материально-технических ресурсов	30
Вопрос №2 Практическое задание (проверяет умения («уметь»), проверяет практические навыки («владеть»), сформированные дисциплиной)	ПК-1	Уметь осуществлять подбор кадров для туристического бизнеса, на основании поставленных профессиональных задач Владеть навыками руководства трудовым коллективом, способами ведения финансово-хозяйственной деятельности	30
Вопрос №3 Практическое задание (проверяет умения («уметь»), проверяет практические навыки («владеть»), сформированные дисциплиной)	ПК-1	Уметь осуществлять подбор кадров для туристического бизнеса, на основании поставленных профессиональных задач Владеть навыками руководства трудовым коллективом, способами ведения финансово-хозяйственной деятельности	40