

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

**«БРАТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**Кафедра подъемно-транспортных, строительных,  
дорожных машин и оборудования**

УТВЕРЖДАЮ:

Проректор по учебной работе

\_\_\_\_\_ Е.И.Луковникова

«\_\_\_\_\_» декабря 2018 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**МЕНЕДЖМЕНТ**

**Б1.Б.07**

**СПЕЦИАЛЬНОСТЬ**

**23.05.01 Наземные транспортно-технологические средства**

**СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ**

**Подъемно-транспортные, строительные, дорожные средства и оборудование**

Квалификация выпускника: инженер

<b>1. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ .....</b>	<b>3</b>
<b>2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ .....</b>	<b>3</b>
<b>3. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОБЪЕМА ДИСЦИПЛИНЫ .....</b>	<b>4</b>
3.1 Распределение объёма дисциплины по формам обучения.....	4
3.2 Распределение объёма дисциплины по видам учебных занятий и трудоемкости .....	4
<b>4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....</b>	<b>5</b>
4.1 Распределение разделов дисциплины по видам учебных занятий .....	5
4.2 Содержание дисциплины, структурированное по разделам и темам .....	5
4.3 Лабораторные работы.....	29
4.4 Практические занятия.....	29
4.5 Контрольные мероприятия: курсовой проект (курсовая работа), контрольная работа, РГР, реферат.....	29
<b>5. МАТРИЦА СООТНЕСЕНИЯ РАЗДЕЛОВ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ К ФОРМИРУЕМЫМ В НИХ КОМПЕТЕНЦИЯМ И ОЦЕНКЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ .....</b>	<b>30</b>
<b>6. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ</b>	<b>31</b>
<b>7. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ.....</b>	<b>31</b>
<b>8. ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО – ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ «ИНТЕРНЕТ» НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ .....</b>	<b>32</b>
<b>9. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ.....</b>	<b>32</b>
9.1. Методические указания для обучающихся по выполнению практических занятий.....	33
<b>10. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ .....</b>	<b>44</b>
<b>11. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ .....</b>	<b>44</b>
<b>Приложение 1. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.....</b>	<b>45</b>
<b>Приложение 2. Аннотация рабочей программы дисциплины .....</b>	<b>50</b>
<b>Приложение 3. Протокол о дополнениях и изменениях в рабочей программе .....</b>	<b>51</b>
<b>Приложение 4. Фонд оценочных средств для текущего контроля успеваемости по дисциплине.....</b>	<b>52</b>

# 1. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

## Вид деятельности выпускника

Дисциплина охватывает круг вопросов, относящихся к производственно-технологическому виду профессиональной деятельности выпускника в соответствии с компетенциями и видами деятельности, указанными в учебном плане.

## Цель дисциплины

Формирование управленческого мышления, основанного на владении ключевыми инструментами и технологиями менеджмента.

## Задачи дисциплины

Изучение основ менеджмента в области организации управления, ориентированных на инновации, принципы рыночной адаптации и эффективное управление персоналом и производством. Умение формировать и принимать на практике управленческие решения, основанные на принципах эффективности.

Код компетенции	Содержание компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
1	2	3
ОК – 6	Готовность действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения.	<b>знать:</b> основные понятия, категории и инструменты менеджмента, его цели и принципы; <b>уметь:</b> анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, определять основные факторы, влияющие на эффективность менеджмента; <b>владеть:</b> основами экономических знаний в различных сферах деятельности.
ОПК-3	Готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия.	<b>знать:</b> основные понятия организационных отношений (делегирование, полномочия, ответственность); <b>уметь:</b> анализировать коммуникационные процессы в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности, использовать основные теории лидерства и власти для решения управленческих задач; <b>владеть:</b> навыками организации деловых коммуникаций.

# 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Дисциплина Б1.Б.7 Менеджмент относится к базовой части.

Дисциплина Менеджмент базируется на знаниях, полученных при изучении таких дисциплин, как экономическая теория, маркетинг.

Основываясь на изучении перечисленных дисциплин, Менеджмент представляет основу для преддипломной практики и подготовки к государственной итоговой аттестации.

Такое системное междисциплинарное изучение направлено на достижение требуемого ФГОС уровня подготовки по квалификации специалист.

### 3. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОБЪЕМА ДИСЦИПЛИНЫ

#### 3.1. Распределение объема дисциплины по формам обучения

Форма обучения	Курс	Семестр	Трудоемкость дисциплины в часах						Курсовая работа (проект), контрольная работа, реферат, РГР	Вид промежуточной аттестации
			Всего часов	Аудиторных часов	Лекции	Лабораторные работы	Практические занятия	Самостоятельная работа		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Очная	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Заочная	3	-	108	8	2	-	6	96	-	зачет
Заочная (ускоренное обучение)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Очно-заочная	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

#### 3.2. Распределение объема дисциплины по видам учебных занятий и трудоемкости

Вид учебных занятий	Трудоемкость (час.)	в т.ч. в интерактивной, активной, инновационной формах, (час.)	Распределение по семестрам, час
			3
1	2	3	4
<b>I. Контактная работа обучающихся с преподавателем (всего)</b>	8	8	8
Лекции (Лк)	2	-	2
Практические занятия (ПЗ)	6	2	6
Групповые (индивидуальные) консультации	+	-	+
<b>II. Самостоятельная работа обучающихся (СР)</b>	96	-	96
Подготовка к практическим занятиям	80	-	80
Подготовка к зачету	16	-	16
<b>III. Промежуточная аттестация</b>	зачет	+	+
Общая трудоемкость дисциплины	час.	108	108
	зач. ед.	3	3

## 4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 4.1. Распределение разделов дисциплины по видам учебных занятий

- для заочной формы обучения:

№ раздела и темы	Наименование раздела и тема дисциплины	Трудоемкость, (час.)	Виды учебных занятий, включая самостоятельную работу обучающихся и трудоемкость; (час.)		
			учебные занятия		Самостоятельная работа обучающихся
			лекции	практические занятия	
1	2	3	4	5	6
1.	<b>Функции и методы менеджмента</b>	<b>52</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>48</b>
1.1.	Сущность и классификация функций менеджмента	26	1	1	24
1.2.	Общие (основные) функции управления	26	-	2	24
2.	<b>Процесс принятия и реализации управленческих решений</b>	<b>52</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>48</b>
2.1.	Алгоритм принятия управленческих решений	26	1	1	24
2.2.	Процесс принятия управленческих решений	26	-	2	24
	<b>ИТОГО</b>	<b>104</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>96</b>

### 4.2. Содержание дисциплины, структурированное по разделам и темам.

#### Раздел 1. Функции и методы менеджмента.

##### Тема 1.1. Сущность и классификация функций менеджмента.

Функция – широко распространенное понятие, применяемое в философии, биологии, математике и др. науках.

Функцией в менеджменте называют особый вид управленческой деятельности, с помощью которой субъект управления воздействует на управляемый объект.

Процесс менеджмента – это совокупность и непрерывная последовательность взаимосвязанных действий управленческих работников по реализации функций менеджмента, осуществляемых по определенной технологии, направленных на достижение целей социально – экономической системы.

Функция менеджмента отражает содержание процесса управления, вид управленческой деятельности, совокупность обязанностей управляющей подсистемы (субъекта управления). Конечным результатом управления является выработка управленческого воздействия, команды, приказа, направленных на достижение поставленной цели. Один работник может выполнять несколько функций, несколько работников могут выполнять одну функцию. Каждая функция менеджмента представляет собой сферу действия определенного процесса управления, а система управления конкретным объектом или видом деятельности – это совокупность функций, связанных единым управленческим циклом.

Анри Файоль разработчик теории административного управления в начале 20 века выделил 5 исходных функций административного процесса: предвидение, организация, распорядительство, согласование, контроль.

Предвидеть - изучать будущее, устанавливать программу действий.

Организовывать – строить двойной организм предприятия (материальный и социальный).

Распоряжаться – приводить в действие персонал предприятия.

Согласовывать – связывать, объединять, сочетать все действия и усилия.

Контролировать - наблюдать, что бы всё происходило по установленным правилам и отданным распоряжениям.

В течение 20 столетия содержание функций и название некоторых претерпело существенные изменения в сравнении с теми, которые приведены в работах А. Фаойля. Это обусловлено изменениями в экономике и социальной структуре общества.

Все функции управления делятся на три группы (рис. 6.3.1.):

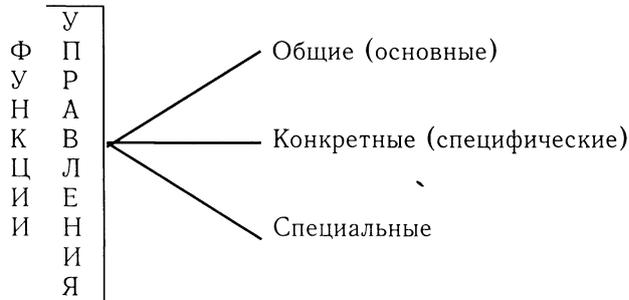


Рис. 1.1.

## Тема 1.2. Общие (основные) функции управления.

К ним относятся:

- 1) планирование;
- 2) организация;
- 3) руководство;
- 4) мотивация;
- 5) контроль.

Все пять общих (основных) функций управления располагаются в логической последовательности.



Общие функции управления выполняют руководители управленческих подразделений (отделов, служб) вместе с подчиненными им специалистами, а также руководители производственных подразделений со своими штабами. Иными словами, все без исключения руководители и управленческие подразделения выполняют общие (основные) функции управления.

### Тема 1.3. Конкретные (специфические) функции управления.

Содержание конкретных функций управления на различных предприятиях отражает специфику производства (тип, сложность производства и продукции, специализацию, масштабы и т. п.).

Каждая конкретная функция тесно связана с выделенным объектом управления. Поэтому установление количественного состава объектов управления служит основанием для определения конкретных функций управления, соответствующих каждому выделенному объекту управления.

Конкретные функции и наделяемые ими органы управления образуются по следующей логической цепочке (рис.1):

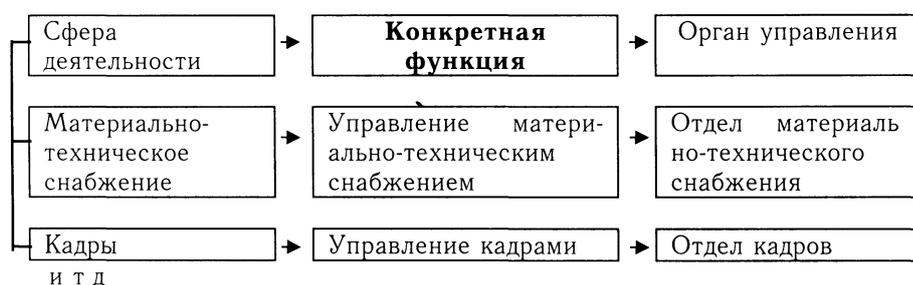


Рис. 1.

Число конкретных функций управления на предприятии будет столько, сколько окажется сфер (видов) производственно-хозяйственной деятельности, которые служат объектами управления. Для управления той или иной сферой деятельности создается орган управления (отдел, служба, бюро).

Формулирование конкретной функции управления начинается со слова «управление». К конкретным функциям управления относятся:

- управление научно технической подготовкой производства;
- управление основным производством;
- управление вспомогательным и обслуживающим производством;
- управление качеством продукции;
- управление трудом и заработной платой;
- управление кадрами;
- управление материально-техническим снабжением;
- управление финансами и кредитом;
- управление сбытом продукции;
- управление капитальным строительством;
- управление социальным развитием коллектива.

Конкретной функцией наделяется орган управления (бухгалтерия, отдел кадров, финансовый отдел, планово-экономический отдел и т. д.), коллектив которого и занят выполнением данной функции наряду с участием в выполнении всех пяти общих (основных) функций управления.

Каждая конкретная функция на предприятии является комплексной по содержанию и включает в свой состав пять общих функций управления (планирование, организацию, руководство, мотивацию и контроль) для осуществления воздействия на организационно обособленные объекты управления.

#### **Тема 1.4. Дифференциация и интеграция менеджмента.**

Совместная деятельность людей построена на разделении труда, и если менеджмент предназначен для согласования деятельности, то главной его задачей является интеграция, объединение деятельности.

Интеграция – это форма согласования, это не объединение в виде суммирования, а построение системы взаимодополнительности, взаимозаменяемости до определенной степени, взаимоответственности, сочетания и совмещения разделенных функций. Интеграция деятельности достигается посредством менеджмента.

Но и сам менеджмент построен на интеграции своих процессов. Как сочетаются дифференциация и интеграция процессов менеджмента? Это главный вопрос его развития и совершенствования. Анализ тенденций показывает, что здесь нет устойчивого равновесия, и это сочетание зависит от многих факторов.

Одной из важнейших тенденций развития менеджмента с первых моментов его возникновения и до настоящего времени является тенденция дифференциации управленческой деятельности по функциям, полномочиям, ролевому статусу, стилю, ответственности и др.

Это оказывается необходимым для выравнивания нагрузки, специализации деятельности, обеспечения ритмичности работы, повышения профессионализма управления. В конечном счете, дифференциация управленческой деятельности ведет к повышению ее производительности и эффективности.

Но всякая дифференциация, выступающая как объективная потребность развития менеджмента, требует интеграции, т.е. объединения разрозненных, выделенных элементов и видов управленческой деятельности. При этом, чем выше степень дифференциации менеджмента, тем сложнее и труднее его интеграция.

Если представить себе, что степень дифференциации и отдельно интеграции менеджмента можно измерять коэффициентами, диапазон изменения которых от нуля до единицы, то скорости или темпы изменения этих коэффициентов будут различны. Чем выше степень дифференциации менеджмента, тем сложнее его интеграция, тем большими темпами нарастает коэффициент интеграции.

В определенных условиях может возникать противоречие между тенденциями дифференциации и интеграцией менеджмента. Оно проявляется в сдерживании, например, процессов дифференциации возможностями интеграции. В некоторых случаях вообще дальнейшая дифференциация становится невозможной, потому что это может привести к разрушению системы менеджмента, если становится невозможным ее объединение, т.е. интеграция.

Продолжением процессов дифференциации и интеграции менеджмента является его специализация и, в итоге, его профессионализация.

Интеграция менеджмента как следствие его дифференциации определяется следующими факторами:

1. Цель и миссия менеджмента, которые объединяют людей в системе совместной их управленческой деятельности.

Общность цели – важнейший интеграционный фактор деятельности, как бы ни была разделена эта деятельность. Цель – это общее стремление к достижению какого-либо состояния, конечного результата, положения.

Особое значение в интеграции менеджмента имеет миссия, которая характеризует назначение организации, является отправным моментом в различных управленческих действиях, доминантой приоритетов и ограничений.

2. Методология и организация менеджмента.

Методология как одна из важнейших характеристик менеджмента отражает соответствие цели средствам и методам ее достижения. В управленческой деятельности всегда есть выбор средств и методов воздействия, возможность

учета критических факторов, ограничений, приоритетов, оценки реальности. Все это не может не влиять на интеграцию менеджмента.

Но методология тесно связана с организацией менеджмента, т.е. установленным порядком решения проблем. Только в определенной организационной среде возможна реализация определенных методологий менеджмента.

Связь методологии и организации менеджмента проявляется в технологии решения проблем, технологии разработки и реализации управленческих решений. Технология управленческой деятельности обнаруживает и показывает ее интеграцию.

### 3. Стратегия и тактика менеджмента.

В основных функциях менеджмента заложена его потребность в стратегии и тактике. Дальновидное предвидение, тщательное планирование, соединенные с хорошей организацией, эффективным контролем и удачной мотивацией, характеризуют сочетание стратегии и тактики менеджмента, которое, в свою очередь, является значительным интеграционным фактором.

Действительно, ничто так не объединяет людей, как ощущение успешного движения к общей цели, как реализация будущего.

С другой стороны, основные функции менеджмента определяют содержательную полноту воздействия, необходимую законченность решения проблем. Например, что дает планирование без контроля, организация без мотивации, регулирование без координации? Каким будет управление, если реализация этих основных функций не отражает потребности согласования деятельности, т.е. планирование не соответствует контролю, мотивация осуществляется вне организации или не опирается на хорошую организацию деятельности?

Согласование деятельности в значительной мере определяется функциями менеджмента. Согласование – это также достижение интеграции, гармоничности взаимодействия работников в осуществлении своей деятельности. Согласование – это обеспечение взаимодополнительности, взаимоприемлемости. Конечно, оно зависит и от функций менеджмента.

Главную интеграционную нагрузку в согласовании деятельности играют основные функции менеджмента, которые были уже названы как виды деятельности, отражающие его содержание. Поэтому они и являются функциями интеграции менеджмента, они объединяют работников в систему совместного труда.

Но интеграцию менеджмента обеспечивают эти функции не сами по себе, а их реализация в полном наборе и определенном соотношении. Менеджмент – это реализация всех его основных функций. Но распределение усилий, внимания, приоритетов при этом может быть различным. Можно отдавать приоритет функции контроля и организовать детальный контроль. Это влияет на социально-психологическую атмосферу и, возможно, не в лучшую сторону, создает напряженность, возникает опасность разобщения работников и начинается поиск виновных. А если организация построена на жестких регламентах по предмету контроля, то отклонения вероятны.

Но можно отдавать предпочтения функции мотивирования и, опираясь на заинтересованность работников в определенном качестве труда, не вводить сверхжесткий и сверхдетальный контроль. Это будет уже другой менеджмент, и он будет отличаться большей интеграцией работников и их деятельности. Усиление контроля и ужесточение организации – это сравнительно легкий способ получения непродолжительного и неустойчивого успеха менеджмента. Устойчивый успех, как показывает практика, может быть только в условиях общей заинтересованности, самоконтроля. Интеграция менеджмента формируется, опираясь на функцию мотивирования, и возникает тогда, когда именно этой функции отводится приоритет и ведущее место, ей уделяется больший объем усилий и внимания. Аналогичную роль играет и функция координации. В процессах координации происходит укрепление целостности и интеграционной стабильности фирмы. Остальные функции из состава основных, также играют интеграционную роль, в зависимости от того, как они реализуются. Функция организации является основой интеграционных процессов менеджмента, но только лишь в том случае, когда организация согласуется с мотивацией и не противостоит ей, когда приоритет отдается мотивации, т.е. реализуется правило – не мотивация для организации, а организация для мотивации деятельности

Таким образом, реализация основных функций управления влияет на интеграцию деятельности.

#### 4. Сочетание формального и неформального менеджмента.

Это сочетание также является одной из объективных характеристик менеджмента. Оно может по-разному влиять на состояние, как объекта, так и субъекта менеджмента. Удачное, а точнее, эффективное сочетание формального и неформального менеджмента обладает большим интеграционным потенциалом.

Действие и учет названных факторов интеграции менеджмента находят свое проявление в его характеристиках.

1. Степень дифференциации менеджмента, вызванная потребностями эффективного управления и возможностями специализации отдельных его функций. Она выражается в комплексе характеристик системы менеджмента – структура, уровни, количество звеньев, централизация (распределение полномочий) и пр.

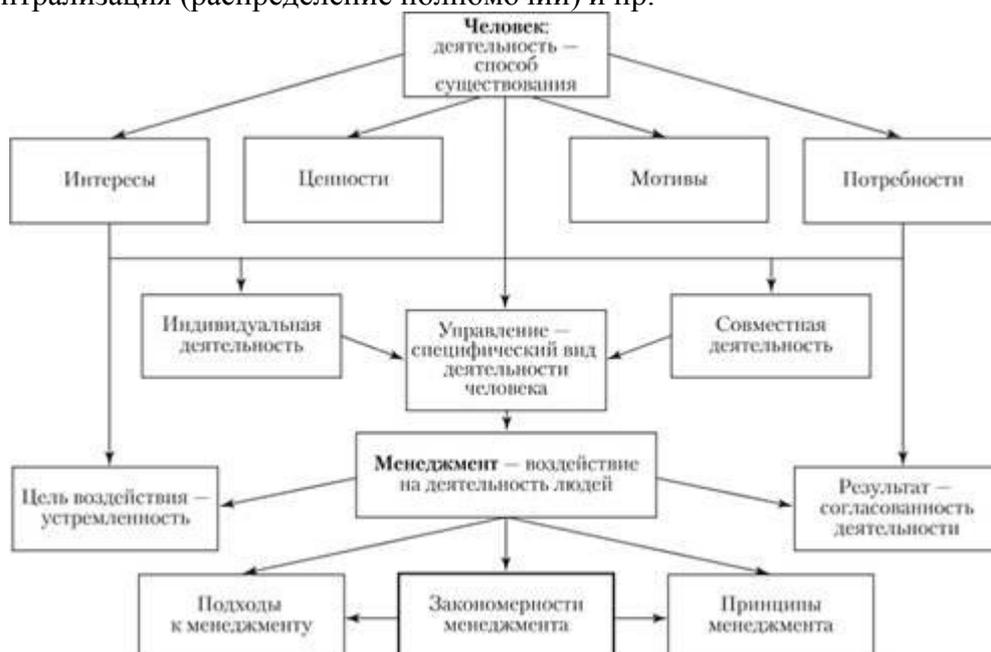


Схема 1.4. Закономерности и принципы в концепции менеджмента

Существует предел всякой дифференциации, когда мы говорим о дифференциации деятельности человека. Есть действия, которые разделять бессмысленно и невозможно. Существует оптимальная степень дифференциации. Критерием ее оптимальности являются физиологические факторы, организационные возможности, эффективность и производительность труда, возможность и условия его специализации, требования и ограничения интеграции.

2. Структура ценностей, а точнее, их гармоничность, соответствие цели, общность у различных индивидов, составляющих систему совместной деятельности. Ценности определяют пути и средства достижения цели. При их противоречивости нет интеграции деятельности и трудно ее достичь в процессах менеджмента. Ценности являются одним из главных факторов механизма менеджмента.

3. Технологии менеджмента, связывающие в динамике, точнее, в пространстве и времени отдельные действия, усилия, подразделения системы менеджмента. Интеграция – это не только статика связей, но и динамика взаимодействий, это фактор времени и пространственных границ.

#### 4. Система компетенций также имеет большое значение в интеграции менеджмента.

Компетенции – это наличие необходимой информации как в знаниях и специальной подготовке, так и в информационном обеспечении менеджмента. При значительной недостаточности информации вряд ли возможна интеграция менеджмента. Некомпетентный менеджмент вносит разброд в деятельность людей, рождает непредвиденные, подчас

искусственные проблемы. Это менеджмент с завязанными глазами, не способный объединять людей, обеспечивать соответствие цели и средств ее достижения.

5. Промежуточный, или этапный результат совместной деятельности в процессе движения к цели также является интегрирующим фактором. Он отражает реальность и полезность объединения, способствует его укреплению. Неслучайно многие менеджеры акцентируют внимание своих сотрудников на достижение этапных результатов.

Результат менеджмента тоже имеет интеграционное значение, потому что он показывает, что дает согласованность деятельности, насколько возможно получение общего результата при данном варианте интеграции деятельности. Результат закрепляет варианты интеграции. Какой бы ни была интеграция менеджмента, если она не ведет к получению реального результата, а существует сама по себе, то рано или поздно будет нарушена, система совместного труда распадется. Так происходит, когда фирма входит в зону кризисного состояния: падают доходы, не находит сбыта продукция, уменьшается зарплата и пр. Вместе с этим падает интерес к производительному труду, нарушаются дисциплина деятельности, согласованность, снижается качество продукции или услуги. Это симптом дезинтеграции менеджмента, когда необходимы новые подходы, чтобы исправить положение, поднять его интеграционный потенциал.

6. Характеризует интеграцию менеджмента и его тип. Например, наибольший интеграционный потенциал имеют тип управления проектом, стратегический менеджмент, мотивационный менеджмент.

Некоторые типы менеджмента имеют свойство усиленной концентрации внимания на какой-либо весьма важной проблеме, например менеджмент экологический, инновационный. Это очень перспективные типы, но в них возникает опасность одностороннего подхода к менеджменту, и, если не учитывать необходимость их сочетания с другими типами, возможно снижение потенциала интеграции менеджмента.

7. Отражает интеграцию менеджмента и его стиль, характеризующий как индивидуальные черты менеджера, так и особенности управляемой группы людей. Есть личности, которые очень удачно могут разрушать, но весьма неудачно умеют созидать, строить, формировать. Это пронизывает всю их деятельность и рождает определенный стиль менеджмента. Часто такой стиль является препятствием интеграционным процессам.

## **Раздел 2. Процесс принятия и реализации управленческих решений.**

### **Тема 2.1. Алгоритм принятия управленческих решений.**

Потребность в решении проявляется либо в виде проблемы, либо в виде возможности. Проблема возникает тогда, когда полученные организацией результаты не отвечают поставленным перед ней целям, а значит, некоторые аспекты ее деятельности требуют улучшения. Возможность означает, что менеджеры видят потенциал усовершенствования деятельности организаций, позволяющий превзойти текущие цели.

Осознание проблемы или возможности является первым этапом процесса принятия решения. Оно требует изучения внешней и внутренней среды на предмет выявления непредусмотренных отклонений и заслуживающих внимания руководства перспектив. Процесс напоминает военную разведку: менеджеры изучают окружающий их мир, чтобы определить, достигает ли организация своих целей.

Потребность в решении далеко не всегда носит явно выраженный характер. Процесс ее осознания напоминает создание цельной картины из отдельных "битов" информации.

#### **Диагностика и анализ ситуаций.**

После того как проблема или возможность привлекла внимание менеджера, требуется разобраться в специфике ситуации. Этап процесса принятия решения, на котором менеджеры анализируют основные причинно-следственные связи конкретной ситуации, называют диагностикой или просто оценкой. Было бы ошибкой сразу перейти к разработке вариантов действий без предварительного тщательного изучения причин возникновения проблемы:

- насколько сильно состояние неустойчивости, в котором оказалась компания;
- когда это произошло;
- где это произошло;

- как это произошло;
- с кем это произошло;
- насколько оперативно следует устранить проблему;
- в чем состоят причинно-следственные взаимосвязи;
- какие действия привели к нежелательным результатам.

Разработка вариантов решения.

Существуют стадии разработки вариантов решений, отвечающих потребностям ситуации и позволяющих устранить выявленные недостатки.

Если решение программируемо, поиск реально осуществимых решений не вызывает затруднений. Как правило, они уже заложены в правила и процедуры организации. Непрограммируемые решения, однако, требуют поиска новых поведенческих вариантов. Для решений, принимаемых в условиях высокой степени неопределенности, удастся выработать лишь один-два приемлемых варианта. Очевидно, что предлагаемые решения направлены на уменьшение разрыва между текущим и желаемым положением организации.

Выбор наилучшего решения.

После разработки нескольких допустимых вариантов решения необходимо остановить выбор на каком-то одном. По сути дела, приходится вновь принимать решение. Наилучшим вариантом является тот, который позволяет добиться результата, в наибольшей степени соответствующего целям и ценностям организации при использовании наименьшего объема ресурсов. Менеджер стремится выбрать вариант, сопряженный с наименьшими рисками и неопределенностью. Поскольку любое непрограммируемое решение так или иначе сопряжено с риском, менеджерам приходится устанавливать определенные критерии успеха. В условиях, когда неопределенность высока, они могут полагаться на собственные интуицию и опыт, потому что иначе оценить шансы на успех того или иного предприятия не представляется возможным.

Выбор решения во многом определяется индивидуальными чертами менеджера, его готовностью к принятию риска и неопределенности. Стремление принять на себя дополнительный риск и "в обмен" на потенциальные выгоды называют склонностью к риску. Решение менеджера в каждом конкретном случае зависит от издержек и потенциальных преимуществ выбора.

Странное дело, порой одно-единственное решение определяет судьбу организации, а многие руководители даже не слышали о правилах их выбора, доверяя судьбу фирмы компьютерным программам или собственной интуиции. Ошибки в процессе принятия решений вызваны ограниченностью ментальных возможностей человека и его нижеперечисленными естественными склонностями.

1. Подверженность первому впечатлению. Принимая решения, человек неосознанно завышает значение информации, полученной первой. Первые впечатления, первые статистические данные или оценки служат своего рода "якорем" для последующих мыслей и суждений. Таким "якорем" может оказаться простая реплика одного из коллег или опубликованный в газете отчет, воспоминания о прошлых событиях или тенденциях. Например, при оценке объемов продаж в будущем году бизнесмены нередко обращаются к данным за прошедший год. Однако в быстро изменяющейся среде повышенный "вес" прошлых результатов и событий может ухудшить качество прогнозов и, как следствие, принимаемых решений.

2. Подкрепление прошлых решений. Многие из нас совершают одну и ту же ошибку: выбирают варианты, подкрепляющие прошлые решения, даже если последние утратили всякий смысл. Например, менеджеры могут тратить массу времени и сил на повышение эффективности "проблемного" работника, которого, как они сами понимают, вообще не следовало нанимать. Другой пример: инвесторы продолжают вкладывать деньги в неприбыльные предприятия, надеясь изменить ситуацию к лучшему. Люди часто не желают признавать совершенные ошибки и в стремлении исправить их продолжают принимать заведомо неверные решения.

3. Принятие желаемого за действительное. Люди имеют склонность воспринимать информацию, подтверждающую их догадки или мнения, и игнорировать противоречащие им данные. Менеджер должен быть честен перед самим собой относительно мотивов, которыми

он руководствуется, объективно оценивать все "за" и "против". В некоторых организациях на совещаниях один из сотрудников выступает "адвокатом дьявола", отстаивая противоположную мнению большинства точку зрения.

4. Сохранение статус-кво. Часто менеджеры останавливаются на тех вариантах решений, в действительности которых они когда-то убедились, отказываются от поиска новых путей, дополнительной информации или возможностей применения новых технологий.

5. Влияние формулировки проблемы. Реакция менеджера на проблему нередко определяется самой ее формулировкой. В качестве примера рассмотрим решение о спасении грузов трех затонувших барж. Менеджеры могут выбрать: а) план, полностью гарантирующий спасение груза одной из барж стоимостью 200 тыс. долл., либо б) план, в котором вероятность спасения груза всех трех барж (стоимостью 600 тыс. долл.) равна одной трети, а вероятность потери всех грузов - двум третям. В такой ситуации большинство менеджеров выберет вариант "а". Прямо противоположный результат дает измененная формулировка: в) план со 100%-пой гарантией потери двух из трех грузов стоимостью 400 тыс. долл. либо г) план, в котором вероятность потери всех грузов равна двум третям, а вероятность спасения всех грузов - одной трети. В этом случае большинство остановится на варианте "г". Так как суть обеих проблем одна и та же, выбор менеджеров целиком и полностью зависит от формулировки.

6. Необоснованное чувство уверенности. Большинство из нас переоценивают свои способности в предсказании неопределенных результатов. Перед тем как принять решение, менеджеры почему-то уверены в своих возможностях осознать связанные с ним риски и делать правильный выбор. И чем сложнее ситуация, тем заметнее это проявляется.

Реализация решения.

На стадии реализации решений менеджерам необходимы, прежде всего, управленческие, административные способности и умение убеждать других людей. Процесс претворения решения во многом напоминает процесс внедрения стратегии, а его успех определяется тем, удастся ли менеджменту преобразовать руководящие идеи в практические действия. Порой на пути внедрения встает нехватка организационных ресурсов или недостаток внутренней энергии у менеджеров. Реализация может потребовать длительных дискуссий с сотрудниками, которых затрагивает принятое решение (а значит, коммуникативных и мотивационных навыков, лидерских качеств).

## **Тема 2.2. Процесс принятия управленческих решений.**

Принятие решений является важной частью любой управленческой деятельности. Решение можно рассматривать как продукт управленческого труда, а его принятие – как процесс, ведущий к появлению этого продукта. В управлении организацией принятие решений осуществляется менеджерами различных уровней и имеет достаточно формализованный характер, так как решение касается не только одной личности, а чаще всего оно относится к подразделению или к организации в целом. Принятие решений в организации характеризуется:

- как сознательная и целенаправленная деятельность, осуществляемая человеком;
- поведение, основанное на фактах и ценностных ориентациях;
- процесс взаимодействия членов организации;
- выбор альтернатив в рамках социального и политического состояния организационной среды;
- часть общего процесса управления;
- неизбежная часть ежедневной работы менеджера. Принятие решений является важнейшей функцией менеджеров.

При принятии решения менеджер использует весь имеющийся у него опыт профессиональной работы, знания, результаты, анализ конкретной ситуации. Эффективное управленческое решение, как правило, является сплавом профессионализма менеджера и сто искусства управленца, поскольку, как справедливо считают ведущие специалисты в области принятия управленческих решений, принятие решений является одновременно и наукой, и искусством.

Решения, принимаемые менеджером, всегда нацелены на перспективу в будущее.

Поэтому в момент принятия решения далеко не всегда с уверенностью можно предсказать результат предпринимаемого действия, в какой степени оно будет обеспечивать достижение цели, стоящей перед организацией.

Анализируя развитие менеджмента, нетрудно заметить, что теория эволюционирует к разработке новых технологий принятия решений. Решения определяют такие направления менеджмента, как управление на основе контроля за их исполнением, управление посредством экстраполяции прошлого в будущее, управление с помощью предвидения изменений, управление путем гибких экстренных решений.

Мировой и отечественной наукой в XX в. разработана новая область знаний – теория принятия решений. Возникшая при решении военно-стратегических задач, она распространилась и на область экономического управления. Сегодня существует научная база для принятия качественных управленческих решений.

Проблема принятия решений имеет фундаментальный характер, что определяется ролью, которую играют решения в любой сфере человеческой деятельности, так как выбор способа действий – это результат комплексной увязки различных аспектов: экономического, информационного, психологического, логического, организационного, математического, правового, технического и т.д. Синтезируя различные аспекты, управленческие решения выступают способом постоянного воздействия управляющей подсистемы на управляемую (субъект на объект управления), что в конечном итоге приводит к достижению поставленных целей. Это постоянное связующее звено между двумя подсистемами, без которых предприятие как система функционировать не может.

В экономической литературе понятие "решение" неоднозначно и рассматривается как процесс, как акт выбора и как результат выбора. Управленческое решение на предприятии представляет собой творческий акт субъекта управления (индивидуума или группы), определяющий программу деятельности коллектива по эффективному разрешению назревшей проблемы на основе знания объективных законов функционирования управляемой системы и анализа информации о ее состоянии.

Для того чтобы решение было понятным для всех участников управленческой производственной деятельности, ему должна быть придана общезначимая форма, после чего оно сможет играть регулятивную роль. Процедура оформления решений неразрывно связана с разработкой их содержания.

Особо следует остановиться на правовой форме решения. Придание решению правовой формы не может рассматриваться как заключительная стадия решения, а является его ограничительным элементом, определяющим границы самостоятельности и ответственности субъектов, содержание и последствия принятых решений. Совмещение сторон деятельности субъектов управления, связанных с оценкой обстановки и выбором времени для действий с юридическими нормами, обеспечивает в деятельности этих субъектов как активный поисковый элемент, творческую оценку явлений, динамизм и оперативность в работе, так и строгую согласованность с другими звеньями управления и другими решениями.

От того, насколько качественно подготовлено управленческое решение, зависит не только, что особенно важно, степень эффективности управляющего воздействия органа управления на управляемый объект, но также организация выполнения управленческих решений и контроль за их исполнением. Другими словами, от качества подготовки управленческих решений в значительной степени зависит эффективность деятельности предприятия.

Управленческое решение – развернутый во времени логико-мыслительный, эмоционально-психологический и организационно-правовой акт выбора альтернативы, выполняемый руководителем в пределах своих полномочий единолично или с привлечением других лиц.

Любой орган управления несвободен в выборе решения. Принятое решение не означает победу, так как оно тщательно изучается политическими группировками по интересам, средствами массовой информации, которые способны существенно влиять и создавать общественное мнение вокруг принятого решения. Поэтому при принятии решения следует предвидеть последствия возможностей его отмены. Одни решения могут быть отменены без существенного ущерба, а другие – наоборот. Отмена решения обычно осуществляется в связи с переориентацией направлений деятельности или некачественной их подготовкой.

Управленческое решение есть план ликвидации проблемы.

Под проблемой понимается ситуация, характеризующаяся различием существующего состояния в объекте управления с желаемым или необходимым (целевой подход) или наличие неиспользованных возможностей (предпринимательский подход к диагностированию проблемы).

Для решения проблемы необходимо ответить на следующие вопросы.

• Что делать (какие новые потребности потребителей необходимо удовлетворять или на каком качественном уровне нужно удовлетворять старые потребности)?

• Как делать (какую использовать технологию)?

• Какие производственные затраты следует произвести?

• В каком количестве производить?

• В какие сроки производить?

• Где производить (место, производственное помещение, персонал)?

• По какой цене и кому поставлять?

• Что это даст инвестору и обществу в целом?

Поскольку ресурсы для решения проблемы ограничены, следует ранжировать, т.е. определять важность, весомость, ранг проблем по их актуальности, степени риска, масштабности.

Логика управления – это система целенаправленных действий, осуществляемых в строго определенной последовательности в установленный период времени.

Логику управления можно представить в виде схемы, важнейшими элементами которой являются: предвидение, решение, программирование, исполнение, контроль и анализ.

Предвидение – это исходный пункт в логической схеме управления, ибо управлять – значит предвидеть.

"Действительно, – писал А. Файоль в работе "Общее и промышленное управление", – если предвидение и не есть на сто процентов управление, то оно, во всяком случае, составляет существенную часть последнего. Предвидеть здесь означает исчислять будущее и подготавливать его. Предвидеть – это уже почти действовать".

Предвидение предполагает решение.

Решение – это выбор цели. Вместе с тем решение – это продукт управленческого труда, который, в конечном счете, повышает или снижает эффективность работы организации. Принятие решения предполагает определение целевой установки, которая определяет перспективы развития объекта управления, выбор средств для достижения цели и разработку программы действий.

Программирование – это прежде всего выбор средств и разработка программы действий. Программа действий базируется на ресурсах предприятия, т.е. необходимо в соответствии с установленной целью четко представлять желаемую ситуацию и этапы ее достижения, а также увязывать на каждом этапе задачи с ресурсами предприятия. Иначе говоря, определить необходимое наличие недвижимости, оборудования, сырья, денежного капитала и других средств, необходимых как для реализации конечной цели, так и для успешного осуществления каждого этапа ее достижения.

Важным инструментом увязки целей и ресурсов на уровне организации служат предварительные бюджеты предприятий.

Успех программирования во многом зависит от правильного определения этапов достижения целей, от рационального распределения заданий между подразделениями, службами управляемой системы, а также от заинтересованности каждого подразделения в реализации, как отдельных этапов, так и программы в целом.

Следующим звеном логической схемы управления является исполнение. Исполнение – это система конкретных действий, направленных на реализацию программы. Для успешного осуществления программы в целом необходимо наряду с выделением этапов ее выполнения устанавливать задания для каждого подразделения, участвующего в реализации программы. При этом задания общей и частных программ должны быть увязаны между собой по задачам, приоритетам, ресурсам, объему и сроку исполнения. Необходимые условия претворения в жизнь любой программы – единство, непрерывность, гибкость и точность. В ходе исполнения программы возникает необходимость стимулирования участников ее реализации.

Для того чтобы довести до минимума количество непредвиденных отклонений от заданий программы в ходе ее исполнения, необходим контроль.

Контроль, или проверка исполнения, – необходимая функция управления и важнейшее звено в логической схеме управления. Контроль должен быть систематическим, комплексным, действенным, гласным. Цель контроля состоит в том, чтобы выявить отклонения от заданий программы или ошибки в ее реализации и устранить их. Для этого контроль должен осуществляться не эпизодически, а постоянно, не по отдельным заданиям или показателям, а по всему комплексу установок программы. Проверка выполнения заданий должна не только выявлять недостатки в реализации заданий программы, но и оперативно устранять их. И наконец, сбои в реализации программы не должны умалчиваться; напротив, они должны активно преодолеваться с осуществлением в необходимых случаях мобилизации дополнительных ресурсов системы управления. Результаты контроля исполнения должны тщательно анализироваться.

Анализ предполагает деление целого на части, изучение этих частей и их взаимосвязей, выявление наиболее важных частей или элементов, определяющих состояние системы в целом, подготовку выводов и рекомендаций по улучшению функционирования системы управления.

Применительно к анализу реализации программы деятельности организации наиболее важным результатом его является либо подготовка предложений по корректировке программы в соответствии с изменениями окружающей среды или системы управления, либо, если предвидение не оправдало себя, отказ от предвидения.

Технология управления представляет собой систему операций и процедур, выполняемых менеджерами.

Технология управления должна обеспечивать осуществление программно-целевого подхода в менеджменте. Цель – мысленное предвосхищение результатов деятельности. Применительно к менеджменту цель можно представить как желаемое состояние объекта управления через определенный промежуток времени. Для того чтобы система управления перешла из заданного состояния к желаемому, необходима определенная программа действий, которая позволила бы преодолеть проблемы, отделяющие заданную ситуацию от желаемой ситуации. Стратегические цели организации определяются исходя из ее миссии. Выбор же тактических целей предполагает выполнение ряда операций и процедур по схеме принятия управленческого решения. Выбор цели, принявший форму окончательного решения, позволяет перейти к выработке программы, т.е. к выполнению операций и процедур, к разработке детального плана действий и к определению ресурсов, необходимых для достижения поставленной цели. На этом этапе составляются балансовые расчеты, широко используются нормы и нормативы, выполняются аналитические работы.

После того как целевая программа определена, начинается ее реализация. По мере реализации целевой программы осуществляется контроль ее исполнения по объему, ресурсам и срокам. Здесь доминируют управленческие операции и процедуры, связанные с проверкой исполнения. Контроль должен быть систематическим, комплексным и действенным, а данные проверки реализации целевой программы подлежат тщательному анализу.

Важнейшим аспектом технологии менеджмента является процесс подготовки, принятия и осуществления управленческих решений.

Основные составляющие решения:

- 1) субъект решения (руководитель, конкретный человек, принимающий решение);
- 2) объект решения (подчиненные, конкретные люди, выполняющие решение);
- 3) предмет решения (конкретная тема, процесс, информация);
- 4) цель подготовки решения;
- 5) причины подготовки и реализации решения;
- 6) персонал (население), для которого готовится и реализуется управленческое решение.

Структура решения состоит из двух частей: замысла и организаторской деятельности.

1. Замысел решения.

- Цель – это поиск идей по достижению основной цели деятельности организации.
- Задачи – конкретные мероприятия, которые необходимо выполнить, чтобы достичь

поставленной цели.

- Способы выполнения задач – порядок применения трудовых ресурсов, материально-технических средств при выполнении конкретного мероприятия.
- Способы управления при выполнении задач – порядок организации координации деятельности, сбора и обработки информации.
- Организация взаимодействия между должностными лицами – порядок организации совместной работы при выполнении решения должностными лицами отделов и служб.
- Введение конкурентов в заблуждение – порядок организации сохранения коммерческой тайны и предстоящих мероприятий, связанных с выполнением решения.
- Обеспечивающие мероприятия – комплекс мер, направленный на организацию правового, финансового, информационного, материально-технического обеспечения, а также обеспечение безопасности деятельности организации.

## 2. Организаторская деятельность.

- Планирования деятельности – комплекс мероприятий, направленный на распределение ресурсов, определение исполнителей, выполняющих конкретные мероприятия в установленные сроки.
- Постановка задач – способ доведения конкретных мероприятий до исполнителей, чтобы было ясно, кому, в какое время и какими средствами выполнить задачу.
- Контроль выполнения решения – перечень мероприятий, направленный на определение степени достижения поставленной цели.

### Основная модель принятия решений.

Наглядным способом структурирования и представления проблем принятия решений при неопределенных ожиданиях является основная модель теории принятия решений. Существенными элементами этой модели являются матрица результатов (рис. 2.3.1.) и целевая функция.

	$w(S_1)$	$w(S_2)$	...	$w(S_S)$
	$S_1$	$S_2$	...	$S_S$
$A_1$	$E_{11}$	$E_{12}$	...	$E_{1S}$
$A_2$	$E_{21}$	$E_{22}$	...	$E_{2S}$
...	...	...	...	...
$A_A$	$E_{A1}$	$E_{A2}$	...	$E_{AS}$

Рис. 2.1. Матрица результатов

В матрице результатов в подлежащем представлены оцениваемые альтернативы действий ( $A_1, A_2, A_A$ ), а в сказуемом - состояния внешней среды ( $S_1, S_2, S_S$ ), которые ЛПР рассматривают как возможные, причем каждому из них в соответствие ставятся показатели вероятности наступления этого состояния ( $w(S_1), \dots, w(S_S)$ ). Элементами матрицы являются результаты, причем  $E_{AS}$  ( $A = 1, 2, \dots, A; S = 1, 2, \dots, S$ ) означает результат, который будет достигнут, если будет выбрана альтернатива  $A_A$  и наступит состояние внешней среды  $S_S$ .

Результат  $E_{AS}$  не обязательно должен соответствовать конкретному значению целевого показателя (или же, в случае наличия нескольких величин, целевого вектора). В зависимости от описания альтернатив и состояний внешней среды на практике возможна и многозначность результата  $E_{AS}$ . В большинстве случаев результату  $E_{AS}$  может быть поставлена в соответствие вероятностная оценка того или иного значения целевого показателя или же показателей. В общем случае, однако, путем соответствующего определения состояний внешней среды возможно добиться того, что каждой комбинации ( $A_A, S_S$ ) будет обязательно соответствовать единственное значение целевой величины или целевых величин. Это, тем не менее, приводит к тому, что число  $S$  состояний внешней среды, которые должны быть учтены, становится слишком большим.

Для целей практического планирования это может привести к негативным последствиям. Если же состояния внешней среды, напротив, описываются приближенно, результаты  $E_{AS}$  могут состоять и в вероятностных значениях целевых показателей.

## **Составные части модели принятия решения.**

В каждой модели принятия решений более или менее точно представлены следующие элементы:

- альтернативы действий;
- результаты;
- состояние внешней среды (с учетом вероятности ее воздействия на результаты решения);
- целевая функция ЛПР.

## **Оцениваемые альтернативы. Обнаружение и исследование альтернатив действий.**

Чтобы реализовать процесс перехода из текущего состояния в желаемое, необходимо провести некоторые мероприятия. Возникает вопрос, какие варианты действий вообще существуют в данной ситуации и насколько они могут обеспечить достижение желаемого состояния. В этой связи важную роль играют три подпункта:

- поиск возможных альтернатив. Как правило, существует не одна возможность решить заданную проблему.

Перед ЛПР встает проблема выбора (прочих) альтернатив или же их изобретения;

- определение ограничений на использование альтернатив. Анализ проблемы требует выработки определенных ограничений или условий, которым должно соответствовать решение (альтернатива действий, которая должна быть реализована). Если критические ограничения были выявлены заранее, ЛПР упрощается и ускоряется, поскольку уже на раннем этапе становится ясно, являются ли обсуждаемые альтернативы принципиально допустимыми;
- прогнозирование последствий (выбранной) альтернативы. Для принятия рационального решения ЛПР должно оценить последствия (результаты) избранной альтернативы. Поскольку решение принимается практически всегда в условиях неполной информированности, оценка последствий может носить лишь вероятностный характер.

ЛПР обладает пространством действий, если оно может самостоятельно менять значение определенных переменных действий или решений в установленных рамках.

Какие именно возможные альтернативы действий учитывает ЛПР в рамках модели принятия решения, с одной стороны, зависит от того, насколько глубоко оно исследовало свое пространство действий и насколько полноценно осведомлено о своих фактических возможностях действий. С другой стороны, ЛПР в конкретной проблемной ситуации будет оценивать не все варианты действий, а лишь те, которые, по его мнению, целесообразно рассмотреть для решения проблемы.

Установление альтернатив действий, оцениваемых в рамках модели, уже представляет собой предварительное решение: конечное решение может состоять исключительно в выборе одной из этих (допустимых) альтернатив, прочие виды действий (более) не учитываются. Если выявленное таким образом решение представляется неудовлетворительным, множество рассматриваемых альтернатив действий может быть расширено.

## **Результаты альтернатив действий. Выбор одной альтернативы действий.**

Из всего множества допустимых способов действий на данном этапе в соответствии с целью выбирается лучшая (или как минимум "хорошая") альтернатива. Форма выбора ориентирована на ту или другую модель принятия решений.

Чтобы оценить рассмотренные альтернативы, необходимо отразить в модели связанные с ними возможные последствия. Для сравнения альтернатив, из множества которых и должен быть произведен выбор, существенны лишь те, которые оказывают влияние на удовлетворенность ЛПР: они отражают так называемые целевые величины (или целевые переменные). Совпадение ценности целевых переменных именуется результатом. Выбор наиболее значительных целевых переменных и, таким образом, сопоставление результатов альтернатив действий является субъективным и может сильно различаться для отдельных ЛПР.

## **Состояние внешней среды и ее влияние на принятие решения.**

Результат, который будет достигнут при выборе конкретной альтернативы, зависит от величин, на которые ЛПР в рамках сложившейся ситуации принятия решения не может или не хочет повлиять. Величины, воздействующие на результаты альтернатив, но не являющиеся переменными решения, контролируемые ЛПР, именуется (существенными для данного решения) данными.

ЛПР лишь в исключительных случаях обладает полной и достоверной информацией о всех существенных для данного решения данных. Следовательно, ему также неизвестен результат выбора конкретной альтернативы. Далее мы исходим из того, что ЛПР все же способно поставить в соответствие каждому набору исходных данных (состоянию внешней среды) определенную субъективную вероятностную оценку. Таким образом, возникает ситуация риска.

Нахождение вероятностной оценки является основным элементом анализа альтернатив действий. Поскольку объективная вероятность в реальных ситуациях принятия решений присутствует редко, ЛПР должно на основе общего опыта и специфических знаний о конкретной ситуации принятия решения сформировать субъективную вероятностную оценку наступления того или иного состояния внешней среды.

Концепция субъективной вероятностной оценки имеет для теории организации основополагающее значение: с одной стороны, организационные решения в общем случае характеризуются неуверенностью в последствиях избранных мероприятий; существуют, однако, представления о достоверности возникновения этих последствий, вероятности наступления которых придается субъективная количественная оценка. С другой - организационные мероприятия (например, делегирование полномочий по принятию решений, создание каналов коммуникации) часто приводят к тому, что облегчается получение и обработка в том числе и таких видов информации, которые не могут иметь "объективно верного" представления. Эта информация может оказывать влияние на решение лишь постольку, поскольку она учитывается при формировании субъективных представлений о вероятности. Если бы субъективные вероятностные оценки были неприменимы в качестве основы рациональных решений, многие организационные мероприятия и нормы, существующие на практике, оказались бы излишними.

#### **Целевая функция. Уточнение системы целей.**

Принятие рационального решения возможно лишь тогда, когда существуют представления о цели, с помощью которых возможно будет оценивать выбранные альтернативы. Проблема решения нередко описывается уже в виде (предметной) цели, например устранение ущерба, получение определенной должности, осуществление инвестиций, способных возместить утраченное. Цель состоит в достижении конечного желаемого состояния. Это конечное состояние определено достаточно нечетко. Примерная формулировка цели вполне достаточна, если требуется в принципе начать процесс поиска решения (в особенности поиска альтернатив). В рамках ЛПР система целей может быть уточнена, чтобы направить изыскание альтернатив действий в конкретном, определенном направлении; помимо этого формализованная цель дает достаточный критерий для окончательного отбора (одной из) альтернатив (понятия "предметная цель" и "формальная цель" рассматриваются выше).

#### **Предметные и формальные цели.**

При постановке предметных целей конечное состояние эксплицитно характеризуется конкретными признаками. Например, на определенной территории за определенный промежуток времени должно быть построено заводское помещение с определенными характеристиками. Предметная цель сужает множество доступных альтернатив действий: оценке подлежат лишь мероприятия, способствующие достижению предметной цели.

Предметная цель в отдельных случаях может быть сформулирована столь точно, что пространства для принятия решений практически не остается; подобная предметная цель четко формулирует, какая альтернатива действий должна быть реализована.

В общем случае, однако, и предметные цели оставляют определенное пространство для принятия решений (предметная цель, сформулированная следующим образом: "Производство продукта  $U$  в количестве  $X$  штук к моменту времени  $Z$ ", - оставляет достаточный простор для выбора технологий производства). В этом случае предметная цель определяет количество остающихся альтернатив действий; остается открытым вопрос, какая именно из альтернатив должна быть выбрана. Тогда должна быть определена формальная цель (например, минимизация издержек производства), с помощью которой можно оценить и сделать вывод о результатах альтернатив действий (конечных состояниях).

Между предметными и формальными целями существует тесная взаимосвязь: с одной стороны, формулировка предметной цели сама по себе представляет собой проблему принятия решения, при рассмотрении которой требуется ориентироваться на формальную цель. С другой стороны, используемая для оценки альтернатив действий формальная цель зависит от предметной цели, которая, в свою очередь, характеризует количество альтернатив. Например, если предметная цель состоит в производстве определенного количества изделий, то тесно связанной с ней формальной целью является минимизация издержек. Если предметная цель гласит: "Осуществить замещающие инвестиции", то формальная цель состоит в максимизации денежных поступлений. Термин "цель", или "целевая функция", используется для обозначения формальной цели. Вместо термина "предметная цель", как правило, используется в качестве синонима понятие "задача" и "проблема принятия решений". Часто дискутируемая проблема ограничения пространства решений подчиненных может интерпретироваться как проблема установления соответствующей предметной цели.

Рациональное решение может быть принято, только если существуют представления о цели, с помощью которых друг с другом могут сравниваться оцениваемые альтернативы действий с точки зрения их последствий. Подобные представления о цели должны быть (более или менее точно) отражены и при формировании модели принятия решений. Только формулировка целевой функции обеспечивает возможность оценки альтернатив. Под целевой функцией понимается формальное или мысленное представление правила принятия решений. Она характеризуется:

- числом величин, на которые ориентируется ЛПР (область определения целевой функции);
- функцией предпочтений, ставящей в соответствие альтернативам  $A_A$  оценки предпочтений  $\Phi(A_A)$  и характеризующей способ оценки определенных результатов или же распределения вероятностей, равно как и критерием оптимизации, определяющим желаемое значение оценки предпочтений (ее максимизацию или определенный уровень запросов).

#### **Функция предпочтений в условиях определенности.**

Различают функции предпочтения в условиях определенности и функции предпочтения в условиях риска и неопределенности.

Если ЛПР осведомлено о состоянии внешней среды и ориентируется исключительно на один показатель цели -  $Z$ , формулировка функции предпочтений имеет следующий вид:

$$\Phi(A_A) = Z_A.$$

Ценность предпочтения альтернативы действий  $A_A$  равна соответствующей ценности показателя цели  $Z_A$ , максимизация ценности предпочтения  $\Phi(A_A)$  эквивалентна максимизации целевой величины.

Создает ли наличие большого числа целевых величин особые проблемы с точки зрения определения функции предпочтений, зависит от взаимосвязей между показателями целей. Между двумя показателями целей могут существовать отношения нейтралитета, если мероприятия, направленные на достижение данной цели, не влияют на достижение прочих целей. Два показателя целей являются комплементарными, если мероприятия, направленные на достижение одной из целей, способствуют также достижению другой цели. Наконец, между двумя целями существуют отношения конкуренции, если мероприятия, направленные на достижение одной из целей, препятствуют достижению другой цели.

Если отношения между всеми целями являются нейтральными или комплементарными, при формулировке функции предпочтений не возникают какие-либо особые проблемы по сравнению с вариантом, в котором присутствует только одна цель. Нейтралитет и комплементарность целей возможны на практике лишь в редких случаях; (хотя бы частичные) конфликты целей являются правилом. В случае конфликта целей преимущества по достижению одних целей должны компенсировать ("покупать") недостатки в отношении других целей. При сравнении альтернатив действий (или же их результатов) возникает проблема сопоставления преимуществ и недостатков различных целей.

Представления ЛПР о предпочтениях могут теоретически быть учтены в схеме принятия решения путем формулировки функции полезности, ставящей в соответствие результатам альтернатив определенные показатели полезности. Если обозначить показатели целей как  $Z_1, Z_2, Z_Z$ , то функция предпочтений будет иметь вид:

$$\hat{O}(\hat{A}_A) = U(\hat{A}_A) \equiv U(Z_{1A}, Z_{2A}, \dots, Z_{ZA}).$$

В особом случае полной независимости полезности отдельных целей функция может быть оценена сравнительно просто. Насколько повысится значение полезности  $U$  при росте значений показателей цели  $Z_z$  ( $Z=1, 2, \dots, Z$ ), определяется в этом случае независимо от воздействий на другие цели. Функция полезности представляет собой в этом случае сумму (является дополнительной):

$$U(\hat{A}_A) = U(Z_{1A}) + U(Z_{2A}) + \dots + U(Z_{ZA}).$$

В общем случае между полезностью как минимум части целей существует зависимость, т.е. оценка цели зависит от успехов в достижении других целей. Оценка зависимости полезности приводит к возникновению сложных проблем при составлении точных функций полезности. В частности, необходимо найти заменяющие критерии, которые позволяют упростить функцию предпочтений. Далее будут представлены общие черты двух важных с практической точки зрения концепций - концепции "взвешенных" целей и концепции фиксирования уровня запросов.

$$\hat{O}(\hat{A}_A) = g_1 \cdot Z_{1A} + g_2 \cdot Z_{2A} + \dots + g_Z \cdot Z_{ZA}.$$

При использовании "взвешенных" целей функция предпочтений записывается следующим образом.

Если ЛПР предпочитает более высокое значение показателя цели  $Z_z$  ( $Z = 1, 2, \dots, Z$ ), то величина  $g_z$ , по которой взвешиваются значения показателей цели, является положительной; если предпочтительным является более низкое значение, показатель  $g_z$  является отрицательным. Функция предпочтения имплицитно представляет собой линейную функцию. При применении концепции "взвешенных" целей возникает проблема определения весовых коэффициентов  $g_1, g_2, \dots, g_Z$ . При использовании второй концепции все показатели целей, за исключением одного, который обозначается далее  $Z_z$  фиксируются на определенном уровне, ниже или выше которого их значения не должны опускаться (подниматься). Возможно выбирать лишь те альтернативы, результат которых удовлетворяет уровню запросов. Конечное решение принимается исключительно для значения  $Z_z$ .

Таким образом, ценность предпочтения альтернативы  $A_A$  определяется по формуле

$$\hat{O}(\hat{A}_A) = Z_{ZA}.$$

В рамках данной концепции возникает проблема, какие именно показатели цели должны быть выбраны для определения ценности предпочтения, а какие - зафиксированы на определенном уровне запросов.

#### **Функция предпочтений в условиях риска.**

Убедительной теоретической концепцией принятия решения в условиях риска является критерий Бернулли, решение на основе которого принимается в два этапа:

- на основе сравнительно простых гипотетических проблем принятия решений определяется функция полезности  $U$ , которая устанавливает соответствие между возможными результатами  $E_{AS}$  и реальной величиной полезности  $U(E_{AS})$ ;
- выбираются те альтернативы, результат которых обеспечивает максимальный уровень полезности.

В соответствии с принципом Бернулли ценность предпочтения альтернативы  $A_A$  определяется как

$$\hat{O}(\hat{A}_A) = \sum_{S=1}^S w(S_S) \cdot U(E_{AS}).$$

При этом величины  $S_1, S_2, \dots, S_S$  обозначают возможные состояния внешней среды; величины  $w(S_1); w(S_2), \dots, w(S_S)$  - (субъективную) вероятность наступления этих состояний, а величины  $E_{A1}, E_{A2}, \dots, E_{AS}$  - последствия альтернативы  $A_A$  в данных условиях внешней среды.

ЛПР, ориентирующееся на одну-единственную целевую величину  $Z$  (например, прибыль, оборот или доход), именуется нейтральным к риску в том случае, если его функция полезности является линейной. Если она является возрастающей (убывающей), т.е. предельная полезность возрастает (снижается) по мере увеличения  $Z$ , то ЛПР именуется склонным к риску или противником риска.

При линейной функции полезности и единственной величине цели из критерия Бернулли следует критерий ожидаемой ценности. В соответствии с данным критерием альтернативы оцениваются на основе ожидаемой целевой величины; ценность предпочтения альтернативы определяется как

$$\hat{O}(\hat{A}_A) = \sum_{S=1}^S w(S_S) \cdot Z_{AS},$$

причем  $Z_{AS}$  представляет значение целевой величины  $Z$  при выборе альтернативы  $A_A$  и наступлении состояния внешней среды  $S_S$ .

### **Выбор критерия оптимизации.**

Функция предпочтений может в каждой ситуации принятия решений быть сформулирована таким образом, что ЛПР будет предпочитать более высокий уровень предпочтений более низкому. В этом случае разумным является следующее представление целевой функции модели:

$$\hat{O}(\hat{A}_A) \rightarrow \max!$$

ЛПР ищет альтернативу действий  $A_A$  с наиболее высокой ценностью предпочтения.

Нередко как аргумент против гипотезы максимизации используется то, что ЛПР связан с затратами времени, напряженной работой и издержками. В этом случае поиск оптимального решения не должен (по мнению противников концепции максимизации) продолжаться до момента нахождения максимума (в определенных обстоятельствах вообще невозможно установить, достигнут ли максимум). В большинстве случаев определяется определенный уровень запросов, т.е. "удовлетворительная" минимальная величина ценности предпочтения (например, ожидаемой прибыли), и найденное решение рассматривается как успешное, если оно обеспечивает превышение или достижение этого уровня запросов: целью является не максимизация, а степень удовлетворенности.

Если же для определенной проблемы уже сконструирована конкретная модель принятия решений, допускающая максимизацию ценности предпочтения без определенных усилий (например, с помощью электронных счетных устройств), не существует причины отказываться от использования оптимальной (в рамках модели) альтернативы действий и применять удовлетворительное решение.

В то время как аналитическая дедукция оптимального решения в рамках конкретной модели принятия решений приводит к определенным затратам сил, которыми сегодня в условиях применения современной вычислительной техники возможно пренебречь, направления деятельности в смежных областях (мета-областях) модели принятия решений в особенной степени связаны со значительными затратами времени, труда и денежных средств. Направления деятельности в смежных по отношению к модели принятия решений областях ориентированы на определение базисных элементов, которые должны быть охвачены в модели, на построение конкретной модели принятия решений и на оценку решений (альтернатив действий), которые в рамках данной модели определяются как оптимальные.

Едва ли возможно или целесообразно оценивать эти направления деятельности исключительно с точки зрения максимизации ценности предпочтения учтенных в модели целевых величин. В этом случае ориентация на концепцию приспособления к уровню запросов представляется более разумной. Если ЛПР стремится к достижению определенного уровня запросов в рамках своей деятельности в мета-области модели принятия решений, это не означает, что от идеи максимизации следует отказаться и при дедукции (оптимальной) альтернативы действий в рамках конкретной модели.

ЛПР может протекать следующим образом: ЛПР ориентируется в своей деятельности в мета-области на определенный уровень запросов ценности предпочтений учтенных в модели целевых величин. После этого из числа охваченных моделью альтернатив действий выбираются те, которые характеризуются максимальной ценностью предпочтений. Если максимальный уровень находится ниже уровня запросов, возможно, например, продолжить поиск вариантов действий и расширить модель за счет включения в нее новых альтернатив. Если определенная в рамках модели максимальная ценность предпочтения удовлетворяет уровню запросов, поиск лучшей альтернативы приостанавливается. ЛПР действует в мета-области в рамках концепции сатисфакции, а в рамках самой модели - в рамках концепции максимизации.

### **Степень субъективности элементов модели.**

Если бы существовал всеобщий и легко определяемый консенсус по поводу поведения в ППР при наличии альтернативных условий, ход ППР на практике мог бы быть запрограммирован заранее. Рекомендации теории принятия решений и теории управления производством вовсе не столь однозначны. В значительно большей степени эти теории нацелены на составление моделей, определяющих ключевые направления ППР. Конкретное применение этих моделей определяется в соответствии с субъективными оценками. Два ЛПР, как правило, принимают различные решения даже в том случае, если их целевые функции и множество заданных им альтернатив действий идентичны:

- ЛПР осознают различные (различное число) объективно заданные альтернативы, например, потому, что при обнаружении (изобретении) возможных альтернатив действий ЛПР обладают различным творческим потенциалом;
- ЛПР обладают различными ожиданиями по отношению к последствиям альтернатив действий, поскольку различной является степень их информированности или же делают на основе одной и той же информации различные выводы о состоянии внешней среды;
- помимо этого, уровень знаний по моделям принятия решений, оценка их преимуществ и недостатков, а также умение применять эти модели различаются у различных ЛПР. Поэтому сконструированные ими модели могут существенно различаться.

В действительности число допустимых альтернатив и возможных состояний внешней среды для более сложных проблем принятия решений часто является значительным. Связанные с составлением матрицы результатов затраты сил и времени на планирование едва ли могут быть осуществлены в этом случае "вручную". Возможно, однако, ограничить усилия по составлению плана реалистичными границами за счет пренебрежения возможными альтернативами и состояниями внешней среды, а также за счет более или менее приблизительного описания результатов. Однако подобные действия повышают риск принятия "плохих" решений.

В литературе также были описаны модели принятия решений (особенно на основе методов математического программирования), обеспечивающие значительно меньшие затраты сил на планирование, чем основная модель теории принятия решений. Хотя основная модель и не может использоваться непосредственно при решении более сложных проблем, она играет важную роль для структурирования именно таких проблем. Матрица результатов обеспечивает прежде всего единообразный подход к представлению и анализу основных проблем теории принятия решений, которые проявляются в различных ситуациях принятия решений; это действует также в том случае, если решение принимается вовсе не на основе матрицы результатов.

### **Тема 2.3. Моделирование в процессах принятия и реализации управленческих решений.**

Моделирование есть "исследование каких-либо явлений, процессов или систем объектов путем построения и изучения их моделей, исследование моделей для определения или уточнения характера и рационализации способов построения вновь конструируемых систем и объектов". Моделирование предоставляет возможность изучения объекта не непосредственно, а через рассмотрение другого, подобного ему и более доступного объекта – его модели.

Модель (от лат. *modulus* – образец, изображение, образ) – это создаваемое человеком подобие реального объекта. Наиболее широко моделирование используют в технике, автомобилестроении, авиации, космической отрасли, геодезии, архитектуре и др.

По определению Р. Шеннона, модель – это представление объекта, системы или идеи в некоторой форме, отличной от самой целостности. При этом и само моделирование базируется на определенном понимании существа моделируемого явления или объекта и тем самым является результатом познания. На моделировании базируются и теоретический, и экспериментальный методы познания, различие заключается только в применяемых моделях.

Основные свойства моделей состоят в следующем: во-первых, модель должна быть подобна исследуемому объекту, а во-вторых, модель должна быть проще изучаемого объекта, чтобы оказалось возможным ее изучение. Основное назначение модели заключается в возможности проведения с моделью экспериментов, анализа и изучения, которые невозможны с самим исследуемым объектом.

Моделирование как метод исследования систем управления применяется при разработке достаточно сложных управленческих решений и представляет собой построение моделей или системы моделей исследуемого объекта для его изучения. Исследование моделей объектов позволяет уточнить свойства и характеристики изучаемого явления. Использование моделей объектов позволяет проводить активные эксперименты, которые невозможны с самим исследуемым объектом. Проблемы применения моделирования изучаются во многих науках, но особенно они актуальны в сфере экономики.

Необходимость моделирования обусловлена сложностью организационных ситуаций, невозможностью экспериментирования с реальными объектами и ориентацией управления на будущее (анализ последствий выбираемых альтернатив).

При принятии решений в менеджменте естественен неформальный и качественный образ мышления, который вполне оправдывает себя в простых случаях, но в сложных ситуациях уже недостаточен. Справиться со сложностью можно, лишь переходя от "естественных" неформальных, качественных процессов мышления к формализованным, количественным или хотя бы дополняя первые вторыми. К тому же при осуществлении самого процесса построения модели не очень ясные, недостаточно четкие ситуации проясняются, и тем самым уровень осведомленности о системе повышается. Если невозможно построить удовлетворительную модель системы, то это свидетельствует, как правило, о недостаточном уровне знаний об объекте.

Различают модели физические, аналоговые и математические. В экономике и управлении создать физический аналог (модель) объекта управления крайне сложно, а чаще всего просто невозможно; для оценки решений можно использовать не прямые аналоги – образцы исходного объекта, а описания, схемы, расчетные математические соотношения, которые аналитически, с помощью формул связывают между собой его характеристики. Подобный подход ничем не отличается от традиционного моделирования, однако в качестве модели (образца) в этом случае выступает не физический аналог исходного объекта, а система математических соотношений.

Соотношения, устанавливающие взаимосвязь между характеристиками объекта управления и показателями эффективности (критериями), называют математическими моделями. В более широком понимании математическая модель – это приближенное описание какого-либо класса явлений внешнего мира, выраженное с помощью математической символики.

Возможность применения и создания математических моделей для принятия управленческих решений во многом обусловлена тем, что большинство решений, как правило, можно связать с набором вполне определенных количественно измеримых величин, характеризующих как сам объект управления, так и внешнюю среду. Количественно измеримые величины и характеристики, с помощью которых ЛПР может осуществлять управление, называют управляемыми переменными или переменными решения. Факторы, влияющие на которые или изменять которые ЛПР не в состоянии (параметры внешней среды, некоторые параметры самого объекта управления), называют неуправляемыми переменными или параметрами (ограничениями).

При построении математической модели управленческая ситуация упрощается и схематизируется. Из множества факторов в нее включают наиболее важные и весомые так, чтобы существующие закономерности можно было описать с помощью математического аппарата.

Общих способов построения математических моделей не существует. В каждом конкретном случае модель строится исходя из целевой направленности управленческих решений с учетом требуемой точности решения, а также точности, с которой могут быть известны исходные данные.

Располагая математической моделью объекта управления, можно решать различные задачи: оценивать те или иные решения, проводить исследования "что будет, если..." и др. Большой интерес представляют задачи, связанные с отысканием наилучшего из возможных решений, которые называют задачами оптимизации.

Выбор критериев (показателей эффективности) и принципов оптимизации (максимизировать или минимизировать критерий) – прерогатива ЛПР. Определяющим

фактором при этом всегда является цель. Выбор критерия позволяет найти ответ и на второй вопрос, а именно: определить и отобрать те характеристики объекта управления, с помощью которых (изменяя которые) ЛПР может управлять процессом. Такие характеристики, как было отмечено ранее, называют управляемыми переменными или переменными решения.

Для оценки количественного влияния управляемых переменных на критерий необходимо либо иметь, либо создать математическую модель объекта управления, т.е. получить аналитические соотношения (формулы).

В большинстве задач оптимизации, как правило, присутствуют ограничения, накладываемые на управляемые переменные. Если эти ограничения удастся записать в аналитическом виде, то помимо целевой функции задача оптимизации будет содержать совокупность ограничений, которую также можно представить как систему неких математических соотношений.

Вид ограничивающих соотношений (тип функциональной связи, их запись в виде уравнений либо неравенств) зависит от решаемой задачи и в каждом конкретном случае различен. Принципиальным является то, что любые ограничения снижают возможности выбора и, следовательно, число возможных решений.

В связи с этим в задачах оптимизации широко используют понятие области допустимых решений, т.е. области, выделяемой из множества всех значений управляемых переменных, только внутри которой и допустим поиск оптимального решения. Очевидно, что область допустимых решений полностью определяется системой ограничений.

Запись целевой функции в совокупности с условием оптимизации (максимизация или минимизация) и системой ограничений называют моделью оптимизации.

Модель всегда тесно связана с проблемой, так как решение проблемы всегда начинается с моделирования проблемной ситуации объекта, а затем уже переходят к моделированию стратегических альтернатив и последствий принимаемого решения, куда, естественно, включаются такие элементы, как цель развития объекта управления, состояние внешней среды, функционирование объекта.

Построение соответствующих математических моделей, используемых в управлении для принятия решений, предусматривает следующие этапы: постановка задачи принятия решения, создание модели, проверка модели, применение модели.

Постановка задачи является основным этапом построения модели и представляет собой диагностику проблемной ситуации, т.е. идентификацию проблемы управляемого объекта.

Создание модели – разработка формализованной схемы, которая включает в себя установление цели модели, выходной информации, получаемой из модели об объекте управления, помогающей ЛПР решать проблему, входной информации, необходимой для решения, и источников данной информации.

Одним из основных этапов построения аналитической модели является разработка формализованной схемы.

Высказывание предпочтений на множестве ситуаций, решений и целей и формулировка критерия выбора позволяют определить одно или несколько оптимальных решений, обеспечивающих устранение проблемной ситуации.

Значение таких моделей принятия решений заключается в возможности находить оптимальное решение через алгоритм и выбирать такие решения (возможные действия), которые гарантируют наилучшее достижение цели.

Проверка модели предполагает проверку соответствия построенной модели реальной проблемной ситуации. Как правило, такую проверку на достоверность совершают, используя прошлые ситуации, т.е. используют информацию о состоянии объекта управления в прошлом, проблемах и последствиях уже принятых и реализованных управленческих решений.

Применение модели возможно после проверки модели на ситуациях в прошлом, для этого необходимо собрать нужную информацию.

В практической деятельности чаще всего используются подробно освещенные в литературе следующие виды моделей: статистические (вероятностные), имитационные, сетевые, линейного и математического программирования, теории очередей (массового обслуживания), запасов и др.

## **Тема 2.4. Классическая, административная, политическая модели принятия решений.**

### **Классическая (нормативная) модель принятия решений.**

Классическая модель принятия решений основывается на экономических предположениях. Действительно, управленческое решение должно соответствовать экономическим интересам организации. В основе классической модели лежат следующие предположения.

1. Принимающее решение лицо стремится к достижению известных и согласованных целей. Проблемы определены и точно сформулированы.
2. Ответственный за выбор сотрудник стремится к определенности, получению всей необходимой информации, просчитываются все допустимые варианты и возможные последствия.
3. Известны критерии оценки альтернатив. Лицо, принимающее решение, выбирает вариант, который несет наибольшую экономическую выгоду для организации.
4. Лицо, принимающее решение, действует рационально и логически подходит к оценке вариантов, расстановке приоритетов, его выбор наилучшим образом соответствует достижению целей организации.

Классическая модель считается нормативной. Она определяет, как должен действовать осуществляющий выбор менеджер, но ничего не говорит о том, как на самом деле происходит принятие решений. Ценность модели состоит в том, что она побуждает менеджеров к рациональным решениям. Например, многие высшие руководители полагаются исключительно на свою интуицию, принимаемые ими решения имеют индивидуальный характер. Распространенность классического подхода во многом связана с появлением различных количественных методов принятия решений с помощью компьютерной техники. Количественные методы включают в себя построение дерева решений, платежные матрицы, анализ точек безубыточности, линейное программирование, прогнозирование и модели операционной деятельности. Развитию классического подхода способствуют и корпоративные информационные системы.

Но по многим своим аспектам классическая модель является "идеальным" способом принятия решений, а, как известно, идеал потому и совершенен, что он недостижим. Классическая модель наиболее адекватна программируемым решениям, ситуациям уверенности или риска, когда имеется доступ ко всей необходимой информации, что позволяет рассчитать вероятности исходов. Например, современные аналитические программы позволяют автоматизировать многие программируемые решения, скажем, о "замораживании" счета покупателя, переставшего вносить платежи.

### **Административная (дескриптивная) модель принятия решений.**

Административная модель описывает реальный процесс принятия решений в трудных ситуациях (непрограммируемые решения и ситуации неуверенности и неопределенности), когда менеджеры, даже если они захотят, не могут принять экономически рациональное решение.

Ограниченная рациональность и приемлемость.

Административная модель принятия решений основывается на работах Г. Саймона (предложившего понятия классической и административной моделей). Ограниченная рациональность означает, что деятельность индивидов в организации лежит в пределах или границах допустимой рациональности. Организация - чрезвычайно сложная система, и менеджеры не имеют ни времени, ни возможностей для обработки всей необходимой для осознанного выбора информации. Поэтому принимаемые ими решения являются не столько рациональными, сколько приемлемыми. Приемлемость означает, что лицо, принимающее решение, выбирает первый, удовлетворяющий минимальному критерию допустимости вариант. Вместо того чтобы анализировать все варианты, выбирая из них обещающий

наивысший экономический результат, менеджеры останавливаются на первом же способном устранить проблему варианте, даже если они допускают возможность существования других, более выгодных решений. Поиск исчерпывающей информации и "точки оптимума" занимает слишком много драгоценного времени менеджера.

Принципы, на которых основывается административная модель, отличны от основных допущений классической и связаны, прежде всего, с влияющими на решения индивидов организационными факторами. Административная модель, более реалистична в плане принятия сложных, непрограммируемых решений.

1. Цели решения, как правило, не отличаются определенностью, находятся в конфликте друг с другом. Менеджеры часто не подозревают о существующих в организации проблемах и возможностях.

2. Рациональные процедуры используются далеко не всегда, а если и применяются, то ограничиваются упрощенным взглядом на проблему, не отражающим сложности реальных событий.

3. Границы поиска менеджерами различных вариантов определяются человеческими, информационными и ресурсными ограничениями.

4. Большинство менеджеров довольствуются скорее приемлемыми, нежели максимизирующими решениями. Отчасти это происходит из-за ограниченности, имеющейся у них информации, отчасти - из-за нечеткости критериев максимизации.

Административная модель, носит описательный характер, отражает реальный процесс принятия управленческих решений в сложных ситуациях, а не диктует, как следует принимать их в соответствии с теоретическим идеалом, в ней учитываются человеческие и иные влияющие на рациональность выбора ограничения.

**Интуиция.**

Административное принятие решений во многом основывается на интуиции менеджеров. Интуиция - это способность индивида, не обращаясь к логическим выкладкам, быстро "схватывать" особенности текущей ситуации и принимать решения на основе прошлого опыта. Интуитивный выбор не является автократическим или иррациональным, ибо он основывается на жизненном опыте, позволяющем менеджерам быстро находить правильное решение без всяких расчетов и вычислений. В современной среде бизнеса с ее скоростями и неопределенностью интуиция играет все более важную роль. Например, опрос 60 бизнесменов из разных отраслей экономики показал, что около половины из них часто принимают рабочие решения на базе интуитивных догадок. Еще 30% опрошенных время от времени обращаются за "консультациями" к интуиции.

Специалист по когнитивной психологии Гэри Клейн установил, что интуиция начинается с вспоминания. Когда человек обладает богатыми знаниями и опытом в определенной сфере, он способен принимать правильные решения быстро и без всяких усилий просто за счет вспоминания неосознанно "забытой" информации. Например, пожарные принимают решения на базе своих знаний о том, что характерно и что не характерно для огня. Эту информацию они получают из собственного опыта участия в борьбе с огнем. Аналогично бизнесмены постоянно, порой сами того не осознавая, получают и обрабатывают информацию. Накопленные таким образом знания и опыт помогают им принимать решения в ситуациях неуверенности и неопределенности.

### **Политическая модель принятия решений.**

Третья модель используется, как правило, для принятия непрограммируемых решений в условиях неуверенности, ограниченности информации и отсутствия единого мнения о том, какую цель преследовать или какую линию поведения выбрать. Во многих организациях в процессе принятия решений участвует большое число менеджеров. Каждый из них преследует определенные цели, всем им приходится обмениваться информацией и в конечном итоге приходиться к консенсусу. Когда менеджерам предстоит принять сложное организационное решение, создается коалиция, которая представляет собой неформальный альянс между разделяющими определенные цели менеджерами. Иными словами, менеджер, отстаивающий определенный вариант управленческого решения (например, поглощение компании-конкурента, с целью обеспечения роста), ведет неформальное общение с другими

руководителями, убеждая их выступить "единым фронтом". В случае неоднозначности возможных результатов решения менеджеры добиваются поддержки путем дискуссий, переговоров и сделок. В противном случае имеющие достаточный вес в организации менеджер или группа могут разрушить вынашиваемые коалицией планы. Создание коалиций позволяет инициативным менеджерам внести свой вклад в процесс принятия решений и добиться принятия предлагаемого ими варианта.

Политическая модель наиболее близка к реальным условиям, в которых работают менеджеры и все прочие принимающие решения лица: решения сложны и требуют участия многих людей, информация зачастую не позволяет прийти к однозначным выводам, а несогласие и даже конфликт относительно решения проблемы является привычным явлением. Политическая модель основана на четырех предположениях.

1. Организации состоят из имеющих различные интересы, цели и ценности групп. Менеджеры по-разному определяют приоритетность проблем, разделяя цели и интересы коллег или выражая несогласие с ними.
2. Информация является неопределенной и неполной. Рациональное поведение лимитировано сложностью многих проблем, а также личными и организационными ограничениями.
3. Менеджеры не обладают необходимыми для идентификации всех составляющих проблемы и обработки всей значимой информации временем, ресурсами или ментальными способностями. Для сбора информации и уменьшения неопределенности менеджеры общаются друг с другом, обмениваются мнениями.
4. Цели и альтернативы вырабатываются в ходе дебатов. Решения являются результатом дискуссий и "переговоров" между членами коалиций.

В табл. 2.5.1. представлены основные характеристики классической, административной и политической моделей принятия решений. Исследования показывают, что рациональные) "классически" принятые решения характерны для организаций, работающих в стабильных условиях. Административный и политический подходы, а также интуиция в большей степени адекватны турбулентной внешней среде, когда решения принимаются быстро, в условиях высокой неопределенности.

Таблица 2.5.1. Сравнительные характеристики классической, административной и политической моделей принятия решений

<b>Классическая модель</b>	<b>Административная модель</b>	<b>Политическая модель</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Четкость целей, осознание проблемы</li> <li>• Полная определенность ситуации</li> <li>• Исчерпывающая информация о вариантах решения и возможных результатах</li> <li>• Человек делает рациональный выбор для максимизации полезных результатов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проблема и цели неочевидны</li> <li>• Имеет место ситуация неопределенности</li> <li>• Ограниченность информации о вариантах решения и их последствиях</li> <li>• Приемлемый выбор, опирающийся на интуицию и коалиции</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Плюрализм: конфликт целей</li> <li>• Состояние неуверенности/неопределенности</li> <li>• Несоответствие мнений; неопределенность информации</li> <li>• Дискуссии и «переговоры» между членами коалиций</li> </ul>

Сравнительные характеристики классической, административной и политической моделей принятия решений

Большое значение для понимания природы и особенностей процессов принятия решений в организациях представляет изучение работ ведущих специалистов в области менеджмента, экономики, социологии, психологии и других научных направлений, повлиявших на становление современной теории принятия решений.

#### 4.3. Лабораторные работы.

Учебным планом не предусмотрено.

#### 4.4. Практические занятия.

<i>№ п/п</i>	<i>Номер раздела дисциплины</i>	<i>Наименование тем практических занятий</i>	<i>Объе м (час.)</i>	<i>Вид занятия в интерактивной, активной, инновационной формах, (час.)</i>
1	<b>1.</b>	<b>Функции и методы менеджмента</b>	<b>3</b>	-
2		Сущность и классификация функций менеджмента	0,5	Круглый стол по теме: «Сущность и классификация функций менеджмента» (0,5 час.)
3		Общие (основные) функции управления	1	Круглый стол по теме: «Общие (основные) функции управления» (0,5 час.)
4		Конкретные (специфические) функции управления	1	-
5		Дифференциация и интеграция менеджмента	0,5	-
6	<b>2.</b>	<b>Процесс принятия и реализации управленческих решений</b>	<b>3</b>	
7		Алгоритм принятия управленческих решений	1	-
8		Процесс принятия управленческих решений	0,5	-
9		Основная модель принятия решений	0,5	Презентация по теме: «Основная модель принятия решений» (0,5 час.)
10		Моделирование в процессах принятия и реализации управленческих решений.	0,5	-
11		Классическая, административная, политическая модели принятия решений.	0,5	Круглый стол по теме: «Классическая, административная, политическая модели принятия решений» (0,5 час.)
<b>ИТОГО</b>			<b>6</b>	<b>2</b>

#### 4.5. Контрольные мероприятия: курсовой проект (курсовая работа), контрольная работа, РГР, реферат.

Учебным планом не предусмотрено.

**5. МАТРИЦА СООТНЕСЕНИЯ РАЗДЕЛОВ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ К ФОРМИРУЕМЫМ В НИХ КОМПЕТЕНЦИЯМ И ОЦЕНКЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

<i>№, наименование разделов дисциплины</i>	<i>Кол-во часов</i>	<i>Компетенции</i>	<i>Σ комп.</i>	<i>t<sub>ср</sub> час</i>	<i>Вид учебных занятий</i>	<i>Оценка результатов</i>
		<i>OK</i>				
		<i>4</i>				
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
<b>1.</b> Функции и методы менеджмента.	52	+	1	52	Лк, ПЗ, СР	зачет
<b>2.</b> Процесс принятия и реализации управленческих решений.	52	+	1	52	Лк, ПЗ, СР	зачет
<b>всего часов</b>	<b>104</b>	<b>104</b>	<b>1</b>	<b>104</b>		

## 6. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

1) Гладков, И.С. Менеджмент: учебное пособие / И.С. Гладков; Федеральное государственное бюджетное учреждение науки Институт Европы Российской академии наук. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Проспект, 2016. - 213с.

2) Менеджмент: учебник для бакалавров / Е. В. Песоцкая [и др.]; Под ред. А. Н. Петрова. - 2-е изд., испр. и доп. - М.: Юрайт, 2012. - 645с.

## 7. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

№	Наименование издания	Вид занятия	Количество экземпляров в библиотеке, шт.	Обеспеченность, (экз./ чел.)
1	2	3	4	5
<b>Основная литература</b>				
1.	Менеджмент: учебник / под ред. М.М. Максимцова, М.А. Комарова. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Юнити-Дана, 2015. - 343 с. [Электронный ресурс]. - URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=115008">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=115008</a>	Лк ПЗ	ЭР	1
2.	Герчикова, И.Н. Менеджмент: учебник / И.Н. Герчикова. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Юнити-Дана, 2015. - 510 с.: табл., схемы - (Золотой фонд российских учебников). [Электронный ресурс]. - URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=114981">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=114981</a>	Лк ПЗ	ЭР	1
3.	Менеджмент: учебник для бакалавров / Е. В. Песоцкая [и др.]; Под ред. А. Н. Петрова. - 2-е изд., испр. и доп. - М.: Юрайт, 2012. - 645с.	ЛК ПЗ СР	35	1
4.	Юдина, А.И. Социальный менеджмент : учебное пособие / А.И. Юдина. - Кемерово : КемГУКИ, 2013. - 231 с. [Электронный ресурс]. URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=227989">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=227989</a>			
5.	Инженерная экология и экологический менеджмент : учебник / ред. Н.И. Иванов, И.М. Фадин. - 3-е изд. - Москва : Логос, 2011. - 518 с. - (Новая университетская библиотека) [Электронный ресурс]. - URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=89785">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=89785</a>			
<b>Дополнительная литература</b>				
6.	Ефимов А.Н. Менеджмент [Электронный ресурс]: практикум/ А.Н. Ефимов, Е.Н. Барикаев.- Москва: Юнити-Дана, 2015.-199с. URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=115011">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=115011</a>	СР ПЗ	ЭР	1

## **8. ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ «ИНТЕРНЕТ» НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

1. Электронный каталог библиотеки БрГУ  
[http://irbis.brstu.ru/CGI/irbis64r\\_15/cgiirbis\\_64.exe?LNG=&C21COM=F&I21DBN=BOOK&P21DBN=BOOK&S21CNR=&Z21ID=](http://irbis.brstu.ru/CGI/irbis64r_15/cgiirbis_64.exe?LNG=&C21COM=F&I21DBN=BOOK&P21DBN=BOOK&S21CNR=&Z21ID=).
2. Электронная библиотека БрГУ <http://ecat.brstu.ru/catalog> .
3. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека online»  
<http://biblioclub.ru> .
4. Электронно-библиотечная система «Издательство «Лань» <http://e.lanbook.com> .

## **9. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

Работа на лекциях: ведение конспекта лекционного материала для успешного использования его при подготовке к зачету, закреплению и расширения теоретических знаний. После проработки лекционного материала обучающийся должен четко владеть следующими аспектами по каждой лекции:

- знать тему;
- четко представлять план лекции;
- уметь выделять основное, главное;
- усвоить значение примеров и иллюстраций.

Работа на практических занятиях заключается в выработке практических умений и приобретения навыков в решении задач, разработке и оформлении документов; закреплении отдельных аспектов проблемы в дополнение к лекционному материалу. На практических занятиях приветствуются домашние заготовки в виде презентаций, материалов по темам выступлений на «круглых столах».

Цели практических занятий:

- расширение и углубление знаний по важнейшим проблемам дисциплины;
- закрепление знаний и умений излагать сущность анализируемых явлений и процессов;
- формирование навыков аналитической работы обучающихся.

Самостоятельная работа по менеджменту выполняет функцию закреплению, повторения изученного материала. Выполнение самостоятельной работы способствует углублению знаний и более успешному формированию умений и навыков, связанных с изучением конкретных тем.

Характер самостоятельной работы: подготовка устных сообщений по темам в рамках лекционного материала; решение задач, которые выполняются по заданию и при методическом руководстве преподавателя, а также без его непосредственного участия. Правильное выполнение заданий по самостоятельной работе развивает способности самостоятельно работать с информацией, используя учебную и научную литературу. Самостоятельная работа дисциплинирует обучающихся, развивает произвольное внимание и совершенствует навыки целесообразного восприятия.

Всё это позволят обучающимся приобрести навыки профессионального мастерства, самостоятельно подбирать информационные источники, формулировать основные стратегии менеджмента, управлять новой информацией и знаниями, эффективно и толерантно взаимодействовать со специалистами из других областей, находить оптимальное решение в решении управленческих задач.

## **9.1. Методические указания для обучающихся по выполнению практических занятий.**

### **Практическая работа № 1.**

Тема: сущность и классификация функций менеджмента.

Цель: усвоить сущность и предназначение науки управления и роль руководителя в процессе управления; закрепить понятия «менеджмент», «управление», «менеджер», «руководитель», понять их сущность и раскрыть значение основных понятийных элементов, оценить роль и значение указанных категорий в науке управления.

Ход работы:

Менеджмент - это управление организацией, хозяйствующей в условиях рынка. Понятия менеджмента и управления организацией чаще всего используются как понятия идентичные, взаимозаменяемые. Это находит отражение в определениях данных понятий в фундаментальных работах отечественных и зарубежных авторов, где раскрывается их содержание.

Управление есть всеобщая человеческая деятельность, а менеджмент это его специфическая область, включающая деятельность профессионалов, специалистов по обеспечению успешной деятельности организаций.

Предмет менеджмента как науки управления охватывает исследования законов и закономерностей жизнедеятельности организаций и отношений между работниками в процессе управления.

Существует две достаточно различные точки зрения на значение науки менеджмента и специального управленческого образования для подготовки кадров менеджеров.

Первая из них, характерная для США и Европы, отводит управленческому образованию очень важную роль. Здесь считают науку менеджмента основополагающей для формирования специалистов по управлению людьми, которые, в свою очередь, являются не менее сложными объектами, чем машины или химические процессы, чтобы неподготовленный человек мог управлять ими.

Другая точка зрения - в Японии, где система подготовки менеджеров построена иначе. Крупные фирмы сами готовят руководителей, т.е. происходит обучение опытом, когда старшие по должности учат младших. Процесс подготовки квалифицированного менеджера через планирование карьеры, обмен опытом, ротацию кадров и т.п. занимает почти два десятка лет. Основой подготовки менеджеров считают практику, в то время как наука имеет общеобразующую роль. Так, в стране принято, что на предприятиях учатся все - от рабочего до управляющего фирмой.

В России в условиях отсутствия квалифицированных менеджеров, могущих подготовить себе смену, при всей близости нашей бывшей советской системы к японскому образцу, наиболее вероятен, возможен и реализуется западный вариант.

Необходимость управленческой деятельности определяется наличием организаций, в которых люди совместно работают для достижения общих целей. Для того чтобы организация могла добиться успеха, цели и задачи ее подразделений должны быть скоординированы посредством вертикального и горизонтального разделения труда.

Успешность деятельности организации зависит от умения выжить, результативности, эффективности и производительности деятельности организаций, которые определяются уровнем менеджмента в ней.

Развитие и совершенствование менеджмента приспособление его к конкретной обстановке на сегодня является одним из главных рычагов улучшения результатов деятельности фирм. Он во многих случаях оказывается гораздо более действенным, чем дополнительные финансовые вложения или создание новых производственных мощностей предприятия.

Кроме этого, все грани менеджмента целесообразно сгруппировать, учитывая, что он является одновременно и системой, и процессом.

В менеджменте как системе выделяют такие три его грани:

- 1) менеджмент - это воздействие субъекта на объект управления;
- 2) менеджмент - это воздействие на объект с четко определенной целью или это механизм достижения цели;
- 3) менеджмент - это руководство таким специфическим объектом управления, как люди, поэтому необходимо знание и учет не только объективных, но и субъективных факторов управления.

В менеджменте как процессе выделяют следующие грани:

- 1) менеджмент - это выполнение определенной совокупности специфических видов деятельности, называемых управленческими функциями (планирования, организации, мотивации, контроля);
- 2) менеджмент - это процесс принятия и реализации управленческих решений;
- 3) менеджмент - это процесс переработки и выработки информации и процесс коммуникаций, связывающий воедино все составляющие системы управления.

#### Вопросы к практическому занятию:

1. Какова сфера применения слова «управление»?
2. Дайте определение менеджмента.
3. Проанализируйте различные определения понятия «менеджмент» и покажите их взаимосвязь.
4. Какие аспекты отражаются в понятии «менеджмент»? Чем отличаются понятия «менеджмент» и «управление»?
5. Какова сущность понятия управление организацией и менеджмента?
6. Чем вызвано множество разнообразных подходов к определению содержания управления?
7. Каково значение менеджмента как вида деятельности?

Форма отчетности: проанализировать основные функции и методы менеджмента (в бумажном варианте).

#### **Круглый стол по теме: «Сущность, основные понятия менеджмента».**

Цель «круглого стола» - раскрыть широкий спектр мнений по выбранной для обсуждения проблеме с разных точек зрения, обсудить неясные и спорные моменты, связанные с данной проблемой, и достичь консенсуса.

Задачей «круглого стола» является мобилизация и активизация обучающихся на решение конкретных актуальных проблем. Характерной чертой «круглого стола» является сочетание тематической дискуссии с групповой консультацией. Наряду с активным обменом знаниями, у обучающихся вырабатываются профессиональные умения излагать мысли, аргументировать свои соображения, обосновывать предлагаемые решения и отстаивать свои убеждения. При этом происходит закрепление информации и самостоятельной работы с дополнительным материалом, а также выявление проблем и вопросов для обсуждения. Основную часть «круглого стола» по любой тематике составляет дискуссия. Дискуссия (от лат. discussio — исследование, рассмотрение) — это всестороннее обсуждение спорного вопроса в публичном собрании, в частной беседе, споре. Другими словами, дискуссия заключается в коллективном обсуждении какого-либо вопроса, проблемы или сопоставлении информации, идей, мнений, предложений.

#### Основная литература:

- 1) Менеджмент: учебник / под ред. М.М. Максимцова, М.А. Комарова. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Юнити-Дана, 2015. - 343 с. [Электронный ресурс]. - URL:<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115008>
- 2) Герчикова, И.Н. Менеджмент: учебник / И.Н. Герчикова. - 4-е изд., перераб. и доп. -

М. : Юнити-Дана, 2015. - 510 с. : табл., схемы - (Золотой фонд российских учебников). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-238-01095-3; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114981>

3) Менеджмент: учебник для бакалавров / Е. В. Песоцкая [и др.] ; Под ред. А. Н. Петрова. - 2-е изд., испр. и доп. - М. : Юрайт, 2012. - 645 с.

#### Дополнительная литература:

1) Гладков, И.С. Менеджмент: учебное пособие / И.С. Гладков; Федеральное государственное бюджетное учреждение науки Институт Европы Российской академии наук. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. : Проспект, 2016. - 213 с. : табл., граф. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-98163-054-5. - ISBN 978-5-392-19308-0 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=443760>

#### Контрольные вопросы для самопроверки:

1. Сущность, методы менеджмента;
2. Классификация функций менеджмента.

### **Практическая работа № 2.**

Тема: Общие (основные) функции менеджмента.

Цель: усвоить сущность основных функций управления.

Ход работы:

#### **Теоретическая часть**

Функция управления - это направление или вид управленческой, характеризующийся обособленным комплексом задач и осуществляемый специальными приемами и способами.

Основными функциями управления целесообразно считать в самом общем виде - планирование, организацию, мотивацию, контроль.

Планирование - это непрерывный процесс установления и конкретизации целей развития всей организации и ее структурных подразделений, определения средств их достижения, сроков и последовательности реализации, распределения ресурсов.

Организация как функция управления нацелена на то, чтобы претворить намеченные планы в жизнь.

Мотивация - это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и/или целей организации.

Вопросы к практическому занятию:

1. Какую роль играет выделение управленческих функций?
2. Что такое функция управления?
3. Перечислите общие функции управления.

**Круглый стол по теме:** «Общие (основные) функции менеджмента».

Цель «круглого стола» - раскрыть широкий спектр мнений по выбранной для обсуждения проблеме с разных точек зрения, обсудить неясные и спорные моменты, связанные с данной проблемой, и достичь консенсуса.

Задачей «круглого стола» является мобилизация и активизация обучающихся на решение конкретных актуальных проблем. Характерной чертой «круглого стола» является сочетание тематической дискуссии с групповой консультацией. Наряду с активным обменом знаниями, у обучающихся вырабатываются профессиональные умения излагать мысли, аргументировать свои соображения, обосновывать предлагаемые решения и отстаивать свои убеждения. При этом происходит закрепление информации и самостоятельной работы с дополнительным материалом, а также выявление проблем и вопросов для обсуждения. Основную часть «круглого стола» по любой тематике составляет дискуссия. Дискуссия (от лат. discussio — исследование, рассмотрение) — это всестороннее обсуждение спорного вопроса в публичном собрании, в частной беседе, споре. Дискуссия заключается в коллективном обсуждении какого-либо вопроса, проблемы или сопоставлении информации, идей, мнений, предложений.

Форма отчетности: проанализировать общие (основные) функции управления (в бумажном варианте), дать необходимые пояснения.

Контрольные вопросы для самопроверки:

1. Основные функции менеджмента
2. Характеристики основных функций менеджмента
3. Перечислите общие функции менеджмента

Основная литература:

- 1) Менеджмент: учебник / под ред. М.М. Максимцова, М.А. Комарова. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Юнити-Дана, 2015. - 343 с. [Электронный ресурс]. - URL:<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115008>
- 2) Герчигова, И.Н. Менеджмент: учебник / И.Н. Герчигова. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Юнити-Дана, 2015. - 510 с. : табл., схемы - (Золотой фонд российских учебников). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-238-01095-3; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114981>
- 3) Менеджмент: учебник для бакалавров / Е. В. Песоцкая [и др.] ; Под ред. А. Н. Петрова. - 2-е изд., испр. и доп. - М. : Юрайт, 2012. - 645 с.

Дополнительная литература:

- 1) Гладков, И.С. Менеджмент: учебное пособие / И.С. Гладков; Федеральное государственное бюджетное учреждение науки Институт Европы Российской академии наук. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. : Проспект, 2016. - 213 с. : табл., граф. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-98163-054-5. - ISBN 978-5-392-19308-0 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=443760>

**Практическая работа № 3 .**

Тема: Конкретные (специфические) функции управления.

Цель: закрепление теоретических знаний по теме занятия.

Ход работы:

Контроль - это процесс обеспечения достижения организацией своих целей. Он состоит из установления норм, измерения полученных результатов и проведения необходимых корректирующих мер.

Конкретные функции управления следующие: функции управления ресурсами, функции управления процессами и функции управления результатами.

Функции управления ресурсами включают:

- управление запасами;
- управление финансами;
- управление персоналом и т.д.

Функции управления процессами включают:

- управление материально-техническим снабжением;
- управление основным производством;
- управление вспомогательным производством;
- управление обслуживающим производством;
- совершенствование управления;
- управление сбытом;
- управление маркетингом и т.д.

Функции управления результатами включают:

- управление качеством;

- управление производительностью;
- управление затратами и т.д.

Так как конкретные функции возникают в результате наложения общих функций управления на специфику объектов управления, то перечень таких функций зависит от перечня объектов управления и уровня декомпозиции самих функций.

Форма отчетности: проанализировать конкретные (специфические) функции управления (в бумажном варианте), дать необходимые пояснения.

Контрольные вопросы для самопроверки:

1. Раскрыть классификацию функций управления
2. Что такое общие и конкретные функции управления?

Основная литература:

- 1) Менеджмент: учебник / под ред. М.М. Максимцова, М.А. Комарова. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Юнити-Дана, 2015. - 343 с. [Электронный ресурс]. URL:<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115008>
- 2) Герчигова, И.Н. Менеджмент: учебник / И.Н. Герчигова. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Юнити-Дана, 2015. - 510 с.: табл., схемы - (Золотой фонд российских учебников). [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114981>
- 3) Менеджмент: учебник для бакалавров / Е. В. Песоцкая [и др.] ; Под ред. А. Н. Петрова. - 2-е изд., испр. и доп. - М. : Юрайт, 2012. - 645 с.

Дополнительная литература:

- 1) Гладков, И.С. Менеджмент: учебное пособие / И.С. Гладков; Федеральное государственное бюджетное учреждение науки Институт Европы Российской академии наук. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. : Проспект, 2016. - 213 с. : табл., граф. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-98163-054-5. - ISBN 978-5-392-19308-0 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=443760>

#### **Практическая работа № 4.**

Тема: Дифференциация и интеграция менеджмента.

Цель: усвоить сущность процессов дифференциации и интеграции в менеджменте предприятия.

Ход работы:

Наряду с процессами адаптации и контрадаптации на построение организационных структур оказывают непосредственное влияние два других процесса - *интеграция* и *дифференциация*. Данные процессы, в конечном счете определяют, из скольких структурных элементов будет состоять организация и каковы будут связи между этими элементами. Дифференциация представляет собой процесс дробления организации на различные составляющие - подразделения, отделы, подотделы, наконец, отдельные должности. А процесс интеграции связан с попытками, в той или иной степени успешными, собрать данные составляющие в единое целое, образовать устойчивые организационные связи.

Форма отчетности: презентация по теме «Дифференциация и интеграция менеджмента» ( в электронном и бумажном варианте).

Контрольные вопросы для самопроверки:

1. Дать определение понятия «дифференциация» и «интеграция».
2. В чем заключается сущность матрицы модели «дифференциация и интеграция»?

Основная литература:

- 1) Менеджмент: учебник / под ред. М.М. Максимцова, М.А. Комарова. - 4-е изд., перераб. и

доп. - М.: Юнити-Дана, 2015. - 343 с. [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115008>

2) Герчикова, И.Н. Менеджмент: учебник / И.Н. Герчикова. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : Юнити-Дана, 2015. - 510 с. : табл., схемы - (Золотой фонд российских учебников). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-238-01095-3; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114981>

3) Менеджмент: учебник для бакалавров / Е. В. Песоцкая [и др.] ; Под ред. А. Н. Петрова. - 2-е изд., испр. и доп. - М. : Юрайт, 2012. - 645 с.

#### Дополнительная литература:

1) Гладков, И.С. Менеджмент: учебное пособие / И.С. Гладков; Федеральное государственное бюджетное учреждение науки Институт Европы Российской академии наук. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. : Проспект, 2016. - 213 с. : табл., граф. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-98163-054-5. - ISBN 978-5-392-19308-0 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=443760>

### **Практическая работа № 5.**

Тема: Алгоритм принятия управленческих решений.

Цель: развитие практических навыков к самостоятельной работе по принятию управленческих решений.

Ход работы:

Задание № 1. Примите обоснованное управленческое решение по нижеприведенным ситуациям. Ответ пояснить.

Ситуация 1. Руководитель крупного подразделения столкнулся с необходимостью повлиять на одного из механиков, чтобы тот изменил свое отношение к работе и отказался от своих претензий. В обязанности этого механика входило обеспечение круглосуточной бесперебойной работы десятков печатных и других машин. Он постоянно жаловался, что его рабочий день слишком длинен, что он перегружен работой, им все помыкают и что ему нужен помощник. Руководитель не дал ему помощника и все же сумел сделать так, что механик остался доволен. Как ему это удалось? Как бы поступили Вы?

Ситуация 2. Вы руководите сборкой на четырех линиях предприятия. На заводе рабочие получают примерно одинаковую зарплату. Ввиду недавнего сокращения фонда заработной платы вам необходимо уволить одного из работников. Характеристики каждого из них представлены в таблице 1. Ваши действия?

Таблица 1 – Характеристики работников

Характеристика работника	Мария	Дмитрий	Пелагея	Николай
Возраст, лет	34	27	21	47
Семейное положение	Разведена	Холост	Помолвлена	Женат
Иждивенцы	Двое детей	Мать	-	Жена и 18-летний сын
Образование	Выпускница профессионального училища	Исключен из средней школы	Выпускница средней школы	По вечерам посещает техникум
Состояние здоровья	В прошлом страдала алкоголизмом, но это не влияет на ее работу	Страдает физическим недостатком, но это не отражается на его работе	Отличное	Нет проблем
Стаж, лет	8	5	2	6

Другие характеристики	Работает медленно, ладит со всеми, иногда опаздывает, подвержена перепадам настроения, честна	Хороший работник, ладит с коллегами, иногда опаздывает, приятен в общении, всегда готов помочь	Средний работник, коллеги относятся к ней хорошо, иногда опаздывает, приятна в общении	Хороший работник, не очень ладит с коллегами, никогда не опаздывает, спокоен
Планы на будущее	Хотела бы сохранить прежнюю должность	Хотел бы получить лучшую должность на своем предприятии	Ее дядя хотел бы, чтобы она училась бизнесу	Возможно, поменяет свою профессию, когда закончит учебу

Задание № 2. Примите управленческое решение с учетом ограничивающих факторов. Ситуация

В конце года у А.Н. Петрова (менеджера крупного предприятия) накопилось много нерешенных проблем как личного, так и делового характера. Необходимо было:

- 1) организовать конференцию;
- 2) продлить договор с поставщиками на следующий год;
- 3) разрешить затянувшийся конфликт между начальниками подразделений;
- 4) подготовиться к проверке бухгалтерской отчетности предприятия налоговой инспекцией;
- 5) решить проблему с неуспеваемостью младшего сына в школе;
- 6) закончить ремонт квартиры;
- 7) подстричься в парикмахерской и купить новый костюм;
- 8) поздравить тещу с Днем рождения.

За неделю до наступления Нового года он, очевидно, не успеет решить все эти проблемы.

Задание

С учетом 10 ограничений, приведенных в таблице 2, выявите наиболее важные задачи менеджера, которые должны быть решены в первую очередь. Оформите свой ответ в виде таблицы 3. Для этого в каждой строке, характеризующей определенную комбинацию ограничений, отметьте галочками три выбранные первостепенные задачи. Обоснуйте свой ответ.

Таблица 2 – Комбинации ограничений

Ограничение	Комбинация ограничений						
	1	2	3	4	5	6	7
1. Деньги есть	Да	Нет	Да	Нет	Да	Нет	Да
2. Самочувствие хорошее	Нет	Да	Да	Нет	Нет	Нет	Да
3. Штат укомплектован	Да	Нет	Нет	Да	Да	Нет	Да
4. Имеется информационная база	Да	Да	Нет	Нет	Да	Нет	Да
5. Отношения с администрацией школы, где учится сын, хорошие	Да	Нет	Да	Да	Да	Нет	Да
6. Подход к принятию решения оптимистический	Нет	Да	Да	Нет	Да	Нет	Да
7. Предприятие преуспевает	Да	Нет	Нет	Нет	Да	Нет	Да
8. Семья дружная	Нет	Да	Да	Нет	Нет	Нет	Да
9. Авторитет менеджера достаточно высок	Да	Нет	Да	Нет	Нет	Нет	Да
10. Поставщики сотрудничают с предприятием более трех лет	Да	Нет	Да	Да	Нет	Нет	Да

**Форма отчетности:** оформить практическую работу согласно предъявляемым требованиям (письменно либо в электронной форме); заполнить таблицу, дополнить необходимыми пояснениями.

**Вопросы к практическому занятию:**

1. Опишите алгоритм принятия управленческого решения.
2. Ошибки в процессе принятия решений.

**Основная литература:**

- 1) Менеджмент: учебник / под ред. М.М. Максимцова, М.А. Комарова. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Юнити-Дана, 2015. - 343 с. [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115008>
- 2) Герчикова, И.Н. Менеджмент: учебник / И.Н. Герчикова. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Юнити-Дана, 2015. - 510 с. : табл., схемы - (Золотой фонд российских учебников). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-238-01095-3; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114981>
- 3) Менеджмент: учебник для бакалавров / Е. В. Песоцкая [и др.] ; Под ред. А. Н. Петрова. - 2-е изд., испр. и доп. - М.: Юрайт, 2012. - 645 с.

**Дополнительная литература:**

- 1) Гладков, И.С. Менеджмент: учебное пособие / И.С. Гладков; Федеральное государственное бюджетное учреждение науки Институт Европы Российской академии наук. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Проспект, 2016. - 213 с. : табл., граф. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-98163-054-5. - ISBN 978-5-392-19308-0 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=443760>

## **Практическая работа № 6.**

**Тема:** Процесс принятия управленческих решений.

**Цель:** закрепление практических вопросов по теме: «Процесс принятия управленческих решений».

**Ход работы:**

Рассмотрение и обсуждение следующих вопросов:

(по каждому вопросу обучающиеся делают пояснения, приводят примеры)

1. Рассмотрите основные этапы процесса принятия управленческих решений. Проанализируйте, какой этап или этапы данного процесса являются основными и почему.
2. Проанализируйте характерные черты каждого этапа. Чем, по-вашему, друг от друга отличаются этапы «Анализ ситуации» и «Диагностика ситуации»?
3. Как вы считаете, зачем нужен столь сложный процесс: генерирование альтернативных вариантов решений, отбор основных решений? Какую пользу он приносит? Перечислите известные вам методы генерирования идей.
4. Как вы уже знаете, информация для подготовки к разработке управленческого решения поступает на первом этапе «Получение информации о ситуации». Может ли сейчас, на этапе принятия решения, реализации, анализа результата, поступать информация из внешней и внутренней среды? Может ли она сейчас повлиять на управленческое решение? Если да, то каким образом?
5. Вспомните роль информации в процессе принятия управленческого решения, вспомните функции, которыми обладает информация. Также дайте определение термину «система», вспомните, какими свойствами она обладает.
6. Вы уже знаете, что принимаемое управленческое решение можно доработать, откорректировать, дополнить. Проанализируйте полученные данные и попробуйте ответить на вопрос: на каком этапе принятия управленческого решения возможно доработать, откорректировать, дополнить управленческое решение?

7. Проанализируйте основные составляющие системы контроля. Почему эти факторы являются основными? Существуют ли еще какие-нибудь составляющие контроля? Обоснуйте свой ответ.

#### Задание 1

В группах по три человека рассмотрите последовательно каждый этап процесса принятия управленческого решения. Как вы считаете, какие факторы внутренней и внешней среды будут влиять на каждый из этапов? Результаты своей работы вынесите на дискуссию на практическом занятии. Проведите обсуждение на тему: Из каких этапов состоит стадия подготовки к разработке управленческого решения? Какая информация используется в качестве входной на этапе получения информации о ситуации? Что значит недостаточность информации при анализе неблагоприятной управленческой ситуации? Что значит избыточность информации при анализе неблагоприятной управленческой ситуации?

Форма отчетности: оформить практическую работу согласно предъявляемым требованиям (письменно либо в электронной форме).

#### Контрольные вопросы для самопроверки:

1. Какой этап является первым в процессе принятия и реализации управленческих решений?
2. Что называется процессом принятия решений и каковы его основные этапы?
3. Дать понятие проблемы.
4. Что понимается под критериями выбора?
5. Какое решение можно считать оптимальным?

#### Основная литература:

- 1) Менеджмент: учебник / под ред. М.М. Максимцова, М.А. Комарова. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Юнити-Дана, 2015. - 343 с. [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115008>
- 2) Герчикова, И.Н. Менеджмент: учебник / И.Н. Герчикова. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Юнити-Дана, 2015. - 510 с. : табл., схемы - (Золотой фонд российских учебников). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-238-01095-3; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114981>
- 3) Менеджмент: учебник для бакалавров / Е. В. Песоцкая [и др.] ; Под ред. А. Н. Петрова. - 2-е изд., испр. и доп. - М.: Юрайт, 2012. - 645 с.

#### Дополнительная литература:

- 1) Гладков, И.С. Менеджмент: учебное пособие / И.С. Гладков; Федеральное государственное бюджетное учреждение науки Институт Европы Российской академии наук. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Проспект, 2016. - 213 с. : табл., граф. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-98163-054-5. - ISBN 978-5-392-19308-0 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=443760>

### **Практическая работа № 7.**

Тема: Основная модель принятия решений.

Цель: структурирование и представление проблем принятия решений с помощью основной модели теории принятия решений.

Ход работы:

Рассмотрение и обсуждение следующих вопросов:

(по каждому вопросу обучающиеся делают пояснения, приводят примеры)

1. Опишите основную модель принятия управленческих решений
2. Раскройте понятие «оцениваемые альтернативы действий».
3. Что такое результаты альтернатив действий и выбор одной альтернативы действий?

4. Опишите состояние внешней среды и ее влияние на принятие управленческого решения.
5. Опишите значение целевой функции в принятии решений.
6. Назовите факторы (детерминанты) решения: первичные и вторичные.

Форма отчетности: презентация по теме «Основная модель принятия решений» ( в электронном и бумажном варианте).

Основная литература:

- 1) Менеджмент: учебник / под ред. М.М. Максимцова, М.А. Комарова. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Юнити-Дана, 2015. - 343 с. [Электронный ресурс]. - URL:<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115008>
- 2) Герчикова, И.Н. Менеджмент: учебник / И.Н. Герчикова. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : Юнити-Дана, 2015. - 510 с. : табл., схемы - (Золотой фонд российских учебников). - [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114981>
- 3) Менеджмент: учебник для бакалавров / Е. В. Песоцкая [и др.] ; Под ред. А. Н. Петрова. - 2-е изд., испр. и доп. - М. : Юрайт, 2012. - 645 с.

Дополнительная литература:

- 1) Гладков, И.С. Менеджмент: учебное пособие / И.С.Гладков; Федеральное государственное бюджетное учреждение науки Институт Европы Российской академии наук. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Проспект, 2016. – 213с. [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=443760>

**Практическая работа № 8.**

Тема: Моделирование в процессах принятия и реализации управленческих решений.

Цель: построение модели исследуемого объекта для его изучения.

Ход работы:

Задание 1.

Принимая управленческое решение, руководитель выполнил ряд действий в следующей последовательности:

1. Обратил внимание на то, что на предприятии складывается нежелательная ситуация.
2. Определил критерии оценки результатов управленческого решения.
3. Проанализировал имеющуюся информацию.
4. Разработал альтернативные варианты решения.
5. Выбрал решение.
6. Организовал выполнение решения.

Определить какие ошибки в технологии принятия решения допустил руководитель.

Полученные результаты обсуждаются на занятии.

Задание 2.

Моделирование персонального управленческого решения.

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? Принимая управленческое решение, воспользуйтесь моделью Врума-Йеттона. Обоснуйте свой выбор.

- 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.

Форма отчетности: оформить практическую работу согласно предъявляемым требованиям (письменно либо в электронной форме)

Контрольные вопросы для самопроверки:

1. Какова роль моделирования в процессах принятия управленческих решений?
2. Какие методы построения многофункциональной модели вы знаете?

Основная литература:

1) Менеджмент: учебник / под ред. М.М. Максимцова, М.А. Комарова. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Юнити-Дана, 2015. - 343 с. [Электронный ресурс]. -

URL:<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115008>

2) Герчигова, И.Н. Менеджмент: учебник / И.Н. Герчигова. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Юнити-Дана, 2015. - 510 с. : табл., схемы - (Золотой фонд российских учебников). -

Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-238-01095-3; То же [Электронный ресурс]. -

URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114981>

3) Менеджмент: учебник для бакалавров / Е. В. Песоцкая [и др.] ; Под ред. А. Н. Петрова. - 2-е изд., испр. и доп. - М.: Юрайт, 2012. - 645 с.

Дополнительная литература:

1) Гладков, И.С. Менеджмент: учебное пособие / И.С. Гладков; Федеральное государственное бюджетное учреждение науки Институт Европы Российской академии наук. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Проспект, 2016. - 213 с. : табл., граф. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-98163-054-5. - ISBN 978-5-392-19308-0 ; То же [Электронный ресурс]. -

URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=443760>

## **Практическая работа № 9.**

Тема: Классическая, административная, политическая модели принятия решений.

Цель: проведение тематической дискуссии с целью закрепления изученного материала.

Ход работы:

**Круглый стол по теме:** «Классическая, административная, политическая модели принятия решений».

Цель «круглого стола» - раскрыть широкий спектр мнений по выбранной для обсуждения проблеме с разных точек зрения, обсудить неясные и спорные моменты, связанные с данной проблемой, и достичь консенсуса.

Задачей «круглого стола» является мобилизация и активизация обучающихся на решение конкретных актуальных проблем. Характерной чертой «круглого стола» является сочетание тематической дискуссии с групповой консультацией. Наряду с активным обменом знаниями, у обучающихся вырабатываются профессиональные умения излагать мысли, аргументировать свои соображения, обосновывать предлагаемые решения и отстаивать свои убеждения. При этом происходит закрепление информации и самостоятельной работы с дополнительным материалом, а также выявление проблем и вопросов для обсуждения. Основную часть «круглого стола» по любой тематике составляет дискуссия. Дискуссия (от лат. discussio — исследование, рассмотрение) — это всестороннее обсуждение спорного вопроса в публичном собрании, в частной беседе, споре. Другими словами, дискуссия заключается в коллективном обсуждении какого-либо вопроса, проблемы или сопоставлении информации, идей, мнений, предложений.

Форма отчетности: проанализировать классическую, административную, политическую модели принятия решений (в бумажном варианте).

Контрольные вопросы для самопроверки:

1. Классическая модель принятия управленческих решений.

2. Административная (дескриптивная) модель принятия управленческих решений.
3. Политическая модель принятия управленческих решений.

Основная литература:

- 1) Менеджмент: учебник / под ред. М.М. Максимцова, М.А. Комарова. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Юнити-Дана, 2015. - 343с. [Электронный ресурс]. - URL:<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115008>
- 2) Герчикова, И.Н. Менеджмент: учебник / И.Н. Герчикова. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Юнити-Дана, 2015. - 510 с.: табл., схемы - (Золотой фонд российских учебников). [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114981>
- 3) Менеджмент: учебник для бакалавров / Е. В. Песоцкая [и др.]; Под ред. А. Н. Петрова. - 2-е изд., испр. и доп. - М.: Юрайт, 2012. - 645с.

Дополнительная литература:

- 1) Гладков, И.С. Менеджмент: учебное пособие / И.С. Гладков; Федеральное государственное бюджетное учреждение науки Институт Европы Российской академии наук. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Проспект, 2016. - 213с. [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=443760>

**10. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

1. Microsoft Imagine Premium (ОС Windows 7 Professional);
2. Microsoft Office 2007 Russian Academic OPEN No Level;
3. Kaspersky Endpoint Security для бизнеса - Расширенный Russian Edition. 1000-1499 Node 1 year Educational Renewal License;

**11. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

<i>Вид занятия</i>	<i>Наименование аудитории</i>	<i>Перечень основного оборудования</i>	<i>№</i>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Лк	Лекционная аудитория (мультимедийный класс)	Интерактивная доска	№ 1- № 9
ПЗ	Лекционная аудитория (мультимедийный класс)	Интерактивная доска	№ 1- № 9
СР	ЧЗ-1	-	-

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ  
ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

**1. Описание фонда оценочных средств (паспорт)**

№ компетенции	Элемент компетенции	Раздел	Тема	ФОС
ОК-6	Способность использовать основы экономических знаний в различных сферах жизнедеятельности	<b>1. Функции и методы менеджмента.</b>	1.1. Сущность и классификация функций менеджмента; 1.2. Общие (основные) функции управления; 1.3. Конкретные (специфические) функции управления; 1.4. Дифференциация и интеграция менеджмента.	Вопросы к зачету 1.1. – 1.19.
ОПК-3	Готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия.	<b>2. Процесс принятия и реализации управленческих решений.</b>	2.1. Алгоритм принятия управленческих решений; 2.2. Процесс принятия управленческих решений; 2.3. Моделирование в процессах принятия и реализации управленческих решений; 2.4. Классическая, административная, политическая модели принятия решений.	Вопросы к зачету 2.1. – 2.28.

## 2. Вопросы к зачету

№ п/п	Компетенции		ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ	№ и наименование раздела
	Код	Определение		
1	2	3	4	5
1.	ОК-6	Способность использовать основы экономических знаний в различных сферах жизнедеятельности.	<p>1.1. Дайте определение термина «менеджмент».</p> <p>1.2. Основные школы управления.</p> <p>1.3. Развитие менеджмента в России.</p> <p>1.4. Понятие организации, их виды.</p> <p>1.5. Сущность управленческой деятельности.</p> <p>1.6. Уровни управления.</p> <p>1.7. Объект и субъект управления.</p> <p>1.8. Структура и формы организации.</p> <p>1.9. Типы организационных структур.</p> <p>1.10. Функции менеджмента.</p> <p>1.11. особенности функций менеджмента.</p> <p>1.12. Классификация функций менеджмента.</p> <p>1.13. Основные функции менеджмента и их характеристики.</p> <p>1.14. Общие функции менеджмента.</p> <p>1.15. Содержание функций дифференциации управления и их значение в менеджменте.</p> <p>1.16. Что такое распределение полномочий в менеджменте?</p> <p>1.17. Содержание функций интеграции и их роль в менеджменте.</p> <p>1.18. Значение дифференциации и интеграции в менеджменте.</p> <p>1.19. Проблемы комбинации и обособления функций менеджмента.</p>	1. Функции и методы менеджмента.
2.	ОПК-3	Готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия.	<p>2.1. Понятие и виды управленческих решений. Признаки решения, субъекты и объекты.</p> <p>2.2. Классификация управленческих решений.</p> <p>2.3. Сущность управленческих решений и формы их реализации.</p> <p>2.4. Качество управленческих решений. Оценка уровня качества и факторы, влияющие на него.</p>	2. Процесс принятия и реализации управленческих решений.

			<p>2.5. Проблемы, возникающие при принятии управленческих решений, их структура, предмет, объект, субъект, цели.</p> <p>2.6. Формы разработки управленческих решений.</p> <p>2.7. Формы реализации управленческих решений.</p> <p>2.8. Методология разработки управленческих решений. Принципы успешного решения проблем.</p> <p>2.9. Системный анализ в принятии управленческих решений. Его отличия от традиционного анализа.</p> <p>2.10. Инструменты принятия решений и анализа, используемые на различных стадиях разработки управленческого решения.</p> <p>2.11. Принципы организации разработки управленческих решений. Функции руководителя, системного аналитика в организации разработки. Картотека проблемных ситуаций.</p> <p>2.12. Типовые этапы разработки управленческого решения.</p> <p>2.13. Моделирование процесса разработки управленческого решения, его положительные и отрицательные особенности.</p> <p>2.14. Функции, процедуры и операции при разработке управленческих решений.</p> <p>2.15. Организация разработки и выполнения управленческих решений.</p> <p>2.16. Процедуры согласования решения при разработке управленческих решений.</p> <p>2.17. Процедуры принятия решения при разработке управленческих решений.</p> <p>2.18. Процедуры утверждения решения при разработке управленческих решений.</p> <p>2.19. Процедуры организации выполнения решения при разработке управленческих решений.</p> <p>2.20. Социально-психологические основы разработки управленческих решений.</p> <p>2.21. Роль человеческого фактора в процессе разработки управленческого решения. Влияние темперамента, разновидности авторитета</p>	
--	--	--	--	--

		<p>руководителя.</p> <p>2.22.Этические основы разработки управленческих решений.</p> <p>2.23.Понятие риска и неопределенности в принятии управленческих решений, их классификация, виды рисков.</p> <p>2.24.Риск на различных уровнях принятия решения. Особенности принятия управленческих решений в условиях риска.</p> <p>2.25.Использование деревьев решений в принятии управленческих решений.</p> <p>2.26.Задача о назначениях и управленческие ситуации для ее применения.</p> <p>2.27.Методы экспертизы в разработке управленческих решений.</p> <p>2.28.Деловые игры в принятии управленческих решений.</p>	
--	--	--	--

### 3. Описание показателей и критериев оценивания компетенций

Показатели	Оценка	Критерии
<p><b>Знать:</b> <b>ОК-6:</b> основные понятия, категории и инструменты менеджмента, его цели и принципы; <b>ОПК-3:</b> основные понятия организационных отношений (делегирование, полномочия, ответственность);</p> <p><b>Уметь:</b> <b>ОК-6:</b> анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, определять основные факторы, влияющие на эффективность менеджмента; <b>ОПК-3:</b> анализировать коммуникационные процессы в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности, использовать основные теории лидерства и власти для решения управленческих задач;</p>	<b>зачтено</b>	оценка «зачтено» выставляется обучающемуся, если вопросы раскрыты и изложены логично, показано умение владеть инновативным стратегическим мышлением, продемонстрировано усвоение понятийного и категориального аппарата маркетинга. Допускаются незначительные ошибки.
	<b>не зачтено</b>	оценка «не зачтено» выставляется, если не раскрыто основное содержание учебного материала; обнаружено незнание или непонимание большей или наиболее важной части учебного материала; допущены ошибки в определении понятий, которые не исправлены после нескольких наводящих вопросов; не сформированы компетенции, умения и навыки.

<p><b>Владеть:</b>  <b>ОК-6:</b> основами экономических знаний в различных сферах деятельности;  <b>ОПК-3:</b> навыками организации деловых коммуникаций.</p>		
---	--	--

#### **4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и опыта деятельности**

Изучение дисциплины «Менеджмент» основывается на формировании у будущих специалистов управленческого мышления. Закрепление и усвоение сущности и предназначения науки управления и роли руководителя в процессе управления. Основные понятия: «менеджмент», «управление», «менеджер», «руководитель».

В ходе освоения раздела 1 – Функции и методы менеджмента – обучающиеся должны изучить понятийный и категориальный аппарат менеджмента, его цели и принципы.

В ходе освоения раздела 2 – Процесс принятия и реализации управленческих решений – обучающиеся должны научиться выявлять ключевые факторы принятия решений (Классическая, административная, политическая модели принятия решений).

При подготовке к зачету рекомендуется особое внимание уделить следующим вопросам:

- 1) Ключевые понятия: «менеджмент», «управление», «менеджер», «руководитель».
- 2) Категории менеджмента, его цели, принципы и функции.
- 3) Методы разработки и реализации управленческих решений.

Закрепление всех вопросов, рекомендуемых для практических занятий, а также при подготовке к зачету требует основательной самостоятельной подготовки. Основной целью самостоятельной работы обучающихся является обучение навыкам работы с научно-теоретической литературой и практическими материалами, которые необходимы для углубленного изучения дисциплины. Самостоятельная работа проводится для того, чтобы обучающийся умел самостоятельно изучать, анализировать, перерабатывать и излагать изученный материал. Учитывая значимость самостоятельной работы, литература, вопросы для самопроверки - в разделах «Практическая работа» и «Фонд оценочных средств».

Работа с литературой является обязательной. При этом приветствуется привлечение дополнительных источников из Интернета. В случае возникновения определенных вопросов, обучающийся может обратиться к преподавателю за консультацией как на практических работах, так и во время индивидуальных консультаций.

Предусмотрено проведение аудиторных занятий в виде лекций, практических работ в сочетании с внеаудиторной работой.

**АННОТАЦИЯ**  
**рабочей программы дисциплины**  
**Менеджмент**

### **1. Цели и задачи дисциплины**

Целью изучения дисциплины является: формирование управленческого мышления, основанного на владении ключевыми инструментами и технологиями менеджмента.

Задачей изучения дисциплины является: изучение основ менеджмента в области организации управления, ориентированных на инновации, принципы рыночной адаптации и эффективное управление персоналом и производством. Умение формировать и принимать на практике управленческие решения, основанные на принципах эффективности.

### **2. Структура дисциплины**

2.1 Распределение трудоемкости по отдельным видам учебных занятий, включая самостоятельную работу: ПЗ – 6 час., Лк-2 час., СР – 96 час.

Общая трудоемкость дисциплины составляет 108 часов, 3 зачетных единицы.

2.2 Основные разделы дисциплины:

- 1 – Функции и методы менеджмента;
- 2 – Процесс принятия и реализации управленческих решений.

### **3. Планируемые результаты обучения (перечень компетенций)**

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

ОК – 6 - готовность действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения;

ОПК-3- готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия.

**4. Вид промежуточной аттестации:** зачет.

*Протокол о дополнениях и изменениях в рабочей программе  
на 20\_\_-20\_\_ учебный год*

1. В рабочую программу по дисциплине вносятся следующие дополнения:

---

---

2. В рабочую программу по дисциплине вносятся следующие изменения:

---

---

---

Протокол заседания кафедры иностранных языков № \_\_\_\_ от «\_\_» \_\_\_\_\_ 20 \_\_ г.,

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_

*(подпись)*

\_\_\_\_\_

*(Ф.И.О.)*

## ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

### 1. Описание фонда оценочных средств (паспорт)

№ компетенции	Элемент компетенции	Раздел	Тема	ФОС
ОК-6	Способность использовать основы экономических знаний в различных сферах жизнедеятельности.	1. Функции и методы менеджмента.	1.1. Сущность и классификация функций менеджмента; 1.2. Общие (основные) функции управления; 1.3. Конкретные (специфические) функции управления; 1.4. Дифференциация и интеграция менеджмента.	Тестовое задание № 1 (40 задания)
ОПК-3	Готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия.	2. Процесс принятия и реализации управленческих решений	2.1. Алгоритм принятия управленческих решений; 2.2. Процесс принятия управленческих решений; 2.3. Моделирование в процессах принятия и реализации управленческих решений; 2.4. Классическая, административная, политическая модели принятия решений.	Тестовое задание № 2 (39 заданий)

#### Тестовое задание № 1.

1. Человек, владеющий собственным предприятием, управляющий его работниками, заключающий сделки на покупку сырья и комплектующих, продажу готовой продукции, по характеру своей деятельности является

- **бизнесменом**
- служащим
- менеджером
- рабочим
- консультантом

2. Высшая профессиональная степень менеджера - это

- колледжер менеджмента
- бакалавр менеджмента
- **магистр менеджмента**
- доктор философии по менеджменту

3. Для занятий исследованиями в области менеджмента, преподавания этой дисциплины в университетах в соответствии с системой подготовки менеджеров в США необходимо получение следующей ученой степени

- колледжер менеджмента

- бакалавр менеджмента
- магистр менеджмента
- доктор философии по менеджменту**

4. К какой категории управленческого персонала в соответствии с классификацией Парсонса и Друкера относится должность финансиста

- инфраструктурный работник
- младший руководитель
- средний руководитель
- высший руководитель
- функциональный специалист**

5. К какой категории управленческого персонала в соответствии с классификацией Парсонса и Друкера относится должность секретаря?

- инфраструктурный работник**
- младший руководитель
- средний руководитель
- высший руководитель
- функциональный специалист

6. Какую роль по Минцбергу играет менеджер, возглавляющий организацию, являющийся ее символом?

- председатель, главный руководитель**
- посредник, связующее звено
- приемник информации, аналитик
- распространитель информации, информатор
- представитель
- предприниматель
- устраняющий нарушения
- распределитель ресурсов

7. Какую роль по Минцбергу играет менеджер, отвечающий за сбор и анализ информации?:

- председатель, главный руководитель
- лидер
- посредник, связующее звено
- приемник информации, аналитик**
- распространитель информации, информатор
- представитель
- предприниматель
- устраняющий нарушения
- распределитель ресурсов

8. Для топ менеджеров характерна следующая структура рабочего дня:

- большая часть времени - инструктаж и контроль за подчиненными
- большая часть времени - работа на компьютере
- большая часть времени - составление финансовой отчетности
- большая часть времени - решение стратегических задач развития фирмы**

9. Правильно ли следующее определение: "Менеджмент - совокупность принципов, методов и форм управления, позволяющих выполнить поставленные задачи наиболее рациональным путем"?:

- да**
- нет

10. Отметьте характеристики, соответствующие понятию "менеджер":

- человек, прошедший специальную подготовку (профессиональный управляющий)**
- инженер или экономист, занятый управлением

11. Являются ли слова "предприниматель" и "менеджер" синонимами?

- да
- **нет**

12. Правильным ли является определение организации: "Организация - это группа людей, работающих совместно, во главе с руководителем и выполняющая определенные планы"?
- да
  - нет
13. Что не относится к классификации Парсонсона (выбрать 2 ответа):
- по корпусу менеджеров
  - по иерархии**
  - по ролям**
  - по функциональным областям
  - по виду объекта
14. Институциональный персонал фирмы:
- обладает полномочиями, но не обладает достаточными знаниями
  - обладает знаниями, но не обладает полномочиями
  - обладает полномочиями и знаниями
  - не обладает ни знаниями, ни полномочиями
15. Супервайзер фирмы - это:
- руководитель организации (директор, президент)
  - главный специалист
  - начальник цеха (производства)
  - мастер, (бригадир)**
16. Работник канцелярии, согласно классификации Парсонса, относится к категории:
- рабочий
  - инфраструктурный персонал**
  - институциональный персонал
  - менеджер
17. Наиболее корректным определением цели управления является:
- Результат, на достижение которого направлено управление**
  - Видение будущего, которое желательно достичь
  - Объективная тенденция развития организации
  - Желательное, необходимое и возможное состояние управляемой системы
  - Финансово-экономическое положение организации, определяющее ее стабильность и устойчивость
18. Роль диагностики в процессе управления:
- Характеризует роль и значение человеческого фактора в управлении
  - Дает наиболее полную характеристику цели управления
  - Позволяет определить проблему на основе оценки ситуации**
  - Определяет необходимость и ценность информации для разработки управленческого решения
  - Стремление использовать научные методики
19. Главной чертой профессионализма управления является:
- Многолетний опыт управления
  - Хорошая теоретическая подготовка
  - Человеческие качества лидерства
  - Сплав специальных знаний и освоенного опыта**
  - Способности, развитые до навыков эффективного управления
20. Наука управления влияет на его эффективность следующим образом (Выделить главное):
- Наука разрабатывает и вооружает управление новыми методиками решения проблем
  - Наука позволяет увидеть и распознать проблему
  - Наука управления является основой формирования профессионального сознания
  - Наука не влияет напрямую на практику управления. Ее влияние опосредовано образованием
  - Восприятие науки практикой, определяется отношением к ней практических работников (менеджеров)**

21. Эффективность менеджмента может постоянно повышаться:  
 —Но только в том случае, если эта тенденция отслеживается и менеджмент совершенствуется  
 —Нет, изменение эффективности имеет объективно циклический характер  
 —**Тенденция изменения эффективности менеджмента соответствует жизненному циклу организации**  
 —Изменение эффективности может быть различным, ибо определяется качеством цели и средств ее достижения  
 —В период модернизации менеджмента возможно временное снижение его эффективности
22. Менеджмент - это  
 —искусство  
 —наука  
 —**искусство и наука**
23. Человек, окончивший высшее учебное заведение и получивший определенную специальность, высококвалифицированный работник, это:  
 —**специалист**  
 —руководитель  
 —менеджер  
 —выпускник  
 —аспирант
24. Какое положение не относится к новой парадигме управления:  
 —**главный источник прибавочной стоимости - производительность труда**  
 —ориентация не на объемы выпуска, а на качество продукции и услуг, на удовлетворение потребителей  
 —система управления, ориентированная на повышение роли организационной культуры и нововведений, мотивацию работников и стиль руководства  
 —предприятие - это открытая система, рассматриваемая в единстве факторов внутренней и внешней среды  
 —ситуационный подход к управлению, обеспечивающий адаптацию к условиям существования фирмы
25. Отметьте характеристики, присущие японской модели управления (выбрать 3 ответа):  
 —борьба за лидерство  
 —**умение работать в команде (группе)**  
 —нежелание рисковать  
 —**глубокое усвоение одной профессии**  
 —единоличный стиль управления  
 —**деловые отношения строятся на личных контактах на основе взаимного доверия**  
 —деловые отношения подтверждаются контрактами
26. Успехи японских корпораций в конкурентной борьбе с американскими компаниями обусловлены главным образом:  
 —трудолюбием японцев  
 —преимуществами системы организации труда  
 —**использованием особенностей национального характера японцев при организации бизнес-процессов**  
 —мощью японской банковской системы  
 —низкой заработной платой японских работников
27. Продуктом управленческого труда является:  
 —Система управления  
 —Организационная структура  
 —Функции менеджмента  
 —Коммуникации  
 —**Управленческое решение.**  
 —психологический климат

28. К какой категории управленческого персонала в соответствии с классификацией Парсонса и Друкера относится должность мастера:

- инфраструктурный работник
- младший руководитель**
- средний руководитель
- высший руководитель
- функциональный специалист

29. К какой категории управленческого персонала в соответствии с классификацией Парсонса и Друкера относится должность вице-президента по маркетингу:

- инфраструктурный работник
- младший руководитель
- средний руководитель
- высший руководитель**
- функциональный специалист

30. К какой категории управленческого персонала в соответствии с классификацией Парсонса и Друкера относится должность управляющего филиалом?

- инфраструктурный работник
- младший руководитель
- средний руководитель**
- высший руководитель
- функциональный специалист

31. К какой категории управленческого персонала в соответствии с классификацией Парсонса и Друкера относится должность главного инженера?

- инфраструктурный работник
- младший руководитель
- средний руководитель
- высший руководитель**
- функциональный специалист

32. Какую роль по Минцбергу играет менеджер, отвечающий за мотивацию, активизацию, контроль и оценку деятельности подчиненных?

- председатель, главный руководитель
- посредник, связующее звено
- лидер**
- приемник информации, аналитик
- распространитель информации, информатор
- представитель
- предприниматель
- устраняющий нарушения
- распределитель ресурсов

33. Какую роль по Минцбергу играет менеджер, отвечающий за работу информационных служб и систем, налаживание контактов?

- председатель, главный руководитель
- посредник, связующее звено**
- лидер
- приемник информации, аналитик
- распространитель информации, информатор
- представитель
- предприниматель
- устраняющий нарушения
- распределитель ресурсов

34. Какую роль по Минцбергу играет менеджер, распространяющий информацию среди коллег, руководства и подчиненных?

- председатель, главный руководитель
- лидер

- посредник, связующее звено
- приемник информации, аналитик
- распространитель информации, информатор**
- представитель
- предприниматель
- устраняющий нарушения

35. Какую роль по Минцбергу играет менеджер, внедряющий различные инновации в деятельность предприятия?

- представитель, главный руководитель
- лидер
- посредник, связующее звено
- приемник информации, аналитик
- распространитель информации, информатор
- председатель
- предприниматель**
- устраняющий нарушения

—распределитель ресурсов

36. Какую роль по Минцбергу играет менеджер, отвечающий за корректировку планов, программ, управленческих решений?

- представитель, главный руководитель
- лидер
- посредник, связующее звено
- приемник информации, аналитик
- распространитель информации, информатор
- председатель
- предприниматель
- устраняющий нарушения**
- распределитель ресурсов

37. За какой вид планирования в основном отвечают топ-менеджеры?

- Краткосрочные планы
- Среднесрочные планы
- Долгосрочные планы**
- За все эти планы
- Ни за одно из них

38. Какую роль по Минцбергу играет менеджер, отвечающий за распределение трудовых, материально-технических и финансовых ресурсов?

- председатель, главный руководитель
- лидер
- посредник, связующее звено
- приемник информации, аналитик
- распространитель информации, информатор
- представитель
- предприниматель
- устраняющий нарушения
- распределитель ресурсов**

39. Для миддл-менеджеров характерна следующая структура рабочего дня:

- большая часть времени - инструктаж и контроль за подчиненными
- большая часть времени - работа на компьютере
- большая часть времени - проведение совещаний и переговоров**
- большая часть времени - составление финансовой отчетности
- большая часть времени - решение стратегических задач развития фирмы

40. Для лоуэр-менеджеров характерна следующая структура рабочего дня:

- большая часть времени - инструктаж и контроль за подчиненными;**
- большая часть времени - работа на компьютере

- большая часть времени - проведение совещаний и переговоров
- большая часть времени - составление финансовой отчетности
- большая часть времени - решение стратегических задач развития фирмы

## **Тестовое задание № 2.**

### **1. Как осуществляется текущий контроль в организации?**

1. Путем заслушивания работников организации на производственных совещаниях;
2. Путем наблюдения за работой работников;
3. + С помощью системы обратной связи между руководящей и руководимой системами;
4. Путем докладов на сборах и совещаниях;
5. Вышестоящей структурой.

### **2. Кто должен осуществлять контроль за выполнением поставленных задач перед коллективом?**

1. Специалисты;
2. Работники;
3. + Руководители;
4. Отдельные руководители;
5. Министерства.

### **3. Контроль - это:**

1. + Вид управленческой деятельности по обеспечению выполнения определенных задач и достижения целей организации;
2. Вид человеческой деятельности;
3. Наблюдение за работой персонала организации;
4. Наблюдение за выполнением персоналом отдельных заданий;
5. Постоянная проверка того, как организация осуществляет свои цели и корректирует свои действия.

### **4. Для сокращения потребности в контроле целесообразно:**

1. + Создавать организационные и социально-психологические условия для персонала;
2. Создавать соответствующие социальные условия для персонала;
3. Создавать соответствующие организационные условия для персонала;
4. Постоянно совершенствовать систему стимулирования труда персонала;
5. Постоянно повышать квалификацию персонала.

### **5. Контроль должен быть:**

1. Объективным и гласным;
2. Гласным и действенным;
3. + Объективным, деловым, эффективным, систематическим и гласным.
4. Эффективным;
5. Текущим.

### **6. Что есть основой мотивации труда в японских корпорациях?**

1. Получение высоких материальных вознаграждений;
2. + Гармонизация между трудом и капиталом;
3. Признание заслуг;
4. Постоянное повышение квалификации персонала;
5. Достижение конкурентного преимущества.

### **7. Когда исторически возник вопрос мотивации труда?**

1. Со времен появления денег;
2. Со времен возникновения организаций;
3. Со времен появления руководителя организации;
4. + Со времен зарождения организованного производства;

5. Во время буржуазных революций в Европе.

**8. Как следует понимать мотивы престижа?**

1. Попытки работника занять высшую должность в организации;
2. + Попытки работника реализовать свою социальную роль взять участие в общественно важной работе;
3. Попытки работника получать высокую зарплату;
4. Попытки работника взять участие в общественной работе;
5. Попытки работника иметь влияние на других людей.

**9. Оперативные планы разрабатываются сроком на:**

1. + Полгода, месяц, декаду, неделю;
2. По рабочим дням;
3. 3-5 лет;
4. 1 год;
5. 10 лет.

**10. Под планированием понимают:**

1. Вид деятельности;
2. + Отделённый вид управленческой деятельности, который определяет перспективу и будущее состояние организации;
3. Перспективу развития;
4. Состояние организации;
5. Интеграцию видов деятельности.

**11. Организационное планирование осуществляется:**

1. Только на высшем уровне управления;
2. На высшем и среднем уровнях управления;
3. На среднем уровне управления;
4. + На всех уровнях управления;
5. Определение потребностей подчиненных.

**12. Если Вам придется объяснять, что представляет собой функция планирования, то Вы скажете что это:**

1. + Установление целей и задач развития объектов управления, определение путей и средств их достижения;
2. Установление целей организации;
3. Определение путей и средств выполнения заданий;
4. Определение способов достижения целей организации;
5. Моделирование действий организации.

**13. Одна из форм монополии, объединение многих промышленных, финансовых и торговых предприятий, которые формально сохраняют самостоятельность, а фактически подчинены финансовому контролю и руководству главенствующей в объединении группе предприятий:**

1. + Концерн;
2. Картель;
3. Консорциум;
4. Корпорация;
5. Ассоциация.

**14. Вид хозяйственной деятельности, при которой часть участников отвечает по долгам всем своим имуществом, а часть только в пределах своих взносов в уставной фонд**

1. Дочернее товарищество;
2. Товарищество с ограниченной ответственностью;
3. Полное товарищество;
4. + Коммандитное товарищество;

5. Акционерное общество.

**15. Вид хозяйственной деятельности, при которой ее участники отвечают по долгам предприятия своими взносами в уставной фонд, а при недостатке этих сумм - дополнительное имущество, которое им принадлежит:**

1. Полное товарищество;
2. Товарищество с ограниченной ответственностью;
3. Коммандитное товарищество;
4. + Товарищество с дополнительной ответственностью;
5. Производственный кооператив.

**16. Вид хозяйственной деятельности, когда все ее участники занимаются совместной предпринимательской деятельностью и несут солидарную ответственность по обязательствам общества всем своим имуществом это -:**

1. Товарищество с дополнительной ответственностью;
2. Товарищество с ограниченной ответственностью;
3. + Полное товарищество;
4. Коммандитное товарищество;
5. Акционерное общество.

**15. На уверенности в том, что за определенную выполненную работу человек получит вознаграждение основывается следующая теория мотивации:**

1. Справедливости;
2. Потребностей;
3. Вознаграждений;
4. + Ожиданий;
5. Предположений.

**16. В соответствии с концепцией Мескона основные (общие) функции управления реализуются в следующем порядке:**

1. + Планирование, организация, мотивация, контроль;
2. Организация, планирование, контроль, мотивация;
3. Планирование, организация, контроль, мотивация;
4. Мотивация, контроль, планирование, организация;
5. Стратегия, планирование, организация, контроль.

**17. Когда осуществляется заключительный контроль в организации?**

1. До фактического начала выполнения работ;
2. + После, выполнения запланированных работ;
3. В ходе проведения определенных работ;
4. Тогда, когда удобно руководителю;
5. После достижения поставленных целей.

**18. Когда осуществляется текущий контроль в организации?**

1. После выполнения определенных работ;
2. До фактического начала выполнения определенных работ;
3. + В ходе проведения определенных работ;
4. Тогда, когда удобно руководителю;
5. Тогда, когда удобно коллективу.

**19. Что обеспечивает управленческая функция «мотивация»?**

1. Достижение личных целей;
2. + Побуждение работников к эффективному выполнению поставленных задач;
3. Исполнение принятых управленческих решений;
4. Обеспечение беспорядочного влияния на подчиненного;
5. Побуждение работников к деятельности.

**20. Если вам придется объяснять, что представляет собой функция мотивации, то Вы скажете, что это:**

1. Процесс достижения поставленных перед администрацией целей;
2. Побуждение себя к эффективной деятельности;
3. + Процесс побуждения себя и других к эффективной деятельности достижения поставленных перед организацией целей;
4. Способ влияния на персонал с целью достижения целей;
4. + Механистическая организация;
5. Динамичная организация.

**21. Определяются следующие фазы жизненного цикла организации:**

1. Создание, становление, развитие, возрождение;
2. Рождение, зрелость;
3. + Рождение, детство, юность, зрелость, старение, возрождение;
4. Рождение, зрелость, возрождение;
5. Создание, развитие, зрелость, старение.

**22. К основным составляющим элементам внутренней среды организации не относятся:**

1. Потребители, конкуренты, законы;
2. + Цели, задачи;
3. Персонал, технологии;
4. Структура управления;
5. Потребители.

**23. Что следует понимать под миссией организации?**

1. Основные задания организации;
2. Основные функции организации;
3. Основное направление деятельности;
4. + Четко выраженные причины существования;
5. Основные принципы организации.

**24. Если Вам придется объяснять что следует понимать под организацией, Вы скажете, что это:**

1. Объединение людей для выполнения определенных работ;
2. + Сознательное объединение людей, которое действует на основании определенных процедур и правил и совместно реализует определенную программу или цели;
3. Группа людей, которые совместно реализуют определенные программы; .
4. Группа людей, которые объединяются на основе симпатии друг к другу для реализации личных целей;
5. Объединение людей по интересам.

**25. К внутренней среде относятся:**

1. Поставщики, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребители, конкуренты;
2. Состояние экономики, изменения в политике, социальная культура, НТП, технологии, групповые интересы, международная среда;
3. + Цели, кадры, задачи, структура, технология, организационная культура;
4. Планы, прогнозы, организационная структура, мотивация, контроль ;
5. Партнеры, персонал, социально-психологические условия.

**26. К внешней среде организации непрямого действия относятся:**

1. Поставщики, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребители, конкуренты;
2. + Состояние экономики, изменения в политике, социальная культура, НТП, технологии, групповые интересы, международная среда;

3. Цели, кадры, задачи, структура, технология, организационная культура;
4. Планы, прогнозы, организационная структура, мотивация, контроль;
5. Партнеры, персонал, социально-психологические условия.

**27. Как можно объяснить сущность принципа «подчиненность личного интереса общему»?**

1. В организации всегда должен учитываться только личный интерес руководителей организации;
2. Интерес одного работника должен преобладать над интересами организации в целом;
3. Интерес отдельных менеджеров должен преобладать над интересами отдельных групп работников;
4. + В организации интересы одного работника или группы не должен преобладать над интересами организации в целом;
5. Интерес организации не должен преобладать над интересами коллектива.

**28. Что должны отражать современные принципы менеджмента?**

1. Основные закономерности управления;
2. Основные связи, которые складываются в системе;
3. Основные отношения, которые складываются в системе;
4. + Основные свойства, связи и отношения управления, которые складываются в системе;
5. Обязательное наличие цели при управлении.

**29. Что является основой управления какой либо системы?**

1. + Принципы, которые отражают рыночные условия хозяйствования;
2. Методы менеджмента;
3. Функции менеджмента;
4. Финансовые ресурсы;
5. Объект менеджмента.

**30. Подход, который требует принятия оптимального решения, которое зависит от соотношения взаимодействующих факторов - это:**

1. + Ситуационный подход;
2. Системный подход;
3. Процессный подход;
4. Поведенческий подход;
5. Текущий подход. ;

**31. Что является составляющим элементом управления?**

1. + Маркетинг;
2. Менеджмент;
3. Экономические процессы;
4. Социально-экономические процессы;
5. Финансы.

**32. Каким методам управления, организациями принадлежит ведущая роль в современных условиях?**

1. + Экономическим;
2. Социально-психологическим;
3. Организационно-распорядительным;
4. Распорядительным;
5. Социально-экономическим.

**33. К первичным потребностям относятся:**

1. Психологические;
2. + Физиологические;
3. Экономические;
4. Материальные;

5. Социальные.

**34. Потребности бывают:**

1. Первичные и внутренние;
2. Внутренние и вторичные;
3. + Первичные, вторичные, внутренние и внешние;
4. Внутренние и внешние;
5. Первичные и внешние.

**35. Мотивация базируется на:**

1. Потребностях и самовыражении;
2. + Потребностях и вознаграждениях;
3. Вознаграждениях и удовлетворении отдельных людей;
4. Удовлетворении всех людей;
5. Самовыражении и вознаграждениях.

**36. Основной формой материального стимулирования персонала организации**

**является:**

1. Премии;
2. Премии и ценные подарки;
3. Ценные подарки и зарплата;
4. + Зарплата;
5. Премии и зарплата.

**37. Что создает структуру управления организацией?**

1. Совокупность линейных органов управления;
2. Совокупность функциональных служб;
3. Совокупность линейных и функциональных служб (органов);
4. + Совокупность органов управления;
5. Совокупность программно-целевых служб.

**38. Анализ конкурентов организации проводится с целью:**

1. Определения их стратегии и сильных сторон;
2. Определения их целей и сильных сторон;
3. + Определения их целей, стратегий, сильных и слабых сторон;
4. Определения стратегии;
5. Определения их целей и слабых сторон.

**39. Цели организации должны удовлетворить такие основные требования:**

1. + Достижимость, конкретность, ориентация во времени;
2. Достижимость и ориентация во времени;
3. Ориентация во времени и конкретность;
4. Достижимость;
5. Ориентация во времени.

**Описание показателей и критериев оценивания компетенций**

Показатели	Оценка	Критерии
<b>Знать:</b> <b>ОК-6:</b> основные понятия, категории и инструменты менеджмента, его цели и принципы; <b>ОПК-3:</b> основные понятия организационных отношений (делегирование, полномочия,	<b>зачтено</b>	оценка «зачтено» выставляется обучающемуся, если наибольшее число вопросов (более 30) раскрыты без существенных ошибок, продемонстрировано усвоение ранее изученных вопросов и сформированность компетенций. Допускаются незначительные ошибки.

<p>ответственность);</p> <p><b>Уметь:</b>  <b>ОК-6:</b>  анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, определять основные факторы, влияющие на эффективность менеджмента;</p> <p><b>ОПК-3:</b>  анализировать коммуникационные процессы в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности, использовать основные теории лидерства и власти для решения управленческих задач;</p> <p><b>Владеть:</b>  <b>ОК-6:</b> основами экономических знаний в различных сферах деятельности;  <b>ОПК-3:</b> навыками организации деловых коммуникаций</p>	<p><b>не зачтено</b></p>	<p>оценка «не зачтено» выставляется, если не раскрыто основное содержание учебного материала; обнаружено незнание или непонимание большей или наиболее важной части учебного материала; допущены ошибки в определении понятий, которые не исправлены после нескольких наводящих вопросов; не сформированы компетенции, умения и навыки.</p>
--	--------------------------	---

Программа составлена в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по специальности 23.05.01 Наземные транспортно-технологические средства от 11.08.2016 г. № 1022

для набора 2013 года: и учебным планом ФГБОУ ВО «БрГУ» для заочной формы обучения от «03» июля 2018г. № 413;

для набора 2014 года: и учебным планом ФГБОУ ВО «БрГУ» для заочной формы обучения от «03» июля 2018г. № 413;

**Программу составил:**

Герасимов Сергей Николаевич, к.тех.н., доцент

Рабочая программа рассмотрена и утверждена на заседании кафедры СДМ от «\_\_» декабря 201\_\_ г., протокол № \_\_

И.о. заведующего кафедрой СДМ

К.Н. Фигура

**СОГЛАСОВАНО:**

И.о. заведующего кафедрой СДМ

К.Н. Фигура

Директор библиотеки

Т.Ф. Сотник

Рабочая программа одобрена методической комиссией МФ от «\_\_» декабря 201\_\_ г., протокол № \_\_

Председатель методической комиссии МФ

Г.Н. Плеханов

**СОГЛАСОВАНО:**

Начальник  
учебно-методического управления

Г.П. Нежевец

Регистрационный № \_\_\_\_\_