Министерство сельского хозяйства Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Смоленская государственная сельскохозяйственная академия»

Кафедра управления производством

Согласовано
на научно-методическом совете
экономического факультета
«29» мая 2025 г.

Утверждено
решением кафедры
управления производством
от «12» мая 2025 г.
протокол № 10

Рабочая программа дисциплины

«Управленческие решения»

Направления подготовки: **38.03.02 –Менеджмент**

Направленность (профиль) подготовки: **«Производственный менеджмент»**

Квалификация **бакалавр**

Форма обучения **очная, очно-заочная.**

Смоленск 2025

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 00C0415FFEEA7384138085AA71A91898C5
Владелец: Харитонов Сергей Сергеевич
Действителен: с 25.12.2025 до 20.03.2027

Рабочая программа разработана в соответствии с ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02Менеджмент

Составитель
доцент кафедры
управления производством к.э.н., Н.В. Москалева
Рецензент:
доцент кафедры экономики
и бухгалтерского учёта, к.э.н. Е.В. Яроцкая

1.Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с установленными в ОПОП ВО индикаторамидостижения компетенций

1.1.Перечень компетенций, формируемых учебной дисциплиной

Код и наименованиекомпетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции(ИДК)
Профессиональная компетенция	
ПК-2 Владеет навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач и организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, а также умением проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры	**ИД-4.ПК-2;** Использует основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, механизм организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды и осуществляет диагностику организационной культуры, учитывая роль человеческих ресурсов

1.2. Перечень планируемых результатов обучения по учебной дисциплине

Индикаторыдостижениякомпетенций	Планируемыерезультатыобучения
Профессиональная компетенция ПК-2 Владеет навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач и организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, а также умением проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры	
ИД-4.ПК-2; Использует основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, механизм организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды и осуществляет диагностику организационной культуры, учитывая роль человеческих ресурсов	**Знать (З):** полный объем требований: – *виды*основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач – *механизмы* организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды – *порядок*осуществления диагностики организационной культуры, учитывая роль человеческих ресурсов
	Уметь (У): основные умения при решении задач: – *систематизировать*основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач – *использовать* общепринятые методики организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды – *оцениватьпорядок порядок* осуществления диагностики организационной культуры, учитывая роль человеческих ресурсов
	Владеть (В): основные навыки в решении задач: – *способностью систематизировать*основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач – *способностью использовать* общепринятые методики организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды – *способностью оцениватьпорядок порядок* осуществления диагностики организационной культуры, учитывая роль человеческих ресурсов

2. Цели и задачи освоения учебной дисциплины,место дисциплины в структуре ОПОП ВО

Дисциплина «Управленческие решения»входит в в вариативную часть и является дисциплиной по выбору.Б1.В.ДВ.01.01

Цель дисциплины «Управленческие решения» формирование профессиональных компетенций теоретических знаний и практических навыковв области методов научного подхода к управленческим решениям в организациях на всех уровнях управления.

В задачи дисциплины входит овладение студентами:

- способностью к формированию у менеджеров системного лидерского мышления;
- способствовать менеджменту в выборе наиболее адекватных моделей и концепций лидерства при решении конкретных задач менеджмента;
- знанием и оценкой степени применимости классических теорий лидерства в конкретных ситуациях;
- помогать менеджерам в самопознании и познании собственного эмоционального интеллекта как основы успешного лидерства и понимания других людей;
- способствовать менеджерам в развитии своего трудового потенциала и эмоционального интеллекта, индивидуального и группового потенциала подчиненных ему работников;
- выступать в роли лидера, возглавляемого им подразделения.

3.Объем учебной дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

3.1Очнаяформаобучения

Видучебнойработы	3семестр
Общая трудоемкость дисциплины, зачетных единиц	3
часов	108
Аудиторная (контактная) работа, часов	36
в т.ч. занятия лекционного типа	18
Занятия семинарского типа	18
Самостоятельная работа обучающихся, часов	70
контроль	2
Вид промежуточной аттестации	зачет

3.2 Очно –заочнаяформаобучения

Видучебнойработы	3 семестр
Общая трудоемкость дисциплины, зачетных единиц	3
часов	108
Аудиторная (контактная) работа, часов	30
в т.ч. занятия лекционного типа	10
Занятиясеминарскоготипа	20
Самостоятельнаяработаобучающихся, часов	76
контроль	2
Видпромежуточнойаттестации	зачет

4. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебныхзанятий

4.1 Перечень разделов дисциплины с указанием трудоемкости аудиторной (контактной) и самостоятельной работы, видов контролей и перечня компетенций

Очнаяформаобучения

Наименованиеразделов и тем	Трудоемкость, часов			Наименование оценочного средства	Код ИДК
	всего	в томчисле			
		аудиторной (контактной) работы	самостоятельнойработы		
Раздел 1. Понятие, сущность и свойства управленческих решений.	42	12	30	Устный опрос	**ИД-4.ПК-2;**
1.1. Причины появления управленческих проблем	14	4	10		
1.2.Понятие и определение управленческого решения	14	4	10		
1.3. Сущность и свойства управленческих решений	14	4	10	Устный опрос; Реферат	**ИД-4.ПК-2;**
Раздел 2. Управленческие проблемы: сущность, виды и процесс анализа	64	24	40		
2.1. Понятие и определение управленческой проблемы	16	6	10		
2.2. Процесс анализа управленческих проблем	16	6	10		
2.3.Процедуры и этапы процесса принятия управленческих решений	16	6	10		
2.4.Методы принятия управленческих решений	16	6	10		
Итого за семестр	106	36	70		
контроль	2				
Итого по дисциплине	108				

Очно-заочнаяформаобучения

Наименованиеразделов и тем	Трудоемкость, часов			Наименование оценочного средства	Код ИДК
	всего	в томчисле			
		аудиторной (контактной) работы	самостоятельнойработы		
Раздел 1. Понятие, сущность и свойства управленческих решений.	50	14	36	Устный опрос;	**ИД-4.ПК-2;**
1.1. Причины появления управленческих проблем	16	4	12		
1.2.Понятие и определение управленческого решения	16	4	12		
1.3. Сущность и свойства управленческих решений	18	6	12	Устный опрос; Реферат	**ИД-4.ПК-2;**
Раздел 2. Управленческие проблемы: сущность, виды и процесс анализа	56	16	40		
2.1. Понятие и определение управленческой проблемы	14	4	10		
2.2. Процесс анализа управленческих проблем	14	4	10		
2.3.Процедуры и этапы процесса принятия управленческих решений	14	4	10		
2.4.Методы принятия управленческих решений	14	4	10		
Итого за семестр	106	30	76		
контроль	2				
Итого по дисциплине	108				

4.2 Содержание дисциплины по разделам и темам

Цель дисциплины «Управленческие решения» - формирование теоретических знаний о математических, статистических и количественных методах разработки, принятия и реализации управленческих решений и практических навыков находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность.

В задачи входит овладение студентами- современными методами принятия управленческих решений, используемых в практической деятельности отечественных и зарубежных организаций; технологий процессов принятия эффективных управленческих решений; практическими навыками и умениями самостоятельно разрабатывать и принимать управленческие решения и адаптировать методы принятия управленческих решений, исходя из особенностей конкретного объекта управления.

Перечень учебных элементов раздела:

Раздел 1. Понятие, сущность и свойства управленческих решений.

Тема 1.1. Причины появления управленческих проблем

Основные термины и понятия курса. Значение основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач. Введение в теорию принятия решений. Современная экономика: стремительные изменения во внешнем окружении, глобализация и интернационализация. Деятельность предприятия как проблемная область. Неопределенность как источник проблем в деятельности предприятия.

Тема 1.2. Понятие и определение управленческого решения

Понятие и определение управленческого решения. Функции решений в методологии и организации процесса управления. Целевая ориентация управленческих решений. Типология управленческих решений. Стороны процесса принятия управленческого решения. Примеры управленческих решений. Стили принятия управленческих решений.

Тема 1.3.Сущность и свойства управленческих решений

Конфликтные ситуации и современные технологии управления персоналом. Сущность и свойства управленческих решений. Принятие решений как процесс. Важнейшие аспекты управленческих решений. Ресурсы, необходимые для управленческих решений. Условия, факторы и критерии качества управленческих решений. Рациональные управленческие решения.

Раздел 2. Управленческие проблемы: сущность, виды и процесс анализа.

Перечень учебных элементов раздела:

Тема 2.1. Понятие и определение управленческой проблемы

Аудит человеческих ресурсов и диагностика организационной культуры. Понятие и определение управленческой проблемы. Сущность и содержание управленческих проблем. Управленческая проблема и управленческое решение. Проблемы-возможности и проблемы-угрозы. Параметры, критерии, последствия проблем, альтернативные решения. Структура управленческой проблемы.

Тема 2.2. Процесс анализа управленческих проблем

Области возникновения управленческих проблем в деятельности организации. Проблемные ситуации. Идентификация и описание управленческих проблем. Полевые и настольные исследования. Индикаторы проблем. Лица, ответственные за выявление проблем. Теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач. Трудности выявления проблем. Формулирование проблем. Построение и оценка структуры управленческой проблемы. Представление управленческих проблем. Анализ проблемы. Диаграмма влияния. Оценка последствий

разрешения управленческой проблемы. Формирование поля альтернативных решений. Матрица решений и теория мотиваций.

Тема 2.3. Процедуры и этапы процесса принятия управленческих решений

Рациональные решения. Процедура принятия решений. Виды процедур принятия решений. Аналитические и эвристические процедуры. Дескриптивная модель процесса принятия решений. Эвристическая процедура принятия решений. Управленческие бизнес-процессы и области принятия управленческих решений.

Режимы принятия управленческих решений. Подходы к выработке альтернативных вариантов решений. Последовательность и содержание этапов процесса принятия управленческих решений. Десять ключевых вопросов при принятии управленческих решений. Стороны принятия управленческих решений. Эффективные и успешные решения. Построение дерева решений.

Тема 2.4. Методы принятия управленческих решений

Методы ситуационного анализа. Методы математического программирования. Экономико-математическое моделирование. Имитационные методы принятия решений. Применение теории игр в принятии управленческих решений. Метод равной торговли. Социально-экономическое прогнозирование при подготовке решений. Портфельные методы. Эвристическая процедура принятия решений, ее достоинства и недостатки. Экспертные и коллегиальные методы принятия решений. Оценка степени риска. Деловые игры. Методы морфологического анализа. Планирование сценариев. Ключевые проблемы использования эвристических и экспертных методов в процессе управления.

4.3 Тематический план по очной форме обучения

Раздел 1. Понятие, сущность и свойства управленческих решений.

Контактная работа обучающихся с преподавателем (занятия лекционного типа-лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации)

Тема	Вопросы	Трудоемкость, часов
1.1.Причины появленияуправленческих проблем	1.Основные термины и понятия курса. 2.Введение в теорию принятия решений. 3.Современная экономика: стремительные изменения во внешнем окружении, глобализация и интернационализация. 4.Деятельность предприятия как проблемная область. 5.Неопределенность как источник проблем в деятельности предприятия.	2
1.2.Понятие и определение управленческого решения	1.Понятие и определение управленческого решения. 2.Функции решений в методологии и организации процесса управления. 3.Целевая ориентация управленческих решений. 4.Стороны процесса принятия управленческого решения. Примеры управленческих решений. 5.Стили принятия управленческих решений.	2
1.3.Сущность и свойства управленческих решений	1.Сущность и свойства управленческих решений. Оценка конфликтных ситуаций. 2.Принятие решений как процесс. 3.Важнейшие аспекты управленческих решений. Ресурсы, необходимые для управленческих решений. 4.Условия, факторы и критерии качества управленческих решений. Рациональныеуправленческиерешения.	2

Контактная работа обучающихся с преподавателем(занятия семинарского типа- семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия)

Тема	Видработы (методпроведения)	Трудоемкость, часов
1.1.Причины появленияуправленческихпроблем	Групповая дискуссия*	2
1.2.Понятие и определение управленческого решения	Групповая дискуссия*	2
1.3.Сущность и свойства управленческих решений	Работа в группе	2

*** учебные занятия, обеспечивающие развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств в разделе 1–4 часа**

Самостоятельная работа

Тема	Трудоемкость, часов	Контроль
1.1.Причины появленияуправленческихпроблем	10	Устный опрос реферат
1.2.Понятие и определение управленческого решения	10	
1.3.Сущность и свойства управленческих решений	10	

Раздел 2. Управленческие проблемы: сущность, виды и процесс анализа.

Контактная работа обучающихся с преподавателем (занятия лекционного типа-лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации)

Тема	Вопросы	Трудоемкость, часов
2.1. Понятие и определение управленческой проблемы	1.Понятие и определение управленческой проблемы. 2.Сущность и содержание управленческих проблем. 3.Параметры, критерии, последствия проблем, альтернативные решения. 4.Структура управленческой проблемы	2
2.2. Процесс анализа управленческих проблем	1.Области возникновения управленческих проблем в деятельности организации. 2.Идентификация и описание управленческих проблем. 3.Лица, ответственные за выявление проблем. 4.Теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач. 5.Построение и оценка структуры управленческой проблемы. 6.Формирование поляальтернативныхрешений	2
2.3.Процедуры и этапы процесса принятия управленческих решений	1.Рациональные решения. Процедура принятия решений. 2.Виды процедур принятия решений: аналитические и эвристические процедуры, дескриптивная модель процесса принятия решений, эвристическая процедура принятия решений. 3.Подходы к выработке альтернативных вариантов решений. Последовательность и содержание этапов процесса принятия управленческих решений. 4Десять ключевых вопросов при принятии управленческих решений. 5.Стороны принятия управленческих решений. 6.Эффективные и успешные решения. Построение дерева решений.	2
2.4.Методы принятия управленческих решений	1.Теория одномерной полезности. Принципы эвристического решения проблем. 2.Управление риском и неопределенностью при принятии управленческих решений. 3.Методы ситуационного анализа. Методы математического программирования. 4.Экономико-математическое моделирование. Имитационные методы принятия решений. 5.Применение теории игр в принятии управленческих решений. 6.Экспертные и коллегиальные методы принятия решений.	2

Контактная работа обучающихся с преподавателем(занятия семинарского типа- семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия)

Тема	Видработы (методпроведения)	Трудоемкость, часов
2.1. Понятие и определение управленческой проблемы	Групповая дискуссия*	4
2.2. Процесс анализа управленческих проблем	Работа в группе	4
2.3.Процедуры и этапы процесса принятия управленческих решений	Групповая дискуссия*	4
2.4.Методы принятия управленческих решений	Работа в группе	4

*** учебные занятия, обеспечивающие развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств в разделе 2–4 часа**

Самостоятельная работа

Тема	Трудоемкость, часов	Контроль
2.1. Понятие и определение управленческой проблемы	10	Устный опрос реферат
2.2. Процесс анализа управленческих проблем	10	
2.3.Процедуры и этапы процесса принятия управленческих решений	10	
2.4.Методы принятия управленческих решений	10	

4.4 Тематический план по очно-заочной форме обучения

Раздел 1. Понятие, сущность и свойства управленческих решений.

Контактная работа обучающихся с преподавателем (занятия лекционного типа-лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации)

Тема	Вопросы	Трудоемкость, часов
1.1.Причины появленияуправленческих проблем	1.Основные термины и понятия курса. 2.Введение в теорию принятия решений. 3.Современная экономика: стремительные изменения во внешнем окружении, глобализация и интернационализация. 4.Деятельность предприятия как проблемная область. 5.Неопределенность как источник проблем в деятельности предприятия.	2
1.2.Понятие и определение управленческого решения	1.Понятие и определение управленческого решения. 2.Функции решений в методологии и организации процесса управления. 3.Целевая ориентация управленческих решений. 4.Стороны процесса принятия управленческого решения. Примеры управленческих решений. 5.Стили принятия управленческих решений.	2
1.3.Сущность и свойства управленческих решений	1.Сущность и свойства управленческих решений. Оценка конфликтных ситуаций. 2.Принятие решений как процесс. 3.Важнейшие аспекты управленческих решений. Ресурсы, необходимые для управленческих решений. 4.Условия, факторы и критерии качества управленческих решений. Рациональныеуправленческиерешения.	2

Контактная работа обучающихся с преподавателем(занятия семинарского типа- семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия)

Тема	Видработы (методпроведения)	Трудоемкость, часов
1.1.Причины появленияуправленческихпроблем	Групповая дискуссия*	2
1.2.Понятие и определение управленческого решения	Групповая дискуссия*	2
1.3.Сущность и свойства управленческих решений	Работа в группе	4

*** учебные занятия, обеспечивающие развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств в разделе 1–4 часа**

Самостоятельная работа

Тема	Трудоемкость, часов	Контроль
1.1.Причины появленияуправленческихпроблем	12	Устный опрос реферат
1.2.Понятие и определение управленческого решения	12	
1.3.Сущность и свойства управленческих решений	12	

Раздел 2. Управленческие проблемы: сущность, виды и процесс анализа.

Контактная работа обучающихся с преподавателем (занятия лекционного типа-лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации)

Тема	Вопросы	Трудоемкость, часов
2.1. Понятие и определение управленческой проблемы	1.Понятие и определение управленческой проблемы. 2.Сущность и содержание управленческих проблем. 3.Параметры, критерии, последствия проблем, альтернативные решения. 4.Структура управленческой проблемы	2
2.2. Процесс анализа управленческих проблем	1.Области возникновения управленческих проблем в деятельности организации. 2.Идентификация и описание управленческих проблем. 3.Лица, ответственные за выявление проблем. 4.Теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач. 5.Построение и оценка структуры управленческой проблемы. 6.Формирование поляальтернативныхрешений	2

Контактная работа обучающихся с преподавателем(занятия семинарского типа- семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия)

Тема	Видработы (методпроведения)	Трудоемкость, часов
2.1. Понятие и определение управленческой проблемы	Работа в группе	2
2.2. Процесс анализа управленческих проблем	Работа в группе	2
2.3.Процедуры и этапы процесса принятия управленческих решений	Групповая дискуссия*	4
2.4.Методы принятия управленческих решений	Групповая дискуссия*	4

*** учебные занятия, обеспечивающие развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств в разделе 2–4 часа**

Самостоятельная работа

Тема	Трудоемкость, часов	Контроль
2.1. Понятие и определение управленческой проблемы	10	Устный опрос реферат
2.2. Процесс анализа управленческих проблем	10	
2.3.Процедуры и этапы процесса принятия	10	

управленческих решений		
2.4.Методы принятия управленческих решений	10	

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Основными видами учебных занятий по дисциплине «Управленческие решения» и организационными формами обучения являются: лекция, занятия семинарского типа, консультация, самостоятельная работа обучающегося.

Лекция является одним из важнейших видов учебных занятий и составляет основу теоретической подготовки обучающихся. Ее цель - дать систематизированные основы научных знаний по учебной дисциплине (модулю), акцентировав внимание на наиболее сложных и узловых вопросах темы. Лекция должна стимулировать активную познавательную деятельность студентов, способствовать формированию их творческого мышления. Для чтения отдельных лекций могут приглашаться ведущие ученые из других образовательных, научных учреждений, специалисты из учреждений.

Занятия семинарского типа – вид учебного занятия, на котором обучающиеся под руководством преподавателя выполняют определенные соответственно сформулированные задачи с целью усвоения научно-теоретических положений учебной дисциплины (модуля), приобретения умений и навыков их практического применения, опыта творческой деятельности, овладения современными методами практической работы, в том числе с применением технических средств.

Занятия семинарского типа могут проводиться в форме тренировок, решений практических задач, компьютерных практикумов, групповых проектов, мастер-классов, деловых и ролевых игр и т. п.

Занятия семинарского типа проводятся в аудиториях или в учебных лабораториях, оснащенных необходимыми техническими средствами обучения, вычислительной техникой.

Консультация – вид учебного занятия, на котором обучающийся получает от преподавателя ответы на конкретные вопросы или объяснения отдельных теоретических положений и их практического использования. Консультации проводятся регулярно и носят как индивидуальный, так и групповой характер. Основная задача группового консультирования – подробное либо углубленное рассмотрение вопросов теоретического курса, освоение которых, как правило, вызывает затруднение у части обучающихся. По желанию обучающихся возможно вынесение на обсуждение дополнительных вопросов, вызывающих у них особый интерес, которые не получили достаточного освещения в лекционном курсе.

Изучение отдельных тем дисциплины внеаудиторно является одним из видов самостоятельной работы и рекомендуется для студентов очно -заочного обучения.

Студенты очного обучения изучают темы по указанию преподавателя либо по собственной инициативе в случаях допущенных ими необоснованных пропусков занятий или в целях более углубленной проработки определённых тем, вызывающих научно-исследовательский интерес обучающегося.

Контроль успеваемости и качества подготовки обучающихся подразделяется на текущий контроль и промежуточную аттестацию.

Текущий контроль предназначен для проверки хода и качества усвоения учебного материала, стимулирования учебной работы обучающихся и совершенствования методики проведения занятий. Он проводится в ходе всех видов учебных занятий в форме, предусмотренной тематическим планом с использованием тестовых заданий.

Промежуточная аттестация успеваемости и качества подготовки обучающихся предназначена для определения степени достижения учебных целей по дисциплине и проводится в форме зачета.

Обучающиеся готовятся к промежуточной аттестации самостоятельно. Подготовка заключается в изучении программного материала дисциплины с использованием личных записей, сделанных в рабочих тетрадях, и рекомендованной в процессе изучения дисциплины литературы.

6. Оценочные материалы по дисциплине

Оценочные материалы по дисциплине «Управленческие решения»представлены в виде фонда оценочных средств в приложении А к рабочей программе дисциплины.

7.Учебно-методическое иматериально-техническое обеспечение дисциплины

7.1.Электронные образовательные ресурсы (ЭОР)

Учебно-методическое обеспечение по дисциплине:

№ п/п	Автор, название, место издания, издательство, год издания, количество страниц	Ссылка на ЭОР в ЭБС Академии
1	«Управленческие решения»: методические рекомендации для организации самостоятельной работы студентов направления подготовки 38.03.02Менеджмент/ Н.В. Москалева. Смоленск: ФГБОУ ВО Смоленская ГСХА, 2021. – 30 с.	http://sgsha.ru/sgsha/biblioteka/%D0%9C%D0%BE%D1%81%D0%BA%D0%B0%D0%BB%D0%B5%D0%B2%D0%B0%20%D0%9D.%D0%92.%20%20%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B5%20%D1%80%D0%B5%D1%88%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F%20%2038.03.02_%20%D0%BC%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B5%20%D1%80%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%B8%20%D0%B4%D0%BB%D1%8F%20%D1%81%D0%B0%D0%BC%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%8F%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D0%B9%20%D1%80%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%82%D1%8B%20%D1%81%D1%82%D1%83%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BE%D0%B2.pdf

Электронные учебные издания в электронно-библиотечных системах (ЭБС):

№ п/п	Автор, название, место издания, год издания, количество страниц	Ссылка на учебное издание в ЭБС
	Основная литература	
1	Рыбакова, Л. В. Разработка управленческих решений : учебное пособие / Л. В. Рыбакова. — Благовещенск : АмГУ, 2022. — 185 с.	https://e.lanbook.com/book/345014
2	Гончарова, И. А. Разработка управленческих решений : учебное пособие / И. А. Гончарова. — Волгоград : Волгоградский ГАУ, 2017. — 144 с.	https://e.lanbook.com/book/107814
	Дополнительная литература	
1	Звягинцева, О. С. Разработка управленческих решений : учебное пособие / О. С. Звягинцева, О. Н. Бабкина. — Ставрополь : СтГАУ, 2019. — 216 с.	https://e.lanbook.com/book/169722

7.2 Современные профессиональные базы данных

«Гарант-аналитик» http://www.garant.ru

«КонсультантПлюс»» http://www.consultant.ru/

7.3 Информационные справочные системы

Информационные системы Минсельхоза России https://mcx.gov.ru/

Информационная система Минэкономразвития России https://www.economy.gov.ru/

Федеральная служба государственной статистики https://rosstat.gov.ru/

7.4.Состав оборудования, технических средств обучения, лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства

Наименование учебных аудиторий для проведения учебных занятий и помещений для самостоятельной работы	Перечень оборудования (в т.ч. виртуальные аналоги) и технических средств обучения	Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в том числе отечественного производства
Учебная аудитория 414 для проведения занятий **лекционного типа** в учебном корпусе № 1, расположенном по адресу: 214000, Смоленская область, г. Смоленск, ул. Большая Советская, д.10/2	Специализированная мебель-столы, стулья, парты. Доска аудиторная, трибуна, аудиосистема акустическая (оборудование звукоусиления), блок управления для экранов, мультимедиа-проектор Plus U-7, настенно-потолочный экран с электропроводом Da-LiteCosmopolitan. Ноутбук RoverBookPartner E415L., набор учебно-наглядных пособий.	1.Операционнаясистема Windows XP, Windows 7, Windows 10 дляобразователь-ныхорганизаций (Подписка Azure Dev Tools for Teaching попрограмме Microsoft Imagine Premium врамкахсоглашения №1204024138 от 01.02.2021) 2. Офисное ПО из состава пакета MicrosoftOffice 2003, 2007, 2010, 2013 Pro и Std Корпоративная лицензия OLP (договор с ООО «Ритейл-сервис» №ГРС-000545 от 26.11.2014) 3. Антивирусное программное обеспечение KasperskyEndpointSecurity 1 yearEducationalRenewalLicense (Сублицензионный договор №ПО-56/20 от 18.05.2020)
Учебная аудитория 212 для проведения занятий **семинарского типа**, **групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации** в учебном корпусе № 1, расположенном по адресу: 214000, Смоленская область, г. Смоленск, ул. Большая Советская, д.10/2	Специализированная мебель-столы, стулья, парты. Доска аудиторная. Трибуна. Стенды обучающие.	
Учебная аудитория 203 - помещение **для самостоятельной работы** в учебном корпусе № № 1. расположенном по адресу: 214000, Смоленская область, г. Смоленск, ул. Большая Советская, д.10/2	Специализированная мебель-столы, стулья, парты. Компьютер в сборе с подключением к сети Интернет и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации– 18 шт.	1.Операционная система WindowsXP, Windows 7, Windows 10 для образователь-ных организаций (Подписка AzureDevToolsforTeaching по программе MicrosoftImaginePremium в рамках соглашения №1204024138 от 01.02.2021) 2. Офисное ПО из состава пакета MicrosoftOffice 2003, 2007, 2010, 2013 Pro и Std Корпоративная лицензия OLP (договор с ООО «Ритейл-сервис» №ГРС-000545 от 26.11.2014) 3. Антивирусное программное обеспечение KasperskyEndpointSecurity 1 yearEducationalRenewalLicense (Сублицензионный договор №ПО-56/20 от 18.05.2020)

Приложение А

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Смоленская государственная сельскохозяйственная академия»

Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

«Управленческие решения»

Направления подготовки: **38.03.02 –Менеджмент**

Направленность (профиль) подготовки: **«Производственный менеджмент»**

Квалификация **бакалавр**

Форма обучения **очная, очно-заочная.**

Смоленск 2025

1.Описание показателей и критериев оценивания планируемых результатов обучения по учебной дисциплине

Индикаторы достиженияк омпетенций	Уровень освоения	Планируемые результаты обучения	Наименование оценочного средства
ИД-4.ПК-2; Использует основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, механизм организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды и осуществляет диагностику организационной культуры, учитывая роль человеческих ресурсов	**Пороговый (удовлетворительно)**	**знать:** – видыосновных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач – механизмы организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды – порядок осуществления диагностики организационной культуры, учитывая роль человеческих ресурсов **уметь:** – систематизироватьосновные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач – использовать общепринятые методики организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды – оценивать порядок порядок осуществления диагностики организационной культуры, учитывая роль человеческих ресурсов **владеть:** – *способностью систематизировать*основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач – *способностью использовать* общепринятые методики организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды – *способностью оцениватьпорядок порядок* осуществления диагностики организационной культуры, учитывая роль человеческих ресурсов	Устный опрос, Написание реферата Тестирование Выполнение практического задания
	Продвинутый (хорошо)	**Знает твердо:** – видыосновных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач – механизмы организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды – порядок осуществления диагностики организационной культуры, учитывая роль человеческих ресурсов **Умеет уверенно:** – систематизироватьосновные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач – использовать общепринятые методики организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды – оценивать порядок порядок осуществления диагностики организационной культуры, учитывая роль человеческих ресурсов **Владеет уверенно:** – *способностью систематизировать*основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач – *способностью использовать* общепринятые методики организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды	

		– способностью оценивать порядок порядок осуществления диагностики организационной культуры, учитывая роль человеческих ресурсов	
	Высокий (отлично)	**сформировавшееся систематические знания:** – видыосновных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач – механизмы организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды – порядок осуществления диагностики организационной культуры, учитывая роль человеческих ресурсов **сформировавшееся систематическое умение:** – систематизироватьосновные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач – использовать общепринятые методики организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды – оценивать порядок порядок осуществления диагностики организационной культуры, учитывая роль человеческих ресурсов **сформировавшееся систематическое владение:** – *способностью систематизировать*основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач – *способностью использовать* общепринятые методики организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды – способностью оценивать порядок порядок осуществления диагностики организационной культуры, учитывая роль человеческих ресурсов	

2. Описание шкал оценивания

2.1 Шкала оценивания на этапе текущего контроля

Технологияоценивания	Отсутствиеусвоения (нижепорогового)*	Пороговый (удовлетворительно)	Продвинутый (хорошо)	Высокий (отлично)
Выполнение реферата	рефератстудентомне представлен	имеются существенные отступления от требований к реферированию	основные требования к реферату и его защите выполнены, но при этом допущены недочёты.	выполнены все требования к написанию и защите реферата: обозначена проблема и обоснована её актуальность, сделан краткий анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция, сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём, соблюдены требования к внешнему оформлению, даны правильные ответы на дополнительные вопросы.
Устныйопрос	у студента имеются отдельные представления об изученном материале, но все же большая часть	-обнаруживает усвоение основного материала, но испытывает затруднение	-знает изученный материал; отвечает без особых затруднений	-обнаруживает усвоение всего объема материала; -выделяет главные положения в изученном материале и не затрудняется при ответах на видоизмененные вопросы;

	материала не усвоена.	при его самостоятельном воспроизведении и требует дополнительных и уточняющих вопросов преподавателя; -предпочитает отвечать на вопросы, воспроизводящего характера и испытывает затруднение при ответах на видоизмененные вопросы;	на вопросы преподавателя; -умеет применять полученные знания на практике.	-свободно применяет полученные знания на практике.

Студенты, показавшие уровень усвоения ниже порогового, не допускаются к промежуточной аттестации по дисциплине «Управленческие решения».

2.2 Шкала оценивания на этапе промежуточной аттестации (зачет)

Технология оценивания	Отсутствие усвоения (ниже порогового)	Пороговый (удовлетворительно)	Продвинутый (хорошо)	Высокий (отлично)
Выполнение итогового теста (из 15 возможных вопросов варианта) и решение практического задания	имеет только отдельные представления об изучаемом материале, правильных ответов на предложенный тест менее 8, практическое задание решено не правильно или не решено	испытывает затруднения при самостоятельном воспроизведении материала, практическое задание решено с ошибками, ответов на предложенный тест 9-11	умеет применять полученные знания на практике, в ответах и при решении практического задания не допускает серьезных ошибок, ответов на предложенный тест 12-13	свободно применяет знания на практике, в ответах и при решении практического задания не допускает ошибок, ответов на предложенный тест 14-15

3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

Вопросы для текущего контроля - к устному опросу по дисциплине «Управленческие решения»

Методика проведения. Коллоквиум проводится в рамках семинарского занятия в учебной аудитории в форме индивидуальной беседы преподавателя с обучающимся после самостоятельного изучения студентом соответствующих тем с целью выяснения объема знаний студентов по изученному материалу. Вопросы для подготовки выдает преподаватель.

Раздел 1. Понятие, сущность и свойства управленческих решений

1. Современные условия хозяйствования: стремительные перемены, глобализация и интернационализация;
2. Источники и факторы неопределенности при принятии решений.
3. Понятие и определение управленческого решения;
4. Примеры управленческих решений.
5. Сущность и свойства управленческих решений;
6. Типология управленческих решений и теории мотивации.
7. Управленческое решение с ситуационной и процессной точек зрения.

Раздел 2. Управленческие проблемы: сущность, виды и процесс анализа

1. Понятие и определение управленческой проблемы. Примеры проблем управления;
2. Управленческая проблема и управленческое решение;
3. Структура управленческой проблемы;
4. Области возникновения управленческих проблем;
5. Способы разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций.
6. Классификация управленческих проблем.
7. Характеристики управленческих проблем;
8. Виды и сущность проблемных ситуаций в организациях;
9. Ключевые категории управленческих проблем. Области возникновения управленческих проблем;
10. Теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач.
11. Идентификация и описание управленческих проблем;
12. Построение и оценка структуры управленческой проблемы;
13. Анализ проблемы и построение дерева решений;
14. Формирование поля альтернативных решений;
15. Оценка последствий решения проблемы.
16. Организация групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры.
17. Достоинства и недостатки индивидуального или коллективного принятия решений;
18. Методы коллективного принятия решений;
19. Аналитические (дескриптивные) процедуры принятия решений, их достоинства и недостатки;
20. Эвристические процедуры принятия решений, их достоинства и недостатки;

21. Применение экспертных методов при принятии решений.
22. Общая модель процесса подготовки и принятия решений;
23. Роли участников процесса принятия решений;
24. Виды управленческих решений;
25. Ошибки анализа управленческих проблем и принятия решений
26. Понятие и сущность эвристики;
27. Принципы эвристического решения управленческих проблем;
28. Применение эвристики при принятии управленческих решений.
29. Методы математического программирования;
30. Имитационные методы принятия решений;
31. Применение социально-экономического прогнозирования при подготовке решений;
32. Применение финансово-экономического моделирования при оценке последствий принимаемых решений.
33. Риск и неопределенность как факторы внешнего окружения, влияющие на правильность принимаемых решений;
34. Эвристика как метод решения сложных неструктурированных управленческих проблем;
35. Эвристические методы принятия управленческих решений;

Примерные темы для написания рефератов по дисциплине «Управленческие решения»

Методика написания реферата. Написание реферата является важным элементом самостоятельной работы студентов в целях приобретения ими необходимой профессиональной подготовки, развития умения и навыков самостоятельного научного поиска: изучения литературы по выбранной теме, анализа различных источников и точек зрения, обобщения материала, выделения главного, формулирования выводов и т. п.

С помощью рефератов студенты глубже постигают наиболее сложные проблемы курса, учатся лаконично излагать свои мысли, правильно оформлять работу, докладывать результаты своего труда.

Объём реферата не менее 10 страниц.

Структурареферата:

- Титульныйлист.
- Содержание.
- Введение (дается постановка вопроса, объясняется выбор темы, ее значимость и актуальность, указываются цель и задачи реферата, дается характеристика используемой литературы).
- Основная часть (состоит из глав и подглав, которые раскрывают отдельную проблему или одну из ее сторон и логически являются продолжением друг друга).
- Заключение и выводы (подводятся итоги и даются обобщенные основные выводы по теме реферата, делаются рекомендации).
- Список литературы.

В списке литературы должно быть не менее 10 различных источников.

Студенты представляют рефераты на контактных занятиях в виде выступления продолжительностью 5 – 7 минут и ответов на вопросы слушателей.

Примерные темы рефератов к разделу 1

1. Влияние мировой экономической конъюнктуры на деятельность организаций;
2. Учет влияния внешних факторов при принятии управленческих решений.
3. Примеры принятия решений в российских и зарубежных компаниях;
4. История становления теории принятия решений;
5. Вклад виднейших теоретиков и практиков управления в теорию принятия решений.

6. Стилипринятиярешений.
7. Проблемы управления в известных зарубежных компаниях.
8. Примеры управленческих проблем в российских и зарубежных компаниях;
9. Решение управленческой проблемы в российской компании.
10. Примеры управленческих проблем в российских и зарубежных компаниях;
11. Примерыструктурыуправленческихпроблем.
12. Описание методов коллективного принятия решений;
13. Методологияпроведенияделовыхигр;
14. Примеры управленческих конфликтов в зарубежных компаниях

Примерные темы рефератов к разделу 2

1. Применение математических моделей для распределения ресурсов и достижения компромиссов в процессе подготовки управленческих решений.
2. Описание модели процесса подготовки и принятия управленческих решений в российской компании, формулирование предложений по ее совершенствованию;
3. Модель принятия решений В. Врума;
4. Особенности деятельности высших органов управления компании в процессе подготовки, принятия и реализации управленческих решений;
5. Управление проектами как особый вид процесса принятия управленческих решений.
6. Теориярешенияизобретательскихзадач;
7. Примеры эвристического решения управленческих проблем в российских и зарубежных компаниях.
8. Применение математических методов при решении задач управления;
9. Построение математической модели проблемной ситуации (на примере российской компании);
10. Построение имитационной модели проблемной ситуации (на примере российской компании);
11. Построениесоциально-экономическихпрогнозов;
12. Использование программных продуктов при принятии управленческих решений.
13. Применение эвристических методов для разрешения реальных ситуаций на примере российской компании;
14. Проблемы и ограничения применения экспертных и эвристических методов;
15. Применение метода планирования сценариев для выхода из конкретной ситуации в российской компании.

Комплект примерных заданий для промежуточной аттестации (зачет) по дисциплине «Управленческие решения»

Зачет проводится в виде итогового теста и решения практического задания. Для выполнения отводится 90 минут.

Выберите несколько вариантов ответов

1.Управленческое решение принимается

а. при наличии назревшей проблемы
б. при составлении плана финансовой деятельности
в. при выборе идеи
г. во всех выше перечисленных случаях

2. Какие существуют методы принятия решений

а. неформальные методы
б. информационные методы
в. количественные методы

3. Какие факторы, влияющие на предприятие, относятся к внешним

а. потребители и работники
б. конкуренты и посредники
в. организационная культура
г. гос. банки и финансы организации

4. К первому этапу принятия управленческого решения относят

а. выявление возможных альтернатив
б. определение целей организации

в. сбор информации
г. выявление и формирование проблем

5. Какие решения принимают линейные руководители

а. специального характера
б. общего характера
в. решение в области маркетинга
г. решения в области оперативного и статистического учета

6. Типы решении принимаемые людьми с различными индивидуальными качествами

а. импульсивные, осторожные
б. рискованные, инертные
в. уравновешенные
г. все выше перечисленные

7. Какого вида типичного поведения руководителя при появлении проблем на предприятии не существует

а. уход от проблемы, ее игнорирование
б. решение проблемы по мере ее возникновения
в. предвидение проблемы
г. оптимизация сетевого графика проблем

8.Какой из методов не используется при принятии управленческого решения

а. опыт
б. эксперимент
в. научные исследования
г. наблюдение

9. Что является начальным этапом принятия решения

а. сбор информации и формулировка ограничений
б. определение проблем
в. принятие решений
г. определение цели

10.По форме принятиярешений управленческое решение делятся:

а. письменное и устное
б. индивидуальное и групповое
в. краткосрочные и одноразовые
г. интуитивные и дискурсивные

11. Технология и ответственность в системе разработки, принятия и реализации управленческих решений это

а. состав и последовательность процедур, приводящие к решению проблем
б. вид управленческого труда
в. выбор альтернатив
г. анализ ситуации

12. При принятии решений согласно теории мотивации, лидерства и власти руководитель учитывает

а. общественные нормы
б. мотивы и интересы работников
в. влияние внешних факторов
г. все выше перечисленные

13. Цели управления могут быть

а. стратегические и тактические
б. точечные и траекторные
в. ответ А и Б
г. правильных ответов нет

14.Если фактическое состояние объекта не соответствует желаемому, то имеет место

а. решение
б. проблема
в. ситуация
г. все выше перечисленные

15. Теория игр относится к методам принятия решений

а. неформальным

б. коллективным
в. количественным
г. ни к одним из выше перечисленных

16. Под качеством управленческого решения понимается следующая совокупность свойств, способное обеспечить успешное их выполнение

а. доступность, гласность, демократичность, нестандартность
б. обоснованность, своевременность, эффективность, конкурентность
в. оперативность мобильность, упорядоченность
г. распространенность

17. К свойствам управленческих решений относятся

а. своевременность
б. бесповоротность
в. пунктуальность
г. обоснованность

18. Особый тип коммерческого конфликта:

А) Соперничество
Б) Конкуренция
В) Конфронтация

19. Разработка и принятие управленческого решения имеет место при:

а. отклонении фактических показателей производства от запланированных
б. имеет место на всех этапах управленческого цикла
в. при наличии проблемной ситуации
г. при снижении объемов производства

20. Математическое моделирование относится к следующей группе методов принятия решения

а. неформальным
б. коллективным
в. групповым
г. количественным

20. Под качеством управленческого решения понимается следующая совокупность свойств, способное обеспечить успешное их выполнение

а. доступность, гласность, демократичность, нестандартность
б. обоснованность, своевременность, эффективность, конкурентность
в. оперативность мобильность, упорядоченность
г. распространенность

21.По признаком сходства целей и решений относятся

а. присутствие фактора риска
б. направленность на позитивные изменения объекта управления
в. временные пределы реализации
г. все выше перечисленные

22. К свойствам управленческих решений относятся

а. своевременность
б. бесповоротность
в. пунктуальность
г. обоснованность

23. К факторам внушений среды относятся

а. производственный потенциал
б. потребители
в. Б и Г одновременно
г. конкуренты

24. Количество времени на которое можно задержать соответствующие событие, характеризует

а. поздний срок наступления события
б. продолжительность предыдущей работы
в. резерв времени
г. поздний срок наступления события

25. Объективными экономическими условиями разработки управленческих решений являются
а. знание реальных тенденций управляемого объекта
б. выбор предпочтительных и привычных для руководителя способов решения проблем
в. владение набором методов перевода управляемого объекта из фактического состояния в желаемое и придание ему необходимых направлений развития
г. все выше перечисленные
26. Сущность процесса моделирования разработки управленческих решений заключается в
а. подборе математических схем, адекватно описывающих процессы, происходящие в действительности
б. выборе системы критериев оценки проблемы
в. обосновании логики и последовательности формализации задачи принятия решения
г. не в одном из перечисленных
27. Математическое моделирование относится к следующей группе методов принятия решения
а. неформальным
б. коллективным
в. групповым
г. количественным
28. Оценка эффективности принятого решения, результатом которого, является увеличение товарооборота осуществляется на основе информации
а. производство
б. финансы
в. продажа продукции
г. затраты на рекламу
29. Основной оценкой альтернатив принятия экономических решений является
а. анализ стоимости основных средств
б. сопоставление затрат и результатов в стоимостном выражении
в. оценка внешних факторов, оказывающих воздействие на предприятия
г. все выше перечисленные
30. Разработка и принятие управленческого решения имеет место при:
а. отклонении фактических показателей производства от запланированных
б. имеет место на всех этапах управленческого цикла
в. при наличии проблемной ситуации
г. при снижении объемов производства

Варианты практического задания

Задание 1. Представьте, что вы работаете начальником финансового отдела в финансово-экономическом департаменте крупной производственной фирмы. В вашем подчинении находятся два специалиста, которых вы сами привели в компанию - это ваши бывшие одногруппники, с которыми вы вместе учились в вузе. У вас много общего: друзья, интересы помимо работы, воспоминания. Естественно, вы обращаетесь друг к другу на «ты» и по имени.

В одну из пятниц на совещании вы получаете задание от своего непосредственного руководителя: в течение двух недель разработать финансовый план компании на предстоящий год. Вы понимаете, что это очень серьезное задание и от качества его выполнения зависит ваша дальнейшая карьера в компании. Вам потребуется проанализировать большой объем информации и разработать несколько версий финансового плана.

В понедельник вы намереваетесь подробно обсудить полученное задание со своими подчиненными и распределить задачи внутри своей команды, однако с удивлением узнаете, что одна из ваших подчиненных «ушла на больничный», поскольку у нее заболел ребенок, и намеревается отсутствовать как минимум в течение десяти дней. Второй подчиненный решил окончить курсы вождения автомобиля и просит вас отпускать его пораньше в течение ближайших трех недель; он живет очень далеко от места работы, но теперь приобрел автомобиль и ему нужно срочно получить водительские права. Вы понимаете, что большая часть работы ляжет на вас, но в

одиночку вы не сможете справиться с ней на должном уровне. С другой стороны, вы «входите в положение» своих подчиненных, поскольку знаете их проблемы и искренне хотите им помочь.

На улице уже девять часов вечера, в офисе никого нет, а вы сидите над цифрами и составляете финансовый план.

Вопросы

1. Как проявились лидерские функции в поведении описанных менеджеров? Какая ориентация лидера - на производственную задачу или на подчиненных - преобладает в каждом случае?

2. Присутствуют ли какие-либо черты, характерные для лидеров в соответствии с исследованиями Стогдилла, у описанных в кейсе менеджеров? Каких черт им явно не хватает?

3. Проанализируйте все три ситуации с помощью модели Фидлера. Насколько описанное поведение лидера эффективно в каждой из них?

4. Какой стиль, в соответствии с решеткой Блейка и Моутон, характерен для лидеров в каждой описанной ситуации? Какие рекомендации вы могли бы дать каждому из них, опираясь на концепцию Блейка и Моутон?

5. Какой из описанных лидеров показался вам «ненужным»? Какие факторы выступали в качестве заменителей лидерства?

Задание 2. Вы - руководитель проекта по внедрению программного обеспечения в известной консалтинговой компании. Заказчик проекта важен для вашей организации, и вы стараетесь ему угодить, однако его требования меняются очень часто, и иногда вам кажется, что «он сам не знает, чего хочет». Кроме того, вам никогда раньше не доводилось внедрять именно эту программу, и ее приходится изучать по ходу дела. Вы обладаете определенными методиками внедрения, но постоянно их адаптируете в соответствии с требованиями ситуации.

Вы работаете со своей проектной командой в другом городе и вынуждены жить всей группой в арендуемой квартире. Вы проводите вместе практически двадцать четыре часа в сутки. Но вам кажется, что имидж серьезного и жесткого руководителя требует от вас, чтобы вы немного дистанцировались от своей команды. Вы ездите на работу и с работы на такси, в то время как остальные члены команды добираются на автобусе. В столовой во время обеда вы садитесь отдельно. В нерабочее время вы стараетесь не обсуждать с подчиненными бытовые и семейные проблемы. Всем своим видом вы демонстрируете важность выполняемой задачи и ваш особый статус в проекте.

Когда в очередной раз вы начинаете требовать от членов проектной команды «поработать сверхурочно», чтобы вовремя «закрыть» этап проекта и получить оплату от заказчика, двое из трех ваших подчиненных не сговариваясь кладут на ваш стол заявления об увольнении.

Вопросы

1. Как проявились лидерские функции в поведении описанных менеджеров? Какая ориентация лидера - на производственную задачу или на подчиненных - преобладает в каждом случае?

2. Присутствуют ли какие-либо черты, характерные для лидеров в соответствии с исследованиями Стогдилла, у описанных в кейсе менеджеров? Каких черт им явно не хватает?

3. Проанализируйте все три ситуации с помощью модели Фидлера. Насколько описанное поведение лидера эффективно в каждой из них?

4. Какой стиль, в соответствии с решеткой Блейка и Моутон, характерен для лидеров в каждой описанной ситуации? Какие рекомендации вы могли бы дать каждому из них, опираясь на концепцию Блейка и Моутон?

5. Какой из описанных лидеров показался вам «ненужным»? Какие факторы выступали в качестве заменителей лидерства?

Задание 3. Вы устроились работать в компанию вашей мечты - международную корпорацию. Вас взяли на должность исполняющего обязанности начальника отдела организационного развития (предыдущая руководительница отдела ушла в декретный отпуск, и вы временно ее заменяете). Сам отдел создан недавно после реструктуризации компании, и никто толком не знает, чем он должен заниматься. Вам предстоит выстроить работу отдела так, чтобы он органично вписывался в систему отношений в компании и приносил пользу И, конечно, вам хочется зарекомендовать себя как хорошего руководителя.

Однако по прошествии времени вы понимаете, что это будет нелегко. Ваши подчиненные намного старше вас и привыкли работать с предыдущей руководительницей. Они постоянно сравнивают вас с ней, причем не в вашу пользу. Кроме того, приставка «и. о.» - исполняющий обязанности

явно не прибавляет вам авторитета, и ваши подчиненные воспринимают вас как временную фигуру.

Вы решаете наладить отношения с коллегами в неформальной обстановке. К тому же у вас появился удачный повод - ваш день рождения. Вы решаете устроить настоящий банкет и в пятницу вечером накрываете праздничный стол в офисе. Но после поздравлений вашего вышестоящего руководства все сразу же разбегаются, так как у каждого сотрудника нашелся повод «улизнуть». Вы сидите в одиночестве за богатым столом и думаете о том, что же вам делать дальше.

Вопросы

1. Как проявились лидерские функции в поведении описанных менеджеров? Какая ориентация лидера - на производственную задачу или на подчиненных - преобладает в каждом случае?
2. Присутствуют ли какие-либо черты, характерные для лидеров в соответствии с исследованиями Стогдилла, у описанных в кейсе менеджеров? Каких черт им явно не хватает?
3. Проанализируйте все три ситуации с помощью модели Фидлера. Насколько описанное поведение лидера эффективно в каждой из них?
4. Какой стиль, в соответствии с решеткой Блейка и Моутон, характерен для лидеров в каждой описанной ситуации? Какие рекомендации вы могли бы дать каждому из них, опираясь на концепцию Блейка и Моутон?
5. Какой из описанных лидеров показался вам «ненужным»? Какие факторы выступали в качестве заменителей лидерства?

Задание 4.

Является ли решением?

Руководитель компании в обеденный перерыв обдумывает пути совершенствования деятельности компании	
Работник организации придумал способ совершенствования выполняемой им технологической операции	
Специалист во сне нашел способ изготовить важную деталь прибора и проснувшись записал это на бумаге	
Женщина быстро отдернула руку от раскаленного утюга	
Директор компании разработал хороший вариант стимулирования качества работы сотрудников	

Задание 5.

В цехе сборки простых шариковых ручек компании "Карандаш" работает бригада из 20 женщин. Они сидят вдоль конвейера, по которому движутся комплектующие детали ручек. Заработная плата работницы определяется стоимостью операции, умноженной на число собранных ручек и деленной на число работниц. Количество собранных каждой работницей ручек определяется многими факторами, в среднем разброс составлял ± 12%. Производительность труда бригады равнялась 75% от расчетной даже при замене самых медлительных работников.

Руководители компании решили, что 25%-ное недовыполнение - это серьезная проблема. Было принято решение об усилении мотивации к труду - введен индивидуальный учет собранных ручек путем установки простых электронных счетчиков. Производительность труда довольно быстро выросла, приблизившись к плановой. При этом отношения между работниками заметно улучшились. В данном случае руководители правильно оценили важность проблемы и приняли хорошее решение.

Задание 6. В компании в отдел ремонта компьютеров, состоящий из 12 человек, приняли на работу первоклассного специалиста. На третий день работники заявили начальнику отдела, что работать с "новичком" они не могут, так как он замкнут и недружелюбен по отношению к ним.

Руководитель решил не придавать этой проблеме большого значения в течение недели, полагая, что отношения наладятся в общей работе сами по себе. Так и получилось.

Естественные человеческие потребности в общении, информации, самовыражении и самопроявлении сблизили работников, и проблема перестала существовать. В данном примере опытный руководитель, профессионально проанализировав проблему, правильно принял решение о невмешательстве в работу сотрудников отдела.

Задание 7.ООО «АвтоЗап» работает на рынке 5 лет. Занимается поставкой автозапчастей на российский рынок. За это время успело зарекомендовать себя. Сложилась следующая ситуация: на рынке появилась конкурирующая фирма. Автозапчасти данной фирмы стоят в 1,5 раза дешевле, чем у фирмы «АвтоЗап». Что в данной неблагоприятной управленческой ситуации делать фирме «АвтоЗап»?

Вопросы для обсуждения ситуации

1. Какие действия должна предпринять фирма «АвтоЗап»?
2. Какую информацию ООО «АвтоЗап» будет использовать для решения данной проблемы? Почему необходимо для получения лучшего результата использовать как качественную, так и количественную информацию?
3. Примите управленческое решение. Подумайте, как, принятое Вами решение отразится на деятельности организации в целом и на сотрудниках данной фирмы.
4. От каких факторов в данном случае будет зависеть качество и эффективность управленческого решения?
5. Каково в данной ситуации будет влияние личностных оценок руководителя, среды принятия решения, информационных ограничений, поведенческих ограничений на процесс принятия управленческих решений?
6. Какова будет ответственность в случае принятия неверного, непродуманного, необоснованного управленческого решения? К чему это может привести?

Задание8. Процветание и будущее фирмы зависят, прежде всего, от внедрения нововведений. Однако нередко менеджеру приходится сталкиваться с сопротивлением изменениям, внедрению нового, передового. Какие действия может предпринять менеджер, чтобы преодолеть такое противодействие инновациям? Какую программу инноваций вы предложите, если вас назначат менеджером данной фирмы?

Задание 9. Какие вы примете решения как менеджер фирмы, если:

а) продукция вашей фирмы не пользуется спросом у потребителей на обозначенном рынке;

б) цены на продукцию фирмы резко снизились;

в) поставщик отказался от поставок основного сырья для вашей продукции?

(Решения принимать по каждому пункту.)

Задание 10. В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами сотрудников по поводу внедрения изобретения, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. Каким образом ему лучше действовать, чтобы нормализовать создавшуюся обстановку в коллективе?

а) Выбрать актив, группу, поручить разобраться и предложить меры по нормализации обстановки в коллективе, опираться на актив, поддержку руководства.

б) Попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников нового, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии.

в) Изучить перспективы улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые перспективные задачи, опираться на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

г) Установить деловой контакт со сторонниками нового, не принимая всерьез доводы сторонников старого подхода к технологии производства, проводить работу по реализации новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других прогрессивных руководителей.