УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ «ТИСБИ»

Кафедра бизнес-аналитики

«Утверждаю»
Зав. кафедрой
А.М. Найда
Протокол заседания
кафедры № 7
от « 26 » февраля 2026 г.

Рабочая программа дисциплины

Наименование дисциплины	Методы принятия управленческих решений
Направление подготовки	38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»
Профиль	Государственное управление устойчивым развитием
Год набора	2026

Составители:
Доцент, к.э.н. Найда А.М.

Казань

Содержание

1. Цели и задачи учебной дисциплины
2. Место дисциплины в структуре ОПОП
3. Требования к результатам освоения дисциплины
4. Структура и содержание дисциплины
4.1 Модульно-тематический план и пояснительная записка с указанием этапов формирования компетенций
4.2 Содержание дисциплины по темам (разделам)
4.3 Планы практических и семинарских занятий
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов
6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины
7. Материально-техническое обеспечение дисциплины
8. Оценка компетенций по изучаемой дисциплине
Приложение 1. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины
Приложение 2. Фонд оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации по дисциплине

1. Цели и задачи учебной дисциплины

Цель преподавания дисциплины.

В своей жизни каждый человек вынужден принимать множество решений. К таким решениям можно отнести малозначащий выбор одежды для работы, меню для завтрака, место работы и т.д. Хотя альтернатив может быть множество – почти все каждодневные решения мы принимаем без систематического продумывания. Над другими решениями (где жить, где работать и т.д.) мы думаем дни, месяцы, годы. В результате человеку время от времени приходится разрешать какие-то проблемы, стремиться достичь каких-то целей, решать какие-то задачи или выполнять конкретные работы. В некоторых случаях человек делает выбор сам, лично, но чаще всего ему приходиться вступать в отношения с другими людьми, прибегать к использованию разнообразных ресурсов. Здесь и возникает необходимость управления, согласованного руководства, направления в нужные места, получения нужных результатов.

Цель изучения учебной дисциплины – сформировать у будущего бакалавра по направлению 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» комплекс знаний, умений и навыков (компетенций), которые позволят ему разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия.

В задачи дисциплины входит обучить студента верифицировать информацию, необходимую для организации эффективного процесса разработки и реализации управленческого решения; определять эффективность методов разработки управленческих решений с целью оптимизации управления различными организационными системами, учитывая неопределенность внешних обстоятельств и ограниченность внутренних возможностей объекта управления.

После изучения дисциплины студент должен:

– Знать основы проектирования и проектную деятельность, особенности управления проектами и программами устойчивого развития; экспертно-аналитические методы;

– Уметь организовывать управление проектом и/или программы устойчивого развития на базе экспертно-аналитических методов;

– Владеть алгоритмом организации управления проектами и программами устойчивого развития с учетом применения экспертно-аналитических методов.

Материалы курса подлежат обязательному включению в систему государственной итоговой аттестации менеджеров – выпускников по данному направлению.

2. Место учебной дисциплины в структуре ОПОП

Данная дисциплина относится к части, формируемой участниками образовательных отношений части Блока 1 учебного плана. До начала изучения дисциплины «Методы принятия управленческих решений» у студента должны быть сформированы компоненты компетенций (ЗУВы), полученные в результа-

те изучения дисциплин «Теория организации», «Организационное поведение», «Экономико-математические модели в менеджменте». Дисциплина находится во взаимосвязи с дисциплинами согласно схеме:

Обеспечивающие учебные дисциплины:
Теория организации
Организационное поведение
Экономико-математические модели в менеджменте



Дисциплина:
Методы принятия управленческих решений



Обеспечиваемые учебные дисциплины:
Управление изменениями
Стратегический менеджмент
Производственная практика (преддипломная практика)

В результате освоения дисциплины **«Теория организации»** студенты должны знать основные положения и эволюцию развития теории организации; уметь анализировать и оценивать состояние конкретной организации, распознавать основные типы организационных структур, выявлять проблемы в структуре и организации и предлагать обоснованные и конструктивные предложения по ее совершенствованию; владеть навыком анализа результатов теоретических и эмпирических исследований организационной теории при решении профессиональных задач.

В результате освоения дисциплины **«Организационное поведение»** студенты должны уметь самостоятельно оценивать роль новых знаний, навыков и компетенций; владеть навыками познавательной и учебной деятельности, навыками поиска методов решения практических задач, навыками применения различных методов.

В результате освоения дисциплины **«Экономико-математические модели в менеджменте»** студенты должны знать основные понятия и инструменты экономико-математического моделирования для решения управленческих задач; уметь осуществлять сбор, обработку и анализ данных, необходимых для решения поставленных управленческих задач, с использованием математического инструментария; владеть навыками использования современных инструментов для составления отчета о деятельности предприятия.

3. **Требования к результатам освоения содержания дисциплины.**

Дисциплина участвует в формировании следующих компетенций в соответствии с ФГОС ВО по направлению «Государственное и муниципальное управление»:

ПК-5. Способен к участию в управлении проектами и программами устойчивого развития.

После освоения дисциплины студент должен получить следующие образовательные результаты соотнесённые с индикаторами достижения компетенций:

Декомпозиция компетенций

Индикаторы	**Результаты обучения по дисциплине**
Компетенция ПК-5	
ПК-5.5 Способность к участию в управлении проектами и программами устойчивого развития, а также с учетом риск-менеджмента.	ПК-5.5 З.10 Знать основы проектирования и проектную деятельность, особенности управления проектами и программами устойчивого развития; экспертно-аналитические методы.
	ПК-5.5 У.11 Уметь организовывать управление проектом и/или программы устойчивого развития на базе экспертно-аналитических методов.
	ПК-5.5 В.11 Владеть алгоритмом организации управления проектами и программами устойчивого развития с учетом применения экспертно-аналитических методов.

4. Структура и содержание дисциплины.

4.1. Модульно-тематический план и пояснительная записка с указанием этапов формирования компетенций

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы (108 академических часа)

Название модулей	Количество аудит. Часов Очное/очно-заочное		Самостоятельная работа Очное/очно-заочное	Всего часов Очное/очно-заочное	Индикаторы компетенции/ЗУВы
	Лекции	Практика			
1 Модуль. Процесс разработки и реализации управленческих решений					
Тема 1. Место и роль функции решение в организации процесса управления. Типология управленческих решений*	1/1	2/1	9/12	12/14	ПК-5.5 З.10, У.11
Тема 2. Условия и факторы качества управленческих решений*	2/0	2/1	9/12	13/13	
Тема 3. Моделирование управленческих ситуаций. Целевая ориентация управленческих решений*	2/1	2/1	10/12	14/14	
Тема 4. Анализ альтернатив действий, внешней среды и ее влияние на реализацию альтернатив*	1/1	2/1	9/12	12/14	
Тема 5. Методы принятия управленческих решений в условиях неопределенности и риска. VUCA-мир и цифровая экономика *	1/1	4/1	9/12	14/14	
2 Модуль. Методология оценки эффективности и результативности управленческих решений					
Тема 6. Эффективность решений. Роль сквозных технологий*	1/0	3/1	10/12	14/13	ПК-5.5 З.10, У.11, В.11
Тема 7. Контроль реализации управленческих решений*	1/0	2/1	10/12	13/13	
Тема 8. Управленческие решения и ответственность*	1/0	3/1	10/10	14/11	
Подготовка к зачёту			2/2	2/2	
ИТОГО	**10/4**	**20/8**	**78/96**	**108**	

Пояснительная записка

Программа курса «Методы принятия управленческих решений» для студентов направления 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» (бакалавриат) состоит из 2 модулей, порядок освоения которых выстраивает траекторию и этапы формирования заявленных компетенций (или их составляющих).

Модуль 1 «Процесс разработки и реализации управленческих решений» включает в себя пять учебных тем. В результате прохождения первого модуля студент получает мотивацию к выполнению своей профессиональной деятельности и должен:

– Знать основы проектирования и проектную деятельность, особенности управления проектами и программами устойчивого развития; экспертно-аналитические методы (ПК-5.5 З.10);

– Уметь организовывать управление проектом и/или программы устойчивого развития на базе экспертно-аналитических методов (ПК-5.5 У.11).

Уровень освоения полученных знаний и умений проверяется: выступлением на семинарах, устными опросами и тестированием письменным, решением практических кейсов.

Модуль 2 «Методология оценки эффективности и результативности управленческих решений» включает в себя 3 темы. В результате сдачи модуля студент осваивает:

– Знать основы проектирования и проектную деятельность, особенности управления проектами и программами устойчивого развития; экспертно-аналитические методы (ПК-5.5 З.10);

– Уметь организовывать управление проектом и/или программы устойчивого развития на базе экспертно-аналитических методов (ПК-5.5 У.11);

– Владеть алгоритмом организации управления проектами и программами устойчивого развития с учетом применения экспертно-аналитических методов (ПК-5.5 В.11).

Уровень освоения полученных знаний и умений проверяется: выступлением на семинарах, устными опросами, решением практических кейсов, участием в деловой игре.

4.2.Содержание дисциплины по темам (разделам)

Тема 1. Место и роль функции решение в организации процесса управления. Типология управленческих решений

Принятие решений как функция менеджмента. Связь управленческих решений с планированием, организацией, мотивацией, контролем, налаживанием коммуникаций, руководством и координацией. Центры принятия решения на предприятии. Лицо, принимающее решение: его статус, должностные обязанности, властные полномочия. Рационалистический и дескриптивный подход к принятию управленческих решений.

Сущность понятия «решение», «принятия решений», «разработка решений», «решение проблем». Управленческие решения и характер принятия управленческих решений. Запрограммированное и не запрограммированное решения, компромиссное решение, интуитивные решения, решение «здравого смысла». Степень вовлеченности подчиненных в процесс принятия решений. Авторитарные и консультативные решения, разновидности групповых решений. Стратегические, тактические и оперативные решения.

Тема 2. Условия и факторы качества управленческих решений.

Факторы, влияющие на разработку и принятие управленческих решений, характер качественного организационного решения. Временные и затратные ограничения, уровень компетентности лица, принимающего решение (ЛПР). Система ценностей руководителя и степень субъективности решений. Характер ситуации, в которой принимаются решения, информационные ограничения принятия качественного решения. Поведенческие ограничения и методы их преодоления. Субъективные и объективные ошибки ЛПР.

Тема 3. Моделирование управленческих ситуаций. Целевая ориентация управленческих решений

Выяснение характера проблем в информационном пространстве. Диагностика управленческой проблемы и изучение ее приоритетности, степени зрелости и информационной обеспеченности. Цель моделирования управленческой ситуации. Типология управленческих моделей. Модели безубыточности и нормативной рентабельности, статистические модели: разработка «дерева решений», игровые модели в управлении. Стадии разработки управленческого решения.

Стратегические, тактические и оперативные цели принятия решений. Реактивное, активное и превентивное решение проблем управления. Реальные и потенциальные проблемы, особенности их решения. Варианты реагирования на потенциальную проблему. Концепция Кейнера – Триго, управление по слабым сигналам и теория превентного управления. Оценка степени влияния потенциальной проблемы. Уровень информированности и опережающее управление.

Тема 4. Анализ альтернатив действий, внешней среды и ее влияние на реализацию альтернатив

Альтернативные варианты действий по решению проблемы. Множество Эджворта – Парето. Ранжирование критериев оптимальности решения. Аксиоматические теории рационального поведения ЛПР. Лотерея и задачи с вазами. Парадокс Алле. Нерациональное поведение, эвристики и смещение оценок. Теория проспектов Тверского–Канемана. Функция ценности и важности вероятных вариантов действий.

Анализ внешних угроз, опасностей и новых возможностей в процессе разработки управленческих решений. Разработка сценариев развития ситуаций. Анализ конкурентоспособности и принятие решений, маржинальный анализ альтернативных вариантов действий. Экспертные методы оценки влияния

внешней среды: мозговой штурм, количественный групповой анализ ситуации, диаграмма Исикавы, карта мнений экспертов, методы ранжирования и балльной оценки, метод Дэльфи.

Тема 5. Методы принятия управленческих решений в условиях неопределенности и риска. VUCA-мир и цифровая экономика

Детерминированная управленческая ситуация: методы прогнозирования развития ситуации, метод векторного прогнозирования. Коэффициент Фехнера. Рискованная ситуация: статистические и экспертные методы оценки вероятности результатов решений. Основные признаки рискованной ситуации. Методы принятия решений в ситуации полной неопределенности.

Разновидности управленческого риска. Факторы, влияющие на величину предпринимательского риска. Оправданный и неоправданный риск. Дисперсионный и интервальный методы риска, анализ целесообразности затрат. Теория потребительского выбора и отношение к риску. Поведение менеджера в рискованной ситуации. Риск-тейкеры и управление риском. Методы снижения предпринимательского риска.

Особенности VUCA-мира. Третья информационная революция. Цифровая трансформация. Цифра. Цифровая экономика. Указ Президента РФ от 9 мая 2017 г. № 203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы». Неопределенность, новизна, риски и лишние ресурсы. Выбор правильных инструментов при создании нового и его тиражирования. «Цифра» как полная замена «бумаги» в управлении жизнеобеспечением людей. Цифра как освобождение от рутины, социальные механизмы вовлечения в креативную научную, творческую и инженерную деятельность.

Тема 6. Эффективность решений. Роль сквозных технологий

Эффективность и результативность решений. Нулевая, положительная и отрицательная результативность. Стратегическая и оперативная эффективность решений. Показатели оценки экономической эффективности реализуемых решений. Методы прогнозирования эффективности решений. Учет синэргического эффекта в процессе принятия и реализации решений. Социальная эффективность решений: макро и микро уровень. Эффективность решений и оценка деятельности руководителей.

Роль сквозных технологий в разработке и измерении эффективности управленческого решения. Большие данные. Искусственный интеллект. Системы распределенного реестра. Квантовые технологии. Новые и портативные источники энергии. Новые производственные технологии. Сенсорика и компоненты робототехники. Технологии беспроводной связи. Технологии управления свойствами биологических объектов. Нейротехнологии, технологии виртуальной и дополненной реальностей. Примеры применения сквозных технологий в принятии решений в государственном секторе.

Тема 7. Контроль реализации управленческих решений.

Принципы организации контроля исполнения решений. Организационные формы контроля. Цели и задачи функционирования БЭК – офисов. Концепция управления по результатам. Параметры оценки конечного результата. Критерии оценки вклада работников подразделений в реализацию решений. Фокусирование контроля реализации управленческих решений. Методы корректировки управленческих решений.

Тема 8. Управленческие решения и ответственность.

Стиль менеджмента и характер принимаемых решений. Метод делегирования полномочий в процессе разработки принятия и реализации управленческих решений. Оценки степени ответственности за реализацию принятых решений. Дисциплинарная, административная и уголовная ответственность. Модель Врума – Джаго и распределение ответственности за принятие и реализацию управленческих решений.

4.3. Планы практических и семинарских занятий

Методические указания

При изучении дисциплины на семинарских занятиях предлагаются вопросы для обсуждения, тесты, управленческие ситуации и задачи. Данный подход позволяет студентам четко представить круг проблем, с которыми они столкнутся, как во время прохождения производственной практики, так и в процессе трудовой деятельности.

Подготовка студентов к семинарскому занятию должна включать, прежде всего, проработку лекционного материала, изучение источников, рекомендованных лектором, а также ознакомление с материалом, публикуемым в периодической печати.

Для развития у студентов навыков самостоятельного мышления, научного обсуждения проблем и формирования собственных выводов, преподавателю следует обратить их внимание на дискуссионный характер некоторых вопросов, освещаемых в современной литературе. Обсуждение мнений различных ученых-специалистов в данной области должно способствовать выработке у студентов аналитического, творческого подхода к появлению собственных взглядов на обсуждаемые проблемы.

Ниже представлен план каждого семинарского занятия, который включает основные вопросы к теме, тестовые задания, управленческие ситуации и задачи, которые необходимо решить, базируясь на материале, изложенном в данном учебно-методическом пособии. Управленческие ситуации содержат информацию о текущем положении фирм и ряд задач, на которые необходимо обратить особое внимание.

В управленческих ситуациях Вам необходимо определять окупаемость и рентабельность инвестиционных проектов, оценивать реальный объем инвестиций и доходов по проектам, принимать решения относительно возможности и экономической целесообразности вложений; составлять план целей и задач, позволяющих повышать конкурентоспособность компаний и эффективность

управления ими; рассматривать эффективные коммуникации и мотивацию персонала; разрабатывать кадровую политику и устанавливать лиц, принимающих решение. Помните о том, что в момент рассмотрения управленческой ситуации – ВЫ и есть ЛИЦО, ПРИНИМАЮЩЕЕ РЕШЕНИЕ (ЛПР)!

Разработка и принятие управленческих решений по предложенным управленческим ситуациям может осуществляться либо с помощью управленческих моделей либо с помощью разработки сценария их принятия.

В конце каждого модуля представлен список вопросов для самоконтроля и рекомендуемая литература.

МОДУЛЬ 1. Процесс разработки и реализации управленческих решений

Семинарское занятие № 1
Место и роль функции решение в организации процесса управления

Основные вопросы темы:

1.1. Принятие решений как функция менеджмента
1.2. Центры принятия решений на предприятиях
1.3. Подходы к принятию управленческого решения

Семинарское занятие № 2
Типология управленческих решений

Основные вопросы к теме:

2.1. Сущность понятий «решение», «управленческое решение», «процесс принятия решений»
2.2. Классификации управленческих решений
2.3. Организация процесса принятия управленческих решений

Семинарское занятие № 3
Условия и факторы качества управленческих решений

Основные вопросы темы:

3.1. Факторы, влияющие на разработку и принятие управленческих решений
3.2. Личностные оценки руководителей и поведенческие ограничения принятия управленческих решений

Семинарское занятие № 4
Моделирование управленческих ситуаций

Основные вопросы темы:

4.1. Понятие управленческих моделей, их виды
4.2. Процесс построения и использования управленческих моделей
4.3. Основные модели оперативного управления предприятием

Семинарское занятие № 5
Целевая ориентация управленческих решений

Основные вопросы темы:

5.1.Реактивное, активное и превентивное управление деятельностью фирмы и их особенности
5.2. Учет фактора времени в превентивном управлении
5.3. Управление по сильным и слабым сигналам и их особенности

Семинарское занятие № 6
Анализ альтернатив действий

Основные вопросы темы:

6.1. Альтернативные варианты действий по решению проблемы
6.2. Методы оценки альтернатив
6.3. Аксиоматические теории рационального поведения ЛПР.

Семинарское занятие № 7
Анализ внешней среды и ее влияние на реализацию альтернатив

Основные вопросы темы:

7.1. Внешняя и внутренняя среда предприятий
7.2. Прогнозирование состояния внешней среды
7.3. Экспертные методы оценки влияния внешней среды

Семинарское занятие № 8
Условия неопределенности и риска. VUCA-мир

Основные вопросы темы:

8.1. Понятие определенности, неопределенности и риска
8.2. Виды и источники рисков в управлении
8.3. Методы анализа и оценки управленческих рисков
8.4. Неопределенность в условиях VUCA-мира

Семинарское занятие № 9
Разработка и выбор управленческих решений в условиях неопределенности и риска

Основные вопросы темы:

9.1. Технологии принятия решений в условиях стохастического и поведенческого риска
9.2. Варианты и стили поведения менеджеров в рискованной ситуации
9.3. Этапы действий менеджера в кризисной ситуации
9.4. Методы снижения управленческих рисков

МОДУЛЬ 2. Методология оценки эффективности и результативности решений

Семинарское занятие № 10
Эффективность решений

Основные вопросы темы:

10.1.Понятие эффективности решений и особенности ее оценки.
10.2. Методологические подходы к оценке эффективности решений.

Семинарское занятие № 11
Контроль реализации управленческих решений

Основные вопросы темы:

11.1. Организация выполнения принятых решений
11.2. Значение, функции и виды контроля
11.3. Методы контроля и механизм его осуществления
11.4.Социально-психологические аспекты контроля и оценки исполнения решений

Семинарское занятие № 12
Управленческие решения и ответственность

Основные вопросы темы:

12.1. Сущность и виды ответственности.
12.2. Регламентное управление и разделение ответственности.
12.3. Нравственная ответственность руководителя.

5.Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов

Методические рекомендации

Подготовка студентов к семинарскому занятию должна включать не только ознакомление и рассмотрение лекционного материала, но и самостоятельную работу студента. Самостоятельная работа студентов предполагает написание рефератов, эссе, подготовку к блиц–опросам и коллоквиумам, подготовку докладов по предложенным темам, обсуждение вопросов и проблем на круглом столе, а для этого обзор научных статей из журналов и газет, а также практические задания.

При написании рефератов и эссе студенты должны научиться использовать рекомендуемую литературу, раскрывать теоретические вопросы, находить их практическое применение и делать соответствующие выводы.

Подготовка к блиц-опросу и коллоквиуму предполагает проработку и умение быстро ориентироваться в лекционном материале, рассмотренном и проанализированном на семинарских занятиях.

Практические задания представляют собой решение управленческих ситуаций и задач, а также разработку вариантов их реализации.

Одной из важнейших форм самостоятельной работы студентов является подготовка и выступление с докладами на семинарских занятиях. При этом достигается сразу несколько положительных результатов: с одной стороны, студенты приобщаются к научной деятельности в процессе поиска и обработки дополнительной литературы, с другой – приобретают навыки выступления перед аудиторией и, наконец, участвуя в обсуждении проблемных вопросов, получают представление о ведении научных дискуссий.

При подготовке доклада нужно сконцентрировать внимание студента на сущности раскрываемой темы. В виду ограниченности во времени выступающий должен четко обозначить проблему, дать краткий обзор различных научных подходов и определить свое собственное отношение (попытаться сформулировать свои выводы). Для наглядности можно порекомендовать использование графиков, таблиц, диаграмм в виде раздаточного материала.

Спектр используемой литературы не должен ограничиваться учебно-методическими изданиями и законодательными документами. При подготовке доклада следует шире использовать научную литературу, а также публикации в периодической печати и материалы сети ИНТЕРНЕТ.

Темы для самостоятельного изучения:

1 Модуль. Процесс разработки и реализации управленческих решений:

1. Роль менеджера в современной организации.
2. Основные управленческие функции в организации
3. Роль управленческого решения в управлении организацией
4. Современные технологии при разработке управленческого решения.
5. Степень вовлеченности подчиненных в процесс принятия решений.
6. Задачи оптимального распределения ресурсов
7. Система ценностей руководителя и степень субъективности решений.
8. Характер ситуации, в которой принимаются решения.

9. Субъективные и объективные ошибки ЛПР.
10. Стиль менеджмента и характер принимаемых решений.
11. Основные задачи диагностики ситуации принятия управленческого решения.
12. Выяснение характера проблем в информационном пространстве.
13. Диагностика управленческой проблемы и изучение ее приоритетности, степени зрелости и информационной обеспеченности.
14. Разработка сценариев развития ситуаций.
15. Взаимосвязь стратегии и тактики организации.
16. Функция ценности и важности вероятных вариантов действий.
17. Детерминированная управленческая ситуация: методы прогнозирования развития ситуации, метод векторного прогнозирования.
18. Коэффициент Фехнера.
19. Типология руководителей по отношению к риску.
20. Сущность риск-менеджмента организаций.
21. Риск-менеджмент в России и за рубежом.

2 Модуль. Методология оценки эффективности и результативности решений

1. Учет синэргического эффекта в процессе принятия и реализации решений.
2. Меры целесообразно принимать для повышения эффективности работы персонала
3. Организационная культура как фактор эффективности решений.
4. Иерархический принцип управления
5. Цели и задачи функционирования БЭК – офисов.
6. Концепция управления по результатам.
7. Организация делегирования полномочий.
8. Методы корректировки управленческих решений.
9. Модель Врума – Джаго и распределение ответственности за принятие и реализацию управленческих решений.
10. Роль мотивации в эффективной деятельности организации

6.Учебно-методическое и информационное обеспечение

Основная:

Основная:

1.Методы принятия управленческих решений : учебное пособие для вузов / П. В. Иванов [и др.] ; под редакцией П. В. Иванова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 350 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16409-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/541552

2.Петров, В. М. Теория решения изобретательских задач – ТРИЗ : учебник по дисциплине «Алгоритмы решения нестандартных задач» / В. М. Петров. — 2-е изд. — Москва : СОЛОН-ПРЕСС, 2024. — 520 с. — ISBN 978-5-91359-361-0. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/142055.html

Дополнительная:

3. Голубков, Е. П. Методы принятия управленческих решений : учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 427 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17927-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/545111

4. Рубчинский, А. А. Методы и модели принятия управленческих решений : учебник и практикум для вузов / А. А. Рубчинский. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 526 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03619-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/536180

5. Трофимова, Л. А. Методы принятия управленческих решений : учебник и практикум для вузов / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 312 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17145-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/535542

Интернет-ресурсы, современные профессиональные базы данных, информационно-справочные системы:

https://urait.ru/ - образовательная платформа «ЮРАЙТ»

www.iprbookshop.ru – Электронно-библиотечная система IPR SMART

https://www.garant.ru/ - Информационно-правовой портал «Гарант»

https://мойбизнес.рф/ - Национальный онлайн-портал по поддержке предпринимателей «Мой бизнес»

www.rbc.ru - Информационное агентство «РосБизнесКонсалтинг» (РБК)

https://smbn.ru/ - Информационная система поддержки субъектов МСП

https://hr-portal.ru/ - сообщество HR-менеджеров

https://www.hr-director.ru/ - Практический журнал по управлению человеческими ресурсами

7.Материально-техническое обеспечение дисциплины

В процессе изучения данной дисциплины используется учебная аудитория, кабинет для самостоятельной работы студентов, читальный зал, видеопроекционное оборудование, компьютер, оснащенный типовым пакетом системного и офисного ПО, в соответствии с Реестром материально-технического обеспечения аудиторного фонда Университета управления «ТИСБИ».

8.Оценка компетенций по изучаемой дисциплине

Для оценки компетентности рекомендуется использовать рейтинговую оценку знаний, умений и навыков студента по окончанию изучения каждого Модуля в соответствии с Положением о модульно-рейтинговой системе организации образовательного процесс. Итоговая оценка (в баллах) складывается из баллов, набранных по каждому Модулю (семестровая оценка) и баллов, набранных, непосредственно на экзамене (зачете).

Расчет набранных баллов по дисциплине осуществляется в следующей последовательности:

$C = \frac{M_1 + M_2 + ...M_n}{n} \times 0{,}6$, где М – количество баллов по модулю; n – количество модулей

$З = К \times 0{,}4$, где К - количество баллов на экзамене (зачете);

$И = С + З + П$, где П – поощрительные баллы (от 1 до 5).

Уровень освоения компетенций	Количество баллов
компетенции не сформированы	до 59 баллов
компетенции сформированы	от 60 до 100 баллов

Оценка сформированности компетенции ПК-5.
Способен к участию в управлении проектами и программами устойчивого развития в части дисциплины «Методы принятия управленческого решения»

№ п/п	Уровни сформированности компетенции	Основные признаки уровня	Инструменты оценки сформированности уровня
1	2	3	4
1	**Пороговый уровень (как минимально допустимый)** (обязательный для всех студентов-выпускников вуза по завершении освоения ОПОП ВО) (от 60 до 70 баллов)	Знает основы проектирования и проектную деятельность, особенности управления проектами и программами устойчивого развития; экспертно-аналитические методы.	Эпизодические выступления на семинаре Тестовые задания Практические кейсы Деловая игра Зачет
2	**Базовый уровень (относительно порогового уровня)** **(**От 71 до 85 баллов**)**	Знает основы проектирования и проектную деятельность, особенности управления проектами и программами устойчивого развития; экспертно-аналитические методы. Умеет организовывать управление проектом и/или программы устойчивого развития на базе экспертно-аналитических методов.	Выступление на семинаре Тестовые задания Практические кейсы Деловая игра Зачет
3	**Повышенный уровень (относительно порогового уровня)** (От 86 до 100 баллов)	Знает основы проектирования и проектную деятельность, особенности управления проектами и программами устойчивого развития; экспертно-аналитические методы. Умеет организовывать управление проектом и/или	Частые и активные выступления на семинаре Тестовые задания Креативные решения практических кейсов

		программы устойчивого развития на базе экспертно-аналитических методов. Владеет алгоритмом организации управления проектами и программами устойчивого развития с учетом применения экспертно-аналитических методов.	Активное участие в деловой игре Зачет

Приложение 1

Методические рекомендации для обучающихся по освоению дисциплины.

Студентам на первом занятии необходимо ознакомиться с Рабочей программой дисциплины, где прописаны цели, задачи и трудоемкость дисциплины. Перед началом изучения дисциплины необходимо повторить учебный материал обеспечивающих учебных дисциплин предшествующих курсов, которые дают основу для изучения дисциплины.

Затем необходимо ознакомиться с порядком изучения дисциплины, т.е. модульно-тематическим планом и пояснительной запиской с указанием этапов формирования заявленных компетенций.

И, наконец, ознакомиться с порядком оценивания результатов обучения, для чего необходимо изучить следующие документы: Положение о модульно-рейтинговой системе оценивания и Принципы оценки уровня знаний, умений и навыков (характеристика ответа).

Студент должен внимательно изучить перечень основной (дополнительной) литературы и взять необходимые учебники в библиотеке.

При подготовке к семинарскому занятию необходимо уточнить план проведения занятий, подготовить необходимую документацию. Практические занятия проводятся после лекционного изучения темы. Решение задач, приведенных в программе учебной дисциплины обязательно.

Интерактивные формы обучения обеспечивают высокую мотивацию, прочность знаний, творчество, коммуникабельность, командный дух, ценность индивидуальности, свободу самовыражения, акцент на деятельность, взаимоуважение и демократичность.

Приложение 2

УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ «ТИСБИ»

Кафедра бизнес-аналитики

Фонд оценочных средств
для проведения текущей и промежуточной аттестации
по дисциплине
«Методы принятия управленческих решений»

Направление подготовки	38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»
Профиль	Государственное управление устойчивым развитием
Год набора	2026

Содержание

1. Паспорт фонда оценочных средств
2. Наполнение фонда оценочных средств по формам контроля
   2.1 Фонд оценочных средств и шкала оценивания для текущего контроля.
      2.1.1 Выступление на семинаре
      2.1.2 Тестовые задания
      2.1.3 Практические кейсы
      2.1.4 Деловая игра
   2.2 Фонд оценочных средств и шкала оценивания для промежуточного контроля.
      2.2.1 Фонд оценочных средств для проверки знаний и умений (вопросы к зачету)
      2.2.2 Фонд оценочных средств для проверки сформированности навыков (задачи к зачету)

1. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Формы контроля / **Формируемые компетенции и их индикаторы**	**ПК-5**
	ПК-5.5
Формы текущего контроля	
Выступление на семинаре	З.10
Тестовые задания	З.10
Практические кейсы	З.10, У.11, В.11
Деловая игра	З.10, У.11, В.11
Формы промежуточного контроля	
Зачет	З.10, У.11, В.11

2. Наполнение фонда оценочных средств по формам контроля.

2.1Фонд оценочных средств и шкала оценивания для текущего контроля

2.1.1. Выступление на семинаре

Выступление на семинаре является формой контроля для оценки уровня освоения компетенций, применяемой на семинарских занятиях. Выступление на семинаре проводиться с использованием форм устного опроса, обсуждения выполненных индивидуальных заданий и проблемных вопросов. Выступление на семинаре, таким образом, включает обязательную для всех студентов оценку текущего контроля знаний в виде устного опроса, а также выступление студентов по проблемным вопросам экономического анализа.

Примерные вопросы к семинарским занятиям

Вопросы к семинарам включают оценку закрепления материала, пройденного на лекциях, а также вопросы, направленные на выявление уровня понимания студентом.

Вопросы на проверку знаний

Вопросы для обсуждения к МОДУЛЮ 1
«Процесс разработки и реализации управленческих решений»:

1. Определите принятие решений как функцию менеджмента.
2. Какова связь управленческих решений с планированием, организацией, мотивацией, контролем, налаживанием коммуникаций, руководством и координацией.
3. Кто принимает решения на предприятиях?
4. Какие подходы к принятию решений Вы знаете.
5. Рассмотрите сущность понятий «решение», «принятия решений», «разработка решений», «решение проблем».
6. Какие классификационные признаки управленческих решений Вы знаете, перечислите основные из них.
7. Проанализируйте управленческие решения и влияния характера лица его принимающего.
8. Какие факторы, влияющие на разработку и принятие управленческих решений, вы знаете.
9. В чем заключается характер качественного организационного решения.
10. Цель моделирования управленческой ситуации.
11. Типология управленческих моделей.

12. Реактивное, активное и превентивное решение проблем управления.
13. Альтернативные варианты действий по решению проблемы.
14. Анализ внешних угроз, опасностей и новых возможностей в процессе разработки управленческих решений.
15. Анализ конкурентоспособности и принятие решений, маржинальный анализ альтернативных вариантов действий.
16. Рискованная ситуация: понятие и содержание.
17. Статистические и экспертные методы оценки вероятности результатов решений.
18. Основные признаки рискованной ситуации.
19. Методы принятия решений в ситуации полной неопределенности.
20. Разновидности управленческого риска.
21. Методы снижения рисков: положительное и отрицательное.
22. Опыт снижения рисков в российских и зарубежных компаниях.

Вопросы для обсуждения к МОДУЛЮ 2 «Методология оценки эффективности и результативности решений»:

1. Эффективность и результативность решений.
2. Принципы организации контроля исполнения решений.
3. Фокусирование контроля реализации управленческих решений.
4. Метод делегирования полномочий в процессе разработки принятия и реализации управленческих решений.
5. Оценка степени ответственности за реализацию принятых решений.

Критерии оценивания выступления на семинаре

Результат	Балл
Демонстрирует полное понимание поставленного вопроса, логично и последовательно отвечает на вопрос. Дает развернутый ответ с практическими примерами	100-90
Дает полный и логически правильный ответ на вопрос, но сформулировать примеры по рассматриваемому вопросу не может	80-89
Демонстрирует частичное понимание сути вопроса, способен охарактеризовать суть управленческого решения.	70-79
Способен сформулировать определения терминов, привести классификацию, перечислить формы, методы и т.п., но не может дать их характеристику	60-69
Демонстрирует непонимание вопроса, отвечает с наличием грубых ошибок в ответе либо не отвечает на вопросы	Менее 60

2.1.2. Тестовые задания

1. Решения и их принятие в процессе управления организацией не отличаются от решений, принимаемых в частной жизни?

а) да
б) нет, решения имеют существенные отличия

2. Потенциал – это некоторый запас энергии, понятие которой не приравнивается к понятию ресурсов

а) да
б) нет

3. В задаче принятия решений ЛПР выполняет основную роль. Оно принимает решения на основе своих предпочтений и несет за них ответственность

а) да
б) нет

4. Обобщающая характеристика УР, которая отражает объективность в оценки ситуации, реальность цели, способность УР к мобилизации усилий, его своевременность, учѐт критических факторов риска, а также условий достижения успеха – это…

а) качество управленческого решения
б) эффективность управленческого решения
в) потенциал решения
г) энергетический потенциал управленческого решения
д) нет верного ответа

5. По степени самостоятельности управленческие решения бывают

а) долгосрочными, среднесрочными и краткосрочными
б) перспективными и текущими
в) стратегическими и тактическими
г) инициативными и предписанными
д) глобальными и локальными

16. По степени регламентированности управленческие решения бывают

а) контурными, структурированными и алгоритмизированными
б) вероятностными и детерминированными
в) директивными, рекомендательными и ориентирующими
г) организационными, координирующими, регулирующими и активизирующими
д) консультативными, совместными и парламентскими

17. С точки зрения предопределенности управленческие решения бывают

а) интуитивными, адаптационными и рациональными
б) запрограммированными и незапрограммированными
в) общими и специальными

г) техническими, экономическими и социальными

д) эвристическими, нормативными, прецедентными и синоптическими

18. Содержание задачи принятия управленческого решения, верно записано формализацией…

а) <So, T,Q | S, A, B,Y, f, K, Y * >

б) <So, T | S, A, B,Y, f, K, Y * >

в) <So, | S, A, Y, f, K, Y * >

г) <So, T,Q | S, A, B,Y, f, K, >

д) <So, T,Q | S, A, L,Y, f, K, Y * >

19. Символ Y* в задаче принятия управленческого решения обозначает…

а) необходимое время для принятия решения

б) необходимые для принятия решения ресурсы

в) множество целей г) проблемную ситуацию

д) оптимальное решение

20. Информационная сторона процесса принятия решения выражается…

а) уменьшением неопределенности

б) последовательностью этапов и процедур, имеющих между собой прямые и обратные связи

в) снижением риска

г) логической упорядоченностью неформальных и формальных процедур

д) нет верного ответа

21. При принятии управленческого решения применяют следующие виды стратегии

а) осторожную и оптимистическую

б) осторожную, рациональную и оптимистическую

в) максимального охвата информации и интуитивно-рациональной проработки

г) нет правильного ответа

22. Качество управленческих решений измеряется в относительных единицах

а) от 0 до 1

б) от 0 до 100

в) от 0- до 10

г) совестными формулировками

23. Этическая эффективность управленческих решений

а) факт достижения определенных результатов (отраслевого, национального или мирового технологического уровня производства), запланиро-

ванных в бизнес-плане, за более короткое время или с меньшими финансовыми затратами

б) это факт достижения социальных целей для большего количества человек и общества за более короткое время меньшим числом работников, с меньшими финансовыми затратами

в) это соотношение стоимости прибавочного продукта, полученного в результате реализации конкретного управленческого решения, и затрат на его разработку и реализацию

г) это факт достижения организационных целей меньшим числом работников или за меньшее время

д) факт достижения нравственных целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или с меньшими финансовыми затратами

24. Метод определения экономической эффективности по конечным результатам

а) основан на расчете эффективности производства в целом и выделении фиксированной (статистически обоснованной) части

б) предполагает анализ рыночной стоимости управленческих решений и затрат на управленческие решения путем анализа вариантов управленческих решений для одного и того же типа объекта, разработанных и реализованных примерно в одинаковых условиях

в) основан на оценке непосредственного эффекта от управленческих решений при достижении целей, реализации функций, методов и др.

г) верного ответа нет

25. По признаку степени определенности информации задачи принятие решений бывают

а) принимаемыми в условиях полной и вероятностной определенности

б) принимаемыми в условиях полной, вероятностной определенности, а также принимаемыми в условиях полной неопределенности

в) принимаемыми по априорным и апостериорным данным

г) одноцелевыми и многоцелевыми

д) индивидуальными и коллективными

26. Аббревиатура РУР в теории дисциплины «Управленческие решения» обозначает

а) «разработка управленческих решений»

б) «разработка и реализация управленческих решений»

в) «реализация управленческих решении»

г) «реализованные управленческие решения»

д) «разработанные управленческие решения»

27. Группа методов подразумевает участие нескольких отдельных лиц – экспертов – в процедуре обработки информации

а) линейным программиованием
б) теорией игр
в) методами экспертными оценок
г) методами ситуационного моделирования
д) аналитическими методами

28. Управленческие решения от повседневных решений отличают…
Укажите не менее двух вариантов ответа.
а) не формальность принятия
б) масштаб последствий
в) профессионализм

29. К процессорным технологиям РУР относят
Укажите не менее двух вариантов ответа.
а) Инициативно-целевую технологию
б) Управление по результатам
в) Программно-целевую технологию
г) Управление в исключительных случаях
д) Регламентную технологию

30. Основными характеристиками цели являются
а) степени достижения целей
б) приоритеты
в) критерии достижения целей
г) все вышеперечисленные

31. При принятии управленческого решения применяют следующие виды стратегии
а) осторожную и оптимистическую
б) осторожную, рациональную и оптимистическую
в) максимального охвата информации и интуитивно-рациональной проработки
г) нет правильного ответа

32. Качество управленческих решений измеряется в относительных единицах
а) от 0 до 1
б) от 0 до 100
в) от 0- до 10
г) совестными формулировками

33. Этическая эффективность управленческих решений
а) факт достижения определенных результатов (отраслевого, национального или мирового технологического уровня производства), запланиро-

ванных в бизнес-плане, за более короткое время или с меньшими финансовыми затратами

б) это факт достижения социальных целей для большего количества человек и общества за более короткое время меньшим числом работников, с меньшими финансовыми затратами

в) это соотношение стоимости прибавочного продукта, полученного в результате реализации конкретного управленческого решения, и затрат на его разработку и реализацию

г) это факт достижения организационных целей меньшим числом работников или за меньшее время

д) факт достижения нравственных целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или с меньшими финансовыми затратами

34. Организационная эффективность управленческих решений

а) факт достижения определенных результатов (отраслевого, национального или мирового технологического уровня производства), запланированных в бизнес-плане, за более короткое время или с меньшими финансовыми затратами

б) это факт достижения социальных целей для большего количества человек и общества за более короткое время меньшим числом работников, с меньшими финансовыми затратами

в) это соотношение стоимости прибавочного продукта, полученного в результате реализации конкретного управленческого решения, и затрат на его разработку и реализацию

г) это факт достижения организационных целей меньшим числом работников или за меньшее время

д) факт достижения нравственных целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или с меньшими финансовыми затратами

35. Косвенный метод оценки экономической эффективности

а) основан на расчете эффективности производства в целом и выделении фиксированной (статистически обоснованной) части

б) предполагает анализ рыночной стоимости управленческих решений и затрат на управленческие решения путем анализа вариантов управленческих решений для одного и того же типа объекта, разработанных и реализованных примерно в одинаковых условиях

в) основан на оценке непосредственного эффекта от управленческих решений при достижении целей, реализации функций, методов и др.

г) верного ответа нет

36. Метод определения экономической эффективности по непосредственным результатам деятельности

а) основан на расчете эффективности производства в целом и выделении фиксированной (статистически обоснованной) части

б) предполагает анализ рыночной стоимости управленческих решений и затрат на управленческие решения путем анализа вариантов управленческих решений для одного и того же типа объекта, разработанных и реализованных примерно в одинаковых условиях

в) основан на оценке непосредственного эффекта от управленческих решений при достижении целей, реализации функций, методов и др.

г) верного ответа нет

37. Метод определения экономической эффективности по конечным результатам

а) основан на расчете эффективности производства в целом и выделении фиксированной (статистически обоснованной) части

б) предполагает анализ рыночной стоимости управленческих решений и затрат на управленческие решения путем анализа вариантов управленческих решений для одного и того же типа объекта, разработанных и реализованных примерно в одинаковых условиях

в) основан на оценке непосредственного эффекта от управленческих решений при достижении целей, реализации функций, методов и др.

г) верного ответа нет

38. Расширенное определение теории принятия управленческого решения:

a) Отождествляет процесс принятия управленческого решения со всем процессом управления.

b) Понимает процесс принятия управленческого решения как выбор наилучшего из множества.

c) Понимает процесс принятия управленческого решения как выбор альтернативы руководителя.

39. Узкое определение теории принятия управленческого решения:

a) Отождествляет процесс принятия управленческого решения со всем процессом управления.

b) Понимает процесс принятия управленческого решения как выбор наилучшего из множества.

c) Понимает процесс принятия управленческого решения как выбор альтернативы руководителя.

40. Принятое управленческое решение влияет на:

a) Сотрудников организации.

b) На организацию в целом.

c) На внешнюю среду.

d) На лицо, принявшее это решение.

41. Решение-это:

a) Выбор альтернативы.

b) Результат выбора из нескольких возможных вариантов.

c) Выбор альтернативы руководителем.

42. Лицо, принимающее решение несет ответственность за:

a) «Непродуманные» решения.

b) «Моральные» решения.

c) Решения, принятые в условиях неопределенности и риска. d) За все принимаемые им решения.

43. Цель управленческого решения заключается в:

a) Принятии управленцем решения, чтобы выполнить обязанности, обусловленные за-нимаемой должностью.

b) Принятии верного управленческого решения.

c) Достижение поставленных перед организацией целей.

44. Лицо, принимающее решение:

a) Должно обладать профессиональными знаниями и навыками.

b) Должно иметь высшее образование.

c) Быть хорошим психологом.

d) Быть ответственным человеком.

45. Совокупность параметров решения, удовлетворяющих конкретного потребителя и обеспечивающих реальность его реализации – это:

a) Эффективность управленческого решения.

b) Качество управленческого решения.

c) Надежность управленческого решения.

46. Для принятия качественного управленческого решения, решение должно быть описано:

a) Только качественными показателями.

b) Только количественными показателями.

c) Как качественными так и количественными показателями.

47. Что такое менеджмент в современном обществе?

а) Это наука;

б) Это наука об управлении;

в) Это наука об управлении субъектами и объектами;

г) Это наука и искусство управления субъектами, объектами и процессами.

48. Личностные оценки руководителя, среда принятия решений, информационные и поведенческие ограничения, взаимозависимость решений – это:

a) Факторы, обеспечивающие качество и эффективность управленческого решения.
b) Факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений.
c) Параметры качества управленческого решения.

49. Какие факторы, снижают вероятность принятия качественного и эффективного управленческого решения:

a) Личностные пристрастия или лояльность руководителя к одному из сотрудников.
b) Структуризация проблемы.
c) Внутрифирменные конфликты.
d) Функционирование системы ответственности.

50. Управленческое решение – это:

a) Результат выбора из нескольких возможных вариантов.
b) Результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента.
c) Выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью.

51. В каком случае возникает необходимость принятия управленческого решения:

a) В случае ликвидации неблагоприятной управленческой ситуации.
b) В случае достижения поставленных перед организацией задач.
c) В случае удовлетворения потребностей организации.

52. Какие элементы включает внешняя среда организации? Выберите несколько правильных ответов.

а) Потребители;
б) Конкуренты;
в) Организация производства;
д) Поставщики;
е) Трудовые ресурсы;
ж) Капитал организации

53. Выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правильный – это:

a) Решение, основанное на суждении.
b) Интуитивное решение.

c) Рациональное решение.

54. Выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом –это:
a) Решение, основанное на суждении.
b) Интуитивное решение.
c) Рациональное решение.

55. Выбор, основанный на методах экономического анализа – это:
a) Решение, основанное на суждении.
b) Интуитивное решение.
c) Рациональное решение.

56. Решения, тщательно оцененные менеджером, рассмотрены все альтернативные варианты – это:
a) Рискованные решения.
b) Импульсивные решения.
c) Осторожные решения.

57. Решения, являющиеся результатом реализации, определенной последовательности действий:
a) Осторожные решения.
b) Рациональные решения.
c) Запрограммированные решения.
d) Незапрограммированные решения.

58. Основная цель менеджмента:
а) Достижение высокой эффективности организации через использование ресурсного потенциала в процессе руководства;
б) Получение максимальной прибыли через удовлетворение потребностей потребителей;

в) Достижение высокой эффективности организации через усиление конкурентных преимуществ производимой продукции.

59. **Многовариантность решений и правовая обоснованность принимаемого решения обеспечивают:**
a) Эффективность управленческого решения.
b) Качество управленческого решения.
c) Надежность управленческого решения.

60. На чем основывается принятие управленческого решения:
a. Интуиция.
b. Суждение.

с. Рациональность

61. Почему менеджменту сегодня уделяется столь пристальное внимание?

а) Кризисная ситуация в экономике страны;
б) Продолжающаяся стагнация экономики страны;
в) Политический, экономический кризис в стране;
г) Общесистемный кризис в стране.

62 **Кто такой менеджер и какова его роль в современном обществе?**

а) Менеджер – управленец, руководитель;
б) Менеджер - начальник, управляющий, руководитель.

63.Решения, требующиеся в ситуациях, которые в определенной мере новы, внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами:

а) Осторожные решения.
b) Рациональные решения.
c) Запрограммированные решения.
d) Незапрограммированные решения.

64. Каковы перспективы развития менеджмента как науке об управлении?

а) Наука менеджмент молодая наука будет развиваться;
б) Как и все науки требует изучения и освоения на практике;
в) Это развивающаяся эволюционным путем наука управления;
г) Ближайшие годы эта наука будет интенсивно развиваться.

65. Насколько применим зарубежный опыт менеджмента в России?

а) Неприменим;
б) Применим с адаптацией научных понятий и практического опыта;
в) Применим частично;
г) Может быть применим после изучения конкретного опыта.

66. Каковы исторические корни менеджмента в России?

а) Исторических корней менеджмента нет;
б) Исторические корни имеются;
в) Исторические корни основываются на достижениях науки о планировании и управлении социалистической экономикой;
г) Исторические корни основываются на научной организации труда.

67. На какие научные дисциплины опирается менеджмент?

а) На системный анализ, системный подход, экономическую кибернетику, технологию принятия решений.

б) На теорию управления, моделирование процессов, логистику, методику декомпозиции целей, теорию стратегического планирования.

в) На общую теорию систем, социальную психологию, автоматизированные системы, программно-целевое управление.

г) Все ответы верны.

68. Какие элементы включает внутренняя среда организации? Выберите несколько правильных ответов.

а) Потребители;
б) Конкуренты;
в) Организация производства;
д) Поставщики;
е) Трудовые ресурсы;
ж) Капитал организации

Критерии оценивания тестирования

Результат	Балл
Правильные ответы на 31 и более вопросов	100-90
Правильные ответы на 26 и более вопросов	80-89
Правильные ответы на 22 и более вопросов	70-79
Правильные ответы на 18 и более вопросов	60-69
Правильные ответы на менее чем 18 вопросов	Менее 60

2.1.3 Практические кейсы

Управленческая ситуация 1

Многие российские предприятия сталкиваются с необходимостью нового подхода к управлению предприятием. Постоянная забота в основном о производственной деятельности не дает желаемых объемов прибыли. Нужны и другие меры. Приведем пример.

В дирекции крупного мясоперерабатывающего комбината идет горячая дискуссия. Комбинат столкнулся с новой для него проблемой: сокращение объемов сбыта своей продукции.

Директор комбината А. Малютин, недавно получивший степень магистра по программе МВА, высказал своим коллегам мысль о том, что сложности, которые переживает комбинат, требуют серьезной перестройки работы практически всех подразделений. Особое место он уделил вопросам необходимости учета комбинатом процессов, происходящих на рынке. Директор внес предложение об организации на комбинате отдела маркетинга.

Выступает главный инженер комбината В. Владимиров: «Мы всегда выпускали колбасные изделия и мясные полуфабрикаты, которые пользовались у населения повышенным спросом. В настоящее время комбинат заказал в Ита-

лии и Голландии новое оборудование. Оно позволит наладить производство новой продукции — сырокопченых и сыровяленых колбас, мини-салями, колбас «мартоделла», сосисок в новой упаковке и другое. Мы делаем все, чтобы наше производство было современным. Я не понимаю, зачем нам нужны специалисты по маркетингу? А что касается возникших проблем сбыта, то нужно, чтобы наши сбытовики просто лучше работали. А уж мы позаботимся, чтобы себестоимость снижалась и дальше».

В ответ на эти замечания начальник отдела сбыта Г. Малик взволнованно ответил: «Мне уже давно надоело слушать нашего главного инженера, который постоянно только и твердит об увеличении выпуска и сокращении себестоимости нашей продукции. Да, это хорошо, что мы постоянно думаем об улучшении своей производственной базы. Но что толку в себестоимости, если наш товар плохо реализуется? Подумайте над таким фактом. Сейчас комбинат может продать не более 60% выпускаемой им продукции. И дело не только в цене. Торговые предприятия стали предъявлять к нам большие требования. Их не совсем устраивает наша продукция, прежде всего по ассортименту и качеству. На рынок поступает в большом количестве колбасная продукция других предприятий, в том числе импортная. Комбинат может затовариться, и хранить нам продукцию негде, не хватает складских площадей. Торговля постоянно твердит, что покупатель сегодня стал другим, более разборчивым и даже капризным». Г. Малик попросил укрепить отдел сбыта комбината, выделить ему дополнительное финансирование, увеличить численность сбытового аппарата. В. Владимиров бросил в сторону Г. Малика презрительную фразу: «Так что же из-за этих капризов прикажите больше не закупать передовую технологию и сокращать выпуск нашей продукции? Не оправдываете ли Вы этим свою бездеятельность?» Тут попросил слово финансовый директор В. Комов: «Почему все говорят только о своих подразделениях? Нас всех должно интересовать финансовое положение комбината. Ведь инвесторы, которые вложили свои деньги в развитие нашего предприятия, в определенной степени рисковали и, естественно, хотят получить определенную часть прибыли. Не забывайте и о полученных нами кредитах. Нашей обязанностью является забота об интересах инвесторов, кредиторов, потребителей и наших служащих. Думаю, что отказываться от закупок импортной техники не нужно. Я тут посчитал, что с ее помощью мы смогли бы добиться значительного увеличения доходов. И цены не следует снижать. Вам не кажется, что регулярные поставки сырья, работа производства и тому подобное зависят от того, как работает именно мой отдел? Финансовые успехи предприятия — это основа нашего благополучия».

Наконец, менеджер по закупкам и транспорту А. Лебедев получает возможность высказать свое мнение. «Вот Комов хвастается финансовым положением, а мы в отделе логистики вовсе не уверены, что сможем найти поставщиков, готовых продавать нам сырье в кредит. Трудно найти и продавцов, готовых продавать нашу продукцию по минимально возможным ценам. В настоящее время все больше и больше предприятий становятся банкротами из-за проблем ликвидности. Я могу сказать финансовому руководителю, что именно наша по-

литика в области закупок позволяет производить продукцию в таком большом объеме».

А. Малютин с пользой для себя использовал время, в течение которого велась дискуссия. Его коллеги навели на ряд новых мыслей и аргументов в пользу организации на комбинате нового подразделения - отдела маркетинга.

Задание: Представьте себе, что вы – генеральный директор мясокомбината. Как бы вы, воспользовавшись состоявшейся дискуссией, попытались позиционировать службу маркетинга на предприятии таким образом, чтобы сотрудники этого отдела воспринимались как ценные для комбината работники по критерию решения общекорпоративных задач. В чем вы видите основные причины создавшейся ситуации на комбинате? Какие решения были приняты неправильно.

Предложите организационную структуру отдела маркетинга. Укажите содержание взаимосвязей производственного, сбытового, закупочного и финансового подразделений с отделом маркетинга.

Управленческая ситуация 2.

Два предпринимателя в начале 1987 г. основали небольшую фирму D. and P., которая принимала заказы на изготовление высококачественных фотографий для рекламы различных товаров, а также паблик рилейшнз. Первые годы работы принесли фирме успех и известность в Австралии, где она и была основана. Партнеры обратили внимание на то, что среди многочисленных туристов, посещающих Австралию, постоянно много японцев. Заинтересовавшись этим фактом, партнеры нашли информацию о возрастании популярности австралийских товаров в Японии. Тогда они решили проконсультироваться в Австралийской торговой палате о возможности выхода их фирмы на зарубежный рынок. Палата порекомендовала фирме использовать их фотографии для создания календаря, предназначенного для японского рынка.

D. and P. сделала 12 фотографий и надеялась, что продажа календарей японским партнерам даст им возможность уделить больше внимания творческой работе. В конце 1987 г. Австралийская торговая палата организовала пробную продажу календаря в Японии, которая выявила значительные различия между японским и австралийским чувством юмора. Потенциальным покупателям понравились лишь четыре фотографии, изображавшие кенгуру, стилизованные под человека, хотя их позы, юмористические по замыслу авторов, у японцев вызвали недоумение. Другие фотографии, отображавшие особенности австралийской жизни, вообще не привлекли внимания.

Сотрудники Палаты предложили фирме переключиться на коала, но партнеры предпочитали кенгуру, а фотографии без юмора они отвергали вовсе. Один из партнеров заметил, что если они и выберут коала, то посадят их в ряд под сушилки для волос.

Несмотря на такую неудачу, фирма D. and P. не хотела отказаться от продвижения на иностранные рынки. Уловив улучшение спроса на австралийские товары в США, она решила заняться рынком поздравительных открыток, пред-

полагая, что американцы их юмор поймут. Партнеры подготовили серию смешных открыток с надписями, на что потребовались немалые затраты. Для американского рынка открытки с кенгуру в смешных позах были в то время новинкой. Агент фирмы привез образцы в США, но американцы увидели в стилизованных кенгуру ... крыс!

Одна из газет писала:

Американцы считают, что кенгуру — загадочные животные, пробирающиеся сквозь пшеничное поле, но никак не пересекающие их на велосипедах. Поэтому на фотографиях они скорее похожи на раздувшихся крыс, а для них нет места на этом рынке...

Партнеры прорабатывали предложения для использования изображения кенгуру на почтовой бумаге, на блокнотах Post-it, но и их отвергли, так как проблематично было бы использовать имеющиеся негативы, а главное, юмор как основное достоинство фотографий в этом варианте, по мнению авторов, исчез бы.

Задание: Какие, по вашему мнению, ошибочные решения были приняты в подходе фирмы к выбору зарубежного рынка в описанной ситуации? Какая информация, по вашему мнению, необходима фирме для обеспечения конкурентоспособности ее товара на зарубежном рынке? Какой способ получения нужной информации вы могли бы предложить?

Управленческая ситуация 3.

Содержание ситуации. Перед Вами варианты некоторых мотивов к труду и стандарты управляющего. Внимательно прочитайте их.

Мотивы к труду:

– великие цели, нравственные идеалы, высокую мораль, положительные традиции, стремление к совершенству и т. д.;

– ненависть, гнев, раздражительность, жадность и стяжательство, страх, корысть и т. д.;

– старание, рост усилий, настойчивость в работе. Добросовестность, целеустремленность и т. д.

Стандарты управляющего:

– увязывай вознаграждение с работой, дающей рост производительности;

– признавай публично работников, чьи результаты превосходят средние;

– реализуй принцип «каждому свою долю от роста производительности труда»;

– не допускай разрыва между обещаниями и фактическим вознаграждением;

– не поддерживай специальных привилегий для руководства;

– не представляй дело так, будто бы программы роста производительности труда направлены на повышение условий и оплаты труда работников.

Задание. Определите, какие конкретные действия должен предпринять менеджер, чтобы усилить мотивы к труду, используя позитивные и негативные психологические проявления у работников. Выскажите свое отношение к каждому из этих вариантов. Как Вы распределите дополнительный доход, полученный в результате роста производительности труда производственной бригады при условии: каждый 1 % роста производительности труда дает возможность роста заработной платы на 0,5 %. Дополнительный доход равен 100 %. Как распределить его:

– уборщице;
– подсобному рабочему;
– рабочим-станочникам (одинакового разряда);
– бригадиру;
– руководству фирмы?

Что и почему необходимо поставить на первое место в мотивах к труду управляющих различных рангов - материальное или моральное удовлетворение?

Управленческая ситуация 4

Содержание ситуации. В книге Н. Власовой «...И проснешься боссом» приведены 12 правил и 11 табу в конфликтной ситуации:

- дай партнеру «выпустить пар»;
- требуй обоснование его претензий;
- используй неожиданные приемы для погашения его агрессии;
- свою негативную оценку подавай в виде отражения своих чувств;
- предлагай партнеру сформулировать желаемый результат;
- рассматривай проблему конфликта, как задачу из учебника, решай ее;
- дай партнеру сохранить свое лицо;
- отражай как эхо его аргументы;
- «сохраняй и свое лицо», удерживайся «на равных»;
- не бойся компромисса и не уходи от извинений;
- оформляй принятую договоренность;
- не разрушай отношений.

Задание. С какими правилами и почему Вы не согласны? Почему в конфликтной ситуации нельзя критически оценивать партнера, приписывать ему низменные и плохие намерения, демонстрировать знаки превосходства, обвинять и приписывать только клиенту ответственность, игнорировать его интересы, видеть все только со своей позиции, уменьшать заслуги партнера и его вклад, преувеличивать свои заслуги, раздражаться, кричать, нападать, задевать болевые точки партнера, обрушивать на партнера множество претензий.

Управленческая ситуация 5

Содержание ситуации. Компания «Белая звезда» в Ричмонде занимается сборкой переносных цветных телевизоров. Правление компании решило диверсифицировать ее деятельность, на что есть возможность выделить 5 млн. долларов. Имеются три подходящих варианта диверсификации.

А. Пошив и продажа джинсовых изделий. Предполагаемая цена одного изделия – 25 долларов, условно – постоянные издержки – 1 млн. долларов, переменные издержки – 23 доллара на единицу продукции.

Б. Сборка автомобилей по цене 4000 долларов за штуку при условно-постоянных издержках 5 млн. долларов и переменных издержках 2400 долларов на один автомобиль.

В. Сборка бытовых компьютеров нового поколения по цене 800 долларов за штуку при условно-постоянных издержках 2 млн. долларов и переменных издержках 480 долларов на сборку одного компьютера.

Предварительно проведенный фирмой анализ емкости рынка по трем группам товаров показал, что за год можно продать не более 300 тыс. штук джинсов, 5 тыс. автомобилей, 50 тыс. компьютеров.

Задание. Определите наиболее выгодный вариант диверсификации деятельности компании. Какую прибыль и рентабельность будет иметь компания в случае его реализации?

Управленческая ситуация 6

Содержание ситуации. В приложении 1 представлена организационная структура одного из предприятий, основной деятельностью которого является предоставление услуг связи.

Задание. Используя данную организационную структуру как пример, смоделируйте организационную структуру акционерного общества, основной деятельностью которого является производство хлеба и хлебобулочных изделий. Составьте штатное расписание, должностные инструкции и определите лиц, принимающих решения.

Управленческая ситуация 7

Фирма «Заря» производит алюминиевые блоки для наружного остекления зданий (жилых домов и магазинов). В фирме работает около 40 человек. Ее оборот составляет 40 млн. руб. Рынок готовых оконных блоков можно разделить на две части:

- *рынок, ориентированный на тех, кто занимается только установкой оконных блоков.* Сбыт продукции через специализированные фирмы, занимающиеся установкой блоков. Эти фирмы в основном обслуживают частных заказчиков. Объем рынка - 220 млн. руб. (из них 10% приходятся на изделия из синтетических материалов);

- *рынок, ориентированный на строительную индустрию (строительство новых зданий).* Сбыт через торговые фирмы, обслуживающие строительную индустрию, и подрядчиком, занимающихся строительством новых и рекон-

струкцией старых зданий; здесь Подрядчики занимаются установкой оконных блоков сами. Объем рынка составляет 270 млн. руб. (из них 25% - изделия из синтетических материалов).

До сих пор «Заря» ориентировалась на фирмы, специализирующиеся только на установке блоков. Эти фирмы-установщики (их насчитывается порядка 100) обычно предлагают две-три марки блоков, различающихся по цене (хотя некоторые марки могут иметь и сходные цены). С точки зрения цены на свою продукцию «Заря» занимает промежуточное положение на рынке. Отличия в качестве продукции незначительные. Зачастую выбор заказчиком конкретной фирмы-изготовителя зависит от того, что ему рекомендует сама фирма-установщик, или от информированности самого заказчика об изделиях упомянутой фирмы-изготовителя. Благодаря рекламе в журналах «Заря» смогла стать одной из трех наиболее известных торговых марок. Исследования показали, что 10% потенциальных покупателей отдают предпочтение фирме «Заря».

Фирмы-установщики обслуживают домовладельце». Специалисты фирмы проводят необходимые измерения в помещении заказчика, дают рекомендации, касающиеся марок изделия и цены на них, а затем совместно с заказчиком делают окончательный выбор. Далее фирма-установщик заказывает изделие соответствующего размера у фирмы-изготовителя. На поставку и установку уходит от 6 до 8 недель. В настоящее время малые строительные фирмы все чаще работают и как установщики. Когда такая фирма реконструирует кухню или комнату, она берет на себя и установку оконных блоков. Конечно, подобная практика наносит ущерб специализированным компаниям. До настоящего времени «Заря» не занималась поставками своей продукции такого рода подрядчикам.

Производственный процесс на фирме «Заря» выглядит относительно просто. Алюминиевый лист закупается у одной из компаний (вместе с петлями и замками). Лист разрезается, и с помощью специализированных машин изготовляются три типа стандартных секций. Стекло закупается у другой компании. Алюминиевые секции разрезаются по размеру, оконные блоки собираются и полируются. Далее устанавливаются петли и замки. Наконец, стекло вставляется в штампы из синтетического материала.

За последние два года рост оборота фирмы «Заря» приостановился. В результате в том цехе, где штампуются секции, наблюдается недозагрузка мощностей. Причина этого кроется в растущей популярности оконных блоков из синтетических материалов. В течение многих лет фирмы-изготовители оконных блоков и фирмы-установщики были настроены скептически относительно долговечности синтетических оконных блоков; однако преимущество состоит в том, что поставляемые изделия могут иметь несколько различных цветов. Кроме того, они оказываются на 12% дешевле. Сегодняшний заказчик также хорошо знает это, в результате доля альтернативной продукции из синтетического материала на рынке достигла 10%.

«Заря» рассматривает возможность освоения производства синтетических блоков. Это могло бы быть сделано относительно легко, так как производственный процесс в основном остается прежним. В данном случае нужно будет закупать синтетические секции вместо алюминиевых листов. Новые капитало-

вложения потребовались бы только для закупки машин для полировки и резания материала.

Кроме того, «Заря» прорабатывает еще одну идею — освоение мебели. Считается, что фирме удастся воспользоваться растущей популярностью «техностиля», что прежде всего относится к таким изделиям, как шкафы, кровати и настенные полки, Характерными особенностями этого стиля является окрашивание мебели в металлические цвета методом распыления, а также популярность при производстве мебели таких материалов, как хром и сталь. Первоначально появившись на рынке кухонной мебели, эта тенденция уже распространилась и на предметы мебели для гостиной (сервировочные и телевизионные столики, лампы). С точки зрения «Зари» большое преимущество такого расширения ассортимента продукции - особенно это касается настенных предметов мебели, шкафов и кроватей - состоит в том, что компания может в полной мере воспользоваться имеющимися собственными производственными технологиями. Здесь в основе производства также лежат алюминиевые секции и также необходимы высокая точность обработки и идеальная доводка изделий. Кроме того, рынок мебели обширнее рынка оконных блоков.

На совещании членов правления фирмы «Заря» господин И. Быстров (генеральный директор), госпожа О. Ульянова (управляющий по маркетингу) и господин Б. Зуев (управляющий по производству) имели следующую беседу.

О. Ульянова: Огромное преимущество рынка мебели заключается в том, что он действительно дает нам большой шанс. Фирма «Радуга», занимающаяся производством кроватей, ничего не знает об алюминии. А фирма «Прима» обладает ноу-хау только по дереву. В этом наша сильная сторона.

Б. Зуев: Преимущество производства мебели вместо синтетических оконных блоков состоит в том, что в этом случае мы сможем воспользоваться большим числом производственных технологий из числа тех, что используются нами в настоящее время, например производство секций.

И. Быстров: Но если мы начнем выпускать синтетические блоки, мы намного больше выиграем благодаря той высокой репутации , которой наша продукция пользуется среди потребителей.

И. Зуев: Риск перехода на синтетические изделия состоит в том, что мы не уверены в их долговечности. Фирмы-установщики думаю то же самое. Правда, Ассоциация потребителей заявляет, что синтетика долговечна. Да, но возникает вопрос: что они знают о синтетике?

И. Быстров: Наш алюминий самый лучший на рынке. И мы должны продолжать работать в этой области. И если мы займемся мебелью, почему бы нам не попробовать продавать свои оконные блоки через мелкие строительные фирмы? В этой области тоже имеется огромный потенциал роста.

О. Ульянова: В долгосрочном плане преимущество мебели в том, что этот рынок намного надежнее. Если мы будем продолжать работать по-прежнему, в одной области, то столкнемся с тем, что рынок оконных блоков будет полностью насыщен через 25 лет. И что мы тогда будем делать?

И. Быстров: Исследование перспектив в области производства алюминия, проведенное одной консалтинговой фирмой, показал, что в конечном счете

многие из используемых синтетических изделий могут быть повреждены радиацией, вызванной «озоновой дырой». На алюминии же этот эффект не скажется.

Задание: Прокомментируйте основные направления стратегического роста фирмы «Заря» на рынке. Укажите два преимущества и два недостатка каждого из этих направлений. Какой вид управления использует фирма «Заря» при этом, является ли это эффективным для нее. Если бы вам предложили выбрать одно из указанных направлений стратегического развития фирмы «Заря», то каким бы было ваше решение и почему?

Управленческая ситуация 8

Содержание ситуации. Общие затраты на управление филиалом компании «Дженерал Электрик» в Джексонвилле составили за год 3 млн. долл. Причем, затраты распределились следующим образом:

№	Функции управления	Затраты в тыс. долларов	№ стопки карточек
1.	Маркетинг	1200	1
2.	Инновации	800	1
3.	Уборка помещений	5	4
4.	Кадровая политика	35	3
5.	Контроллинг	80	2
6.	Руководство	40	4
7.	Логистика	120	2
8.	Эргономика	50	4
9.	Оплата труда	70	2
10.	Управление качеством	400	2
11.	Безопасность	30	3
12.	Психология	40	3
13.	Обновление и ремонт оргтехники	60	3
14.	Охрана коммерческой тайны	30	3
15.	Организация отдыха сотрудников	40	1

В ходе проведения квартильного анализа сотрудников группы «Интроспект» попросили директора – распорядителя филиала разложить карточки с функциями управления по стопкам в соответствии со степенью их важности. Результаты этой процедуры приведены выше весьма высокими считаются затраты на одну функцию управления 400 тыс. долл. и выше, высокими – 100 – 399 тыс. долл., низкими 40 – 99 тыс. долл., весьма низкими – 39 тыс. долл. и ниже.

Задание. Определите, рациональна ли структура затрат по функциям управления, выявить основные источники экономии затрат. Составьте квартильную

матрицу и определить функции, затраты на которые соответствуют их важности, а также функции с слишком высокими и слишком низкими затратами.

Управленческая ситуация 9

Агент, представляющий американскую компанию «Oliver Drilling» в Финляндии, неожиданно сообщил руководству, что из России поступил заказ на бурильное оборудование для шахт среднего размера на сумму 32 млн. долл.

Компания производила оборудование, сконструированное по ее собственной разработке и предназначенное для работы в малых шахтах. Отличительной особенностью его была высокая экономичность, что в совокупности с хорошим качеством позволили фирме занять лидирующее положение на этом сегменте рынка и продавать товар по высокой цене.

Компания имеет опыт работы на зарубежных рынках. Более 70% от суммы увеличения продаж за последнее пятилетие приходится на экспортные поставки. В Восточной Европе компанию представляют три агента. Послепродажное обслуживание осуществляется через местные независимые фирмы по контрактам. Рынки стран Восточной Европы являются новыми для фирмы, в связи с чем банк «Oliver Drilling» отказался подтвердить аккредитив для российской торговой организации, посоветовав получить аванс.

В практике компании использовались обычно поставки на условиях ФАС. Нью-Йорк для европейских покупателей и ФАС Лонг Бич — для Азии. И в том, и в другом случаях около 20% экспортных поставок для постоянных клиентов осуществлялось по открытому счету после 25%-ной оплаты. Другим клиентам предлагался платеж в течение 60 дней. Продажи новому клиенту всегда осуществлялись через подтвержденный безотзывный аккредитив.

В то время, как президент компании обдумывал предложение из России, ее агент из Финляндии настаивал на предложении покупателю других условий, так как выяснилось, что конкуренты из Германии и Кореи проявляют особую заинтересованность в этом заказе. Несмотря на то, что их машины хуже по качеству, конкуренты неоднократно выигрывали лучшими для покупателя условиями поставки или платежа.

Покупатель — крупная торговая организация в России — пока не связывалась с конкурирующими фирмами, надеясь на ответ «Oliver Drilling». Вскоре последовал телефонный звонок брокера с прекрасной репутацией из Сант-Луиса, который проявил заинтересованность в заключении сделки: в качестве оплаты за машины российская фирма может поставить партию каменного угля. Компания не имела опыта работы в этой области, но готова была его приобрести, если эта сделка положит начало постоянным связям. Но в этом агент в Финляндии не был уверен.

Президент компании был заинтересован в получении этого заказа, поскольку считал, что опыт поможет в изучении возможностей проникновения на восточноевропейский рынок. Но он не собирался терять репутацию поставщика высококачественного и дорогого оборудования, а поскольку продажа должна

была осуществляться через финского агента, возникали подозрения, что агент мог сообщить другим европейским агентам об условиях сделки.

Ослабление напряженности между США и Россией объясняло поощрение американским правительством активности фирм на этом рынке, поэтому не требовалось получения экспортной лицензии, тем более, что товар компании не относился *к:* числу стратегических.

Задание: Какие побудительные мотивы (факторы внешней и внутренней среды) освоения нового рынка могут определить положительное решение президента компании? Советуете ли вы президенту компании принять предложение о бартерной сделке? Положительный и отрицательный ответы аргументируйте. Какие конкурентные преимущества имеет компания? Какими его недостатками пользуются конкуренты?

Управленческая задача 10

Фирма собирается выпускать новый товар на рынок. Подсчитано, что вероятность хорошего сбыта продукции равна 0,6; плохого – 0,4. компания собирается провести маркетинговое исследование, вероятность правильности которого 0,8. как изменятся первоначальные вероятности уровня реализации, если это исследование предскажет плохой сбыт?

Управленческая задача 11

Магазин получает товар партиями по 100 штук. Если пять взятых наугад образцов соответствуют стандартам, партия товара поступает на реализацию. В очередной партии 8 единиц товара с дефектом. Какова вероятность того, что товар поступит на реализацию?

Управленческая задача 12

Содержание задачи. Предприниматель располагает свободным капиталом в 1 млн. рублей, который он хочет вложить в ценные бумаги. Он может приобрести акции надежной фирмы с устойчивым курсом акций и невысокими дивидендами (20 % годовых), или в акции только что созданной фирмы, которая декларирует размер дивидендов на уровне не ниже 100 %. Вкладывая деньги в акции первой фирм, предприниматель прогнозирует, что дивиденды в 200 ты. Рублей он получит с вероятностью 0,7, 100 тыс. рублей – с вероятностью 0,2 и 100 тыс. убытков – с вероятностью 0,1. если вложить деньги в акции второй фирмы, то вероятность получить дивиденд в 1 млн. рублей составит 10 %, 500 тыс. рублей – 20 тыс. рублей, вероятность же получить убытки в 100 тыс. рублей составляет 70 %.

Задание. Рассчитайте, какой вариант предпочтительнее, если предприниматель:

— расположен к риску;

— не расположен к риску.

Управленческая ситуация 13

Отдел обслуживания подвижного состава в 14 железнодорожном отряде работает в две смены. Дневная смена начинает работу в семь часов утра и заканчивает в четыре часа дня. Ночная смена работает с трех дня и до 11 ночи. У отдела на обслуживании находится восемь вагонов, которые требуют ежедневной проверки и ремонта.

Задача железнодорожного отряда состоит в обеспечении перевозки особо опасных и ценных грузов. Отдел обслуживания должен обеспечивать ежедневную готовность вагонов к оправке, что требует качественного обслуживания путем постоянных проверок, диагностики и своевременного ремонта.

Начальник отдела обслуживания Иванов, его ассистент — Сидоров. В дневную смену работает 11 человек, включая начальника смены, технического инспектора, механика и восьмерых специалистов по обслуживанию подвижного состава. В ночную смену работает 20 человек: начальник ночной смены, технический инспектор, двое механиков и 16 специалистов по обслуживанию.

Ночная смена несет наибольшую ответственность за проверку, ремонт и комплектацию составов, так как большинство поездов отправляется в путь днем и возвращается к вечеру. Дневная команда работает над теми составами, работу с которыми не успела закончить ночная, и заказывает со склада детали, которые уже были использованы для ремонта (доставка новых деталей обычно занимает от 30 до 60 дней), чтобы обеспечить постоянное наличие необходимых запчастей в отделе, а также выполнить огромное количество административной работы.

Обычно взаимопонимание между дневной и ночной сменами достигается легко, хотя иногда рабочие ночной смены жалуются на то, что им приходится выполнять большую часть работы по ремонту, в то время как дневная смена в основном занимается «сидячей работой». Однако эти жалобы уравновешиваются недовольством дневной смены, которая утверждает, что именно ей приходится заниматься самой неинтересной и тяжелой работой.

Обслуживание поездов удовлетворяет всем требованиям. В ежедневное обслуживание входит проверка колесных соединений, проверка смазки, подтяжка болтов, регулирование тормозов и амортизаторов, диагностика всех технических характеристик.

Каждый специалист дневной смены имеет специальное предписание по минимальному обслуживанию. Всего имеется восемь вагонов и восемь специалистов по обслуживанию в каждой смене.

Для сравнения: в ночной смене один человек моет вагон, другой — проверяет техническое состояние, третий — следит за наличием смазки в колесах и т. д.

Эта система работает очень хорошо. Рабочий, который проверяет техническое состояние, точно знает, на что обратить внимание. Он может найти такие незначительные повреждения, как микротрещины, которые не заметны с первого взгляда, но без своевременного ремонта могут привести к трагическим последствиям.

Между двумя сменами есть часовой перерыв — с 15.00 до 16.00. Это сделано для того, чтобы ночная команда ознакомилась с уже выполненной работой дневной смены и выявила оставшиеся недоделки.

Каждую пятницу перерыв посвящается тому, чтобы провести дискуссию в группах и выявить все проблемы, которые возникали в течение недели, выявить жалобы и поделиться информацией.

Два года назад Сидоров и Иванов были уволены. Новый начальник Петров не имел опыта в обслуживании подвижного состава поездов. Он работал в железнодорожных депо совсем не долго. Его ассистент Смирнов провел большую часть трудовой жизни, работая механиком. У него нет управленческого опыта, но он хорошо разбирается в технологии ремонта.

Петров, будучи незнаком с операциями по обслуживанию, доверил всю работу по контролю Смирнову. Смирнов мог вносить любые изменения в график работы, которые считал нужным.

Первые несколько недель Смирнов провел в отделе, наблюдая и учась. Он опрашивал всех рабочих как из дневной, так и ночной смены об удобном для них графике работы и интересовался их жалобами и замечаниями.

После того как он закончил разговаривать с каждым отдельно, он начал реорганизацию обеих смен. Во-вторых, перевел рабочих на желаемый ими график дневного/ночного дежурства, изменил часы работы: дневная смена работала до 15.00, когда на дежурство заступала ночная смена. В-третьих, так как ночная смена несла большую рабочую нагрузку, чем первая, он предложил им уходить домой независимо от расписания, как только они закончат свою часть работы. Если они не закончат работу до 22.00, им придется остаться. Казалось, эти меры должны были удовлетворить рабочих, так как у них редко оставалась не выполненная до 22.00 работа. Это также означало, что в плохую погоду или в праздничные дни, когда большинство поездов остаются в депо, ночная смена могла идти домой, как только они закончат необходимые ежедневные осмотры, которые должны выполняться независимо от того, был ли подвижной состав задействован в работе. В-четвертых, Смирнов прекратил еженедельные пятничные совещания рабочих дневных и ночных смен. По его мнению, подобные встречи превращались в обсуждение футбольных матчей, девушек, последних новостей и сплетен, но никак не проблем производства. В-пятых, персонал обеих смен получил предписание по выполнению определенных действий на каждом объекте. В конечном итоге каждый вагон должен быть приписан к одному члену смены. Предполагалось, что такая специализация повысит эффективность работы.

Такая система работала в течение трех недель, пока один из машинистов, осматривая поезд перед отправлением, не заметил не до конца докрученные гайки. Подобная халатность одного из членов дневной смены являлась непростительной, так как могла бы привести к трагическим последствиям на железной дороге.

Несколько дней спустя, машинист другого поезда дальнего следования заметил, что тормозные колодки имеют предельный износ. Такое упущение так-

же является недопустимым, так как может повлечь за собой человеческие жертвы, не говоря уже о материальном ущербе.
Вечером после происшествия Смирнов поговорил с ночной командой, он сделал им предупреждение о том, что они должны более тщательно относиться к своим ежедневным обязанностям. Дневная смена получила такие же указания утром. Это собеседование, казалось, возымело действие. Следующие две недели прошли без каких-либо происшествий.

Но наступил день, когда затаившаяся авария все-таки произошла. У одного из вагонов заклинило тормоз, и несколько последних вагонов оторвались от поезда. При разборе причин аварии выяснилось, что это произошло по недосмотру бригады ремонтников. Также выяснилось, что механик, использовавший для ремонта последнюю из имеющихся в депо запчастей, не заказал новую со склада. Оказалось, что рабочий, который был ответственен за выполнение данной операции (наличие необходимых деталей в депо), был переведен из дневной смены в ночную и никто не был назначен на его место. И только теперь Смирнов дал распоряжение начальнику дневной смены назначить ответственного за эту работу.

С этого дня дела шли хуже и хуже. Почти каждый день случались мелкие инциденты из-за халатной или невыполненной работы. Дела пошли настолько плохо, что в один день все восемь поездов не смогли отправиться в путь из-за проблем с обслуживанием. Также нарастала напряженность между двумя сменами, которые обвиняли друг друга в невыполнении тех или иных обязанностей. Многие из рабочих дневной смены написали заявление о переходе в ночную. Они объясняли это тем, что рабочие ночной смены уходят домой в 18.00—19.00 каждый вечер.

Оба начальника, Петров и Смирнов, начали волноваться, но они уже утеряли контроль над ситуацией. Было начато судебное разбирательство с начальником депо, который не был удивлен и поставил вопрос о необходимости полного и незамедлительного расследования и проверке качества работы в отделе обслуживания подвижного состава.

Задание: Оцените те управленческие мероприятия, которые провел Смирнов. С какими из них вы согласны, с какими — нет? Насколько эти решения эффективны и по каким критериям вы оцениваете их эффективность? Как эти мероприятия повлияли на систему мотивации и психологический климат в коллективе? Как можно оценить стиль руководства Смирнова и самого Смирного как лицо, принимающего решения?

Управленческая ситуация 14

Перед директором управления оперативного контроля стояла непростая задача: найти себе достойного заместителя. Сам Анатолий Владимирович неплохо справлялся с делами, работа ему нравилась, но времени катастрофически стало не хватать, к тому же с развитием компании потребовалось выполнять больший объем работы, поэтому пришлось задерживаться на работе допоздна или брать работу на дом в выходные дни.

Идея о том, что следует найти заместителя, на которого можно сбросить часть рутинной работы, преследовала его давно, но он откладывал это до последнего момента по своим субъективным соображениям. У Анатолия Владимировича есть задатки лидера, но успех с ранних карьерных шагов доставался ему нелегко, и директором управления оперативного контроля он стал только в 41 год, практически полностью жертвуя своей личной жизнью. Иногда Анатолию Владимировичу не хватало выдержки и терпения, он привык быстро принимать решения. Но получив статус «директора», он быстро остепенился, его не привлекал больше карьерный рост, не преследовали амбициозные планы, он не пытался войти в доверие к более высокому руководству, основной его целью стало сохранение достигнутого статуса. Он тщательно отбирал сотрудников, подчиненных. На рабочих местах подстегивал их к эффективной работе, но одновременно недоверчиво относился к тем, кто проявлял слишком много инициативы. Сотрудники, быстро изучив его методы работы, придерживались следующей тактики: «Мы никогда не высказывали своих собственных идей, потому что наш директор очень боится перемен, и, когда хотели провести какой-то проект в жизнь, мы делали это в такой завуалированной форме, чтобы незаметно направить директора в задуманное нами русло. Таким образом, Анатолий Владимирович думает, что это он инициатор и творец проекта, а мы лишь подхватываем его идеи и вносим некоторые коррективы», — говорит один из подчиненных директора.

Сотрудники, которые поступали таким образом, пользовались уважением у Анатолия Владимировича, и он награждал их повышенными премиями. Те же сотрудники, которые не принимали участия в этом, как правило, конфликтовали с директором или же уходили в другие отделения.

Так, выбирая себе заместителя, Анатолий Владимирович столкнулся с проблемой, которая чуть ли не вывела его из равновесия: как выбрать заместителя, чтобы он одновременно был способным, трудолюбивым, ответственным, надежным, но не настолько хорошим, чтобы в случае какой-нибудь неприятности занять его место.

Поначалу Анатолий Владимирович подумывал о кандидатуре своего однокурсника, который уже не раз спрашивал его о вакансии. Но недостатки однокурсника были настолько очевидны, что он никак не решался сделать его своим заместителем. Затем Анатолий Владимирович присматривался к своим подчиненным, ходил в другие отделы и консультировался с другими директорами. В конце концов, Анатолий Владимирович нашел себе заместителя, который более или менее отвечал его требованиям.

Задание: Кто, на ваш взгляд, стал заместителем директора? Что бы вы посоветовали Анатолию Владимировичу? Считаете ли вы подход Анатолия Владимировича правильным? Объясните свою точку зрения. Как на ваш взгляд налажена организация выполнения принятых решений в этом отделе, нужно ли усилить контроль или изменить механизм его осуществления? Как контроль повлияет на социально-психологический климат в рассмотренном в ситуации коллективе?

Управленческая ситуация 15

Компания ЗИЛ, занимающаяся производством и сбытом автомобилей, всегда в конкурентной борьбе уступала таким «гигантам» автомобилестроения, как УАЗ и ВАЗ. Однако последний год для предприятия был крайне неудачным: основные модели машин не пользуются спросом, а немногие покупатели очень недовольны низким качеством приобретенных автомобилей. Склады компании уже переполнены новыми машинами, дистрибьютеры делают все меньше и меньше заказов, огромные деньги тратятся на то, чтобы отозвать с рынка неисправную продукцию и исправить неполадки. А между тем компания ЗИЛ взяла в разных коммерческих банках кредиты на сумму свыше миллиарда рублей. Эти деньги пошли на переоборудование конвейеров для производства новых моделей, покупку нового оборудования и деталей. Через полгода истекает срок погашения кредитов. Очевидно, что компания будет не в состоянии сделать выплаты по кредитам, так как даже третья часть выпущенной продукции не была реализована, а все полученные деньги пошли на зарплаты рабочим и сотрудникам компании и на издержки, связанные с исправлением дефектов уже созданных автомобилей.

Леонид Якоков — бывший президент компании УАЗ. Он начинал в этой компании еще младшим менеджером в отделе по продажам и за 25 лет работы на благо компании сделал отличную карьеру. За пять лет президентства он успел очень многое и прославился как талантливейший менеджер. Но из-за конфликта с владельцем компании Геннадием Фордовым был смещен со своего поста.

Через несколько месяцев после нашумевшего смещения с должности президента УАЗа, Леонид получает предложение от компании ЗИЛ занять место президента компании. Якоков был в курсе, что дела ЗИЛа очень плохи, однако решил, что это его шанс вернуться в автобизнес, и принял предложение. При этом ему назначили такое же жалование, какое он получал, работая на УАЗе.

С первых же дней работы Леонид начал проводить реорганизацию компании. Он нанял известную бухгалтерскую фирму для организации финансовой документации компании и создания единого бухгалтерского центра, где хранилась бы вся информация по издержкам и прибыли. Новая система финансового контроля позволила всегда иметь оперативную информацию о делах компании в целом, а не получать ее по частям из разных источников, как это: было до этого.

Якоков провел собеседования со всеми старшими менеджерами, в результате чего 122 из 135 были уволены. Они привыкли видеть компанию «умирающей» и не могли оказать никакой помощи в ее «реанимации». На места уволенных Якоков назначил несколько десятков человек, с которыми он работал в прошлом, в том числе и бывших сотрудников УАЗа. Надо сказать, что после назначения Якокова на должность президента ЗИЛа, многие из числа старших менеджеров УАЗа последовали за своим бывшим шефом и перешли на работу под его начало.

Конструкторский отдел под непосредственным руководством нового президента компании в кратчайшие сроки создал проект и макет новой модели автомобиля. Это была очень качественная и продуманная машина, которая непременно бы покорила рынок. Особенность машины состояла в том, что для ее сборки использовались уже имевшиеся на складах детали, а базовая конструкция была такая же, как и на выпускавшихся до этого автомобилях. Это позволило в несколько раз сократить издержки на закупку новых деталей и компонентов. Однако для того, чтобы провести переоборудование конвейеров, установить новое оборудование, наладить рекламную кампанию и выплатить зарплату рабочим, требовались деньги. Используя свой личный авторитет, Якоков получает для компании кредит еще на 2 млрд рублей.

Задание: Правильным ли было решение владельца компании ЗИЛ нанять Якокова на должность президента компании? При ответе на этот вопрос учтите сложившуюся в компании ситуацию и тот факт, что с предыдущего поста Якоков был уволен. Что вы можете сказать о переменах, проведенных Якоковым? Насколько оправданным было увольнение менеджеров? Как отбирались люди на места топ-менеджеров? Какое значение это имеет для работы компании? Что вы можете сказать о методах работы Якокова? Чем рисковал владелец компании, когда назначал Якокова на пост президента? Как вы видите судьбу компании ЗИЛ и кто, на ваш взгляд, ответственен за нее?

Критерии оценивания кейсовых заданий

Результат	Балл
Демонстрирует полное понимание поставленного вопроса, логично и последовательно отвечает на вопрос. Дает развернутый ответ	100-90
Дает полный и логически правильный ответ на вопрос, но сформулировать примеры по рассматриваемому вопросу не может	80-89
Демонстрирует частичное понимание сути вопроса, способен охарактеризовать суть управленческого решения.	70-79
Способен сформулировать определения терминов, привести классификацию, перечислить формы, методы и т.п., но не может дать их характеристику	60-69
Демонстрирует непонимание вопроса, отвечает с наличием грубых ошибок в ответе либо не отвечает на вопросы	Менее 60

2.1.4. Деловая игра

Управленческая ситуация 7.1.

Рассмотренную ниже управленческую ситуацию рекомендуется анализировать в форме **деловой игры.**

Правила игры. Для этого группе необходимо определить, кто является генеральным директором, финансовым директором, коммерческим директором,

техническим директором, главным механиком, начальником отдела маркетинга, которые выберут себе из числа студентов группы помощников – сотрудников соответствующих отделов или заместителей (в зависимости от количества студентов в группе). Затем группы получают сценарий совещания и круг проблем, которые необходимо решить, обсуждают эти проблемы и варианты их решений, после чего генеральный директор принимает окончательное решение. За участниками игры остается право не согласиться с окончательным решением, но для этого несогласия необходимо обоснование.

Содержание ситуации. ОАО Мотордеталь (г. Кострома) работает в отрасли автомобильной промышленности и сельскохозяйственного машиностроения, выпускает детали цилиндро-поршневой группы. На предприятии было проведено совещание (по итогам года).

Генеральный директор: Еще 4 года назад предприятие было прибыльным и рентабельным, а в прошлом году появились убытки. Я хотел бы услышать от Вас, коллеги, причины этого и предложения по выправлению ситуации.

Финансовый директор: Во-первых, у предприятия высокие текущие издержки (236 миллиардов) которые не покрываются выручкой (214 миллиардов). Доля расходов на сырье за четыре года увеличилась в два раза. Я считаю это прямым следствием того, что плохо работает отдел снабжения, не ищет новых поставщиков. Кроме того, в полтора раза выросла доля амортизации. Нам следовало бы подумать о продаже излишнего имущества. Во вторых, рост выручки отстает от роста затрат (мы уже больше года не повышали цену на свою продукцию). В-третьих, не хватает оборотных средств (88% продаж - это бартер). Надо уменьшить долю бартера и работать по предоплате.

Коммерческий директор: Наши основные заказчики – сельскохозяйственные предприятия и предприятия подведомственные Министерству обороны. В последние годы ввиду сокращения госзаказа они лишились финансирования и неплатежеспособны. В то же время с их стороны существует стабильный спрос на нашу продукцию. На этот год объем заказов увеличился на 10%, но оплачивать деньгами они ее не могут. Для того чтобы объемы отгруженной продукции не накапливали дебиторскую задолженность, мы используем схемы расчетов по бартеру и взаимозачеты. Недостаток оборотных средств, на мой взгляд, можно ликвидировать кредитом. Можно также найти и поставщиков предлагающих более дешевое сырье, но это неминуемо снизить качество выпускаемой продукции.

Технический директор: Я не согласен с тем, что мы не ищем новых заказчиков. В этом году мы принимает участие в программах «Автобусы России» и «Липецкий трактор».

Главный механик: Но все же объем заказов уменьшается, загрузка мощностей составляет от 25 до 50%. Но продать наше оборудование не представляется возможным, так как если посмотреть на структуру, то на 80% оно состоит из плавильных печей (50% для чернокатанного и 50% для цветного литья). В России сейчас ощущается избыток литейных мощностей и покупателя найти

невозможно. Цена печи около 3 миллиардов рублей, а с учетом демонтажа, перевозки и монтажных работ обойдется в 4 миллиарда рублей.

Начальник отдела маркетинга: Мы пока плохо представляем себе ситуацию на рынке. Наш завод работает по инерции. Мы не ищем новых потребителей. Участие в автомобильных и тракторных программах не способно загрузить предприятие. Мы прекратили выпускать комплексы ЗМЗ-24 и ВК-21 для автомашины Волга, а их охотно раскупали ремонтные мастерские.

Задание. Какое решение должен принять директор по итогам совещания и какие поручения должен дать?

Критерии оценивания деловой игры

Результат	Балл
Демонстрирует полное понимание поставленного вопроса, логично и последовательно отвечает на вопрос. Дает развернутый ответ с практическими примерами	100-90
Дает полный и логически правильный ответ на вопрос, но сформулировать примеры по рассматриваемому вопросу не может	80-89
Демонстрирует частичное понимание сути вопроса, способен охарактеризовать суть управленческого решения.	70-79
Способен сформулировать определения терминов, привести классификацию, перечислить формы, методы и т.п., но не может дать их характеристику	60-69
Демонстрирует непонимание вопроса, отвечает с наличием грубых ошибок в ответе либо не отвечает на вопросы	Менее 60

2.2Фонд оценочных средств и шкала оценивания для промежуточного контроля

2.2.1.Фонд оценочных средств для проверки знаний и умений (вопросы к зачету)

1. Принятие решений как функция менеджмента.
2. Управленческие решения, классификации и характеристика.
3. Требования, предъявляемые к качеству управленческих решений.
4. Факторы, влияющие на разработку и принятие управленческого решения.
5. Субъективные и объективные ошибки лиц, принимающих решения.
6. Психологическая теория решений.
7. Моделирование управленческих ситуаций.
8. Активное, реактивное и превентивное управление, сходство и различия.
9. Управление по «сильным» и «слабым» сигналам – принципиальные различия.
10. Анализ внешней среды в процессе разработки управленческого решения.

11. Управленческий риск и его разновидности.
12. Принятие решений в условиях определенности, неопределенности и риска.
13. Методы оценки и анализа рискованности решения.
14. Разновидности финансового риска и его учет в процессе принятия решений.
15. Эффективность и результативность решений.
16. Эффективность решений и оценка деятельности руководителей.
17. Принципы организации контроля исполнения решений. Организационные формы контроля.
18. Техника проведения заседаний с участием экспертов.

2.2.2. Фонд оценочных средств для проверки сформированности навыков (задачи к зачету)

Итоговая управленческая ситуация

Содержание ситуации. Анна Морозова – руководитель УЧР фирмы «Лотос», собираясь на работу, внимательно просмотрела перечень дел на сегодняшний день:

1) Совещание у директора.
2) Обсуждение с сотрудниками программы адаптации иностранных специалистов, впервые приступающих к работе в России.
3) Бизнес-ланч с представителями немецкой фирмы по поводу подписания договора о взаимных стажировках.
4) Визит к друзьям по случаю дня рождения хозяйки.

Такой распорядок дня с учетом прохладной и возможно дождливой погоды определил одежду, в которой Анна вышла из дома: деловой твидовый костюм с нарядной блузкой и сапогами на высокой шпильке.

На свидании у директора Анна получила указание форсировать стажировку в немецкой фирме, имеющей большой опыт обучения по новой технологии, подобрать двух менеджеров высокой квалификации для освоения новой технологии и организовать повышение квалификации персонала (рабочих и бригадиров) для успешного внедрения новой технологии [за 2 месяца].

В течение дня Анна осуществляла данное поручение: провела короткое совещание с руководителями секторов набора персонала и повышения квалификации и сформулировала перед ними стоящие задачи: в срочном порядке начать поиск двух менеджеров и в течение недели предоставить ей программу повышения квалификации. Посоветовала предварительно получить консультации у главного технолога и линейных руководителей о том, какими компетенциями должны обладать менеджеры, рабочие и бригадиры и как проконтролировать наличие компетенций.

Обсуждение программ адаптации вызвало большое недовольство Анны – программа была составлена формально, без учета менталитета новых сотрудников. Анна дала 5 дней на доработку и сделала очень жесткое замечание руко-

водителю сектора адаптации, пообещав объявить ему выговор в следующий раз. Объяснения руководителя, что были больны по очереди два сотрудника, не были ею сочтены убедительными.

Перед бизнес-ланчем Анна по телефону побеседовала с немецкими партнерами, объяснила изменение ситуации и предложила перенести сроки с 12/I 2007 на 12/XI 2006. Немецкая сторона согласилась на 1/XII 2006, указав, что это потребует дополнительных расходов на 5% от общей суммы (25 тысяч евро).

Директор, которому Анна доложила о предложениях немецких партнеров, поручил ей просчитать возможные варианты принятия решения; исходя из необходимости закончить стажировку к 1/II, затратив на нее не более 20 тысяч евро, освоить всю программу обязательно рассмотрев все возможные варианты: поменять партнеров по стажировке (вариант возможен, но требует дополнительных переговоров); согласиться на предложение, сократив количество направляемых на стажировку для того, чтобы уложиться в финансовые рамки; сократить срок стажировки, увеличив продолжительность ежедневного обучения, что позволит сократить смету, но вызвать возражения партнеров. Информация о другой фирме: сроки обучения возможны с 15/XI, стоимость в пределах 18 тысяч евро, программа будет осуществляться всего во второй раз.
Анна приняла решение, получила на него согласие директора, и урегулировала вопрос с немецкими партнерами.

Решая текущие дела, Анна разрешила инспектору Ирине уйти с работы после 14.00, так как у той заболел ребенок, завизировала приказ о премировании по итогам III квартала, поручила секретарю вызвать компьютерщика, так как у нее барахлит Интернет, не согласилась на встречу с менеджером по связи со СМИ, так как она не была запланирована, а вопрос терпит до послезавтра, когда эта встреча и состоится.

Внимательно посмотрев все дела, Анна решила, что может уйти с работы в 17.00, о чем поставила в известность своего секретаря.

В качестве подарка она заранее купила небольшую акварель, по дороге заехала в цветочный магазин, где всегда покупала цветы, взяла традиционный для нее букет из кустистых бледно-розовых роз с гипсофилой и поехала в гости.

Задание. Перечислите, какие решения и какими методами в течение дня принимала Анна, в том числе управленческие решения. Какую информацию она использовала. Дайте подробную классификацию тем из них, которые касались набора персонала и организации стажировки.

Постройте подробное дерево целей для реализации задач набора и повышения квалификации персонала.

Определите, отразив все этапы принятия решения, какое решение приняла Анна. Ограничения, критерии и удельные веса критериев определите самостоятельно.

Можно ли на основе этой ситуации определить, каким руководителем является Анна. Если можно, определите.

Задание.

Имеются два объекта инвестирования с одинаковой прогнозной суммой требуемых вложений. Величина планируемого дохода (тыс. руб.) в каждом случае неопределенна и приведена в виде распределения вероятностей:

Объект А		Объект Б	
Доход	Вероятность	Доход	Вероятность
20	0,1	25	0,05
25	0,2	30	0,15
30	0,45	33	0,35
40	0,15	35	0,25
50	0,1	60	0,2

Управленческая проблема – какую из возможностей инвестирования следует выбрать.

Критерии оценки уровня усвоения знаний, умений и навыков по результатам зачета

Характеристика ответа	**Европейская оценка**	**Рубежные баллы**	**Оценка**	**Уровень сформированности**
Дан полный, развернутый ответ на поставленный теоретический вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, проявляющаяся в свободном ориентировании понятиями, умении выделить существенные и несущественные его признаки, причинно-следственные связи. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Ответ формулируется в терминах науки, изложен литературным языком, логичен, доказателен, демонстрирует авторскую позицию студента. При ответе на ВОПРОС студент демонстрирует применение знаний к реальным профессиональным ситуациям, объясняет решение задачи на уровне анализа, синтеза и дает свою оценку решения проблемы. Причем	**A**	**100-96**	**Зачтено**	**Повышенный уровень сформированности компетенций**

студент не затрудняется с ответом при видоизменении задания и правильно обосновывает принятое решение, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач.				
Дан полный, развернутый ответ на поставленный теоретический вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Умеет тесно увязывать теорию с практикой. Задача решена правильно и с обоснованием принятого решения. Ответ изложен литературным языком в терминах науки. Могут быть допущены недочеты в определении понятий, исправленные студентом самостоятельно в процессе ответа.	**A**	**95-91**	**Зачтено**	
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Задача решена верно, правильно обосновывает принятую методику решения задачи. Ответ изложен литературным языком в терминах науки. В ответе допущены недочеты, исправленные	**A**	**90-86**	**Зачтено**	

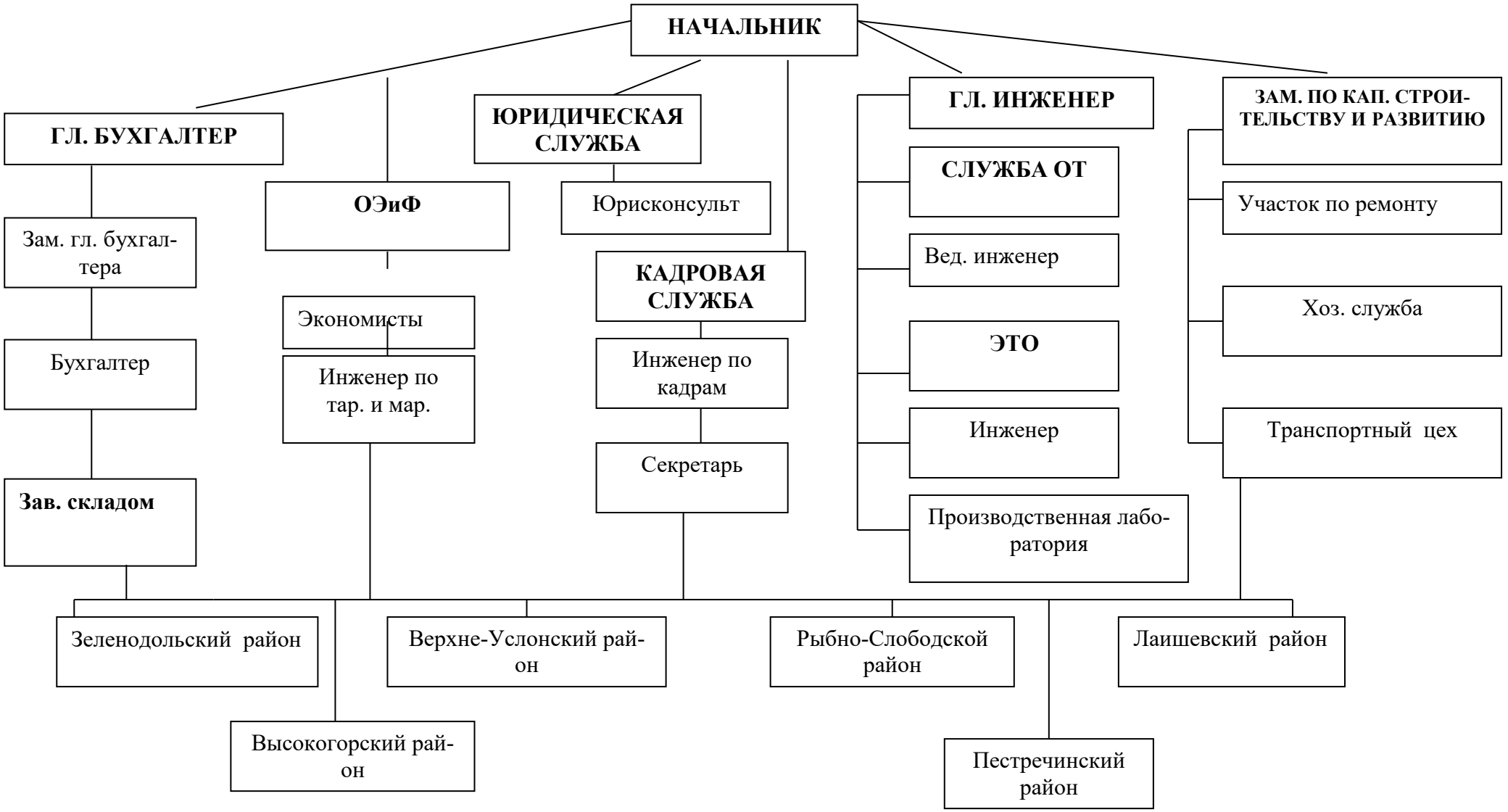
студентом с помощью преподавателя.				
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен литературным языком в терминах науки. Студент владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач. Могут быть допущены недочеты или незначительные ошибки, исправленные студентом с помощью преподавателя.	**B**	**85-81**	**Зачтено**	**Базовый уровень сформированности компетенций**
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен в терминах науки. Студент владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач. Ответы на дополнительные вопросы логичны, изложены в терминах науки, однако допущены незначительные ошибки или недочеты, исправленные студентом с помощью "наводящих" вопросов преподавателя.	**C**	**80-76**	**Зачтено**	
Студент демонстрирует достаточные теоретические и практические знания. Дан полный, но недостаточно последовательный ответ на поставленный вопрос, но при этом показано умение	**C**	**75-71**	**Зачтено**	

выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Ответ логичен и изложен в терминах науки. Могут быть допущены 1-2 ошибки в определении основных понятий или решении практической задачи, которые студент затрудняется исправить самостоятельно.				
Дан недостаточно полный и развернутый ответ. Логика и последовательность изложения имеют нарушения. Допущены ошибки в раскрытии понятий, употреблении терминов. Студент не способен самостоятельно выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Студент может конкретизировать обобщенные знания, доказав на примерах их основные положения только с помощью преподавателя. Речевое оформление требует поправок, коррекции. Студент испытывает затруднения при выполнении практической задачи и не может связать теорию с практикой.	**D**	**70-66**	**Зачтено**	**Пороговый уровень сформированности компетенций**
Дан неполный ответ, логика и последовательность изложения имеют существенные нарушения. Допущены грубые ошибки при определении сущности раскрываемых понятий, теорий, явлений, вследствие непонимания студентом их существенных и несущественных признаков и связей. В ответе отсутствуют выводы. Умение раскрыть конкретные проявления обобщенных знаний не показано. Испытывает затруднения при выполнении практических задач. Рече-	**E**	**65-61**	**Зачтено**	

вое оформление требует поправок, коррекции.				
Дан неполный ответ. Присутствует нелогичность изложения. Студент затрудняется с доказательностью. Масса существенных ошибок в определениях терминов, понятий, характеристике фактов, явлений. В ответе отсутствуют выводы. Речь неграмотна. При ответе на дополнительные вопросы студент начинает понимать связь между знаниями только после подсказки преподавателя	**E**	**60**	**Зачтено**	
Студент испытывает значительные трудности в ответе на вопросы. Присутствует масса существенных ошибок в определениях терминов, понятий, характеристике фактов, явлений экономической теории. Речь неграмотна. На дополнительные вопросы студент не отвечает. Задача не решена	**F**	**Менее 60**	**Не зачтено**	**Компетенции не сформированы**

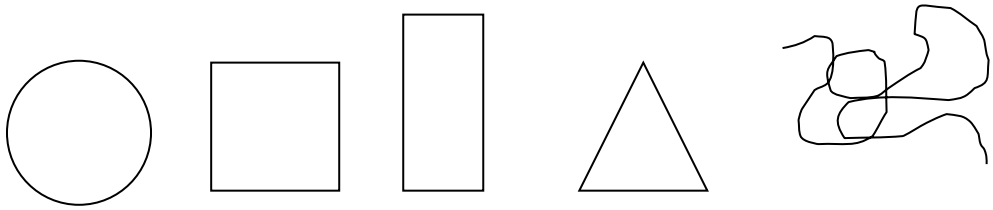
ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Организационная структура



ПРИЛОЖЕНИЕ 4

Какой я человек?
(Психогеометрический тест)



Посмотрите на пять фигур, изображенных на рисунке. Выберите из них ту фигуру, в отношении которой вы можете сказать: «Это — я!» Только не занимайтесь никакими ненужными умопостроениями. Это ни к чему не приведет. Просто постарайтесь почувствовать свою форму. Если вы испытываете сильное затруднение, выберите из фигур ту, которая первой привлекла вас. Запомните ее название под № 1. Теперь проранжируйте оставшиеся четыре фигуры в порядке вашего предпочтения и запишите их названия под соответствующими номерами. Последняя фигура, которую вы запишете под № 5, будет явно не вашей формой, т. е. той формой, которая подходит вам менее всего. Первый, самый трудный этап работы закончен. Перед вами упорядоченный ряд геометрических форм, в которых отлиты ваши субъективные пристрастия. Какую бы фигуру вы ни поместили на первое место, это ваша основная фигура, или субъективная форма. Именно она дает возможность определить ваши основные доминирующие черты характера и особенности поведения. Остальные четыре фигуры — это своеобразные оттенки, которые могут окрашивать ведущий фон вашего поведения. Сила их влияния убывает с увеличением порядкового номера. И если некоторые характеристики фигуры, стоящей на втором месте, вы, вероятно, сможете обнаружить в своем поведении, то фигура, занимающая пятое место,., дает о себе знать, когда вы явно не в себе (и, очевидно, себе не нравитесь). Более важно для вас другое значение последней фигуры *Щ* она указывает на форму человека, взаимодействие с которым будет! представлять для вас наибольшие трудности.

А теперь займемся расшифровкой психогеометрического языка.

Если большинство качеств, перечисленных в характеристике вашей основной формы, соответствуют вашему реальному поведению, то ваш случай наиболее простой (конечно, только в смысле диагностики). Остается лишь запомнить свою чистую форму (квадрат, треугольник, круг, зигзаг, прямоугольник) и перейти к дальнейшему изучению и применению психогеометрии на практике. Однако, возможно, что вы «не нашли себя» среди представленных фигур. Это случается, как уже отмечалось, с 15 % тех, кто выполняет психогеометрический тест. Если вы попали в эти 15 %, то могут быть несколько причин, почему вы выбрали «не свою» форму:

- негативная установка или настороженное отношение к тестированию;
- в данный период вы озабочены расхождением между тем, что вы есть, и вашим идеалом. Поэтому вы выбираете ту форму, которой вы хотите быть,

вместо той, которой вы сейчас являетесь;

- вы находитесь в необычном для вас психическом состоянии, вызванном какими-то значимыми переменами в вашей жизни (слишком возбуждены, расстроены, утомлены и т. д.).

Могут быть и другие причины ошибочного выбора основной формы. Но независимо от причины, поступите следующим образом. Прочитайте внимательно описание всех пяти фигур и просто выберите для себя ту из них, которая больше всего соответствует вашей личности и поведению. Она и будет вашей основной формой.

Наконец, может оказаться, что ни одна фигура вам полностью не подходит, скорее, вас можно описать комбинацией из двух или даже трех форм (лучше все же ограничиться двумя). В этом случае постарайтесь решить для себя, какая из них является главной (доминантной), а какая — подчиненной. Тогда вы сможете наглядно изобразить вашу форму личности, вписав подчиненную в доминантную. При этом, если доминирующей формой является зигзаг, то его волнистая линия перечеркивает подчиненную форму; в качестве подчиненной формы зигзаг как бы проникает в доминантную, нарушая ее контур.

Краткая психологическая характеристика основных форм личности

Квадрат. Если вашей основной формой оказался квадрат, то вы — неутомимый труженик! Трудолюбие, усердие, потребность доводить начатое дело до конца, упорство, позволяющее добиваться завершения работы, — вот чем прежде всего знамениты истинные Квадраты. Выносливость, терпение и методичность обычно делают Квадрата высококлассным специалистом в своей области. Этому способствует и неутолимая потребность в информации. Квадраты — коллекционеры всевозможных данных. Причем, независимо от того, где хранится эта коллекция — в голове или в специальной картотеке, в ней всегда полный порядок. Все сведения систематизированы, разложены по полочкам. И Квадрат способен выдать необходимую информацию моментально. Поэтому Квадраты заслуженно слывут эрудитами, по крайней мере в своей области.

Мыслительный анализ — сильная сторона Квадрата. Квадраты, скорее, «вычисляют» результат, чем догадываются о нем. Они не пропускают ни одного звена в цепи рассуждений, а когда это делают другие, испытывают трудности в понимании и, как следствие, дискомфорт: Квадраты чрезвычайно внимательны к деталям, подробностям. Именно Квадраты способны проработать (и делают это) все конкретные детали тех грандиозных идей, проектов и планов, которые часто предлагают носители других геометрических форм.

Квадраты любят раз и навсегда заведенный порядок: все должно находиться на своем месте и происходить в свое время. Истинный Квадрат свято верит в поговорку: «Непорядок на столе — беспорядок в голове». Идеал Квадрата — распланированная, предсказуемая жизнь, и ему не по душе «сюрпризы» и изменения привычного хода событий. Он постоянно «упорядочивает», организует людей и вещи вокруг себя. Все эти качества способствуют тому, что Квадраты могут стать (и становятся!) отличными *администраторами,* исполнителями, но... увы, редко бывают хорошими распорядителями, менеджерами. Естествен-

но, что названные достоинства Квадрата мирно существуют с рядом его слабых мест. Все мы не без греха!

Чрезмерное пристрастие к деталям («из-за деревьев не видит леса»), потребность в дополнительной, уточняющей информации для принятия решения лишает Квадрата оперативности. Аккуратность, порядок, соблюдение правил и приличий могут развиться до парализующей крайности. И когда приходит время принимать решение, особенно связанное с риском, с возможной потерей статус-кво, Квадраты вольно или невольно затягивают его принятие. Кроме того, рациональность, эмоциональная сухость и холодность мешают Квадратам быстро устанавливать контакты с разными лицами (часто неприятными), что тоже не способствует успеху в управлении людьми. Квадрат неэффективно действует в аморфной ситуации, в которой «правая рука не знает, что делает левая». Однако в хорошо структурированных ситуациях, когда установлены сроки исполнения, определен доступ к информации и оборудованию, сформулированы четкие требования и даны ясные инструкции к действию, Квадрат превосходит все другие формы.

Треугольник. Эта форма символизирует лидерство, и многие Треугольники ощущают в этом свое предназначение: «рождены, чтобы быть лидером». Самая характерная особенность истинного Треугольника — способность концентрироваться на главной цели.: Треугольники — энергичные, неудержимые, сильные личности, которые ставят ясные цели и, как правило, достигают их.

Конечно, Треугольники всегда знают, какова их главная цель, потому что в отличие от Квадратов это очень решительные люди. Они, как и их родственники Квадраты, относятся к линейным формам и в тенденции также являются «левополушарными» мыслителями, способными глубоко и быстро анализировать ситуацию. Однако; в противоположность Квадратам, ориентированным на детали, Треугольники сосредоточиваются на главном, на сути проблемы. Их сильная прагматическая ориентация направляет мыслительный анализ и ограничивает его поиском эффективного (и часто эффектного) в данных условиях решения проблемы. Такая ориентация уберегает Треугольников от детального анализа множества вариантов в поисках наилучшего решения. Это производит довольно сильное впечатление на других, менее уверенных в себе людей, и они идут за; Треугольником.

Треугольник — это очень уверенный человек, который хочет быть правым во всем! Сильная потребность быть правым и управлять положением дел, решать не только за себя, но и по возможности за других делает Треугольника личностью, постоянно соперни- чающей, конкурирующей с другими. Доминирующая установка в любом деле, за которое берется Треугольник, — это установка на победу, выигрыш, успех. Он часто рискует, бывает нетерпеливым и нетерпимым к тем, кто колеблется в принятии решения.

Треугольник очень не любит оказываться неправым, и с большим трудом признает свои ошибки. Можно сказать, что он видит то, что хочет видеть, поэтому не любит менять свои решения, часто бывает категоричен, не признает возражений и в большинстве случаев поступает по-своему. Однако он весьма успешно учится тому, что соответствует его прагматической ориентации, спо-

собствует достижению главных целей, и впитывает, как губка, полезную информацию. Треугольники честолюбивы. Если делом чести для Квадрата является достижение высшего качества выполняемой работы, то Треугольник стремится достичь высокого положения, приобрести высокий статус, иначе говоря — сделать карьеру (и это не следует считать негативным качеством Треугольников). Прежде чем взяться за дело или принять решение, Треугольник сознательно или бессознательно ставит перед собой вопрос: «А что я буду с этого иметь?» И будьте уверены, какое бы решение Треугольник ни принял, в нем обязательно будет заключена выгода (далеко не всегда материальная) лично для самого Треугольника.

Из Треугольников получаются великолепные менеджеры на самом «высоком» уровне управления. Именно к «высотам» они и стремятся. И помогает им в этом еще одно качество — мастерство «политической интриги». Они прекрасно умеют представить вышестоящему руководству значимость собственной работы и работы своих подчиненных, за версту чуют выгодное дело и в борьбе за него могут «столкнуть лбами» своих противников. И вот здесь следует обратить внимание, пожалуй, на главное отрицательное качество «треугольной» формы: сильный эгоцентризм, направленность на себя. Он приводит к тому, что Треугольники на пути к вершинам власти не проявляют особой щепетильности в вопросах морали и могут идти к своей цели по головам других. Эта своеобразная черта, конечно, может вызывать страх и основанное на нем уважение со стороны других людей, но не их расположение и любовь. Впрочем, это характерно только для Треугольников, которых никто вовремя не остановил. А вообще-то Треугольники очень симпатичные, привлекательные люди (иначе кто бы за ними пошел?), которые заставляют все и всех вращаться вокруг себя и без которых наша жизнь потеряла бы свою остроту.

Прямоугольник. Прямоугольник символизирует состояние перехода и изменения. Это, так сказать, временная форма личности, которую могут «носить» остальные четыре сравнительно устойчивые фигуры в определенные периоды жизни. Это люди, не удовлетворенные тем образом жизни, который они ведут сейчас, и поэтому занятые поисками лучшего положения. Возможно, кто-то из вас только что пережил изменение профессионального статуса (переход на новую работу, понижение или повышение в должности, требующие адаптации); возможно, кто-то предвидит, предчувствует такие изменения. У кого-то, возможно, произошли перемены в личной жизни. В общем, причины «прямоугольного» состояния могут быть самыми различными, но объединяет их одно — значимость изменений для определенного человека.

Основным психическим состоянием Прямоугольника является более или менее осознаваемое состояние замешательства, запутанности в проблемах и неопределенности в отношении себя на данный момент времени. Параллельно с этим у него постепенно нарастает внутреннее возбуждение, что не может не отразиться на его поведении.

Наиболее характерные черты Прямоугольников — непоследовательность и непредсказуемость поступков в течение переходного периода. Прямоугольники могут сильно меняться изо дня в день и даже в пределах одного дня. Это есте-

ственно, ибо Прямоугольники имеют, как правило, низкую самооценку, стремятся стать в чем-то | лучше и ищут новые методы работы, стили жизни. Если внимательно присмотреться к поведению Прямоугольника, то можно заметить, что он примеряет в течение всего периода одежду других форм: «треугольную», «круглую» и т. д. Молниеносные, крутые и*] непредсказуемые изменения в поведении Прямоугольника обычно смущают и настораживают других людей, и они могут сознательно уклоняться от контактов с «человеком без стержня». Прямоугольникам же общение с другими людьми просто необходимо, и в этом заключается еще одна сложность переходного периода.

Тем не менее, как и у всех людей, у Прямоугольников обнаруживаются позитивные качества, привлекающие к ним окружающих. Это, прежде всего, — любознательность, пытливость, живой интерес ко всему происходящему и смелость. Прямоугольники пытаются делать то, чего раньше никогда не делали; задают вопросы, на что] прежде у них не хватало духу. В данный период они открыты для новых идей, ценностей, способов мышления и жизни, легко усваивают все новое. Правда, оборотной стороной этого является чрезмерная доверчивость, внушаемость, наивность. Поэтому Прямоугольниками легко манипулировать, чем и пользуются не слишком щепетильные в вопросах морали люди.

Круг. Геометрически круг — это мифологический символ гармонии. Тот, кто уверенно выбирает круг в качестве основной формы, искренне заинтересован, прежде всего, в хороших межличностных отношениях. Высшая ценность для Круга — люди, их благополучие. Круг — самый доброжелательный из пяти форм. Он чаще всего служит тем «клеем», который скрепляет и рабочий коллектив, и семью, т. е. стабилизирует группу.

Круги — самые лучшие коммуникаторы среди пяти форм, прежде всего потому, что они лучшие слушатели (Треугольники тоже хорошие коммуникаторы, но они больше слушают себя, чем других). Они обладают высокой чувствительностью, развитой эмпатией — способностью сопереживать, сочувствовать, эмоционально отзываться на переживание другого человека. Круг ощущает чужую радость и чувствует чужую боль как свою собственную. Естественно, люди тянутся к Кругам. Кстати сказать, Круги великолепно «читают» людей и в одну минуту способны распознать притворщика, обманщика. Круги «болеют» за свой коллектив, команду и популярны среди коллег по работе. Однако они, как правило, слабые менеджеры и руководители в сфере бизнеса.

Во-первых, Круги в силу их направленности скорее на людей, чем на дело, слишком уж стараются угодить каждому. Они пытаются сохранить мир и ради этого иногда избегают занимать «твердую» позицию и принимать непопулярные решения, которые, однако, могут оказаться эффективными с деловой точки зрения. Для Круга нет ничего более тяжелого, чем вступать в межличностный конфликт. Круг счастлив тогда, когда все ладят друг с другом. Поэтому, когда у Круга возникает с кем-то конфликт, наиболее вероятно, что именно он уступит первым. Примирение с другими — типичная «круговая» черта поведения. Хотя эта черта доставляет удовольствие другим и создает Кругу популярность среди сослуживцев, слишком частые уступки могут привести к утрате Кругом уважения к себе, усилению самообвинительных тенденций.

Во-вторых, Круги не отличаются решительностью. Если им приходится управлять, то они явно предпочитают демократический стиль руководства и стремятся обсудить практически любое решение с большинством и заручиться его поддержкой. Как известно, это далеко не всегда себя оправдывает: можно упустить подходящий момент. Кроме того, Круги слабы в «политических играх» и часто не могут подать себя и свою «команду» должным образом. Все это ведет к тому, что над Кругами часто берут верх более сильные личности, например, Треугольники, которым удается Кругами манипулировать. К счастью для себя, Круги, кажется, не слишком беспокоятся о том, в чьих руках будет находиться власть, лишь бы все были довольны и кругом царил мир.

Однако в одном отношении Круги проявляют завидную твердость. Если дело касается вопросов морали или нарушения справедливости, Круг становится страстным защитником людей. Здесь Круги, когда хотят, могут быть весьма убедительными.

Круг — это нелинейная форма, и те, кто уверенно идентифицирует себя с кругом, скорее относятся к «правополушарным» мыслителям. «Правополушарное» мышление — более образное, интуитивное, Я эмоционально окрашенное, скорее интегративное, чем анализирующее. Поэтому переработка информации у Кругов осуществляется не в последовательном формате, как у Квадратов и Треугольников, а скорее мозаично, с пропуском отдельных звеньев рассуждения. Это не Я означает, что Круги не в ладах с логикой, просто формализм у них не получает приоритета в решении жизненных проблем. Прежде всего, в сфере человеческих отношений они обнаруживают разновидность «правополушарного» мышления, которую А. Харрисон и Р. Брэмсон Я называют «идеалистическим» стилем мышления. Главные черты это-Я го стиля — ориентация на субъективные факторы проблемы (ценности, оценки, чувства и т. д.) и стремление найти общее даже в противоположных точках зрения. Символом идеалистического решения; А. Харрисон и Р. Брэмсон считают зонтик: решение, которое объемлет все взгляды и нравится всем, имеющим к нему отношение.

Можно сказать, что Круг — прирожденный психолог. Однако, чтобы стать во главе серьезного, крупного бизнеса, Кругу не хватаете «левополушарных» организационных навыков своих «линейных братьев» — Треугольника *и* Квадрата.

Зигзаг. Эта фигура символизирует креативность, творчество, хотя бы потому, что она самая уникальная из пяти фигур и единственная разомкнутая фигура. Если вы твердо выбрали Зигзаг в качестве основной формы, то вы скорее всего истинный «правополушарный» мыслитель, инакомыслящий, поскольку линейные формы превосходят вас численностью. Между прочим, Квадрат и Треугольник часто вообще не обращают внимания на ваш знак: на вопросе психолога: «А куда Вы поместите эту фигуру?» в ответ можно услышать: «А это тоже фигура? Я думал, что здесь просто что-то начеркано». Наконец, среди Зигзагов чаще встречаются левши, чем среди остальных форм. А это дополнительное свидетельство в пользу «правополушарности» Зигзага.

Итак, как и вашему ближайшему родственнику — Кругу, вам свойственны (только в еще большей степени) образность, интуитивность, интегративность, мозаичность. Строгая последовательная дедукция — это не ваш стиль. Мысль Зигзагов делает отчаянные прыжки: от а... к я! Поэтому строгим линейным «левополушарным» фигурам трудно понять Зигзаг.

Зигзаги обычно имеют развитое эстетическое чувство. Доминирующим стилем мышления Зигзага чаще всего является синтетический стиль. Лейтмотив этого стиля — «Что если...?» Что, если взять эту идею и вот эту и объединить вместе? Что мы будем иметь в результате? Комбинирование абсолютно различных, несходных идей и создание на этой основе чего-то нового, оригинального — вот что присуще Зигзагам. В отличие от Кругов, Зигзаги вовсе не заинтересованы в консенсусе и добиваются синтеза не путем уступок, а, наоборот, — заострением конфликта идей и построением новой концепции, в которой этот конфликт получает свое разрешение, «снимается». Причем, используя природное остроумие, они могут быть весьма язвительными.

Зигзаги склонны видеть мир постоянно меняющимся. По этой причине нет ничего более скучного для них, чем никогда не изменяющиеся вещи, рутина, шаблон, правила и инструкции, или люди, всегда соглашающиеся или делающие вид, что соглашаются. Зигзаги просто не могут продуктивно трудиться в хоре. Их раздражают четкие вертикальные и горизонтальные связи, строго фиксированные обязанности и постоянные способы работы. Им необходимы разнообразие и высокий уровень стимуляции на рабочем месте. Они также хотят быть не зависимыми от других в своей работе.

Зигзаги никогда не довольствуются способами, при помощи которых вещи делаются в данный момент или делались в прошлом. Ничто так не раздражает их, как сентенция Квадрата: «Мы всегда это делали так». Зигзаги устремлены в будущее и больше интересуются возможностью, чем действительностью. Мир идей для них так же реален, как мир вещей для остальных. Немалую часть жизни они проводят в этом идеальном мире, отсюда и берут начало такие их черты, как непрактичность, нереалистичность и наивность.

Зигзаг — самый восторженный, самый возбудимый из всех пяти фигур. Когда у него появляется новая интересная мысль, он готов поведать ее всему миру. Зигзаги — неутомимые проповедники своих идей и способны мотивировать всех вокруг себя. Однако им не хватает политичности: они несдержанны, очень экспрессивны («режут правду в глаза»), что наряду с их эксцентричностью часто мешает им проводить свои идеи в жизнь. К тому же они не сильны в проработке конкретных деталей (без чего материализация идеи невозможна) и не слишком настойчивы в доведении дела до конца (так как с утратой новизны теряется и интерес к идее).