

МИНОБРНАУКИ РОССИИ



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Российский государственный гуманитарный университет»
(ФГБОУ ВО «РГГУ»)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ, ЭКОНОМИКИ И ПРАВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра управления

РАЗРАБОТКА И ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Рабочая программа дисциплины

Направление подготовки – 38.04.02 «Менеджмент»

Направленность – Международный логистический менеджмент

Квалификация (степень) - магистр

Форма обучения – очно-заочная

РПД адаптирована для лиц
с ограниченными возможностями
здоровья и инвалидов

Москва 2019

РАЗРАБОТКА И ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ
Рабочая программа дисциплины

Составитель:

канд. техн. наук, доцент, профессор кафедры Г. А. Шишкова

Ответственный редактор

д-р экон. наук, профессор, зав. кафедрой Н. В. Овчинникова

УТВЕРЖДЕНО

Протокол заседания кафедры управления

№ 11 от 20.06.2019

ОГЛАВЛЕНИЕ

1.	Пояснительная записка	4
1.1.	Цель и задачи дисциплины	4
1.2.	Формируемые компетенции, соотнесенные с планируемыми результатами обучения по дисциплине	4
1.3.	Место дисциплины в структуре основной образовательной программы	5
2.	Структура дисциплины	5
3.	Содержание дисциплины	6
4.	Образовательные технологии	7
5.	Оценка планируемых результатов обучения	7
5.1.	Система оценивания	7
5.2.	Критерии выставления оценок	8
5.3.	Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	9
6.	Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины	20
6.1.	Список источников и литературы	20
6.2.	Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»	21
7.	Материально-техническое обеспечение дисциплины	22
8.	Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья	22
9.	Методические материалы	24
9.1.	Планы практических (семинарских) занятий.	24
9.2.	Методические рекомендации по подготовке письменных работ	28
9.3.	Иные материалы	28
	Приложения	29
	Приложение 1. Аннотация дисциплины	29
	Приложение 2. Лист изменений	31

1. Пояснительная записка

1.1. Цель и задачи дисциплины

Цель дисциплины: сформировать у магистрантов необходимый объем компетенций, требуемых для анализа, совершенствования и разработки процедур и процессов принятия управленческих решений в условиях рыночной экономики.

Задачи:

- ознакомить с проблематикой процесса разработки и принятия решений в современных организациях;
- ознакомить с инструментальным и методологическим характером разработки управленческих решений, индивидуальными и групповыми технологиями принятия управленческих решений;
- сформировать навыки подготовки эффективных и качественных решений;
- ознакомить с особенностями процесса разработки управленческих решений в условиях неопределенности и риска;
- сформировать навыки профессионального анализа видов ответственности руководителя за реализацию управленческого решения.

1.2. Формируемые компетенции, соотнесённые с планируемыми результатами обучения по дисциплине

Коды компетенции	Содержание компетенции	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
ПК-6	Способность обобщать и критически оценивать результаты исследований актуальных проблем управления, полученные отечественными и зарубежными исследователями	<i>Знать:</i> Принципы рациональной структуризации, формы организации работы и оперативного взаимодействия всех функциональных служб и подразделений организации <i>Уметь:</i> Рассчитывать эффективность предлагаемых мероприятий по совершенствованию управленческой деятельности <i>Владеть:</i> Культурой мышления, способностью к восприятию, обобщению и экономическому анализу информации, постановке цели и выбору путей ее достижения

1.3. Место дисциплины в структуре основной образовательной программы

Дисциплина «Разработка и принятие управленческих решений» является частью цикла вариативных дисциплин учебного плана специализированной программы подготовки магистра по направлению 38.04.02 «Менеджмент», направленность «Международный логистический менеджмент». Для освоения дисциплины необходимы компетенции, сформированные в ходе изучения дисциплин и прохождения практик:

«Современные концепции и проблемы российского менеджмента», «Управление в условиях неопределенности и риска». В результате освоения дисциплины формируются компетенции, необходимые для изучения следующих дисциплин и прохождения практик: «Современный стратегический анализ», «Методы исследований в менеджменте».

2. Структура дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 2 зачетные единицы, 72 ч., в том числе контактная работа обучающихся с преподавателем – 16 ч., самостоятельная работа обучающихся - 56 часов.

Структура дисциплины для очно-заочной формы обучения

№ п/п	Раздел дисциплины/темы		Виды учебной работы (в часах)				Формы текущего контроля успеваемости, форма промежуточной аттестации (по семестрам)
			контактная			Самостоятельная	
			Лекции	Семинары	Промежуточная аттестация		
1	Организационные аспекты процесса разработки и принятия решений	3	1	4		14	Обсуждение теоретических вопросов. Проверка результатов выполнения практических заданий.
2	Качество в разработке управленческих решений	3	1	2		14	Проверка результатов выполнения практических заданий.
3	Методы разработки, принятия и оптимизации управленческих решений	3	1	2		14	Обсуждение теоретических вопросов. Проверка результатов выполнения практических заданий.
4	Технология разработки разных видов управленческих решений	3	1	4		14	Обсуждение теоретических вопросов. Проверка результатов выполнения практических заданий. Тестирование.
5.	Промежуточная аттестация						Зачет
	ИТОГО		4	12		56	

3. Содержание дисциплины

№	Наименование раздела дисциплины	Содержание
1	Организационные аспекты процесса разработки и принятия решений.	Причины возникновения проблемных ситуаций. Ситуации, требующие принятия решений. Основные типы задач управления, решаемые в организациях. Приведение ситуаций к типовым задачам управления. Характеристика основных элементов ситуации. Виды представления ситуации. Формализация задачи принятия решений. Виды стратегий принятия решений. Уровни и принципы разработки и

		<p>принятия решений. Технологические схемы процесса подготовки и принятия решений. Модель процесса подготовки и принятия решений. Содержание и стадии процесса принятия управленческих решений. Анализ ситуации и основные составляющие данного этапа разработки управленческих решений (внешние и внутренние проблемы, постановка задачи принятия решений, оценка степени важности проблемы). Этапы разработки и выбора альтернативных вариантов решения. Реализация решения, контроль исполнения решения, обобщение опыта. Формы разработки и реализации управленческих решений. Информационное обеспечение управленческих решений. Организация процесса разработки и принятия решений. Организация работы коллектива по разработке и реализации управленческих решений.</p>
2	<p>Качество разработке управленческих решений.</p> <p>в</p>	<p>Свойства качественных решений. Состав требований, обеспечивающих качественное управленческое решение: применение совокупности научных подходов, принципов менеджмента, методов оптимизации, использование качественной информации. Факторы, влияющие на результат и определяющие качество и эффективность управленческих решений. Функциональный, системный и процессный подходы к разработке качества управленческих решений.</p>
3	<p>Методы разработки, принятия оптимизации управленческих решений.</p> <p>и</p>	<p>Понятие и классификация методов разработки и принятия решений. Взаимодействие методов и моделей при разработке управленческих решений. Методы, применяемые на этапе диагностики проблемы и формулировки критериев и ограничений: ситуационный анализ, моделирование, причинно-следственный анализ, логико-смысловое моделирование. Методы, применяемые на этапе разработки и оценки альтернатив. Неформальные (эвристические), коллективные, формальные (количественные) методы и их особенности. Активизирующие методы: методы психологической активизации, теоретико-игровой метод. Моделирование «таблицы решений»; «дерево» решений: особенности и область использования. Экспертные методы принятия управленческих решений: особенности, область использования и разновидности метода экспертных оценок. Обработка экспертных оценок. Методы прогнозирования в задачах принятия решений (ЗПР). Принципы и классификация методов прогнозирования. Методы экстраполяции, неформальные методы, метод «Дельфы». Методы, применяемые на этапе выбора и реализации решений. Анализ альтернатив при разработке управленческих решений. Выявление управляемых факторов. Методы оценки альтернатив и выбор решения (индивидуальный и групповой метод решения). Аксиомы К. Эрроу. Многокритериальные решения. Понятие интегрального критерия и особенности выбора альтернатив многокритериальных решений. Определение относительной ценности альтернативных вариантов решения. Матрицы решений, кривые безразличия. Сетевое моделирование (топологические методы) в разработке управленческих решений: преимущества и недостатки. Сетевые модели как инструмент управления внедрения разработок.</p>
4	<p>Технология разработки разных управленческих решений.</p> <p>видов</p>	<p>Разработка организационных и стратегических решений. Разработка оперативных решений по планированию производства. Разработка корпоративных решений, решений в области маркетинга. Разработка управленческих решений на малых предприятиях. Использование Интернет-технологий в разработке решений.</p>

4. Образовательные технологии

№ п/п	Наименование раздела	Виды учебной работы	Образовательные технологии
1.	Организационные аспекты процесса разработки и принятия решений	Лекция 1 Семинар 1,2 (самостоятельная работа)	Лекция-визуализация Подготовка к занятию с использованием курса лекций. Развернутая беседа. Разбор конкретных ситуаций
2.	Качество в разработке управленческих решений	Лекция 2 Семинар 3	Лекция-визуализация Развернутая беседа. Разбор конкретных ситуаций
3.	Методы разработки, принятия и оптимизации управленческих решений	Лекция 3 Семинар 4 (самостоятельная работа)	Лекция-визуализация Разбор конкретных ситуаций (кейсы)
4.	Технология разработки разных видов управленческих решений	Лекция 4 Семинар 5,6 (самостоятельная работа)	Лекция-визуализация Разбор конкретных ситуаций

5. Оценка планируемых результатов обучения

5.1. Система оценивания

В процессе изучения курса проводится рейтинговый контроль знаний студентов в соответствии с Положением РГГУ о его проведении. Он предполагает учет результатов самостоятельной работы по выполнению типовых и ситуационных заданий, а также степени участия студентов в обсуждении вопросов на семинарских занятиях. По дисциплине предусматривается текущий контроль успеваемости в форме тестирования, выполнение практических заданий. Промежуточный контроль проводится в форме зачета.

Форма контроля	Максимальное количество баллов	
	За одну работу	Всего
1. Участие в обсуждении теоретических вопросов на семинарских занятиях	3 балла	18 баллов
2. Выполнение практических заданий на семинарских занятиях, разбор ситуаций по кейсам	10 баллов	20 баллов
3. Тестирование	22 балл	22 балл
4. Промежуточная аттестация (зачет)		40 баллов
5. Итого за семестр (дисциплину)		100 баллов

Полученный совокупный результат (максимум 100 баллов) конвертируется в традиционную шкалу оценок и в шкалу оценок Европейской системы переноса и накопления кредитов (European Credit Transfer System; далее – ECTS) в соответствии с таблицей:

00- балльная шкала	Традиционная шкала	Шкала ECTS
--------------------	--------------------	------------

95-100	отлично	зачтено	A
83-94			B
68-82	хорошо		C
56-67			D
50-55			E
20-49	неудовлетворительно	не зачтено	FX
0-19			F

5.2. Критерии выставления оценок

Баллы/ шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
100-83/ A,B	«отлично»/ «зачтено (отлично)»/ «зачтено»	<p>Выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил теоретический и практический материал, может продемонстрировать это на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся исчерпывающе и логически стройно излагает учебный материал, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с решением задач профессиональной направленности высокого уровня сложности, правильно обосновывает принятые решения.</p> <p>Свободно ориентируется в учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне - «высокий».</p>
82-68/ C	«хорошо»/ «зачтено (хорошо)»/ «зачтено»	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает теоретический и практический материал, грамотно и по существу излагает его на занятиях и в ходе промежуточной аттестации, не допуская существенных неточностей.</p> <p>Обучающийся правильно применяет теоретические положения при решении практических задач профессиональной направленности разного уровня сложности, владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Достаточно хорошо ориентируется в учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне - «хороший».</p>
67-50/ D,E	«удовлетворительно» /«зачтено (удовлетворительно)»/ «зачтено»	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает отдельные ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает определённые затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности</p>

		<p>стандартного уровня сложности, владеет необходимыми для этого базовыми навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует достаточный уровень знания учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне - «достаточный».</p>
49-0/ F,FX	«неудовлетворительно»/ не зачтено	<p>Выставляется обучающемуся, если он не знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает грубые ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает серьёзные затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, не владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует фрагментарные знания учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции на уровне «достаточный», закреплённые за дисциплиной, не сформированы.</p>

5.3. Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

Тестовое задание по курсу «Разработка и принятие управленческих решений» (ПК-6)

Укажите номер правильного ответа

Моделью процесса подготовки и реализации управленческого решения можно назвать:

- 1) технологическую схему процесса подготовки и принятия решения
- 2) обмен информацией работников аппарата управления
- 3) правила поведения руководителя и исполнителей
- 4) совещание у руководителя

Укажите номер правильного ответа

В условиях стратегического управления должны приниматься:

- 1) уравновешенные решения
- 2) осторожные решения
- 3) решения, основанные на суждении
- 4) рациональные решения

Укажите номера всех правильных ответов

К функциям механизма принятия решений в системе управления организации относятся:

- 1) предвидение проблем
- 2) диагностика
- 3) мотивация исполнителей
- 4) контроль за реализацией решений

Укажите номер правильного ответа

Топологические методы являются разновидностью:

- 1) графических методов
- 2) активизирующих методов
- 3) методов риск-менеджмента
- 4) экспертных методов
- 5) неформальных методов

Укажите правильную последовательность

Подготовка и принятие стандартного управленческого решения осуществляется в следующем порядке:

выработка альтернатив
определение желательных характеристик
определение риска
оценка риска
постановка цели решения
принятие решения
сравнение альтернатив
установление критериев решения

Укажите номер правильного ответа

Основным недостатком сетевых моделей является:

- 1). трудность представления
- 2). субъективность оценки
- 3). невозможность проведения оптимизации
- 4). неоднозначность критериев оптимизации
- 5). сложность расчетов

Укажите номера всех правильных ответов

Казуальное моделирование – это:

- 1) интуитивное
- 2) имитационное
- 3) причинно-следственное
- 4) простое
- 5) сложное

Укажите номер правильного ответа

Число приглашаемых специалистов в технологиях экспертного оценивания определяется:

- 1) максимумом достоверности
- 2) минимум затрат
- 3) максимумом достоверности при ограниченных затратах
- 4) минимум достоверности при минимуме затрат

Укажите номер правильного ответа

Определить иерархию причин и следствий, которая ведет до точки, в которой можно предпринять действие, устраняющее причину, означает что:

- 1) построена сетевая модель
- 2) построена причинно-следственная цепь
- 3) построена модель решения
- 4) построено «дерево решений»

1. Содержание и стадии процесса принятия УР: анализ ситуации и оценка степени важности, выявление ограничений. Сущность ограничивающих факторов.
2. Организация коллективной работы по разработке и реализации управленческих решений.
3. Характеристика основных элементов ситуации, виды представления ситуации, Формализация задачи управления и описания процесса принятия решения методом трех компонент.
4. Методы анализа и диагностики возникающих проблем. Общая характеристика методов анализа ситуации и выявления проблемы в процессе разработки управленческих решений.
5. Характеристика методов сбора информации в процессе разработки управленческих решений. Таблица решений. Матрица решений.
6. Сущность метода экспертных оценок. Условия формирования экспертных групп.
7. Сравнительная характеристика методов опроса экспертов. Факторы выбора метода опроса экспертов.
8. Топологические методы (сетевое моделирование) в процессе подготовки и принятия решений. Назначение и особенности.
9. Особенности принятия решений в различных сферах деятельности (малый бизнес, маркетинг, сфера услуг и т.д.).
10. Формирование концепции риска в работах Р. Кантильона и Ф. Найта. Современное состояние и применение теории риска в отечественной и зарубежной хозяйственной деятельности.
11. Среда принятия решений. Условия определенности, неопределенности и риска. Области (зоны) риска, их характеристика и построение
12. Понятие степени риска и способы оценки степени риска управленческих решений в условиях инвестиционной деятельности. Условия эффективного управления риском. Риск принятия и реализации решений.
13. Основные факторы повышения эффективности УР.
14. Методы оценки экономической эффективности управленческих решений: косвенный метод, метод оценки объемных показателей и удельных качественных показателей.
15. Оценка экономической эффективности коммерческих решений.
16. Социально-психологические аспекты контроля и оценки исполнения решений.
17. Причины возможных конфликтов и разработка мер по их разрешению при реализации управленческих решений.

18. Сущность и виды ответственности ЛПР. Нравственная, социальная и экологическая ответственность руководителя за реализацию управленческого решения.
19. Стили принятия управленческих решений.
20. Управление изменениями при принятии и реализации управленческих решений.
21. Психология поведения руководителей в различных ситуациях принятия решений.

Типовое задание по курсу «Разработка и принятие управленческих решений»
Разбор на поставленные вопросы кейса «Самые интересные ситуации предлагает
нам жизнь» (ПК-6)

Компания «Аранта» — один из ведущих игроков в своем секторе рынка — занимается продажей комплектующих для деревообрабатывающих и мебельных предприятий. В компании более ста сотрудников, средний срок работы в компании пять лет. Руководит компанией ее владелец Андрей Маралов, которому удалось собрать эффективную команду молодых, прогрессивных руководителей. Управление персоналом в отдельную службу не выделено, всеми вопросами, включая поиск, обучение, развитие персонала, занимаются руководители отделов. Каждому из них в начале года выделяется бюджет на обучение персонала. Выбор тренинговых компаний происходит по рекомендации друзей, коллег и знакомых.

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

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

Некоторое время назад в отделе начались проблемы. Все чаще стали звучать вопросы «Почему именно я должен отвечать на звонок «не моего» клиента?

Почему я трачу на него силы, а выручка от этого клиента идет не в мой план, а в план того, кто отсутствовал? При этом, когда меня нет на месте, моего клиента не подхватывают, а просто говорят: «Перезвоните позже». В итоге было решено создать новую систему бонусов, которая предполагает оплату любого усилия со стороны сотрудников.

Тем не менее, атмосфера в отделе стала прохладной, пропал дух взаимозаменяемости, который Иван всячески поддерживал в отделе все эти два года. Если раньше сотрудники проводили вместе время и после работы, спонтанно собираясь, например, в кино, то теперь это стало большой редкостью.

Кроме того, в отделе стали образовываться коалиции, и столкновения их мнений происходило каждый раз на собраниях отделов. Порой казалось, что конфликты вспыхивали на пустом месте. Все чаще руководителю приходилось стучать «кулаком по столу» и принимать решения единолично, хотя это было совсем не в стиле компании...

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

Какие вы дадите рекомендации руководителю отдела продаж Ивану Коломенцеву?

Типовое задание по курсу «Разработка и принятие управленческих решений»
Разбор на поставленные вопросы кейса «Колесо изменений. Может ли фирма постоянно меняться?»(ПК-6)

В данном случае кейс посвящен реализации масштабных программ организационных изменений в петербургском кондитерском объединении «Любимый край» и проблем, с которыми столкнулась генеральный директор Елена Стрельцова при внедрении этих программ. Заметим, что до прихода Стрельцовой компания находилась в кризисе.

Изменений не бывает много?

Для кондитерского объединения «Любимый край» этот вопрос пока остается открытым.

В 2006 году все сотрудники компании «Любимый край» (российский лидер по производству овсяного печенья, выпускает и другие кондитерские изделия — подробнее см. подверстку на стр. 80) приняли участие в очередном семинаре компании, на котором подводились итоги внутриорганизационных проектов. Сотрудникам были также представлены проекты, которые еще предстояло осуществить.

В середине 2005 года в компании стартовал проект по внедрению процессного подхода, который на момент проведения семинара был на половине пути к завершению. Параллельно с ним предстояло запустить проекты «Оплата по компетенциям» и «Мультипроектное управление». Вместе с тем «Любимый край» уже готовился к сертификационному аудиту своей системы менеджмента качества. «Компания постоянно должна двигаться вперед», — говорит Елена Стрельцова, главный инициатор всех изменений. Может ли предприятие постоянно изменяться? Что ему это дает? Зачем это нужно сотрудникам? Все эти вопросы остались открытыми после проведения семинара.

Всегда с убытками

В октябре 2003 года один из собственников предложил Елене Стрельцовой войти в состав топ-менеджмента компании «Любимый край». До этого момента три основных акционера объединения руководили им по очереди. Стрельцова согласилась на это предложение, тем более что с двумя из собственников компании она уже была знакома по работе в «Петросоюзе» (производитель кетчупов, майонезов и других пищевых

продуктов). Для начала, учитывая опыт ее предыдущей работы, перед Еленой Стрельцовой была поставлена задача организации управленческого учета.

В тот момент компания находилась в кризисе; собственно, она работала в убыток с момента основания. К концу 2003 года действия персонала, направленные на достижение поставленной руководством цели (рост продаж любой ценой!), вызвали коллапс каналов дистрибуции. Просроченная дебиторская задолженность составляла 100% от плановой, что крайне негативно сказывалось на величине собственных оборотных средств. Одни клиенты отказывались платить, другие просили забрать просроченную продукцию и только после этого соглашались идти на переговоры. В то же время существовали серьезные проблемы с себестоимостью продукции — она была слишком высокой.

Наконец, торговые марки компании были малоизвестны.

Конечно, компания обладала и сильными сторонами. Например, по мнению Стрельцовой, в «Любимом крае» были собраны хорошие специалисты в кондитерском производстве, что положительно влияло на качество продукции и репутацию среди потребителей. Компания была зарегистрирована как единое юридическое лицо; в тот момент завершалась формализация организационной структуры и написание должностных инструкций. На фабрике существовал определенный запас производственных мощностей, позволявший гибко подходить к формированию ассортимента. Но в целом компания находилась в тяжелом состоянии и теряла клиентов.

В марте 2004 года собственники компании предложили Елене Стрельцовой пост генерального директора, и в апреле она пригласила на пост директора по развитию и информационным технологиям Дмитрия Байкова — своего сокурсника по программе МВА. Также Стрельцова сменила директора по продажам. Новый директор принял на себя все проблемы компании, связанные с клиентами, но смог проработать всего три месяца. Однако ему удалось немного выровнять ситуацию. Он составил список клиентов и их претензий и работал с каждым по этому списку. После его ухода Стрельцова занималась продажами сама — систематизировала их, инициировала разработку политики продаж, ввела новую систему мотивации для менеджеров по продажам, ориентируя их на нужные показатели. В июле 2005 года в компанию пришел новый директор по продажам — Олег Петров. В то же время руководство компании переехало в новый офис: до этого офис находился в Санкт-Петербурге, а фабрика — в городе Отрадное Ленинградской области и существовало разделение между «небожителями» и «простыми людьми».

Овладей будущим

Идея внедрять процессное управление появилась у Елены Стрельцовой лишь в апреле 2005 года. Но истоки этого решения, как объясняет Стрельцова, нужно искать в ее детстве, в особенностях характера. Так, в детстве Стрельцова редко доводила что-либо до конца. Потом она поняла: для того чтобы успеть довести идею до конца, необходимо действовать очень быстро и делать минимум движений. Поэтому в компании она хотела организовать работу таким образом, чтобы убрать все лишнее и тратить минимум усилий на повтор.

Сначала Стрельцова обратилась с просьбой провести тренинг в компанию Ernst&Young, но выяснилось, что консультанты такой услуги не оказывают. Так Елена Стрельцова и Дмитрий Байков пришли на факультет менеджмента СПбГУ с

предложением организовать проект, получивший название «Оптимизация бизнес-процессов», или «Овладей будущим преимуществом».

Целью оптимизации процессов являлось не сокращение численности персонала, а обеспечение развития и роста компании тем же числом сотрудников.

Совместный проект с факультетом менеджмента осуществлялся в несколько этапов. На первом была решена задача по отбору участников: ими стали компании «Любимый край», «ТопХаусБетон» (лидер на рынке промышленных полов) и «ОМЗ-Спецсталь» (компания, созданная на базе металлургического комплекса Ижорских заводов). На втором этапе проводилось обучение сотрудников, выделенных компаниями- участниками, принципам процессного подхода и методам оптимизации бизнес-процессов. Третий этап заключался в выделении и описании бизнес-процессов. И наконец, в рамках четвертого этапа был организован диалог (в виде серии круглых столов) по обмену опытом между компаниями, принявшими участие в проекте «Оптимизация бизнес-процессов».

Как есть и как надо

В «Любимом крае» проект «Оптимизация бизнес-процессов» стартовал в апреле 2005 года. В компании был разработан план реализации проекта, который состоит из семи этапов, определены задачи каждого этапа, сроки и ответственные за его реализацию. Была создана проектная группа из семи человек — менеджеров различных уровней, включая генерального директора. Руководитель проекта освобождался от текущей работы и в течение рабочего дня был занят только реализацией данного проекта. Это принципиальный момент, так как работу в проекте такого масштаба невозможно совмещать с текущей деятельностью. Участие менеджеров было исключительно добровольным.

На первом этапе необходимо было провести обучение проектной команды, так как до этого никто в компании не имел опыта внедрения системы менеджмента качества или сбалансированной системы показателей. Подготовительный этап — «инкубационный период» — завершился в июле 2005 года корпоративным семинаром, в котором приняло участие большинство сотрудников компании. Участники проекта рассказали сотрудникам о принципах процессного подхода, а также о том, какие проблемы этот подход позволит решить.

В связи с принятием решения о внедрении процессного подхода у сотрудников возник вопрос о возможном сокращении персонала в результате оптимизации работы. Здесь надо подчеркнуть: целью оптимизации процессов являлось не сокращение численности персонала, а обеспечение развития и роста компании тем же числом сотрудников. Например, в результате разработки модели «как надо» был ликвидирован департамент планирования производства — эту функцию передали непосредственно на производство. Директор по планированию, обладая большим опытом работы в пищевой отрасли, возглавил вновь созданный департамент качества. Такая политика в области человеческих ресурсов была донесена до сотрудников компании на первом же корпоративном семинаре по процессному подходу.

Следующей задачей являлось выделение и описание бизнес- процессов «как есть», то есть создание существующей процессной модели компании. После корпоративного семинара к проектной команде присоединились студенты факультета менеджмента СПбГУ. Из проектной команды и студентов были организованы группы по принципу

«один член проектной группы плюс один студент», составлен план-график описания процессов «как есть».

Сотрудник компании проводил опрос персонала, выясняя, как и какие функции выполняют те или иные работники, затем студенты заполняли форма регламента, рисовали схемы процессов матрицу ответственности. После обсуждения в мини-группе и устранения всех недочетов регламент согласовывался с руководителем процесса и затем обсуждался на собрании группы по управлению проектом. Обычно регламент утверждали после двух-трех обсуждений на собрании проектной команды.

В результате опроса и создание регламентов процессов были разработаны графические схемы — описание границ и характеристик каждого процесса. Итогом стала модель процессов «как надо», то есть создание оптимальной процессной модели компании. Эта модель представляла собой схему, на которой были отображены основные связи между процессами компании, а под названием каждого обозначены номера целей и; «дерева целей» компании.

«Дерево целей» разрабатывалось параллельно с описанием процессов «как есть», этим занимался созданный внутренний совет компании. Было необходимо логически увязать качественные и количественные, опережающие и отсроченные цели. После развертывания целей верхнего уровня были разработаны показатели, которые выступают в качестве индикаторов достижения целей. Параллельно требовалось состыковать их с целями и показателями выделенных процессов. Достижение этого соответствия является одной из задач этапа описания процессов «как надо».

Сейчас в проекте участвуют уже не пять-семь человек, которые входят в группу по управлению проектом, а около 70 (не освобожденных от основной работы), что составляет примерно 20% от общего числа сотрудников компании и 90% — от числа менеджеров. В апреле 2006 года из компании ушел руководитель проекта, что негативно повлияло на процесс изменений — вся деятельность по проекту приостановилась. Елена Стрельцова приняла решение возглавить его.

Результаты в цифрах

Сегодня уже можно говорить о промежуточных результатах проекта. Резко снизился процент невыполнения поступивших заказов по причине отсутствия готовой продукции на складе. Этот процент начали рассчитывать с августа 2004 года, и тогда он составлял 5,6%, а в декабре 2005 года — уже 0,5%. На графике видно, что в сентябре 2005 года произошло резкое ухудшение показателя, что было вызвано проблемами сразу у всех поставщиков упаковочных материалов. Это стало серьезным уроком для компании и привело к решению о расширении программы управления качеством и включении в нее поставщиков. В первые месяцы 2006 года показатель стабильно держался ниже 1%.

Существенно повысилась управляемость затратами и запасами. Так, при практически равном объеме продаж в 2004-м и 2005 годах, росте сырьевой себестоимости и одинаковой структуре затрат прибыль компании в 2005 году увеличилась более чем на 0,5 млн долларов.

Как уже упоминалось, параллельно с внедрением процессного подхода менеджмент «Любимого края» принял решение заниматься разработкой системы менеджмента качества (СМК). Тем более что описание процессов «как есть» показало: на фабрике никто не несет ответственности за качество. Был создан департамент качества, целью которого является описание и внедрение всех необходимых регламентов и процедур. В проект по

управлению качеством вошли генеральный директор, директор по развитию, директор по персоналу и директор по закупкам.

От операций до инноваций

Однако изменения в компании на этом не завершились. В январе 2006 года по инициативе генерального директора началось внедрение мультипроектного управления. Цель данной программы - внедрение системы управления изменениями, то есть формирование в организации способности постоянно меняться, а также разработка и внедрение процедуры изменений. По словам Елены Стрельцовой, уже стартовавшие проекты стали ей менее интересны, и она увлеклась новой идеей — начала изучать принципы проектного управления и постепенно внедрять их в ежедневную деятельность компании.

Компания провела обучение 35 сотрудников по программе «Управление проектами». Эта программа, в частности, включала в себя тренинг, направленный на развитие креативного подхода к выбору проектов.

Далее фирма наделила обученных сотрудников необходимыми полномочиями. Менеджерам проектов предоставили свободу управления выделенными им ресурсами, но с условием, что позже они будут нести ответственность за ресурсы перед такими же равноправными группами. В этой системе любой сотрудник может подать идею для нового проекта, идеи рассматриваются специально организованным инновационным комитетом. Затем представленные идеи вносятся в лист ожидания с распределением по уровню риска. Иными словами, все идеи группируются по направлениям: инновации, НИОКР, операции. Наивысший риск у проектов по направлению «инновации».

Операционные проекты связаны с текущей работой — это может быть, например, установка контейнера для хранения сырья. Проекты НИОКР касаются новых разработок и улучшения существующих продуктов в рамках имеющейся технологии. Инновационные проекты связаны с созданием совершенно новых направлений бизнеса, продуктов и технологий.

Средний уровень компетенции на производстве составил 22,5%, однако у укладчиц он получился выше, чем у начальства. В компании существует база данных в локальной сети, где каждый сотрудник может посмотреть статус любого из проектов и узнать о решении, принятом в отношении той или иной инициативы. В листе ожидания представлены данные о способе финансирования (например, опционное, бюджетное, постоянное). Проектами с наивысшим уровнем риска будут управлять инновационные менеджеры, которые освобождаются от текущей работы, а вот улучшением операций могут заниматься менеджеры проекта — сотрудники, прошедшие обучение по проектному управлению. Поскольку эти изменения внедрены сравнительно недавно, говорить о результатах пока рано.

Укладчицы лидируют

Еще один проект, который сейчас внедряется в компании, называется «Оплата по компетенциям». Он представляет собой систему оценки, мотивации и расчета заработной платы всех сотрудников компании. Планируется, что в конечном итоге размер заработной платы будет зависеть не от занимаемой должности, а от навыков конкретного работника. С этой целью составляются карты компетенций, в которых прописаны навыки, необходимые

для успешной работы, и на основе оценки каждого работника принимается решение о величине его заработной платы. Прогнозируется, что такой принцип будет способствовать стремлению обучаться необходимым навыкам и развивать их. Для овладения нужными компетенциями будут организованы программы обучения. Пока осуществляются первые этапы проекта.

Любую работу можно описать как набор компетенций — всего в компании их выделено около 70. При этом в работе менеджера задействовано порядка 25 компетенций, а в работе укладчицы — 10. Руководство «Любимого края» определило девять ключевых компетенций, актуальных сейчас для компании, и прибавляет сотрудникам бонусы к базовому окладу на основании баллов, которые каждый из них получил в ходе оценки. Ключевые компетенции разбиты на группы: шесть — базовые, три — управленческие, и еще выделена компетенция по проектному управлению — набор из базовых и управленческих. Укладчице надо обладать первыми шестью компетенциями, а для менеджеров различных уровней важны оценки по семи или девяти компетенциям, в зависимости от занимаемой должности.

Оценка сотрудника производится несколькими людьми: коллегой, клиентом, подчиненным, руководителем. В самом начале проекта каждая сторона оценивала все компетенции, но сейчас процедура изменилась — например, коллега не оценивает профессионализм сотрудника. Удалось определить вес каждой из сторон в оценке конкретного фактора. Например, для компетенции «клиентоориентированность» вес оценки клиента составит 90%. Далее с учетом всех факторов рассчитывается процент, который и прибавляется к окладу. Также работнику предлагается заполнить шкалу самооценки. Она не учитывается при доплате, но ее сравнивают с оценками, данными клиентом, коллегой и руководителем. Если наблюдаются сильные расхождения, то ведется работа по их устранению.

Внедрение этого проекта протекает болезненно, хотя все предыдущие инициативы генерального директора сотрудники компании принимали положительно или, в худшем случае, нейтрально. После первого опроса, когда работников ознакомили с результатами анкетирования, произошла забастовка на производстве. Сотрудники привыкли, что премии распределяются либо всем поровну, либо в соответствии с занимаемой должностью. Средний уровень компетенции на производстве составил 22,5%, однако у укладчиц он получился выше, чем у начальства.

Одним из важных факторов недовольства стала зависть. Возникли вопросы: «Я уже долго работаю, но меня низко оценили. Почему?» Ответом был встречный вопрос: «А вы знаете, за что доплачивают?» Выяснилось, что многие не владеют информацией. Тогда сотрудники стали хлопотать о точном соблюдении процедуры — следить за тем, чтобы тест не потерялся, и чтобы их оценивали люди, которые могут оценить, по справедливости.

Описание процессов «как есть» выявило: на фабрике никто не несет ответственности за качество.

Не вождь, а наставник

Елена Стрельцова определяет свою роль в команде как роль единомышленника и отчасти наставника. Лидер не должен все уметь сам и принимать активное участие во всем, что происходит в компании

По мнению Стрельцовой, главное для руководителя — это умение собрать команду профессионалов, которым комфортно работать вместе. Если эти условия выполнены, преобразования в компании должны продолжиться даже в случае ухода первого лица.

Осенью 2006 года Елена Стрельцова получила предложение от одной из быстроразвивающихся компаний Санкт-Петербурга. Бизнес этой компании не имеет ничего общего с кондитерской отраслью, но темпы роста и перспективы впечатляющие. Стрельцовой предстоит принять трудное решение — остаться в компании «Любимый край» и продолжать изменения или уйти в новую компанию и начать проводить преобразования там.

Приглашение к размышлению

Итак, после прихода в компанию «Любимый край» генеральный директор Елена Стрельцова запускает проект по оптимизации бизнес-процессов. Спустя год, не завершив этот проект, менеджмент компании параллельно внедряет мультипроектное управление и систему оценки сотрудников на основе компетенций. В компании возникают проблемы, связанные с довольно серьезной нагрузкой на сотрудников, которые теперь вынуждены не только выполнять свои непосредственные обязанности, но и принимать участие в программах изменений. Кейс наглядно иллюстрирует, что, с одной стороны, организационные изменения позитивно влияют на эффективность, результативность и рост компании. В их успешности велика роль сильного лидера, мотивирующего людей к постоянному движению. С другой стороны, часть изменений все равно протекает в атмосфере тревоги и недоверия. Пока неясно, сможет ли компания эффективно совмещать несколько масштабных проектов, находящихся на разных этапах внедрения.

Рынок с изюминками

Конкуренция на рынке мучных кондитерских изделий (МКИ) характеризуется наличием двух групп игроков — крупных производителей преимущественно с иностранным капиталом и множеством локальных производителей. К первой группе относятся такие компании, как «Большевик», «Хлебный Дом», «СладКо». Основная конкуренция здесь ведется за лидерство в национальном масштабе, а решающими навыками являются расширение каналов дистрибуции, а также сила бренда. Вторая группа ведет конкурентную борьбу за локального потребителя с помощью гибкой ценовой политики и фокуса на конкретном продукте.

Мучные изделия — крупнейшая составляющая кондитерской отрасли. Доля МКИ в структуре производства этой отрасли составляет, по данным компании «АСКОНД», 57% (доля шоколадных изделий — 25%, сахаристых изделий — 18%). Ключевой сегмент рынка МКИ — печенье: оно занимает порядка 40%.

Исследование, проведенное специалистами компании «Прорыв» в мае-июне 2006 года, выявило некоторые интересные особенности потребительского поведения жителей крупных российских городов. Покупатели готовы платить за небольшую упаковку мучных кондитерских изделий почти столько же, сколько за 1 кг развесной продукции. Не менее важно, что, например, при покупке пирожных 44,8% потребителей не обращают внимания на цену. Примерно такая же доля покупателей нечувствительна к цене при покупке упакованных глазированных пряников, а также многослойного печенья и печенья с начинками. Наиболее чувствительны к цене потребители таких товаров, как развесное сдобное печенье (всего 18,8% потребителей не обращают внимания на цену), развесное

сахарное печенье (25,6%) и вафельные торты (26,9%). Не случайно большинство предприятий сейчас по возможности ориентируются на выпуск упакованной продукции. В российской кондитерской промышленности существуют сильные бренды, востребованные покупателями. Это и старые советские марки, которые дублируются множеством предприятий, и ограниченное число новых брендов. Особенно популярные у покупателей марки — «Причуда», «Юбилейное», «Чародейка», «Торнадо», «70ауз».

По данным исследования компании «Прорыв», бренд «Посиделкино» кондитерского объединения «Любимый край» занимает 19-е место среди известных российскому потребителю марок МКИ.

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

6.1. Список источников и литературы

Источники

Конституция Российской Федерации с комментариями Конституционного Суда РФ. – 4-е изд. - М.: ИНФРА-М, 2008. - 200 с.

Гражданский кодекс Российской Федерации. - М.: ИНФРА-М, 2008. - 496 с.

Трудовой кодекс РФ (ТК РФ) от 30.12.2001 N 197-ФЗ /Собрание законодательства РФ, 07.01.2002, N 1 (ч. 1).

Литература

Основная учебная

Бражко Е.И. Управленческие решения. Учеб. пособие. / Е.И. Бражко, Э.А. Смирнов, Г.В. Серебрякова. 2-е изд. - М.: РИОР, 2010. - 126 с. [ЭБС, znanium.com]

Ломакин А.Л. Управленческие решения: Учеб. пособие./ А.Л. Ломакин, В.П. Буров, В.А. Морошин. - 2-е изд. – М.: ФОРУМ, 2014. – 186 с. [ЭБС, znanium.com]

Рубчинский А.А. Методы и модели принятия управленческих решений. Учебник и практикум. / А.А. Рубчинский. – М.: Издательство Юрайт, 2017. – 526 с.

Смирнов Э.А. Управленческие решения: Учебник. / Э.А. Смирнов. – М.: РИОР, 2010. – 362 с. [ЭБС, znanium.com]

Строева Е.В. Разработка управленческих решений: Учеб.- практич. пособие. / Е.В. Строева, Е.В. Лаврова. - М.: ИНФРА-М, 2014. – 128 с. [ЭБС, znanium.com]

Уродовских В.Н. Управление рисками предприятия: Учеб. пособие / В.Н. Уродовских. – М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2017. – 168 с. [ЭБС, znanium.com]

Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения: Учебник / Р.А. Фатхутдинов. - 6-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 344 с. [ЭБС, znanium.com]

Шишкова Г.А. Управленческие решения: Учеб. пособие. / Г.А. Шишкова, А.В. Козлов -. М.: РГГУ, 2009. – 207 с.

Дополнительная учебная

Бусов В.И. Управленческие решения. Учебник для академического бакалавриата. / В.И. Бусов. - М.: Издательство Юрайт, 2017. — 254 с.

Золотова Т.М. Методы принятия управленческих решений (для бакалавров). Учебник. / Т.М. Золотова. - М.: КноРус, 2017. – 344 с.

Лукичева Л.И. Управленческие решения. /Л.И. Лукичева, Д.Н. Егорычев. - М.: Омега-Л, 2009. – 383 с.

Мадера А.Г. Моделирование и принятие решений в менеджменте. Руководство для будущих топ-менеджеров. Учебник. – М.: Издательство ЛКИ, 2017. – 688 с.

Управленческие решения. Учебник / Под ред. Ю.В. Меркурьевой. – М.: Проспект, 2017. – 384 с.

Юкаева В.С. Принятие управленческих решений: Учебник / В.С. Юкаева, Е.В. Зубарева, В.В. Чувилова. – М.: ИД «Дашков и Ко», 2012. – 324 с.

6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»,
необходимый для освоения дисциплины

Казакова Е.И. Разработка и принятие управленческих решений. Учебно-методическое пособие. / Е.И. Казакова. – СПб.: Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург, 2011. - 122 с. <https://spb.hse.ru/data/2013/01/10/1302430906/2.pdf>

Шишкова Г.А. Менеджмент (Управленческие решения). Учебно-методический модуль. / Г.А. Шишкова.- М.: Изд-во Ипполитова, РГГУ, 2002. - 350 с.

<http://www.booksgid.com/business/21492-upravlencheskie-reshenija-shishkova-g.a.html>

Дульзон А.А. Д81 Разработка управленческих решений: учебник / А.А. Дульзон. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2009. – 295 с.

<http://portal.tpu.ru/SHARED/v/VIZEPRES/elect/Tab/RURportal.pdf>

Пирогова Е. В. Управленческие решения: учебное пособие / Е. В. Пирогова. – Ульяновск: УлГТУ, 2010. – 176 с. <http://venec.ulstu.ru/lib/disk/2010/Pirogova.pdf>

7. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Для обеспечения дисциплины «Разработка и принятие управленческих решений» используется материально-техническая база образовательного учреждения: компьютерные классы и научная библиотека РГГУ.

При реализации программы дисциплины используются следующие образовательные технологии – аудиторные занятия (4 ч.) проводятся в виде лекций с использованием ПК и компьютерного проектора. В большей части курса используется проблемный метод изложения лекционного материала, сделан акцент на контекстное обучение студентов.

Практические занятия (12 часов) проводятся в форме разбора конкретных ситуаций с использованием технологии «Обучение в сотрудничестве» и дискуссий.

Самостоятельная работа магистрантов проводится для подготовки к выполнению практических работ, текущему и промежуточному контролю (индивидуальная работа студента в компьютерном классе или библиотеке).

8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья

В ходе реализации дисциплины используются следующие дополнительные методы обучения, текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся в зависимости от их индивидуальных особенностей:

- для слепых и слабовидящих:
 - лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением;
 - письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением, или могут быть заменены устным ответом;
 - обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс;
 - для выполнения задания при необходимости предоставляется увеличивающее устройство; возможно также использование собственных увеличивающих устройств;
 - письменные задания оформляются увеличенным шрифтом;
 - экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.
- для глухих и слабослышащих:
 - лекции оформляются в виде электронного документа, либо предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования;
 - письменные задания выполняются на компьютере в письменной форме;
 - экзамен и зачёт проводятся в письменной форме на компьютере; возможно проведение в форме тестирования.
- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:
 - лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением;
 - письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением;
 - экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

При необходимости предусматривается увеличение времени для подготовки ответа.

Процедура проведения промежуточной аттестации для обучающихся устанавливается с учётом их индивидуальных психофизических особенностей. Промежуточная аттестация может проводиться в несколько этапов.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения предусматривается использование технических средств, необходимых в связи с индивидуальными особенностями обучающихся. Эти средства могут быть предоставлены университетом, или могут использоваться собственные технические средства.

Проведение процедуры оценивания результатов обучения допускается с использованием дистанционных образовательных технологий.

Обеспечивается доступ к информационным и библиографическим ресурсам в сети Интернет для каждого обучающегося в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

- для слепых и слабовидящих:
 - в печатной форме увеличенным шрифтом;
 - в форме электронного документа;
 - в форме аудиофайла.
- для глухих и слабослышащих:
 - в печатной форме;
 - в форме электронного документа.
- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата:
 - в печатной форме;
 - в форме электронного документа;
 - в форме аудиофайла.

Учебные аудитории для всех видов контактной и самостоятельной работы, научная библиотека и иные помещения для обучения оснащены специальным оборудованием и учебными местами с техническими средствами обучения:

- для слепых и слабовидящих:
 - устройством для сканирования и чтения с камерой SARA CE;
 - дисплеем Брайля PAC Mate 20;
 - принтером Брайля EmBraille ViewPlus;
- для глухих и слабослышащих:
 - автоматизированным рабочим местом для людей с нарушением слуха и слабослышащих;
 - акустический усилитель и колонки;

- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата:
 - передвижными, регулируемые эргономическими партами СИ-1;
 - компьютерной техникой со специальным программным обеспечением.

9. Методические материалы

9.1. Планы практических (семинарских) занятий.

Семинарское занятие 1. Организационные аспекты процесса разработки и принятия решений (4 час.)

Цель занятия: углубление знаний и усвоения магистрантами прослушанного теоретического материала, овладение навыками практического использования полученных знаний в конкретных ситуациях.

Форма проведения – развернутая беседа (1 час), самостоятельная работа (3 часа)

Вопросы для обсуждения:

1. Анализ вариантов управленческих решений (УР), принимаемых в социальной системе.
2. Анализ признаков УР, определение решений, принимаемых ЛПР.
3. Постановка ЗПР по проблемной ситуации.
4. Формы разработки и реализации УР.

Контрольные вопросы:

1. Роль и место управленческих решений (УР) в организации. Признаки, структура и классификация управленческих решений.
2. Типология управленческих решений и проблем по классификации Г.Саймона.
3. Условия возникновения задачи принятия решения (ЗПР).

Список литературы:

Основная:

Бражко Е.И. Управленческие решения. Учеб. пособие. / Е.И. Бражко, Э.А. Смирнов, Г.В. Серебрякова. 2-е изд. - М.: РИОР, 2008. – С. 5-24.

Смирнов Э.А. Управленческие решения. / Э.А. Смирнов. – М.: РИОР, 2010. – С. 8-29, 35-60.

Шишкова Г.А. Управленческие решения: Учеб. пособие. / Г.А. Шишкова, А.В. Козлов. - М.: РГГУ, 2009. – С. 5-31.

Дополнительная:

Лукичева Л.И. Управленческие решения. /Л.И. Лукичева, Д.Н. Егорычев. - М.: Омега-Л, 2009. – С. 11-31.

Семинарское занятие 2. Качество в разработке управленческих решений (2 часа)

Цель занятия: углубление знаний и усвоения магистрантами прослушанного теоретического материала по методологическим подходам к формированию качества управленческих решений.

Форма проведения – развернутая беседа (1 час), самостоятельная работа (1 час)

Вопросы для обсуждения:

1. Факторы внешней и внутренней среды организации, оказывающие наибольшее влияние на процесс разработки управленческих решений.
2. Функции управления качеством УР, используемые в построении бизнес-процесса.
3. Взаимосвязи в методологии качества функционального, системного и процессного подходов к разработке управленческих решений.

Контрольные вопросы:

1. На что ориентированы методологические подходы в функциональном, системном и процессном вариантах?
2. Что представляет собой цикл качества управленческого решения по Э.Демингу? Чем отличается цикл Деминга от функционального подхода?
3. В чем заключается принципиальное отличие концепции качества Дж. Джурана от традиционного процесса разработки и реализации решений?
4. Как следует трактовать слова Ф. Кросби «Делай правильно с первого раза» в отношении разработки управленческих решений?
5. Почему функции планирования и контроля тесно взаимосвязаны в любом из методологических подходов к разработке управленческих решений?

Список литературы:

Основная:

Бражко Е.И. Управленческие решения. Учеб. пособие. / Е.И. Бражко, Э.А. Смирнов, Г.В. Серебрякова. 2-е изд. - М.: РИОР, 2008. – С. 87-108.

Ломакин А.Л. Управленческие решения: Учеб. пособие./ А.Л. Ломакин, В.П. Буров, В.А. Морошин. - 2-е изд. – М.: ФОРУМ, 2014. – С. 135-163.

Смирнов Э.А. Управленческие решения. / Э.А. Смирнов. – М.: РИОР, 2010. – С. 229-289.

Строева Е.В. Разработка управленческих решений: Учеб. пособие. / Е.В. Строева, Е.В. Лаврова. - М.: ИНФРА-М, 2014. – С. 94-106.

Дополнительная:

Юкаева В.С. Управленческие решения: Учеб. пособие. 4-е изд. / В.С. Юкаева. - М.: «Издательский дом «Дашков и Ко», 2009. – С. 29-46, 136-161.

Семинарское занятие 3. Методы разработки, принятия и оптимизации управленческих решений (2 ч.)

1. Особенности решений, основанных на интуиции, сужении и методах экономического анализа.

2. Характеристика методов сбора информации в процессе разработки управленческих решений. Таблица решений. Матрица решений.

Цель занятия: овладение навыками практического использования моделей и методов в решении конкретных ситуаций.

Форма проведения – самостоятельная работа

Вопросы для обсуждения:

1. Сравнительный анализ действующих классификаций управленческих решений, выявление связи с методами разработки.

2. Анализ проблемных ситуаций: метод причинно-следственного анализа, диаграмма Исикавы, логико-смысловое моделирование.

3. Разработка и принятие УР с использованием таблицы решений, «дерева» решений, экспертного метода.

Контрольные вопросы:

3. Методы анализа и диагностики возникающих проблем. Общая характеристика методов анализа ситуации и выявления проблемы в процессе разработки управленческих решений.

Контрольные вопросы:

1. Методы анализа и диагностики возникающих проблем. Общая характеристика методов анализа ситуации и выявления проблемы в процессе разработки управленческих решений.

Список литературы:

Основная:

Бражко Е.И. Управленческие решения. Учеб. пособие. / Е.И. Бражко, Э.А. Смирнов, Г.В. Серебрякова. 2-е изд. - М.: РИОР, 2008. – С. 87-108.

Ломакин А.Л. Управленческие решения: Учеб. пособие./ А.Л. Ломакин, В.П. Буров, В.А. Морошин. - 2-е изд. – М.: ФОРУМ, 2014. – С. 135-163.

Смирнов Э.А. Управленческие решения. / Э.А. Смирнов. – М.: РИОР, 2010. – С. 229-289.

Строева Е.В. Разработка управленческих решений: Учеб. пособие. / Е.В. Строева, Е.В. Лаврова. - М.: ИНФРА-М, 2014. – С. 94-106.

Дополнительная:

Юкаева В.С. Принятие управленческих решений: Учебник / В.С. Юкаева, Е.В. Зубарева, В.В. Чувикова. – М.: ИД «Дашков и Ко», 2012. – С. 29-46, 136-161.

Семинарское занятие 4. Технология разработки разных видов управленческих решений (4 ч.)

Цель занятия: овладение навыками практического использования моделей и методов в решении конкретных ситуаций.

Форма проведения – самостоятельная работа

Вопросы для обсуждения:

1. Методы оценки альтернатив и выбора решения: матрицы решений, кривые безразличия, индивидуальный и групповой метод решения.
2. Сетевое моделирование: оптимизация альтернативных вариантов.

Контрольные вопросы:

1. Топологические методы (сетевое моделирование) в процессе подготовки и принятия решений. Назначение и особенности.
2. Сущность расчетных параметров сетевой модели и их использование при принятии решения.
3. Поиск оптимального варианта решения на основе оптимизации сетевой модели (по критерию «время»).

Список литературы:

Основная:

Бражко Е.И. Управленческие решения. Учеб. пособие. / Е.И. Бражко, Э.А. Смирнов, Г.В. Серебрякова. 2-е изд. - М.: РИОР, 2008. – С. 87-108.

Ломакин А.Л. Управленческие решения: Учеб. пособие./ А.Л. Ломакин, В.П. Буров, В.А. Морошин. - 2-е изд. – М.: ФОРУМ, 2014. – С. 135-163.

Смирнов Э.А. Управленческие решения. / Э.А. Смирнов. – М.: РИОР, 2010. – С. 229-289.

Строева Е.В. Разработка управленческих решений: Учеб. пособие. / Е.В. Строева, Е.В. Лаврова. - М.: ИНФРА-М, 2014. – С. 94-106.

Дополнительная:

Юкаева В.С. Принятие управленческих решений: Учебник / В.С. Юкаева, Е.В. Зубарева, В.В. Чувикова. – М.: ИД «Дашков и Ко», 2012. – С. 29-46, 136-161.

Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

Шишкова Г.А. Менеджмент (Управленческие решения). Учебно-методический модуль. / Г.А. Шишкова. - М.: Изд-во Ипполитова, РГГУ, 2002.

<http://www.booksgid.com/business/21492-upravlencheskie-reshenija-shishkova-g.a.html>

9.2. Методические рекомендации по подготовке письменных работ

Письменные работы (курсовая работа, эссе, реферат, доклад и т.п.) учебным планом или программой не предусмотрены.

9.3. Иные материалы не предусмотрены.

ПРИЛОЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЕ

АННОТАЦИЯ

Приложение 1

Дисциплина «Разработка и принятие управленческих решений» является частью цикла вариативных дисциплин учебного плана специализированной программы подготовки магистра по направлению 38.04.02 «Менеджмент», направленность «Международный логистический менеджмент». Дисциплина реализуется на факультете управления кафедрой управления Института управления, экономики и права.

Цель дисциплины: сформировать у магистрантов необходимый объём компетенций, требуемых для анализа, совершенствования и разработки процедур и процессов принятия управленческих решений в условиях рыночной экономики.

Задачи:

- ознакомить с проблематикой процесса разработки и принятия решений в современных организациях;

- ознакомить с инструментальным и методологическим характером разработки управленческих решений, индивидуальными и групповыми технологиями принятия управленческих решений;

- сформировать навыки подготовки эффективных и качественных решений;

- ознакомить с особенностями процесса разработки управленческих решений в условиях неопределенности и риска;

- сформировать навыки профессионального анализа видов ответственности руководителя за реализацию управленческого решения.

Дисциплина направлена на формирование компетенций:

ПК-6 - способность обобщать и критически оценивать результаты исследований актуальных проблем управления, полученные отечественными и зарубежными исследователями

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

Знать:

- организационные аспекты процесса разработки и принятия управленческих решений, способы и приемы повышения эффективности и обеспечения качества управленческих решений;

- основные модели и методы, используемые в процессе разработки управленческих решений;

- особенности принятия управленческих решений в различных областях экономики и сферах деятельности предприятий.

Уметь:

- отслеживать тенденции и прогнозировать изменения управленческих и хозяйственных ситуаций с целью оптимизации принимаемых управленческих решений;

- определять источники актуальной, полной и достоверной управленческой информации для подготовки решений.

Владеть:

- технологией обобщения и анализа информации, постановкой цели и выбором альтернативных путей её достижения;

- инструментарий разработки и принятия управленческих решений.

Рабочей программой предусмотрены следующие виды контроля: текущий контроль успеваемости в форме тестирования, промежуточный контроль в форме зачета.

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 2 зачетных единицы, 72 часа.

ЛИСТ ИЗМЕНЕНИЙ

№	Текст актуализации или прилагаемый к РПД документ, содержащий изменения	Дата	№ протокола
1	Изменение академических часов в зачетной единице для набора 2020 г., обновление программного обеспечения, баз данных и ИСС. Приложение №1	15.06.2020г	№12

1. Структура дисциплины (к п. 2 РПД на 2020)

Структура дисциплины для очно-заочной формы обучения

Общая трудоемкость дисциплины составляет 2 з. е., 76 ч., в том числе контактная работа обучающихся с преподавателем 16 ч., самостоятельная работа обучающихся 60 ч.

№ п/п	Раздел дисциплины/темы		Виды учебной работы (в часах)				Формы текущего контроля успеваемости, форма промежуточной аттестации (по семестрам)
			контактная			Самостоятельная	
			Лекции	Семинары	Промежуточная аттестация		
1	Организационные аспекты процесса разработки и принятия решений	3	1	4		14	Обсуждение теоретических вопросов. Проверка результатов выполнения практических заданий.
2	Качество в разработке управленческих решений	3	1	2		14	Проверка результатов выполнения практических заданий.
3	Методы разработки, принятия и оптимизации управленческих решений	3	1	2		16	Обсуждение теоретических вопросов. Проверка результатов выполнения практических заданий.
4	Технология разработки разных видов управленческих решений	3	1	4		16	Обсуждение теоретических вопросов. Проверка результатов выполнения практических заданий. Тестирование.
5.	Промежуточная аттестация						Зачет
	ИТОГО		4	12		60	

2. Образовательные технологии (к п.4 на 2020 г.)

В период временного приостановления посещения обучающимися помещений и территории РГГУ. для организации учебного процесса с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий могут быть использованы следующие образовательные технологии:

- видео-лекции;
- онлайн-лекции в режиме реального времени;
- электронные учебники, учебные пособия, научные издания в электронном виде и доступ к иным электронным образовательным ресурсам;
- системы для электронного тестирования,
- консультации с использованием телекоммуникационных средств.

3. Перечень БД и ИСС (к п. 6.2 на 2020 г.)

№п /п	Наименование
1	Международные реферативные наукометрические БД, доступные в рамках национальной подписки в 2020 г. Web of Science Scopus
2	Профессиональные полнотекстовые БД, доступные в рамках национальной подписки в 2020 г. Журналы Cambridge University Press ProQuest Dissertation & Theses Global SAGE Journals Журналы Taylor and Francis
3	Профессиональные полнотекстовые БД JSTOR Издания по общественным и гуманитарным наукам Электронная библиотека Grebennikon.ru
4	Компьютерные справочные правовые системы Консультант Плюс, Гарант

4. Состав программного обеспечения (ПО) (к п. 7 на 2020 г.)

№п /п	Наименование ПО	Производитель	Способ распространения (лицензионное или свободно распространяемое)
1	Adobe Master Collection CS4	Adobe	лицензионное
2	Microsoft Office 2010	Microsoft	лицензионное
3	Windows 7 Pro	Microsoft	лицензионное
4	AutoCAD 2010 Student	Autodesk	свободно распространяемое
5	Archicad 21 Rus Student	Graphisoft	свободно распространяемое
6	SPSS Statistics 22	IBM	лицензионное
7	Microsoft Share Point 2010	Microsoft	лицензионное
8	SPSS Statistics 25	IBM	лицензионное
9	Microsoft Office 2013	Microsoft	лицензионное
10	ОС «Альт Образование» 8	ООО «Базальт СПО	лицензионное
11	Microsoft Office 2013	Microsoft	лицензионное
12	Windows 10 Pro	Microsoft	лицензионное
13	Kaspersky Endpoint Security	Kaspersky	лицензионное
14	Microsoft Office 2016	Microsoft	лицензионное
15	Visual Studio 2019	Microsoft	лицензионное
16	Adobe Creative Cloud	Adobe	лицензионное
17	Zoom	Zoom	лицензионное

