

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ»

1. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины:

1. Владение методами количественного анализа и моделирования, теоретического и экспериментального исследования (ОК-15).
2. Понимание роли и значения информации и информационных технологий в развитии современного общества и экономических знаний (ОК-16).
3. Способность работать с информацией в глобальных компьютерных сетях и корпоративных информационных системах (ОК-18).
4. Способность проводить анализ различных и специфических рисков, использовать его результаты для принятия управленческих решений (ПК – 42).

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

1) *знать:*

- основы теоретического и экспериментального исследования (ОК-15)
- типы и виды информации (ОК-16)
- виды корпоративных информационных систем (ОК-18)
- виды рисков (ПК-42)
- типологию управленческих решений (ПК-42).

2) *уметь:*

- проводить исследование по управленческой проблематике (ОК-15);
- учитывать различные виды информации при принятии управленческих решений (ОК-16);
- уметь применять основные принципы работы в корпоративных информационных системах (ОК-18);
- организовывать процесс разработки управленческих решений (ПК-42);
- применять эффективные методы оптимизации решений (ПК-42);
- выявлять проблемы при анализе конкретных ситуаций, предлагать способы их решения и оценивать желаемые результаты (ПК-42);
- систематизировать и обобщать информацию, необходимую для принятия управленческих решений (ОК-16);
- разрабатывать и обосновывать варианты эффективных хозяйственных решений в условиях неопределенности и риска (ПК-42);
- организовывать реализацию управленческих решений (ПК-42);
- оценивать эффективность управленческих решений (ПК-42).

3) *владеть:*

- навыками проведения экспериментов (ОК-15);
- навыками анализа информации (ОК-16);
- навыками формализации информации (ОК-18);
- навыками выявления проблемных ситуаций в организации (ПК-42);
- навыками формирования альтернативных вариантов управленческих решений (ПК-42);
- навыками оценки и выбора альтернативных вариантов управленческих решений (ПК-42).

2. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости студентов

Таблица 1

Шкала оценки компетенций

Код компетенции	Уровень владения компетенцией	Знания	Умения	Навыки	Оценочные средства
ОК-15	Высокий	В совершенстве знает современные подходы к принятию управленческих решений	Умеет использовать количественные и качественные методы для принятия управленческих решений	Владеет навыками проведения научных исследований и использования математического языка и математической символики при принятии управленческих решений	Т1, К1-3
	Средний	Знает основные подходы к принятию управленческих решений	Умеет использовать количественные и качественные методы для принятия управленческих решений	Способен проводить научные исследования и для принятия управленческих решений	
	Низкий	Поверхностно знает базовый рациональный подход к принятию управленческих решений	Умеет использовать ограниченный перечень количественных и качественных методов для принятия управленческих решений	Способен пассивно участвовать в научных исследованиях и экспериментах	
ОК-16	Высокий	Свободно владеет информацией о возможностях информационных технологий, различных источниках информации, способах ее поиска и переработки в целях принятия решений	Умеет ориентироваться в современных информационных системах, искать и перерабатывать информацию из различных источников в целях принятия решений	Свободно владеет навыками работы в информационных системах, а также навыками поиска и анализа информации в целях принятия решений	Т2, К4
	Средний	Уверенно владеет информацией об основных информационных системах и основных источниках информации в целях принятия решений	Умеет искать и перерабатывать информацию из основных источников, в том числе из информационных систем, в целях принятия решений	Уверенно владеет основными навыками поиска информации в информационных системах, а также в других источниках, в целях принятия решений	
	Низкий	Слабое владение информацией о видах источников информации	Умеет перерабатывать текстовую информацию	Частично владеет навыками работы с	

				текстом и его анализа	
ОК-18	Высокий	Свободно владеет информацией о возможностях глобальных компьютерных сетей и корпоративных информационных систем, типах данных, которые они содержат, в целях принятия решений	Умеет вносить, искать и анализировать данные в рамках глобальных компьютерных сетей и корпоративных информационных систем в целях принятия решений	Свободно владеет навыками работы в глобальных компьютерных сетях и корпоративных информационных системах в целях принятия решений	T2, K5
	Средний	Уверенно владеет основной информацией о глобальных компьютерных сетях и корпоративных информационных системах, типах данных, которые они содержат, в целях принятия решений	Умеет искать и анализировать данные в рамках глобальных компьютерных сетей и корпоративных информационных систем в целях принятия решений	Уверенно владеет основными навыками поиска информации в глобальных компьютерных сетях и корпоративных информационных системах в целях принятия решений	
	Низкий	Частично владеет информацией о типах данных, которые содержат глобальные компьютерные сети и корпоративные информационные системы, в целях принятия решений	Умеет воспринимать данные, которые содержат глобальные компьютерные сети и корпоративные информационные системы, в целях принятия решений	Частично владеет навыками обработки и анализа данных, которые содержат глобальные компьютерные сети и корпоративные информационные системы	
ПК-42	Высокий	Знает особенности анализа рыночных и специфических рисков, необходимых для принятия управленческих решений	Умеет проводить развернутый анализ рыночных и специфических рисков в целях принятия решений	Владеет методикой анализа рыночных и специфических рисков, позволяющая использовать его результаты для принятия управленческих решений	T2, K6
	Средний	Знает основы анализа рыночных и специфических рисков в целях принятия решений	Умеет анализировать рыночные и специфические риски в целях принятия решений	Владеет методом анализа и оценки рыночных и специфических рисков в целях принятия	

				решений	
	Низкий	Ознакомлен с анализом основных видов рисков	Может провести частичный анализ рисков	Участствует в анализе рисков	

* ПТ – психологический тест, Т – тестовое задание, К – кейс, ДИ – деловая игра, ПУ – практическое упражнение

Тест №1

1. Управленческое решение – это:

- а) Результат выбора из нескольких возможных вариантов.
- б) Результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента.
- в) Выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью.
- г) Результат мыслительной деятельности человека.

2. Что такое решение?

- а. решение- это выбор альтернативы
- б. решение- это разработка альтернативы
- в. решение- это поиск альтернативы

3. Что является основными характеристиками качества управленческого решения?

- а. научная обоснованность
- б. логичность
- в. своевременность
- г. адаптивность
- д. перспективность

4. «Школа принятия решений» как самостоятельная наука сложилась:

- а. в середине 60-х годов
- б. в 70-е годы
- в. в середине 80-х годов

5. Выбор, обусловленный знаниями и накопленным опытом – это:

- а) запрограммированное решение
- б) организационное решение
- в) рациональное решение
- г) незапрограммированное решение
- д) решение, основанное на суждении

6. Цель управленческого решения – это

- а) обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам
- б) определение миссии организации
- в) проверка и контроль служащих
- г) минимизация издержек

7. К разработке и принятию решений могут быть подходы:

- а) статистический
- б) логический
- в) научный
- г) исторический
- д) ненаучный

8. Каким требованиям должно отвечать решение:

- а) обоснованность
- б) четкость формулировок

- в) своевременность и эффективность
- г) реальная осуществимость
- д) всем выше перечисленным

10. С точки зрения цели управленческие решения классифицируются:

- а) коммерческие
- б) одноцелевые
- в) многоцелевые
- г) некоммерческие
- д) стратегические

11. По способу принятия управленческие решения делятся на:

- а) консультативные
- б) совместные
- в) индивидуальные
- г) групповые

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

- а) Личностные пристрастия или лояльность руководителя к одному из сотрудников.
- б) Структуризация проблемы.
- в) Внутрифирменные конфликты.
- г) Функционирование системы ответственности.

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

- а) Только качественными показателями.
- б) Только количественными показателями.
- в) Как качественными, так и количественными показателями.
- г) Правильного ответа нет.

14. Многовариантность решений и правовая обоснованность принимаемого решения обеспечивают:

- а) Эффективность управленческого решения.
- б) Качество управленческого решения.
- в) Надежность управленческого решения.
- г) Оптимальность управленческого решения.

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

- а) Эффективность управленческого решения.
- б) Качество управленческого решения.
- в) Надежность управленческого решения.
- г) Оптимальность управленческого решения.

16. В каком случае возникает необходимость принятия управленческого решения:

- а) В случае ликвидации неблагоприятной управленческой ситуации.
- б) В случае достижения поставленных перед организацией задач.
- в) В случае удовлетворения потребностей организации.
- г) В случае улучшения существующей ситуации.

Тест №2

1. Решение в общем виде:

- А. Результат мыслительной деятельности человека.
- Б. Действия руководителя в рамках своих функций.
- В. Распоряжение руководителя, поддержанное коллективом.

2. Управление организацией:

- А. Выдача четких распоряжений непосредственным исполнителям.
- Б. Обеспечение согласованных действий членов организации при достижении цели.
- В. Выполнение исполнителями распоряжений и приказов администрации.

3. Управленческое решение, принимаемое в организации, это:

- А. Результат коллективного творческого труда.
- Б. Частное мнение руководителя организации.
- В. Отчет о проделанной работе.

4. Форма разработки управленческого решения:

- А. Договор.
- Б. Сообщение.
- В. Планирование.

5. Форма реализации управленческого решения:

- А. Договор.
- Б. Сообщение.
- В. Планирование.

6. Проблема – это:

- А. Алгоритм обработки информации в процессе разработки управленческих решений.
- Б. Анализ деятельности предприятия за истекший период.
- В. Реальное противоречие, которое должно быть устранено.

7. Решение оптимальное:

- А. Логически обоснованное решение проблемы.
- Б. Эмпирическое решение проблемы.
- В. Решение, основанное на собственном ощущении ЛПР.

8. Решение интуитивное:

- А. Логически обоснованное решение проблемы.
- Б. Эмпирическое решение проблемы.
- В. Решение, основанное на собственном ощущении ЛПР.

9. Решение рациональное:

- А. Логически обоснованное решение проблемы.
- Б. Эмпирическое решение проблемы.
- В. Решение, основанное на собственном ощущении ЛПР.

10. Общее качество управленческого решения, полученного в результате выполнения трех последовательных операций с показателями качества 0,9; 0,8; 0,7 равно:

- А. 0,7; Б. 0,8; В. 0,5

11. Общее качество управленческого решения, полученного в результате выполнения трех последовательных операций с показателями качества 0,5; 0,5; 0,5 равно:

- А. 0,125; Б. 0,25; В. 0,5

12. Показатель энтропии – это:

- А. Показатель, характеризующий степень риска вложения инвестиций.
- Б. Показатель количественной неопределенности проблемы.
- В. Вероятность реализации принятого УР.

13. Вход системы разработки управленческого решения:

- А. Материально-технические ресурсы рассматриваемой организации.
- Б. Цель, стоящая перед организационной системой.
- В. Параметры, характеризующие проблему, которую нужно решить.

14. Объекты внешней среды, принимаемые во внимание при разработке управленческого решения:

- А. Климатические и географические условия.
- Б. Люди и организации, контактирующие с данной организацией.
- В. Все, что находится за пределами организации.

15. Факторы внешней среды, принимаемые во внимание при разработке управленческого решения:

- А. Климатические и географические условия.
- Б. Люди и организации, контактирующие с данной организацией.
- В. Все, что находится за пределами организации.

16. Конкуренция – это процесс:

- А. Во многом позитивный для производителя, продавца и покупателя.
- Б. Негативный для производителя, продавца и покупателя.
- В. Всегда негативный для производителя, продавца и позитивный для покупателя.

17. Одно из основных свойств внешней среды:

- А. Производительность труда.
- Б. Риск.
- В. Неопределенность.

18. Детерминированная модель:

- А. Упрощенная система гипотетических ситуаций.
- Б. Модель, в которой все факторы однозначно определены.
- В. Модель, в которой учтен элемент неопределенности.

19. Стохастическая модель:

- А. Упрощенная система гипотетических ситуаций.
- Б. Модель, в которой все факторы однозначно определены.
- В. Модель, в которой учтен элемент неопределенности.

20. Дедуктивная модель:

- А. Упрощенная система гипотетических ситуаций.
- Б. Модель, в которой все факторы однозначно определены.
- В. Модель, в которой учтен элемент неопределенности.

21. Линейная структура управления:

- А. Жесткая иерархическая структура.
- Б. Дивизиональная структура.
- В. Гибкая матричная структура.

22. Цель-аналог:

- А. Цель, которая никогда ранее никем не достигалась.
- Б. Цель уже достигалась ранее на другом предприятии.
- В. Цель уже достигалась ранее на данном предприятии.

23. Функциональная цель:

- А. Цель, которая никогда ранее никем не достигалась.
- Б. Цель уже достигалась ранее на другом предприятии.
- В. Цель уже достигалась ранее на данном предприятии.

24. Цель развития:

- А. Цель уже достигалась ранее на данном предприятии.
- Б. Цель была ранее достигнута на другом предприятии.
- В. Цель, которая никогда ранее никем не достигалась.

25. Процессорная технология процесса разработки и реализации УР предусматривает:

- А. Распределение функциональных обязанностей.
- Б. Управление по результатам.
- В. Управление по упреждению.

26. Целевая технология процесса разработки и реализации УР предусматривает:

- А. Распределение функциональных обязанностей.
- Б. Управление по результатам.
- В. Управление по упреждению.

27. Одно из основных правил обеспечения сопоставимости альтернативных вариантов управленческого решения:

- А. Альтернативных вариантов должно быть не менее двух.
- Б. Альтернативных вариантов должно быть не менее трех.
- В. Альтернативных вариантов должно быть не менее пяти.

28. К полностью управляемым параметрам относится:

- А. Производительность труда.
- Б. Межличностные отношения в коллективе.
- В. Поведение конкурентов на рынке.

29. К частично управляемым параметрам относится:

- А. Производительность труда.
- Б. Межличностные отношения в коллективе.
- В. Поведение конкурентов на рынке.

30. К неуправляемым параметрам относится:

- А. Производительность труда.
- Б. Межличностные отношения в коллективе.
- В. Поведение конкурентов на рынке.

31. Особенности принятия решений в социально-экономических системах:

- А. Наличие трудностей, связанных с получением достоверной информации.
- Б. Наличие неопределенностей, связанных с человеческим фактором.
- В. Отсутствие причинно-следственных связей между элементами системы.

32. Удержание риска:

- А. Уклонение от мероприятия, связанного с риском.
- Б. Сокращение вероятности потерь.
- В. Оставление риска за инвестором.

33. Диверсификация:

- А. Распределение инвестируемых средств между различными объектами вложения капитала.
- Б. Установление предельных сумм расходов, продажи, кредита.
- В. Децентрализованная форма создания натуральных и денежных страховых (резервных) фондов.

34. Лимитирование:

- А. Распределение инвестируемых средств между различными объектами вложения капитала.
- Б. Установление предельных сумм расходов, продажи, кредита.
- В. Децентрализованная форма создания натуральных и денежных страховых (резервных) фондов.

35. Самострахование:

- А. Распределение инвестируемых средств между различными объектами вложения капитала.
- Б. Установление предельных сумм расходов, продажи, кредита.
- В. Децентрализованная форма создания натуральных и денежных страховых (резервных) фондов.

36. Основная практическая задача процесса разработки управленческого решения:

- А. Принятие решений, обеспечивающих эффективное выполнение задач управления.
- Б. Уменьшение собственных трудовых затрат ЛПР при решении задач управления.
- В. Решение ЛПР собственных проблем.

37. Возрастание роли управленческих решений, принимаемых менеджером, в современных условиях России объясняется:

- А. Уменьшением размеров предприятий.
- Б. Увеличением размеров предприятий.

В. Наличием конкуренции.

38. Структуризация проблемы:

А. Выбор альтернативных вариантов решения проблемы.

Б. Оптимизация параметров, характеризующих систему управления.

В. Разложение проблемы по компонентам по уровням иерархии.

39. Система управления предприятием:

А. Сотрудники предприятия, дающие задание подчиненным и контролирующие своевременное выполнение поручений.

Б. Набор взаимодействующих между собой звеньев и подразделений, обеспечивающих решение задач управления.

В. Административно-управленческий аппарат.

40. Эффективность:

А. Отношение полезного результата к затратам.

Б. Эффекты, оказывающие влияние на деятельность организации.

В. Совокупность экономических показателей.

41. Управляющая подсистема:

А. Исполнители.

Б. Партнеры.

В. Администрация.

42. Управляемая подсистема:

А. Исполнители.

Б. Партнеры.

В. Администрация.

43. Ревизия:

А. Документальная фискальная проверка результатов разработки или реализации УР.

Б. Документальная проверка результатов разработки и реализации УР.

В. Постоянное наблюдение за процессами разработки и реализации УР.

44. Аудит:

А. Документальная фискальная проверка результатов разработки или реализации УР.

Б. Документальная проверка результатов разработки и реализации УР.

В. Постоянное наблюдение за процессами разработки и реализации УР.

45. Административный контроль:

А. Проверка и наблюдение за сроками и качеством выполнения УР.

Б. Постоянное наблюдение за используемыми технологиями при разработке и реализации УР.

В. Создание и пополнение баз данных, содержащих спектр типовых задач, средств и методов их выполнения.

Кейс №1

«От спичек к мебельной империи»

«Ингвар Кампрад пришел в бизнес с пустыми руками. Он дерзкий мечтатель, упрямец, в котором самым причудливым образом смешались эксцентричность и чувство социальной справедливости»

Из книги Бертиля Торекулля «Сага об ИКЕА»

Начало саги об ИКЕА восходит к 1926 году, когда в шведской провинции Смоланд, в усадьбе Ельмтарюд (с примыкающей к ней землей размером в 500 га), родился Ингвар

Кампрад. Он принадлежит к третьему поколению немецких переселенцев и, по некоторым сведениям, приходится дальней родней президенту Веймарской Республики Гинденбургу.

Отец Ингвара постоянно размышлял вслух, как бы он достроил поместье, будь у него деньги. Так что, видимо, под воздействием этих размышлений сам Ингвар еще подростком задумывался о том, откуда берутся большие состояния и что нужно делать, чтобы их сберечь.

Дальнейшие вехи этой саги хорошо известны, а в последние недели были вновь многократно обсосаны в СМИ многих стран мира.

Школьником Ингвар начал зарабатывать деньги, развозя на велосипеде мелкие партии спичек по окрестным деревушкам, покупал оптом карандаши, авторучки и точилки и продавал их втрое дороже своим одноклассникам.

В 1943 году, в возрасте 17 лет, зарегистрировал торговую марку IKEA (аббревиатура, состоящая из первых букв его имени и названий двух шведских городков) и начал продавать канцелярские товары по почте.

В начале 50-х Кампрад купил старую фабрику в городке Эльмхульт, затем обзавелся собственным выставочным павильоном в Стокгольме. В 1958 году открыл в Эльмхульте первый магазин с логотипом IKEA. Многие предостерегали его: мол, никто не захочет ездить за мебелью в захолустье. Но Ингвар оказался прав: ради серьезных покупок люди готовы были совершать дальние поездки. Кстати, в этом магазине стали по бросовым ценам продавать багажники, устанавливаемые на крыши автомобилей. Оборот вскоре вырос в полтора раза. Еще одним успешным ноу-хау Ингвара стала ставка на оборот: он пришел к выводу, что продажа 600 стульев по доступной цене дает больше прибыли, чем продажа 60-ти, но с большей накруткой. Затем Кампрад в поисках путей повышения рентабельности бизнеса пошел еще дальше. Мебель IKEA начали выпускать и продавать в виде полуфабрикатов, которые монтируются покупателями самостоятельно дома (если они, конечно, не хотят приглашать для этого работников). Это, естественно, в несколько раз удешевило складирование и транспортировку. Ради той же экономии заказы на производство мебели Кампрад начал размещать за рубежом: сначала в Польше, а затем по всему миру - там, где дешевле. Но при этом неизменно сохранялась установка на жесткие стандарты качества: полка «Билли» и в Африке должна быть полкой «Билли».

Вплоть до начала 90-х годов Ингвар Кампрад занимал пост президента и председателя совета директоров компании IKEA, а после ухода на пенсию стал главным советником.

Унаследуют торгово-промышленную империю Кампрада трое его сыновей. Старший, Петер, возможно, возглавит фонд INGKA, средний, Ионас, будет директором по маркетингу компании, а младший, Матиас, может занять пост президента IKEA.

С 1976 года семья Кампрада живет в Швейцарии, в Лозанне. Эту страну Кампрад выбрал для постоянного проживания по очень простой причине - налоги на богатых (подходный, на наследство) в Швеции столь велики (до 70%), что многие бизнесмены, слегка укрепив свои позиции, «делают ноги», становясь резидентами соседних государств. Среда таковых и глава TetraPak Рубен Раусинг, перебравшийся на жительство в Великобританию. В Лондон перенесла свою штаб-квартиру и компания Ericsson.

Кампрад, без сомнения, самый экстравагантный мультимиллиардер в мире. Он не просто не кичится своим богатством - он им вообще не пользуется. В полном соответствии со своей жизненной философией он живет в скромном доме и ездит на 11-летнем Volvo, авиабилеты всегда покупает только в экономический класс (даже ищет по Интернету, чтобы купить со скидкой), а, находясь в зарубежных командировках, останавливается в трехзвездочных отелях. Еще он знаменит тем, что ходит на местный рынок в Лозанне за фруктами и овощами после обеда, когда торговцы снижают цены на свой товар.

Книжечку «Завещание торговца мебелью», написанную Кампрадом в 1976 году и содержащую «девять заповедей торговца мебелью», и поныне раздают всем вновь

нанимаемым на работу сотрудникам, но, тем не менее, сам Ингвар Кампрад не считает себя каким-то гуру. Заповеди и изречения Ингвара Кампрада следующие:

1. Деньги разрушают людей.
2. Каждая крона – это крона.
3. Миссия ИКЕА – продавать мебель по доступной цене.
4. Поставив перед собой цель, мы будем добиваться ее и добьемся, если будем вместе.
5. Торговля домашней мебелью для ИКЕА – приоритет номер один, два, три и четыре.
6. По числу поражений я мог бы всех опередить.
7. Не бойся посоветоваться с коллегами и сотрудниками, но и не уходи от личной ответственности.
8. Нерешительность не маскируешь ни заседательским рвением, ни пристрастием к социологическим опросам.
9. Самое оригинальное решение ничего не стоит, пока мы не знаем его цену. Дорогое решение – удел посредственности.
10. Порядок должен соблюдаться, но не превращаться в оковы.

Если предположить, что сенсационная публикация в *Veckans Affaere* своеобразный PR-ход, то он, несомненно, достиг цели. Концерн за последний год открыл еще 11 гипермаркетов, в том числе пять в США. И новость о том, что основатель ИКЕА «подпольный Билл Гейтс», спровоцировала оживленную дискуссию, как в прессе, так и в международной аудитории. На десятках форумов в Интернете. Спорят о преимуществах и достоинствах корпоративной модели ИКЕА и ее продукции (кстати, большинства, даже американцы, ее хвалят), о том, какая рыночная экономика лучше - европейская или американская, о весьма специфических особенностях «шведского социализма».

Швеция - пожалуй, единственная в мире «страна победившего социализма» - держит мировое первенство по размерам налогов. Они там не просто высокие, а можно даже сказать «конфискационные». Как шутят сами шведы, в их стране «капиталисты национальное богатство создают, а социалисты от власти его распределяют». Отсюда утечка капиталов: минимум \$30 млрд. ежегодно. Уже перебравшись в Швейцарию, Кампрад в одном из редких интервью посетовал, как на родине его долгие годы доставали чиновники и налоговики, упрекая, что, мол, нехорошо «наживаться на народе».

От всего этого, возможно, и проистекает тяга Кампрада и его коллег по шведскому клубу богачей к скромности: они «отрекаются» от своей корпоративной собственности, выводят ее под крыши разного рода и т.д. Когда пресс-служба ИКЕА в пику «разоблачениям» шведского журнала заявила, что Кампраду концерн не принадлежит, она, тем не менее, не представила детальную картину того, кому же все-таки достаются миллиардные прибыли от работы почти двух сотен гипермаркетов, обосновавшихся на всех континентах.

У корпорации сложная структура собственности. Владельцем ИКЕА Group - по крайней мере, номинальным - является учрежденный Ингваром. Кампрадом в 1982 году благотворительный фонд *Stichting INGKA Foundation*, который покровительствует разного рода архитектурным и дизайнерским организациям. Непосредственно семье Кампрада принадлежит компания *IKANO*, занимающаяся торговой и финансовой деятельностью.

Но ситуация с «запутыванием следов» в ИКЕА может измениться: в ближайшие несколько лет должна произойти гармонизация налоговой системы в рамках Евросоюза, а значит, поборы с богатых и бизнеса в Швеции и ряде других стран заметно уменьшатся. И тогда Кампрад опять может стать формальным собственником своей компании (сейчас ему 76 лет), а значит, с большой вероятностью, и самым богатым человеком в мире.

ДОСЬЕ:

Оборот ИКЕА Group в 2003 году составил \$14,3 млрд.

Компания управляет 186 магазинами в более чем 30 странах мира. Ей также принадлежит промышленная группа Swedwood.

Ежегодно в среднем ИКЕА посещают 150-200 млн. покупателей. Концерн обеспечивает рабочими местами 76 тыс. человек.

Доля торговых площадей ИКЕА по рынкам развитых стран: Германия (21%), США (13%), Великобритания (12%), Франция (9%) и Швеция (7%).

Партнеры ИКЕА - корпорации Volvo и TetraPak.

Кейс №2

«Работа коллектива»

На основе торгового предприятия был открыт новый продовольственный магазин «Дубравушка», работающий до 3 часов ночи. На работу в новый магазин приняли 8 продавцов, по 4 человека в каждую смену и заведующую магазином. График работы был составлен следующим образом: с 8 до 18 часов работала первая смена; с 18 до 3 часов работала вторая смена.

В коллектив приняли в основном молодых продавцов, но с хорошей профессиональной подготовкой. Работать начали дружно и слаженно. Заведующая магазином, имеющая в отличие от продавцов большой опыт работы в торговле, была требовательна, строга и справедлива. Она сразу распределила работу для каждого продавца, их обязанности.

Все продавцы к работе относились серьезно, добросовестно, в коллективе установилась дружеская атмосфера. Заведующая по всем возникающим вопросам и проблемам обращалась к продавцам, чтобы совместными усилиями принять решение.

Работницы получали моральное удовлетворение от работы. Старались не поддаваться пессимистическому настроению, находили взаимопонимание, как с вышестоящим руководством, так и с покупателями.

Магазин приобретал все большую популярность, численность покупателей увеличивалась, росли объемы продаж и продавцы перестали справляться с объемом работы. Было решено взять на работу еще одного продавца. Подали объявление в газету. По объявлению обратились несколько девушек. Заведующая побеседовала с каждой, созвонилась с магазинами, где они работали ранее. Выбор пал на одну из девушек. Заведующая обратилась в отдел кадров с просьбой оформить на работу новую сотрудницу. Все оформления были почти завершены, когда от вышестоящего руководства пришло распоряжение принять на работу другого продавца. Не желая спорить с начальством, заведующая магазином согласилась принять другого продавца на работу, но поставила условие, что его примут временно. Новый продавец В. И. Никонова в отличие от всех работающих продавцов была женщиной средних лет, неприятной внешности, с постоянно плохим настроением.

В. И. Никонова приступила к своим обязанностям, и в свой первый же рабочий день вступила в конфликт со всеми продавцами. Заведующая магазином успокоила девушек, понадеявшись, что В. И. Никонова освоится с традициями, нормами и правилами, сложившимися в коллективе, и изменится.

Но на следующий день произошел еще один конфликт. В. И. Никонова заявила, что не желает работать в водочном отделе, так как здесь самое большое количество посетителей, ей тяжело, сказывается возраст. Заведующая объяснила ей, что в соответствии с утвержденным положением, каждый продавец в течение недели работает в одном отделе, а по истечении срока принимает другой отдел, т. е. происходит перемещение продавца по всем отделам.

В. И. Никонова заявила, что если она больше всех работает, то пусть ей и платят больше, чем другим продавцам. Заведующая объяснила ей, что зарплата начисляется по часовой оплате плюс процент от выручки. Так как у В. И. Никоновой самое большое количество покупателей, то у нее будет и самая большая выручка, следовательно, и выше зарплата. В. И. Никонова согласилась с доводами заведующей.

Очередной конфликт произошел вечером другого дня, когда В. И. Никоновой нужно было по графику выйти на работу в ночную смену. Она заявила, что работать не сможет, так как у нее дети и вообще ей тяжело работать ночью.

Ситуация в коллективе накалялась. Продавцов все более раздражало поведение В. И. Никоновой. Очередной скандал произошел, когда продавцам выдавали зарплату. В. И. Никонова начала возмущаться, что ей не доплатили, так как у других продавцов зарплата выше. Ей стали объяснять, что она не работала в ночь, за что идет дополнительная надбавка.

В. И. Никонова грубила покупателям, на нее часто поступали жалобы. Руководство объявило ей выговор, но это не дало положительного результата.

Через некоторое время стали поступать жалобы от покупателей, что В. И. Никонова неправильно сдает сдачу, часто обвешивает, и совершает еще ряд грубых нарушений правил торговли и дисциплины.

Заведующая передала жалобы вышестоящему руководству, но оно вновь ограничилось лишь выговором. Продавцов все больше раздражало поведение В. И. Никоновой. Тогда заведующая, боясь, что коллектив распадется, решила пойти на хитрость. Она имела в налоговой службе хорошего знакомого, поговорила с ним и решила устроить В. И. Никоновой «контрольную покупку». В назначенный день знакомый заведующей пришел в магазин, притворившись человеком в нетрезвом состоянии, стал покупать у В. И. Никоновой «что-нибудь на ужин. Заметив у посетителя крупные деньги, В. И. Никонова собрала ему хорошую корзину, не забыв внести в сумму и свою «накрутку» за обслуживание,

В ходе данной проверки был выявлен обсчет покупателя. Налоговая служба наложила штраф на предприятие и на продавца В. И. Никонову.

В связи с грубейшим нарушением В. И. Никонову освободили от занимаемой должности, что вызвало положительную реакцию со стороны продавцов.

Вместо В.И.Никоновой заведующая магазина решила сама принять на работу нового продавца. Как бы не ошибиться!

Кейс №3

Жанна Христордар только что получила университетскую степень бакалавра по направлению «Менеджмент» и сразу же включилась в работу компании своего отца. Ее отец Богдан Христордар являлся владельцем и президентом компании «Бутики Христордара». Компания владела сетью из 12 магазинов модной женской одежды в ряде крупных городов России. Компанию еще в конце перестройки основал дед Жанны. Связи и опыт деда, долгое время работавшего в сфере советской торговли, и последние 10 лет деятельности ее отца в области женской одежды, их умение покупать и продавать эту одежду превратили компанию из одного магазина в центре Москвы в достаточно большую сеть магазинов. Управленческий стиль Богдана Христордара, по сути, был продолжением стиля его отца. Оба получили образование при старой системе, один — торговое, а другой — политехническое. Богдан знал, что и как он делает. Он был горд тем, что был способен «держать руку на пульсе» всех деталей по покупке, рекламе и управлению магазинами. Каждый из менеджеров его магазинов, равно как и члены правления, встречались с ним каждые две недели в Москве. Между этими встречами Богдан тратил 2—3 дня каждой недели на посещение своих магазинов и работу с их менеджерами.

Однако главной его заботой было то, как люди коммуницируют и как они смотивированы к работе. Он отмечал, что на заседаниях, которые он проводил, все его менеджеры и специалисты слушают его очень внимательно. Тем не менее от суждений, которые они делали» его начала беспокоить мысль: слышат ли они его или просто внимательно слушают. Как результат ряд его указаний точно не выполнялись магазинами. Он часто сам правил документацию и рекламные проспекты. В некоторых магазинах работники поговаривали о вступлении в профсоюз. Нередко приходилось слышать то, что ему совсем не нравилось. Так, ему стало известно, что многие работники компании, включая некоторых

менеджеров, знают, что пытается делать его компания, и уверены, что они могли делать дело лучше, если бы имели шанс говорить непосредственно с Богданом и его ближайшим окружением. Сам Богдан чувствовал, что многие его менеджеры, так же как и служащие магазинов, делали свою работу без каких-нибудь реальных усилий в творчестве, без изобретательности и энтузиазма. Его, кроме того, интересовало, почему некоторые его лучшие работники увольнялись и устраивались на работу к конкурентам.

Когда дочь пришла к нему, чтобы занять должность его специального помощника, он сказал: «Жанна, меня беспокоит происходящее в компании. Очевидно, что это проблема коммуникации и мотивации. Я знаю, что ты изучала менеджмент в университете. Я слышал, как ты говорила о проблемах барьеров и техники коммуникации. Ты называла имена Маслоу, Герцберга, Врума, МакКлелланда и других, кто много знает в области мотивации. Конечно, я сомневаюсь, что эти «психологи» знают достаточно много о бизнесе. Вместе с тем я знаю о мотивации людей то, что главное — деньги, хороший начальник и хорошие условия работы. Может быть, ты знаешь что-то еще, что поможет мне? Я надеюсь на это. За твоё обучение в университете я заплатил немало денег. Мне это недешево обошлось. Так что ты могла бы мне предложить?»

Кейс №4

Свой рабочий день генеральный директор фирмы Д.П. Васильев, как обычно, начал на полчаса раньше и прежде всего на лист бумаги набросал перечень всех дел, которыми предстоит сегодня заняться. В числе наиболее важных он подчеркнул работу по составлению плана о перспективах развития фирмы. Это давно не дает ему покоя, однако взяться за дело по-настоящему все некогда - отвлекали текущие дела.

На столе уже несколько дней лежат папки с материалами, подготовленными соответствующими службами: перспективы научно-технического развития фирмы, анализ основных технико-экономических показателей, прогноз на будущий год и т.д. Материалы требуют тщательного изучения, а пока удавалось знакомиться с ними только урывками.

Первым делом надо провести оперативное совещание. Конец месяца и квартала. Васильева очень беспокоит финансовое положение фирмы и реализация продукции. Совещание с руководителями служб начато ровно в 9.00, проведено довольно четко, но закончить его удалось только к 11 часам.

К этому времени в приемной накопилось уже много посетителей. В их числе несколько представителей других фирм, предприятий. Кроме того, просил принять начальник финансовой службы (в связи с невозвращением кредитов юридическим лицам он хотел дать пояснения по замечаниям генерального директора и снять вопросы). Просили также принять: начальник кадровой службы, а также службы маркетинга по изменению ситуации на внешнем рынке из-за колебаний валюты США. "Что ему от меня надо, - подумал генеральный директор. - Он, кажется, не первый день уже ко мне прорывается. Есть ведь заместитель генерального директора по финансам". По следам одного из совещаний предстояло решить ряд вопросов с начальником службы безопасности.

Прием Васильев начал в 11.30. В первую очередь пригласил представителей других фирм. "Своим" назначил время в течение дня, заместителя генерального директора просил через секретаря позвонить позднее, если тот не найдет возможности решить свои вопросы с вице-президентом фирмы. Неожиданно приехал представитель коммерческого банка, в котором находится счет фирмы. Пришлось принять. Как оказалось, все его вопросы касались компетенции заместителя по финансам. Но, так уже было принято на фирме, сначала он должен был обратиться к генеральному директору. Из трех представителей других фирм только один действительно нуждался в приеме генерального директора. Вопросы других вполне могли решить его

заместители. Однако один из представителей наотрез отказался рассматривать с кем-либо, кроме генерального директора, второй - остался не удовлетворен решением заместителя и непременно требовал вмешательства "самого".

Лишь после обеда генеральный директор, наконец, смог приступить к работе над перспективным планом, но в это время позвонил главный бухгалтер фирмы. Дело оказалось значительно серьезнее, чем можно было предполагать. Под угрозой срыва была выплата заработной платы работникам. Банк, где находились финансовые средства фирмы, неожиданно обанкротился. Генеральный директор давно подозревал, что с этим банком не все благополучно.

Надо немедленно ехать в банк. Генеральный директор просит секретаря вызвать машину, но она напоминает, что сегодня в 16.00 у него прием посетителей по личным вопросам, а в 17.30 - совещание руководителей структурных подразделений. Что делать? Отменять прием посетителей по личным вопросам не хотелось бы. Помнится, в прошлый раз он переносил его на сегодня. Нарушать самим же заведенный порядок - значит подрывать уважение ко всякому порядку вообще.

Размышления генерального директора прерывает телефонный звонок из-за границы. Интересуются, почему до сих пор не отправлена продукция фирмы для реализации. Он так и не успел принять своего главного бухгалтера. Вопросы касаются интересов многих работников, понадобятся средства для выплаты заработной платы. Как это все будет организовано? Учтены ли психологические факторы? Каковы последствия невыплаты заработной платы?

Во всех этих вопросах необходимо досконально разобраться, еще раз взвесить и обсудить. Но где же взять время? Генеральный директор с тоской посмотрел на пухлую папку еще не разобранный корреспонденции, задумался: "Создается впечатление, что не я руковожу фирмой, а фирма мною. Я намечаю одни дела на день, а жизнь подсказывает другие. Можно ли навести в этом какой-то порядок?"

Службы заместителя генерального директора по коммерческим вопросам изучали, помнится, затраты рабочего времени руководителей нашей фирмы. Интересно было бы посмотреть результаты, тем более они здесь, в папке. Да, цифры весьма любопытные".

Оказывается, у генерального директора фирмы и у его заместителей рабочее время обычно складывается примерно следующим образом:

- подготовка решений перспективного характера - от 1-5% у руководителя, до 25% у отдельных заводов, из них 93% - на проведение разного рода совещаний и 7% - на изучение и проработку материалов; составление (подготовка предложений) плана - 5% у руководителя и до 15% - у заводов, корректировка и уточнение планов текущего года - от 3 до 4%;

- оперативная работа - от 65 до 70% общего времени, в том числе: посещения трудового коллектива - 2-3%, совещания - 90%, изучение материалов - 2%, другие формы работы - остальное;

- решение кадровых вопросов - 5-6% рабочего времени, организационные проблемы управления - до 4%, другие вопросы - остальное время.

"А как складывается рабочий день у руководителей других фирм?-задумывается генеральный директор. Ведь мы работаем не хуже других. Правда, мой рабочий день длится иногда по 12 часов. Что ж, если так организован у меня мой труд, то надо заняться планированием своей работы".

Кейс №5

«Управленческая команда в компании»

В середине октября 29-летний Борис Минин, президент небольшой торговой компании, должен был встретиться со своей управленческой командой по поводу

увеличения цен на продаваемые товары. Пост президента он получил год назад от своего отца, владельца компании. Это был поистине сумасшедший год. Компания чуть было не обанкротилась. Однако еще многое осталось сделать, что увести компанию от «края пропасти».

Ниже приводится характеристика членов управленческой команды Бориса, собравшихся на заседание к 11:00. Владимир — 32-летний финансовый директор компании; в компании работает три года, придя туда из одной из аудиторских компаний «Большой шестерки». Помимо финансов, он отвечает за бухгалтерию и общеадминистративные вопросы. Николай (35 лет) работает в компании восемь лет. Хотя по образованию он экономист, он поменял много работ в компании. Сейчас он занимается вопросами закупок товаров у поставщиков и подчиняется Владимиру. Елена — 45-летняя сестра Бориса руководит торговыми операциями. Торговля организована через дилеров, поэтому у Елены всего несколько человек в подчинении, семейным обстоятельствам ей не удалось закончить вуз и получил высшее образование.

Борис созвал заседание и пригласил на него консультанта по управлению, чтобы обсудить проблемы в связи с необходимостью повышения эффективности деятельности компании.

Борис: Ладно, мы потратили уже немало времени на обсуждение вопроса о повышении цен. Владимир рекомендует поднять цены 16% уже сейчас. Хотелось бы узнать мнение каждого из вас об этом. Начнем с тебя, Владимир.

Владимир: Мой анализ данных из отчетов по прибыли указывает, что увеличение цен на 16% необходимо прямо сейчас, если мы хотим получить какую-нибудь прибыль в этом году. По самым лучшим моим оценкам, мы теряем деньги на каждой продаже. Мы с самого начала года еще ни разу не повышали цены. У нас просто сейчас выбора. Мы должны это сделать.

Николай: Конечно, было бы лучше увеличить цены не по сравнению с началом этого года, а по сравнению с этим же периодом прошлого года. Необходимо учитывать, что мы находимся в середине сезона продаж и повальное увеличение цен не очень желательно. Но, к сожалению, у нас нет выхода.

Владимир: У нас нет способа от этого отказаться.

Борис (выдерживая паузу, оглядывает всех собравшихся): Итак, все вы рекомендуете увеличить цены прямо сейчас?

Николай и Владимир: Да!

Владимир: Необходимо помнить, что мы не можем поднять цены по старым заказам, их можно ввести только в новые заказы. Мы уже отправили много заказов по старым ценам. Дилеры могут не принять наших предложений. Поэтому повышение цен коснется только тех заказов, которые мы ожидаем получить.

Николай: Если повышение цен будет отнесено только к новым заказам, то, принимая во внимание 32-страничный список выполненных заказов у Елены, мы просто не сможем почувствовать результата от увеличения цен, о котором говорим.

Владимир: Тогда мы должны известить дилеров о повышении цен на уже поставленные им товары. Я задержу им поставки и пошлю письма о повышении цен. Я также попрошу их подтвердить свое согласие на это. В противном случае намекну им, чтобы они не ожидали от нас в будущем товара.

Николай: Действительно, подтвержденные заказы дадут нам такую возможность.

Борис: Вы думаете, что это самое лучшее, что можно сделать?

Владимир: Мы делаем деньги, и было бы глупо в этой ситуации не поднимать цены.

Борис: Елена, ты чем-то недовольна. Что ты думаешь по этому поводу?

Елена (пожимая плечами): Я даже не знаю.

Владимир (с явным нетерпением): Мы же теряем деньги на каждом заказе.

Елена: Меня беспокоит, что мы поднимаем цены в середине сезона продаж.

Николай: Если ждать, то про это можно просто забыть.

Владимир: Елена, тогда что-нибудь предложи.

Елена: Я не знаю. (Пауза.) Эти заказы (берет в руки 32-страничную книгу заказов) отработывались целый месяц с дилерами. Здесь свыше 175 статей товаров. Все это надо теперь переделать и разослать дилера обратно для подтверждения. Мне это не очень нравится.

Владимир: Но это стоит сделать.

Николай: Посмотрите, в наших письмах мы можем сослаться на инфляцию, и, кроме того, ведь это первое увеличение цен за год. Большинство дилеров поймут это. Давайте попробуем. Здесь стоит рисковать, не правда ли, Елена?

Елена: (опять пожимает плечами).

Борис: Елена, ну скажи что-нибудь.

Елена: Не знаю. Я понимаю, что цены надо увеличить, но меня это беспокоит.

Владимир: Бизнес — это принятие трудных решений. За это нам и платят.

(Все примолкли, смотрят друг на друга, а потом все — на Бориса)

Кейс №6

«Подбор кандидатов на замещение освобождающейся должности»

Начальник службы маркетинговых исследований коммерческой фирмы через несколько дней уходит на пенсию по возрасту. Начальнику службы по работе с персоналом поручено подобрать кандидатов на замещение освобождающейся должности. В резерве кадрового департамента фирмы кандидатами на должность значились двое: зам. начальника службы Петров и главный специалист службы Антонов.

Кроме того, на эту должность была предложена кандидатура специалиста другой службы - Русакова, а также - кандидатура Блинова, изъявившего желание по личным соображениям поступить на работу в фирму по рекомендации со стороны.

Служба маркетинговых исследований коммерческой фирмы изучает проблемы, связанные с внутренним и внешним рынками сбыта производимой продукции. В задачи службы входит качественное исследование рынка, сбор необходимой информации, ее обработка с использованием средств вычислительной техники, а также организация и проведение рекламной деятельности.

Как известно, на рынке идет жесткая конкурентная борьба. Конкретная фирма пытается освоить и расширить не только внутренний рынок, но и особенно внешние (бывшие республики СССР и государства бывшей социалистической системы). Однако фирма, соблюдая свой достаточно высокий имидж, стремится делать это цивилизованно, не нарушая сложившихся законов рыночных отношений.

Характеристика кандидатов на должность.

1. Петров - возраст 50 лет. Имеет среднее техническое образование, служил в армии, демобилизовался в звании капитана. На фирме работает с 1991 г. в должности зам. начальника службы. Оказывает большую помощь начальнику службы маркетинговых исследований в организации ее деятельности. Активно проводил мероприятия по реорганизации службы, по оснащению рабочих мест современной техникой. Инициативен, однако, решения принимает не быстро и осторожно. Любимая его поговорка: "Семь раз отмерь, один раз отрежь". С окружающими общителен, вежлив. Порой недостаточно требователен, Увлекается рыбной ловлей. Иногда болеет, женат, имеет сына.

2. Антонов - главный специалист этой службы. Возраст — 40 лет. Высшее образование. На фирме работает с 1992 г. в качестве главного специалиста службы маркетинга. В решении производственных и иных вопросов Антонов не особенно инициативен. Однако всегда весьма охотно поддерживает полезную творческую мысль, и часто бывает более напорист и энергичен, чем сам автор предложения.

Антонов - очень исполнительный, требовательный, даже строгий. Внешне - всегда опрятный, сосредоточенный. Принципиальный. С окружающими придерживается официальных служебных отношений. С рабочими шутит редко, молчалив. К нарушителям трудовой дисциплины и недобросовестным работникам относится нетерпимо. Сотрудники уважают Антонова.

Увлекается шахматами, однако сам играет редко. Предпочитает давать советы играющим, особенно проигрывающему (с согласия другого партнера). Получает большое удовольствие, когда игрок при его помощи выигрывает.

Женат, имеет двоих детей. Пользуется репутацией примерного семьянина. Здоров.

3. Русаков - специалист другой службы. Возраст - 27 лет. Образование высшее, инженер. На фирме работает после окончания института.

Русаков инициативен, проявляет творческую смелость при принятии различных решений. Однако часто ошибается. Чувствуется недостаток опыта. Целеустремленный, темпераментный, энергичный, во всем старается разобраться, постоянно советуется с опытными работниками фирмы. Легко вступает в спор со всеми, вплоть до руководителя фирмы. Убеждаясь в ошибочности своих предложений, быстро от них отказывается.

Русаков читает много отечественной и иностранной периодической литературы. Редко придерживается официальных отношений. Со всеми общителен, любит шутить. Хорошо знает настроения рабочих, их запросы и интересы.

Здоров. Увлекается спортом. Женат. Детей нет.

4. Блинов - 38 лет; инженер-экономист. Образование высшее. Работает в коммерческих фирмах с 1991 г., как правило, в финансовых службах. Избирался депутатом городской думы. Имеет значительные деловые связи и авторитет в коммерческих фирмах.

Блинов мало знает о конкретной коммерческой фирме, но имеет солидные рекомендации от деловых партнеров фирмы. Человек энергичный, принципиальный. Квалифицированный специалист.

3. Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации студентов

Итоговый контроль по дисциплине осуществляется проведением зачета.

Вопросы к зачету по дисциплине

1. Развитие научной мысли об управленческих решениях;
2. Понятие и роль принятия управленческих решений;
3. Содержание и функции управленческих решений;
4. Основные этапы процесса разработки и принятия управленческих решений;
5. Факторы, влияющие на принятие управленческих решений;
6. Условия и факторы качества управленческого решения;
7. Особенности управленческих решений;
8. Принципы классификации управленческих решений;
9. Виды моделей, применяемых для разработки решений;
10. Элементы моделей и предъявляемые к ним требования;
11. Моделирование управления в организации;
12. Неопределенность и риск в управленческих решениях;
13. Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях полной неопределенности;
14. Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях риска;
15. Факторы качества управленческих решений;
16. Методы управления качеством;
17. Эффективность управленческих решений;

18. Контроль реализации управленческих решений;
19. Принципы построения эффективной системы контроля;
20. Ответственность при реализации управленческих решений.

Оценочные средства для промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины

В конце семестра все полученные баллы суммируются, и выводится рейтинг студента: «отлично» - 91-100 баллов; «хорошо»- 76-90 баллов; «удовлетворительно» - 61-75 баллов.

Дисциплина заканчивается зачетным занятием. Результат получения зачета дисциплины, фиксируется преподавателем в зачетке: «зачтено»

Руководитель направления подготовки
«Менеджмент», к.э.н., доцент



С.Ю.Соболева