

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Кубанский государственный университет»
Факультет управления и психологии

УТВЕРЖДАЮ
Проректор по учебной работе,
качеству образования – первый
проректор
Хагуров Т.А.
подпись
«27»  2018г.



РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Б1.Б.24 МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Направление подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление

Направленность (профиль):

«Управление государственной и муниципальной собственностью»

«Муниципальное управление»

«Государственная политика и публичное управление»

Программа подготовки академическая

Форма обучения очная

Квалификация (степень) выпускника бакалавр

Краснодар 2018

Рабочая программа дисциплины «Методы принятия управленческих решений» составлена в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования (ФГОС ВО) по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, профили: «Управление государственной и муниципальной собственностью», «Муниципальное управление», «Государственная политика и публичное управление»

Программу составил(и):

Гетманцев К.В., доцент, кандидат экономических наук


подпись

Рабочая программа дисциплины утверждена на заседании кафедры организации и планирования местного развития протокол № 8 «10» апреля 2018 г.

Заведующий кафедрой (выпускающей) Авдеева Т.Т.


подпись

Рабочая программа дисциплины утверждена на заседании кафедры государственного и муниципального управления протокол № 18 «10» мая 2017 г.

Заведующая кафедрой (выпускающей) Мясникова Т.А.


подпись

Рабочая программа дисциплины утверждена на заседании кафедры государственной политики и государственного управления протокол № 10 «10» апреля 2018 г.

Заведующая кафедрой (выпускающей) Мирошниченко И.В.


подпись

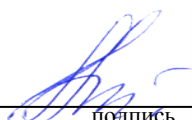
Рабочая программа обсуждена на заседании кафедры организации и планирования местного развития протокол № 8 «10» апреля 2018 г.

Заведующая кафедрой (разработчика) Авдеева Т.Т.


подпись

Утверждена на заседании учебно-методической комиссии факультета управления и психологии протокол № 12 «19» апреля 2018 г.

Председатель УМК факультета Шлюбуль Е.Ю.


подпись

Рецензенты:

Мясникова Т.А. доктор экономических наук, заведующая кафедрой государственного и муниципального управления ФГБОУ ВО Кубанский государственный университет

Дудина А.А. кандидат экономических наук, доцент КРИА ДПО ФГБОУ ВО Кубанский государственный аграрный университет

1 Цели и задачи изучения дисциплины (модуля).

1.1 Цель освоения дисциплины.

Цель дисциплины - формирование у студентов навыков разработки и принятия различного рода управленческих решений на уровне фирмы и органов государственного и муниципального управления.

1.2 Задачи дисциплины.

- изучение технологии разработки, принятия и реализации управленческих решений, в том числе в условиях риска и неопределенности;
- изучение методов анализа, прогнозирования, оптимизации управленческих решений;
- получение практических навыков в применении изучаемых инструментов и методов разработки и принятия управленческих решений при помощи проигрывания конкретных ситуаций и решения практических задач;
- формирование навыков адаптации рассмотренных методов к конкретным условиям функционирования фирмы и органов государственного и муниципального управления;
- организация самостоятельной работы студента по изучению основных вопросов, возникающих в процессе принятия и реализации управленческих решений.

1.3 Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы.

Дисциплина «Методы принятия управленческих решений» относится к базовой части Блока 1 "Дисциплины (модули)" учебного плана.

Дисциплина находится в логическом и содержательно-методической взаимосвязи с другими частями ООП и базируется на знаниях, полученных при изучении дисциплин общенаучного и профессионального цикла, таких как: «Теория организации», «Стратегическое управление».

В дальнейшем знания, полученные в ходе изучения дисциплины, могут быть использованы при изучении курсов: «Инновации в государственном и муниципальном управлении», «Управление изменениями», «Управление проектами», «Проектный менеджмент».

1.4 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы. Изучение данной учебной дисциплины направлено на формирование у обучающихся профессиональных компетенций (ОПК-2, ПК-13, ПК-21, ПК-25)

№ п.п.	Индекс компет енции	Содержание компетенции (или её части)	В результате изучения учебной дисциплины обучающиеся должны		
			знать	уметь	владеть
1.	ОПК-2	способность находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений	индивидуальн ые особенности лица принимающего о решения, их воздействие на процесс формирования объективного мировоззрения и мировосприят ия, групповые особенности процесса принятия управленчески х решений и их роль в повышении объективности мировоззренче ской позиции.	получать информацию о внешней и внутренней среде организации, организационн ых процессах, систематизиров ать и анализировать её, получать информацию необходимую для процесса разработки и реализации управленческих решений.	навыками анализа организационн о- управленческо го анализа, процесса целеполагания, методами сбора и анализа информации, включения её в процесс принятия и реализации управленчески х решений.
2.	ПК-13	способность использовать современные методы управления проектом, направленные на своевременное получение качественных результатов, определение рисков, эффективное управление ресурсами, готовностью к его реализации с использованием современных инновационных технологий	основные процессы и особенности проектного управления, проблемы формирования долгосрочных, среднесрочны х и краткосрочны х проектов, особенности проектной деятельности в государственн ом и муниципально м управлении.	организовыват ь процесс разработки проекта, его реализации и обеспечивать контроль хода его исполнения, доработки и корректировки проекта с учетом возникших новых обстоятельств.	методами работы в проектных группах и руководства проектной командой, анализа процессов, проектного управления и подходов к управлению ими
2.	ПК 21	умение определять	основные	организовыват	навыками

		параметры качества управленческих решений и осуществления административных процессов, выявлять отклонения и принимать корректирующие меры	способы организации контроля качества административной деятельности и принятия управленческих решений на разных уровнях управленческой иерархии	ь процесс контроля за процессами принятия и реализации управленческих решений на разных уровнях управленческой иерархии в организации, выстраивать каналы обратной связи, осуществлять сопряжение и корректировку полученных результатов и целей управленческой деятельности	контроля в сфере принятия и реализации управленческих решений, организации системы обратной связи в организации, корректировки и адаптации целей управления в соответствии с полученными результатами
3	ПК 25	умение организовывать контроль исполнения, проводить оценку качества управленческих решений и осуществление административных процессов	содержание структуры проблемной ситуации, факторы, определяющие структуру проблемы, понятие организационных и управленческих условий разрешения проблемных ситуаций, понятие и содержание социальной ответственности менеджера	определять структуру проблемы, выделять постоянные и переменные факторы проблемной ситуации, применять организационные и управленческие методы разрешения проблемных ситуаций, формировать содержание социальной	методами определения структуры проблемной ситуации, организационными и управленческими методами уточнения и разрешения проблемной ситуации, методами определения социальной ответственности, а также методами её управления (снижения)

2. Структура и содержание дисциплины.

2.1 Распределение трудоёмкости дисциплины по видам работ.

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 зач. ед.

(108 часа; из них – 58,2 часа контактной работы, в том числе, 54 часа аудиторной нагрузки: лекционных 18 ч., практических 36 ч, 4 часа – контролируемой самостоятельной работы студентов, ИКР – 0,2; 49,8 часа самостоятельной работы), их распределение по

видам работ представлено в таблице (ОФО).

Вид учебной работы		Всего часов	Семестры (часы)			
			6	7		
Контактная работа, в том числе:						
Аудиторные занятия (всего)		54	54			
Занятия лекционного типа		18	18			
Лабораторные занятия		-	-			
Занятия семинарского типа (семинары, практические занятия)		36	36			
		-	-	-	-	-
Иная контактная работа:						
Контроль самостоятельной работы (КСР)		4	4			
Промежуточная аттестация (ИКР)		0,2	0,2			
Самостоятельная работа, в том числе:						
Выполнение индивидуальных заданий		20	20			
Подготовка к групповым формам работы		20	20			
Проработка теоретического материала		9,8	9,8			
Подготовка к текущему контролю						
Общая трудоемкость:	час.	108	108			
	в т.ч., контакт. работа	58,2	58,2			
	зач. ед.	3	3			

2.2 Структура дисциплины:

Распределение видов учебной работы и их трудоемкости по разделам дисциплины.

Разделы дисциплины, изучаемые в 6 семестре (ОФО)

№	Наименование разделов	Количество часов				
		Всего	Аудиторная работа			Внеаудиторная работа
			Л	ПЗ	ЛР	
1	2	3	4	5	6	7
1	Решения как предмет научного исследования Условия и факторы принятия эффективных решений. Принятие решений в условиях неопределенности и риска	28	6	12	0	10
2	Использование технологии прогнозирования при выработке управленческого решения	22	4	8	0	10
3	Количественные методы принятия управленческих решений. Общая характеристика	22	4	8	0	10
4	Решение управленческих задач креативными методами	31,8	4	8	0	19,8
	КСР	4	-	-	-	-
	ИКР	0,2	-	-	-	-
	<i>Итого по дисциплине:</i>	108	18	36	0	49,8

Примечание: Л – лекции, ПЗ – практические занятия / семинары, ЛР – лабораторные занятия, СРС – самостоятельная работа студента

2.3 Содержание разделов (тем) дисциплины:

2.3.1 Занятия лекционного типа.

№	Наименование раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	Форма текущего контроля
1	2	3	4
1.	Решения как предмет научного исследования Условия и факторы принятия эффективных решений. Принятие решений в условиях неопределенности и риска	Теоретические подходы к исследованию управленческого решения. Виды и классификация управленческих решений. Лицо принимающее решения. Индивидуальное и групповое ЛПР. Управленческие решения в деятельности организации. Внешняя среда организации и её роль в разработке управленческих решений. Нестабильность внешней среды и проблемы неопределенности при принятии управленческих решений. Эффективность и результативность управленческих решений. Критерии оценки качества управленческих решений. Организационно-управленческие методы повышения объективности управленческих решений	Устный опрос
2.	Использование технологии прогнозирования при выработке управленческого решения	Понятие прогноза и прогнозирования. Роль прогнозирования в процессах принятия управленческих решений. Виды прогнозов.	Устный опрос
3.	Количественные методы принятия управленческих решений. Общая характеристика	Методы принятия управленческих решений: количественные методы. Математическое моделирование. Вероятностные методы. Современные программные средства обеспечения процесса принятия управленческих решений	Устный опрос
4.	Решение управленческих задач креативными методами	Креативные методы принятия управленческих решений. Групповые методы разработки управленческих решений. Согласование и утверждение управленческого решения в рабочих группах	Устный опрос

2.3.2 Занятия семинарского типа.

№	Наименование раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	Форма текущего контроля
1	2	3	4
1	Решения как предмет научного исследования Условия и факторы	Теоретические подходы к исследованию управленческого решения. Виды и классификация управленческих решений. Лицо принимающее решения. Индивидуальное и	Участие в групповой дискуссии реферат

	принятия эффективных решений. Принятие решений в условиях неопределенности и риска	групповое ЛПР. Управленческие решения в деятельности организации. Внешняя среда организации и её роль в разработке управленческих решений. Нестабильность внешней среды и проблемы неопределенности при принятии управленческих решений. Эффективность и результативность управленческих решений. Критерии оценки качества управленческих решений. Организационно-управленческие методы повышения объективности управленческих решений	
2	Использование технологии прогнозирования при выработке управленческого решения	Понятие прогноза и прогнозирования. Роль прогнозирования в процессах принятия управленческих решений. Виды прогнозов.	Участие в групповой дискуссии реферат Подготовка проекта
3	Количественные методы принятия управленческих решений. Общая характеристика	Методы принятия управленческих решений: количественные методы. Математическое моделирование. Вероятностные методы. Современные программные средства обеспечения процесса принятия управленческих решений	Участие в групповой дискуссии Подготовка проекта
4	Решение управленческих задач креативными методами	Креативные методы принятия управленческих решений. Групповые методы разработки управленческих решений. Согласование и утверждение управленческого решения в рабочих группах	Участие в групповой дискуссии Подготовка проекта

2.3.4 Примерная тематика рефератов, проектов и тематика деловых игр

1. Реферат «Великие менеджеры XX и XXI века».
2. Реферат «Моделирование управленческих решений как способ прогнозирования и оценки их эффективности».
3. Реферат «Современные программные средства обеспечения процесса принятия управленческих решений».
4. Разработка и презентация коллективных информационно-аналитических проекта «Сторонники изобилия».
5. Разработка и презентация коллективных информационно-аналитических проекта «Разработка управленческой модели».
6. Разработка и презентация коллективных информационно-аналитических проекта «Методы принятия управленческих решений в условиях неопределенности и риска».
7. Разработка и презентация коллективных информационно-аналитических проекта «Использование техники прогнозирования в работе менеджера».
8. Разработка и презентация коллективных информационно-аналитических проекта «Проблемы взаимодействия в рабочих группах при разработке решения».

Алгоритм работы:

1. Поиск литературы и анализ литературы и источников по данной проблеме.
2. Написание реферата в творческой (продуктивной) переработке, где главное

внимание уделяется новизне содержания, анализу его социальной ценности с учетом уже имеющихся достижений в определенной области знаний.

3. Составления списка использованной литературы.

Критерии оценки реферата:

- актуальность содержания, высокий теоретический уровень, глубина и полнота факторов, явлений, проблем, относящихся к теме;
- информационная насыщенность, новизна, оригинальность изложения вопросов;
- простота и доходчивость изложения;
- структурная организованность, логичность, грамматическая правильность и стилистическая выразительность;
- убедительность, аргументированность, практическая значимость и теоретическая обоснованность предложения и выводов, сделанных в реферате.

Объем реферата 5-15 стр. печатного текста (14 шрифт, полуторный интервал).

Структура реферата:

1. титульный лист
2. введение
3. содержание (текстовая часть)
4. заключение
5. библиографический список

2.4 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

№	Вид СРС	Перечень учебно-методического обеспечения дисциплины по выполнению самостоятельной работы
1	2	3
1	Проработка теоретического материала (подготовка к проблемным семинарам)	Методические рекомендации по внеаудиторной самостоятельной работе и выполнению отдельных видов работ для обучающихся по направлению подготовки 38.03.04 и 38.04.04 (Государственное и муниципальное управление). Протокол № 10 от 28.03.2017
2	Подготовка индивидуальных заданий (презентаций, сообщений)	Методические рекомендации по внеаудиторной самостоятельной работе и выполнению отдельных видов работ для обучающихся по направлению подготовки 38.03.04 и 38.04.04 (Государственное и муниципальное управление). Протокол № 10 от 28.03.2017
3	Подготовка к кейсу	Методические рекомендации по внеаудиторной самостоятельной работе и выполнению отдельных видов работ для обучающихся по направлению подготовки 38.03.04 и 38.04.04 (Государственное и муниципальное управление). Протокол № 10 от 28.03.2017

Учебно-методические материалы для самостоятельной работы обучающихся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ) предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

Для лиц с нарушениями зрения:

- в печатной форме увеличенным шрифтом,
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями слуха:

- в печатной форме,
 - в форме электронного документа.
- Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:
- в печатной форме,
 - в форме электронного документа.

Данный перечень может быть конкретизирован в зависимости от контингента обучающихся.

3. Образовательные технологии.

Для успешного освоения дисциплины сочетаются традиционные и инновационные образовательные технологии, которые обеспечивают достижение планируемых результатов обучения.

Реализация компетентностного подхода предусматривает использование в учебном процессе интерактивных форм проведения лекционных и практических занятий.

Основными образовательными технологиями, используемыми в обучении по дисциплине, являются:

- проектные образовательные технологии
- технологии активного и интерактивного обучения – дискуссии, лекция-беседа, лекция-дискуссия, разбор конкретных ситуаций, просмотр и обсуждение видеофильмов/презентаций/информационных инсталляций, творческие задания, работа в малых группах;
- технологии проблемного обучения - практические задания и вопросы проблемного характера;
- технология дифференцированного обучения – обеспечение адресного построения учебного процесса, учет способностей студента к тому или иному роду деятельности.

Для лиц с ограниченными возможностями здоровья предусмотрена организация консультаций с использованием электронной почты.

4. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.

4.1 Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации.

Разбор ситуаций в рамках интерактивной части лекционных занятий (кейс-стади)

Кейс «Сторонники изобилия»

«Тагуальпа - небольшая североамериканская республика, лежащая между Соединенными Штатами и Мексикой. С одной стороны ее обрамляет Сьерра-Хероне, с трех других - широкой петлей охватывает река Рио-Гранде. В 1526 году испанцы, одержав победу над тагуальпекскими индейцами, завоевали Тагуальпу. В дальнейшем сюда хлынули переселенцы самых разных рас и национальностей: французы, голландцы, немцы, скандинавы, итальянцы, а также семиты с Кипра и Ближнего Востока. Государственным языком Тагуальпы остался испанский. Экономика Тагуальпы, богатой сырьем, прекрасными тучными пастбищами, находится в кризисе. Площадь: 54 660 кв. км; население: 6 700 000 чел. (тагуальпеки). Столица - Хаварон.

Вот что сообщается о Тагуальпе в кратком словаре Ларусса. Желающих получить более подробные сведения мы отсылаем ... в первую очередь к замечательному исследованию «Американская Швейцария». Но пусть такое название не введет вас в заблуждение. Тагуальпа напоминает Швейцарскую конфедерацию лишь размерами своей территории да высоким уровнем промышленного развития, что и в самом деле поразительно для такого крохотного государства. Да еще, пожалуй, удивительной диспропорцией доходов жителей разных провинций, как то наблюдается в Швейцарии,

если, к примеру, сравнить районы Цюриха и Тессена. Но по всему прочему маленькая Тагуальпа скорее напоминает мексиканский отромок штата Техас. Сюда все больше проникает американский образ жизни, и кое в чем тагуальпеки, пожалуй, даже перещегооляли Соединенные Штаты. Иными словами, социальные барьеры, разделяющие разные слои населения в зависимости от их доходов, еще многочисленнее в Тагуальпе, чем в Соединенных Штатах. При малейшем изменении материального положения человек вынужден полностью менять образ жизни. Он должен немедленно переехать в другой квартал города, сменить машину, клуб, знакомых, друзей...»

В компании «Фрижибокс», занимающейся продажей холодильников, дела которой неуклонно ухудшались вследствие очередного экономического кризиса в стране, появился странный человек с не менее странным именем Квота, пообещавший увеличить сбыт в тысячи, а может быть в десятки тысяч раз. Руководство «Фрижибокса», словно загипнотизированное Квотой, согласилось со всеми его предложениями, как бы безумно они не выглядели.

1. Оформление витрин

«Прежде всего были переделаны витрины. Их расширили, но не для того, чтобы разместить там больше холодильников. Квота устроил здесь нечто вроде выставки Холода. Среди ледяных сталактитов и сталагмитов, припорошенных снегом, в разноцветном освещении было искусно представлено все, что во все времена, в давние и теперешние, имело хоть отдаленное отношение к холоду: полярные экспедиции, животные, проводящие зиму в спячке, эскимосские чумы, рыбный промысел на Крайнем Севере, зимний спорт, производство искусственного льда, мороженицы и ледники старой конструкции, первые холодильники и тому подобное... Так в центре этого вечно залитого солнцем города, уже оцепеневшего от влажной и жаркой субтропической весны, возникло любопытное и освежающее зрелище, при виде которого, если можно так выразиться, во рту становилось прохладно. А в центре этой декорации возвышался экран, на котором демонстрировали цветной фильм - где любимая тагуальпекская кинозвезда исполняла стриптиз среди вечных снегов Сьерра-Хероны и ледяных глыб, на которых она развешивала свою одежду и белье, постепенно обнажаясь перед зрителями.

Перед столь завлекательными витринами целый день толпился народ, но два-три холодильника терялись среди всего этого великолепия и пока что ежедневная продажа не увеличилась ни на йоту...

Для всех шести торговых залов центрального магазина, где собирались провести первые опыты, было по проекту Квоты изготовлено несколько странных предметов... Так, например, пришлось заказать шесть огромных зеркал, отражающая сторона которых была чуть золотистой и придавала лицу особенно приятный цвет. Эти зеркала обладали еще одной особенностью: если вы смотрелись в них с одной стороны в освещенном помещении, вы видели свое отражение, но если смотреть с другой стороны, из темноты, то амальгама теряла свои свойства и зеркало становилось как бы прозрачным стеклом...

Пришлось также более чем на полтора месяца забрать из цехов бригаду квалифицированных слесарей для изготовления шести экземпляров странного механизма с таинственными колесиками, который был величиной с карбюратор, внешне напоминал комбайн, а сложной системой зубчатых передач - астрономические часы. Для чего предназначался этот агрегат? На вопрос ... слесари ответили, что, с их точки зрения, он ни на что не пригоден.

И, наконец, были изготовлены на специальном предприятии шесть больших автоматов, выбрасывающих духи, пудру, шоколад, шариковые ручки и сережки, но устроен он был так, что, если выдергали за ручку один раз, автомат выдавал требуемое, но во второй раз он действовать отказывался. Ошеломлял и висевший над автоматами рекламный плакат - пышная, весьма откровенно выставывавшая напоказ свои прелести красавица, с улыбкой указывала куда-то вниз, а надпись на плакате гласила: «Наша фирма предлагает вам бесплатно» и еще более крупным шрифтом «К вашим услугам». Но Квота

в дополнение к этим плакатам заказал еще таблички, на которых было написано: «Не работает». Их должны были вешать на автоматы. И это казалось уже совсем непонятным».

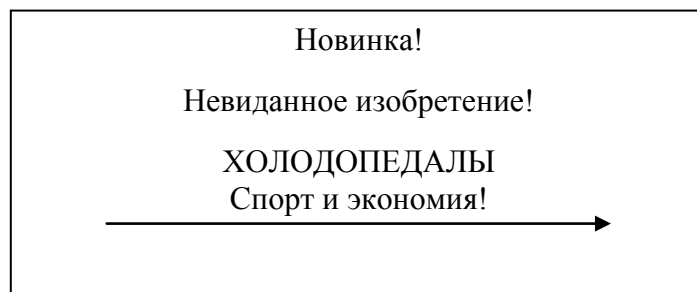
2. Привлечение покупателей в магазин.

«Оригинальные, прекрасно оформленные витрины, в самом деле, привлекали всеобщее внимание. Женщины все, или почти все, непременно останавливались. Лишь некоторые мужчины, да и то, судя по всему, спешившие, не замедляли шага, однако кидали на витрины беглый взгляд.

- Ничего, в следующий раз задержатся, они от нас не уйдут. А сегодня следите, как поступят те семьдесят процентов пешеходов, которые остановились поглазеть.

Действительно, все - кто долго, кто наспех - разглядывали различные сценки: рыбака-эскимоса, спящего сурка, корабль Амундсена, зажатый льдами... - и так, переходя от одного зрелища к другому, оказывались перед экраном, на котором улыбающаяся кинозвезда, снятая на отличной цветной пленке, раздевалась на фоне снегов Сьера-Хероны, подставляя ласковому солнцу свои прелести, и почти обнаженная, с головокружительной быстротой съезжала на лыжах с горы и исчезала.

В общем все было сделано с таким расчетом, чтобы от взгляда зевак не ускользнул большой плакат, на котором люминесцентными буквами было написано:



- Холодопедаль! Это еще что за чертовщина! - воскликнул ошеломленный Бретт. Холодильник с педалями? Мы никогда не выпускали подобной ерунды!

- Надеюсь, сказал Квота. - Да и кому он нужен?

- Так что же это такое?

Квота улыбнулся:

- Ну просто., холодильник с педалями... И так как Бретт от изумления разинул рот, Квота продолжал: - Терпение, дорогой директор, чуточку терпения! Не пытайтесь понять раньше времени. Лучше понаблюдайте за поведением прохожих. И считайте, сколько из них, послушавшись указующей стрелки, переступят порог магазина. Подумайте только: один шаг - и человек в наших руках. Он не выйдет обратно без покупки.»

Задания.

1. Сформулировать множество целей фирмы «Фрижибокс» и этапы их выполнения в процессе обслуживания покупателей.

2. Определить множество интересов покупателей и используемые Квотой способы привлечения их внимания.

3. Разработать предложения по дополнительным способам привлечения внимания потенциальных покупателей.

4. Сформировать задание (форму) для определения качества рекламной кампании.

3. Процесс предварительного обслуживания покупателей.

«- Разумеется, никаких дверей, - заметил Квота. - Открывать дверь - это уже к чему-то обязывает, человек может заколебаться...

В огромном квадратном холле, облицованном плитками, обычно выставляли различные модели холодильников. Квота приказал их убрать. Вдоль одной из стен пустого холла шли задники витрин, а в другой было устроено шесть маленьких прихожих, которые вели в торговые залы. Над каждой прихожей была стрелка, но пять из шести прихожих вместе со стрелками были темные.

- Что случилось? - заволновался Бретт. - Пробки перегорели?

Только одна прихожая - шестая - была освещена очень ярко, ... равно как и большая стрелка над входом в нее.

Нет, - ответил Квота. - Это нарочно. Как только мы пройдем через освещенную прихожую, свет в ней потухнет и зажжется в соседней. И загорится соответствующая стрелка. И так все по очереди. Таким образом, два посетителя не могут пройти сразу друг за другом в один и тот же салон, привлеченные, как бабочки, одним и тем же ослепительным светом.

Действительно, тамбур был хорошо освещен, холл освещен еще лучше, прихожая совсем ярко, а из открытой двери салона шло такое сияние, что вас невольно тянуло туда, и Квота пригласил всех последовать за ним... Как только все переступили порог, дверь захлопнулась за ними, словно крышка люка.

- И вот покупатель в ловушке, в буквальном смысле слова, - проговорил Квота. - Он не может открыть дверь, она буквально защелкнулась за ним, и он выберется из магазина лишь по прошествии известного времени. Но он не успеет насторожиться или забеспокоиться, так как услышит через громкоговоритель сказанную любезнейшим тоном фразу: «Вас обслужат сию минуту».

Напротив находилась еще одна дверь, застекленная, на ней крупными красными буквами было выделено: «Вход воспрещен». Кроме того, полная темнота, разлитая за дверью, безусловно, отобьет охоту нарушить запрет даже у самых бесцеремонных покупателей.

Итак, они оказались в маленькой, похожей на чулан комнате - три метра на три, - очень загроможденной: там стоял один из шести автоматов, над которым висела - кстати сказать, криво - фотография пышной красавицы, приглашавшей нажать кнопку. А поперек щитка автомата красовалась табличка, гласившая «Не работает». Перед автоматом помещался столик, заваленный альбомами и журналами, один с фотографиями из светской жизни, другой спортивный, третий с голыми девицами, еще один с художественными репродукциями и, наконец, журнал научной фантастики. На соседнем столике возвышался какой-то странный аппарат с таинственным механизмом, а на совсем низеньком стояли две коробки - в одной беспорядочно навалены сигареты, в другой - конфеты. В стену, напротив автомата, было вделано огромное зеркало, к которому инстинктивно направилась Флоранс поправить прическу».

4. Методы наблюдения за поведением покупателей

«Квота вошел в дверь, на которой висела табличка «Вход воспрещен». Каписта с помощниками последовал за ним. В этом вновь оборудованном помещении, где стояли теперь кресла, письменный стол и демонстрационная модель холодильника «В-12», Каписта узнал их бывший торговый зал, хотя здесь было темно и помещение стало меньше, так как устроили прихожую и отделили ее зеркалом - оно действительно служило перегородкой, но с этой стороны, из темноты, было прозрачным.

Сквозь эту перегородку Квота с помощниками и Капистой могли наблюдать за Флоранс и Бреттом, которые вели себя по-разному. Взбив перед зеркалом прическу, Флоранс принялась разглядывать странный агрегат, надеясь угадать, что это такое, а ее дядя тщетно старался поправить косо висящую фотографию и нервничал, так как фотография снова сползала вбок. После третьей попытки он раздраженно пхнул ее и тоже принялся изучать агрегат, от которого отошла Флоранс. А Флоранс, несмотря на предупреждение, висевшее на видном месте, взялась теперь за ручку автомата. Возможно, чтобы проверить. И в руку ей упала шоколадка.

- Да он работает! - раздался ее возглас.

Флоранс из любопытства потянула второй раз ручку, но ничего больше не выпало, и она вспомнила, что автомат устроен с таким расчетом, что действует только раз. Потом она пересмотрела все марки сигарет в коробке, порылась в конфетах, взяла одну попробовать, рассеянно перелистала какой-то журнал, просмотрела его, швырнула

обратно, взяла второй, потом третий - с репродукциями - и принялась внимательно их изучать.

А в это время ее дядюшка упорно со всех сторон обследовал загадочный агрегат. Наконец он оставил его в покое, но не стал ни тянуть ручку автомата, ни просматривать журналы, он остановился перед зеркалом и, словно увидев тех, кто стоял там, с другой стороны, высунул язык. Но он просто пытался рассмотреть прыщик. Затем озабоченно оттянул веко левого глаза.

- Хватит, - сказал Квота своим спутникам, которых развеселило это зрелище. - Мы уже достаточно нагляделись.

Он зажег свет, раскрыл дверь и пригласил Бретта с племянницей войти.

- Где же он? - спросил Бретт, оглядывая торговый зал.

- Кто? - слукавил Квота.

- Педальный холодильник.

- Он вас так интересуется?

- Но ведь... - недовольно буркнул Бретт.

- Попались на удочку, да? - насмешливо проговорил Квота.

- На какую удочку?

- На холодильную.

- Но в конце концов, черт побери, где же его можно увидеть?

- Кого?

- Да этот, провалился он пропадом, педальный холодильник! - завопил Бретт, и его лысина приобрела оттенок спелого помидора.

Казалось Квота искренне удивился:

- Вы серьезно считаете, что он существует?

На лице Бретта гнев мгновенно сменился выражением глубокого разочарования...

На возмущенные вопросы собравшихся Квота ответил, что скрытое наблюдение за поведением покупателей необходимо для их классификации. - «Плохих покупателей не существует, ... есть плохие продавцы.

- В чем состоит роль хорошего продавца? В том, чтобы обезвредить недостатки покупателя, которые мешают ему сделать покупку. Но как же продавец может это сделать, раз он сам не знает недостатков клиента? А как он может их узнать, если предварительно покупателя в этой комнате не подвергнут соответствующим тестам? - обратился Квота к своим помощникам. - А после того как характер покупателя нам станет ясен, мы пошлем ему не первого попавшегося продавца, как делалось до сих пор ..., - а именно того единственного, чьи качества лучше всего соответствуют характеру покупателя. Понятно? Кита не ловят на червяка, а пескаря не бьют гарпуном, точно также неврастеника не уговорит болтун, а робкого - молчальник...»

Задания

1. Определить те человеческие инстинкты, которые используются Квотой на предварительном этапе обслуживания.

2. Разработать ограничения в работе с потребителями, определяемые законом, моралью и этикой.

3. Проанализировать методы воздействия на поведение покупателей.

4. Разработать собственные предложения по работе с потенциальными потребителями для определенного (вами выбранного) хозяйственного объекта.

5. Типология покупателей и продавцов.

«Флоранс растерянно заморгала.

- Скажите, а я... в таком случае... только что... тоже попала в какую-то категорию?

- Безусловно, - подтвердил Квота.

- Я пескарь? - не без кокетства спросила Флоранс.

- Нет, скорее мартышка.

Флоранс побледнела.

- Чудеснейшая категория! - И Квота склонился перед ней в любезном поклоне. - Мартышка покупатель - существо живое, любопытное, с хитринкой, однако с трудом сосредоточивает свое внимание и поэтому поначалу опасается попасть впросак, но в то же время, к счастью, достаточно умна, чтобы не заинтересоваться новинкой...

- Так на что же ловят обезьян в вашем зверинце? - спросила она.

- Их нет надобности ловить, - ответил Квота. - Они сами идут в капкан. Мартышка - покупатель без чужой подсказки найдет десятки доводов, чтобы убедить себя то, что ей захотелось. Лучшего клиента для магазина самообслуживания и желать нельзя. Он обожает супермаркеты и с легкой душой спускает там все свои сбережения.

- Значит, в данном случае продавца вообще не требуется?

- Для мелких покупок - нет, назойливый продавец может только напортить. Но для дорогих - скажем, для холодильника, автомобиля - продавец необходим, чтобы в нужный момент пресечь последние колебания, ибо есть риск, что, затянувшись, они могут привести к неуместным критическим раздумьям. Но говорить продавец должен мало. Поэтому к покупателю-мартышке мы шлем продавца-карпа... Для удобства я каждую из семи категорий называю именем какого-нибудь животного: мартышка, угорь, павлин, куница, бык и робкая лань. Последняя - самая распространенная категория. Мы видели прекрасный образец покупателя-быка.

- Кто же это? - удивился Бретт.

- Да вы, - сказал Квота. - Характеристика: нервен, раздражителен, упрям, знает, чего хочет, и заставить его отказаться от своего желания трудно. А хочет он педальный холодильник, которого не существует. Нам же надо продать ему обычный холодильник. Если он почувствует хоть малейшее принуждение, он тут же заартачится и уйдет. Итак, к нему мы пошлем такого деревенского пастушка, который подгоняет быка хворостинкой. Бык одним ударом хвоста может сбить беднягу с ног, однако слабый паренек ведет животное туда, куда хочет, и у водопоя бык почувствует неодолимую жажду. Тут требуется спокойный, неразговорчивый продавец, словом нечто бесцветное и ничтожное.

- А куница? - с любопытством спросила Флоранс.

- Характеристика, - начал Квота, жадность и нескромность. Сует свой нос всюду. Всюду ищет выгоду. Войдя в комнатку, первым делом кидается от столику к столику, все перетрагивает, каждую вещь возьмет в руки, желая проверить, что за ней или под ней. Потом раскроет свою сумочку и, оглядевшись по сторонам, набьет ее конфетами и сигаретами, даже если сама не курит. Потом примется трясти автомат в упрямой надежде привести ее в действие. Таинственный агрегат и висящая криво фотография ее не интересуют. Возможно стащит один из журналов, скорее всего со светской хроникой. Ей мы пришлем продавца-лисицу, а тот повернет дело так, что она поверит, будто она сама отыскала запрятанную в углу наилучшую модель холодильника. С остальными категориями я познакомлю вас позже... Набейте себе руку, определяя коммерческую категорию каждого, с кем вы встречаетесь дома, у друзей, в любом месте. Сначала вы будете ошибаться, и часто. Будете принимать «лань» за «павлина», потому что у нее гордый вид, но помните, это напускное, от робости, будете смешивать «мула» и «угря», потому что его упрямство многообразно и противоречиво...

Если, к примеру, покупатель, попав в «ловушку», сразу же не делает попытки, пусть даже мимолетной, поправить висящую криво фотографию, значит он наверняка либо «куница», либо «угорь». И напротив, покупатель, который хотя бы ради интереса не пробует потянуть ручку автомата, может быть только «ланью» или «быком». Вряд ли стоит говорить о притягательной силе зеркала для «павлина», таинственного агрегата для «мартышки» и т.д. ...

Задания.

1) Охарактеризовать методы отбора персонала.

2) Разработать методы отбора персонала для определенного, самостоятельно

выбранного хозяйственного объекта.

3) Сформировать критерии по идентификации неописанных категорий покупателей (угорь, павлин, пескарь, робкая лань) с использованием психологических тестов Квоты).

4) Разработать типологию продавцов и рекомендации по их использованию в зависимости от категории покупателя.

6. Методы работы с покупателями.

И впрямь, звонок объявил о новом покупателе...

- Но это же не клиент, а совсем наоборот. Это кредитор, да еще какой цепкий!

Квота спокойно возразил:

- Вряд ли это может послужить помехой... Раз он попался в ловушку, значит, в каком-то уголке его мозга засел холодильник. Наша задача - извлечь этот холодильник. Наблюдайте за ним, сеньоры. Но генерал Перес застыл посередине комнаты, он стоял вытянувшись, словно аршин проглотил, и лишь один раз взглянул на свои часы... Посетитель явно не желал ничего замечать: ни зеркало, ни автомат, ни висевшая косо фотография, ни журналы, ни сигареты, ни даже странный агрегат - ничто его заинтересовало. С недовольным видом он постукивал носком туфли по полу. Затем откусил заусеницу на пальце и снова посмотрел на часы.

- Великолепно. Начало прекрасное, - сказал Квота. - Какая категория?

- Категория мулов, - ответил один из помощников.

- Правильно. Определение?

- Звериное упрямство, тупое недоверие, глупейшая заносчивость, дух противоречия.

- Правильно. Метод?

- Вызвать отвращение к педальному холодильнику. Разжечь любопытство к холодильнику обыкновенному. Тем не менее продолжать настаивать на педальном, чтобы он решил, что его хотят надуть. Дать ему поупрямиться. Задеть самолюбие. Некоторое время не сдавать свои позиции. Уступить лишь в самый последний момент.

- Правильно. Кого мы к нему пошлем?

- Продавца-крота.

- Правильно. Почему?

- Крот должен действовать весьма осторожно и ни словом не выдать своих намерений.

- Очень хорошо. Так кого же именно?

- Меня! - предложила Флоранс...

Флоранс, а за ней и генерал вошли в зал. Флоранс зажгла свет.

- Дядя сейчас придет, сказала она, предложив гостю сесть в кресло. -

Сигарету?

- Спасибо, не курю.

- Немного виски? Вермута?

- Может, у вас найдется верно?

- Сейчас посмотрю. Хорошая погода, не правда ли?

- Да, настоящая весна.

Флоранс открыла дверцу холодильника.

И тут же в зале раздались звуки военного оркестра, задрожали стены, задребезжали стекла в окнах.

- Неужели это холодильник поднял такой шум? - спросил генерал и лицо его выразило удивление.

- Да, наша новая модель. В него вмонтирован проигрыватель. Если захотите, он может сыграть Моцарта.

Она захлопнула дверцу, и музыка прекратилась... - Вы видели наши витрины?

- Да, мимоходом, - равнодушным тоном ответил Перес. - А что это за педальный холодильник? Он действует при помощи педалей?

- Совершенно верно.

- Можно на него взглянуть? Я подумал было, что мой денщик... парень целый день бездельничает...

- Великолепная мысль, - согласилась Флоранс. - Если вы не боитесь запаха солдатского пота...

- Ах, так. Разве это трудно?

- Естественно. Тем более в жару. Кстати, без справки...

- Какой справки?

- Медицинской. Уже бывали несчастные случаи..

- Да-а... - протянул генерал.

Неожиданно послышался легкий присвист и затем какой-то звук, словно кто-то чихнул.

- Будьте здоровы, - сказал генерал.

- Это не я, а холодильник, проговорила Флоранс. Она раскрыла дверцу и напихала внутри на какую-то кнопку. Холодильник снова чихнул.

- Играет на трубе да еще и чихает, - рассмеялся генерал. - Того гляди, заговорит! А почему это вдруг запахло сосной?

- Хлорофилл, - пояснила Флоранс. - Избыток газов превращается в дезодоратор. В него вделана электронная ноздря: она чихает, как только, скажем, запах капусты превышает норму.

Флоранс заставила аппарат чихнуть еще несколько раз подряд. Генерал встал. Он подошел к холодильнику, склонился над ним, но Флоранс положила руку ему на плечо и предложила:

- Пойдемте, генерал, посмотрим наш педальный холодильник.

Перес отстранился и холодно проговорил:

- Может быть, вы все-таки разрешите мне посмотреть?

Он снова нагнулся. Флоранс направилась к двери. И тут же в холодильнике послышался грохот, словно заработала аэродинамическая труба. Генерал отпрянул.

- Хм! А это что включилось?

- Пустяки. Кондиционированный воздух. Хватает на две-три комнаты.

Пойдемте же, - настаивала она.

- Разрешите? - повторил Перес, и в тоне его послышались ледяные нотки. - Если вы не возражаете, я получше ознакомлюсь с этим холодильником. По-моему, он недурен.

- Но, видите ли., он-то как раз... - начала Флоранс

Что вы хотели сказать?

Флоранс подошла к генералу.

- К сожалению, эта модель не поступает в продажу.

Перес поднял голову. Флоранс пояснила:

- Он предназначен для военных, сеньор генерал.

Перес выпрямился и раскрыл было рот, но Флоранс опередила его:

- Я хочу сказать - для военных ведомств. Частным лицам мы его продать не можем.

- Генерал не частное лицо, - отрезал Перес. - Странное у вас все-таки представление...

- Я хочу сказать, - поспешила добавить Флоранс, - что мы не имеем права доставлять такие холодильники на частную квартиру. Они предназначены только для учреждения.

- А кто помешает мне дать адрес войсковой столовой, а потом забрать его себе?

- Но это же подсудное дело, генерал. Холодильник продается ниже себестоимости. Нет, нет, забудьте о нем. Еще чуточку перно?

- Капельку, только самую малость, - буркнул генерал.

Он погрузился в мрачное раздумье.

- Все-таки это возмутительно, - он хлопнул себя по колену, - чтобы генерал, командующий военным округом...

-В таком случае, - сказала Флоранс, - надо, не мешкая, браться за дело.

-Не мешкая? - удивленно переспросил генерал.

-Ну да, чтобы успеть забронировать его для вашего ведомства. Ведь эту модель больше не выпускают, мы слишком много на них теряли. Я даже не знаю, сколько их вообще осталось.

Но в остриженном бобриком голове генерала мысль работала только в одном направлении.

- А проигрыватель вмонтирован во все холодильники? - спросил он.

- Нет. Для армии мы поставляем без проигрывателя. И без запахоуловителя, конечно.

- Ну, а мне вы доставите и с тем и с другим?

- Но, генерал, я же вам твержу...

Генерал жестом показал, что не желает слушать никаких возражений.

- Запишите адрес: генеральный штаб седьмого округа, казарма Боливар. Расписку получите в канцелярии...

И Флоранс вдруг уступила:

- Ну, в таком случае... К тому же мне приятно оказать вам услугу.

Распишитесь вот здесь генерал.

«Мул» взял у нее ручку, бланк заказа и с нескрываемой радостью поставил свою подпись. О цене он даже не спросил.

Задания 1:

1. Проанализируйте последовательность эмоций покупателя и слова-«ключи», которые их вызвали.

2. Выберите другой тип покупателя и соответствующий ему тип продавца.

3. Разработайте схему эмоционального воздействия на этот тип покупателей.

Задания 2:

1. Выделить используемые Квотой тесты;

2. Определить, какие черты характера выявляются с помощью этих тестов;

3. Построить гипотезы относительно связи между чертами характера и тестами;

4. Разработать способ проверки выдвинутых гипотез;

5. Описать каждый из типов покупателей с помощью выделенных черт характера таким образом, чтобы выполнялись следующие условия:

- любого покупателя можно было однозначно отнести к какому-либо типу;

- типы покупателей существенно отличались друг от друга;

6. Предложить для каждого типа покупателей определенный тип продавца с соответствующими чертами характера.

Перечень части компетенции, проверяемых оценочным средством:

ОПК-2 способен находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений

ПК-3 способен использовать современные методы управления проектом, направленные на своевременное получение качественных результатов, определение рисков, эффективное управление ресурсами, готовностью к его реализации с использованием современных инновационных технологий

Интерактивные формы занятий в виде деловой игры
Деловая игра «Метод 635»

Метод «635» — одна из разновидностей мозговой атаки, метод экспертного принятия решений. Цифры 6, 3, 5 обозначают шесть участников, каждый из которых должен записать по три идеи в течение пяти минут. Лист ходит по кругу. Таким образом, за полчаса каждый запишет в свой актив 18 идей. Структура идей четко определена содержанием задачи. После записи осуществляется обсуждение идей и выбор наиболее возможных альтернатив (решения). Этот метод широко используется в зарубежных странах (особенно в Японии) для отбора из множества идей наиболее оригинальных и прогрессивных по решению нестандартных проблем.

Задание.

1. Разбиться в группы по шесть человек.
2. Рассмотреть предлагаемую проблему в течение 5 минут. Каждый член группы должен записать на листе бумаги по три возможные идеи решения проблемы. Всего а группу придется 30 минут времени.
3. Организовать обсуждение и выбор двух возможных альтернатив.
4. Презентовать (доложить устно) две выбранные группой альтернативы

Условная задача

В пригороде Екатеринбурга (42 км) располагается военная база № 1248 при которой находится военный городок. Население городка составляет 47 тысяч жителей, в основном военнослужащие с женами и детьми. Проблемная ситуация заключается в том что в городке нет предприятий и женам военнослужащих негде работать. Возможности проведения досуга ограничены небольшим Домом офицеров и одной детской площадкой.

Предложить варианты решения проблемы досуга/занятости жен военнослужащих. При решении проблемы исходить из необходимости экономии бюджетных средств.

Перечень части компетенции, проверяемых оценочным средством:

ПК-25 умение организовывать контроль исполнения, проводить оценку качества управленческих решений и осуществление административных процессов

Деловая игра «Метод суда»

Метод «суда» — метод группового экспертного прогноза, предполагающий организацию работы группы экспертов в соответствии с правилами ведения судебного процесса. «Подсудимым» является анализируемая проблема. Лица, заинтересованные в ее правильном решении, выполняют роли заседателей, а лидеры групп экспертов, высказывающих альтернативные точки зрения, — прокурора и защиты. Суд ведет обсуждение и выносит окончательное решение.

Требования к организации семинара.

1. Разделится на три группы:
 - судьи – 2 человека
 - защита – 2 человека
 - обвинители 2 человека
2. В составе группы разработать одну альтернативу решения проблемы
3. Альтернативу представляют обвинители
4. Обвинители задают вопросы, критикуют проблему
5. Защитники отстаивают альтернативу, комментируют решение группы
6. Судьи оценивают доводы каждой стороны и принимают окончательное решение коллегиально

Условная задача

МУРЭП отказался обслуживать дом

Коммунальщики сняли с баланса пятиэтажный дом, в котором все квартиры приватизированы, и заставляют его жильцов создать товарищество собственников жилья

Поселок Стрелица Семилукского района расположен в получасе езды от Воронежа. Здесь частные дома соседствуют с пятиэтажками. В одной из них, на улице Гагарина, в доме № 29, живут переселенцы с Севера — люди, которые всю жизнь работали в шахтах далекой Воркуты. Их дом можно назвать образцовым: чистота во дворе и в подъездах, на лестничных клетках стоят цветы, у дверей лежат коврики. Чувствуется, что жители этих 69 квартир трепетно относятся к среде своего обитания.

Жаль, но подобное сегодня встречается редко. В основном жильцы многоэтажек только и делают, что жалуются на коммунальные проблемы, но сами палец о палец не ударят, чтобы их подъезд стал чище. В данном случае все наоборот. Жильцы проявляют небывалую сознательность, а местные власти взяли да и сняли их дом с баланса МУРЭПа. Людям предложили создать товарищество собственников жилья (ТСЖ). Со стороны это выглядит примерно так: раз вы такие активные, то сами и решайте все коммунальные проблемы.

— Мы действительно очень активные, — говорит жилец опальной пятиэтажки Елена СНИСАРЕНКО. — На собраниях жителей микрорайона всегда выступаем. Добивались, чтобы с нас сняли плату за техническое обслуживание, так как все квартиры приватизированы, да и жилье еще новое. Вот нам и отомстили.

Дом, о котором идет речь, строился по федеральной программе «Северная реформа» за счет средств поддержки угольной промышленности и был принят на баланс МУРЭПа в июне 2000 года. Люди на Севере сдали свои квартиры государству и получили жилье в Воронежской области. Каково же было удивление жильцов, когда в июне 2003 года комитет по приватизации и управлению муниципальным имуществом Семилукского района снял их дом с баланса. Такая же участь постигла еще около 20 домов поселка Стрелица. Северян в течение полугода обязали создать ТСЖ. Все это время во избежание аварийных ситуаций их по-прежнему обслуживал МУРЭП. Но на днях этот срок истек.

Позиция местных властей такова: в пятиэтажке все квартиры приватизированы, поэтому они не могут находиться на балансе МУП «Семилукское ЖКХ». В ответе директора МУПа Зайцева на жалобы жильцов говорится: «На балансовом учете собственность граждан не может находиться согласно пункту 2 статьи 113 Гражданского кодекса РФ. Распоряжением комитета по приватизации от 03.06.2003 года указанные противоречия сняты. Дальнейшая судьба и организация деятельности дома зависит от вас самих, поскольку согласно статье 209 ГК РФ только собственнику принадлежат права владения, пользования и распоряжения своим имуществом. Совместным имуществом (кровля, фундамент, лестничные площадки, инженерные сети) собственники жилья управляют и распоряжаются совместно. Порядок организации обслуживания совместной собственности устанавливается Законом «О товариществах собственников жилья», действующим еще с 1996 года. Указанный закон обязывает собственников жилья в шестимесячный срок создать ТСЖ. Невыполнение вами этой обязанности перекладывает все последствия нерешенных проблем на собственников, то есть на вас».

Жильцы категорически против такого решения:

— Мы хотим, чтобы нас по-прежнему обслуживало МУП «Семилукское ЖКХ». Понимаете, процесс создания ТСЖ требует сил и финансовых затрат. Например, для отопления нам предлагают установить в каждой квартире индивидуальные газовые котлы стоимостью 30 тысяч рублей. Где нам, пенсионерам, взять такие деньги?

Но руководство семилукского ЖКХ и здесь не растерялось. В официальном ответе жильцам сообщили, что если они не хотят создавать ТСЖ, то могут передать общие места дома с инженерными коммуникациями в доверительное управление коммерческой организации. Получается, что круг замкнулся. Подобная ситуация может

коснуться жителей любого дома, где все квартиры приватизированы.

В Воронежской области действует около 90 товариществ собственников жилья. Удельный вес жилищного фонда, обслуживаемого ТСЖ, составляет 8,8 процента. Как видите, цифра не очень большая. Люди не спешат организовывать товарищества. Основная причина — финансовая. Жителям домов придется изрядно потратиться, чтобы зарегистрировать ТСЖ. Правда, в некоторых регионах России товарищества создаются за счет средств местного бюджета, и там их количество значительно. Для примера возьмем Новочеркасск, где на 300 тысяч жителей приходится 40 ТСЖ. В соответствии с постановлением мэра все услуги, связанные с инвентаризацией, отводом земельного участка и регистрацией кондоминиума, оплачиваются из местного бюджета. В нашей области и в городе этого, к сожалению, нет.

Вот как прокомментировала ситуацию с домом в Стрелице заместитель начальника управления ЖКХ области Диана ГОНЧАРОВА:

— Конечно, никого не заставишь насильно объединиться в ТСЖ. Это дело добровольное. Мы уже сталкивались с подобными проблемами и находили приемлемое решение. МУРЭП заключал договоры с собственниками жилья и продолжал их обслуживать. Ведь органы местного самоуправления несут ответственность за жилищный фонд.

Начальник жилищной инспекции по Воронежской области Юрий НЕУПОКОЕВ сказал, что нужно детально разбираться в каждом конкретном случае. При этом он заверил, что, если дом сняли с баланса МУРЭПа и заставляют жильцов создавать ТСЖ, это произвол.

Перечень компетенции, проверяемых оценочным средством:

ПК-25 умение организовывать контроль исполнения, проводить оценку качества управленческих решений и осуществление административных процессов

Вопросы для дискуссии в рамках лекционных занятий и проблемных семинаров.

Дискуссионные вопросы по теме «Решения как предмет научного исследования Условия и факторы принятия эффективных решений. Принятие решений в условиях неопределенности и риска»

1. Когда впервые принятие решения стало рассматриваться как самостоятельный управленческий акт?
2. Какие науки, связанные с управленческой деятельностью, возникли во время и после второй мировой войны?
3. Что является неотъемлемой составляющей частью всех наук, связанных с управленческой деятельностью?
4. Сопоставьте различные определения теории принятия решений. В чем их основное различие?
5. Какова роль количественных и качественных данных при принятии управленческих решений?
6. Как соотносятся теория и практика принятия управленческих решений?
7. Как отразились на процессе принятия управленческих решений современные возможности работы с информационными потоками?
8. Какие компьютерные системы используются при принятии управленческих решений?
9. Какова роль управленческого решения в управлении организацией?
10. Что определяет организация в деятельности человека?
11. По каким принципам и признакам классифицируются организации?
12. Как подразделяются организации по характеру деятельности?

13. Приведите определения организации.
14. Назовите неотъемлемые составляющие любой организации.
15. Какова роль менеджмента в современной организации?
16. Чем различаются профессиональный и непрофессиональный Менеджеры?
17. Что такое модель организации?
18. Приведите примеры моделей организации.
19. Какие типы управления организацией встречаются?
20. Можно ли доверить принятие управленческого решения компьютеру?
21. Как используются современные технологии при разработке управленческого решения
22. Назовите известные вам методы получения информации о ситуации принятия управленческого решения.
23. Какие требования предъявляются к информации о ситуации принятия управленческого решения?
24. Почему нужна адекватная реакция организации на изменение" Ценней и внешней среды?
25. Почему необходим непрерывный мониторинг изменения внешней и внутренней среды?
26. Почему управленческие решения содержат неопределенность риск?
27. Что такое риск-менеджмент?
28. Что такое чистый и спекулятивный риски?
29. Как классифицируются риски по признаку происхождения и структурному признаку?
30. Чем различаются вынужденный и невынужденный риски?

Перечень компетенции, проверяемых оценочным средством:

ОПК-2 способность находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений

ПК-13 способность использовать современные методы управления проектом, направленные на своевременное получение качественных результатов, определение рисков, эффективное управление ресурсами, готовностью к его реализации с использованием современных инновационных технологий

ПК 21 умение определять параметры качества управленческих решений и осуществления административных процессов, выявлять отклонения и принимать корректирующие меры

Дискуссионные вопросы по теме «Использование технологии прогнозирования при выработке управленческого решения»

1. Как определяются наиболее вероятные варианты развития ситуации?
2. Как используется экспертная информация при разработке прогноза?
3. Какие методы получения экспертной информации используются при разработке прогноза?
4. Почему необходимо рассматривать альтернативные варианты развития ситуации при разработке прогноза?
5. Чем объясняется востребованность экспертных методов прогнозирования на современном этапе развития российской экономики?
6. Что такое экспертная кривая?
7. Как оценить точность прогноза?
8. Что такое априорная и апостериорная оценки точности про-
9. Что вы знаете о дифференциальном и интегральном методах оценки качества прогноза?

10. Что такое активный прогноз?
11. Какие критерии оценки точности прогноза вы знаете?
12. Зачем нужен мониторинг хода реализации прогнозируемых событий?

Перечень компетенции, проверяемых оценочным средством:

ОПК-2 способность находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений

ПК 21 умение определять параметры качества управленческих решений и осуществления административных процессов, выявлять отклонения и принимать корректирующие меры

Дискуссионные вопросы по теме «Количественные методы принятия управленческих решений. Общая характеристика»

1. Назовите базовые элементы количественных методов принятия управленческого решения.
2. Какие методы являются адекватной ситуации принятия управленческого решения?
3. Обоснуйте правила составления сетевых графиков?
4. Что такое критический путь?
5. Назовите основные управленческие функции в организации.
6. Почему такое важное значение придается совершенствованию технологий производства продукции и оказания услуг в рыночной экономике?
7. Назовите основные виды деятельности производственных организаций.
8. Назовите основные функции управления процессом решения Проблем в организации.
9. Приведите примеры внешних и внутренних проблем организации.
10. Дайте определение метода Канбан. Раскройте содержание метода.
11. Охарактеризуйте активные и пассивные методы анализа деятельности организации.
12. Дайте содержательную постановку задачи оптимального распределения ресурсов.
13. Сформулируйте экономико-математическую модель оптимального распределения ресурсов в организации.

Перечень компетенции, проверяемых оценочным средством:

ОПК-2 способность находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений

ПК 21 умение определять параметры качества управленческих решений и осуществления административных процессов, выявлять отклонения и принимать корректирующие меры

Дискуссионные вопросы по теме «Решение управленческих задач креативными методами»

1. Что такое креативные методы решения управленческих задач?
2. Как используется экспертная информация при разработке сценариев развития?
3. Какие методы получения экспертной информации используются при разработке сценариев развития?
4. Почему необходимо рассматривать альтернативные варианты развития ситуации при разработке сценариев развития?
5. Чем объясняется востребованность экспертных методов принятия управленческих решений на современном этапе развития российской экономики?

6. Как происходит формирование пакета гипотез-предложений о будущем состоянии организации?
7. Как оценить «разрушительные события»?
8. Как определить перечень первоочередных заказов, которые должны быть выполнены, и первоочередных проблем, которые должны быть решены организацией?
9. Как Вы считаете, какая модель принятия управленческих решений наиболее эффективна:
 - а) в органах государственной власти субъекта Федерации
 - б) в муниципальных образованиях
 - в) в общественных организациях
 - г) в коммерческих организациях
10. Приведите примеры эффективных и неэффективных методов и приемов принятия управленческих решений в организации (по Вашему выбору)
11. Как Вы считаете, какие условия могут обеспечивать эффективность функционирования организационных структур при реализации принятых решений. Приведите примеры эффективных и неэффективных условий.

Перечень части компетенции, проверяемых оценочным средством:

ПК 25 умение организовывать контроль исполнения, проводить оценку качества управленческих решений и осуществление административных процессов

4.2 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

1. Определение и функции управленческого решения.
2. Особенности мышления руководителя.
3. Анализ основных элементов, влияющих на процесс разработки и реализации решений.
4. Анализ факторов повышения объективности в принятии решений.
5. Сущность проблем и их решения.
6. Практическая интерпретация проблемной ситуации с учетом структуры проблемы требуемых средств разрешения, сроков и ресурсов ее разрешения.
7. Классификация управленческих решений по источникам возникновения, способам доведения, субъектам принятия решений и т.д.
8. Типология решений по используемым методам, по творческому вкладу, по степени формальности проблемы.
9. Основные характеристики качества управленческого решения.
10. Условия и факторы обеспечения качества решений.
11. Прогнозирование управленческих решений. Виды прогнозов.
12. Технологические предпосылки обеспечения качества управленческих решений.
13. Техники принятия решений
14. Приемы и способы формирования оптимальных решений.
15. Основные характеристики альтернативных решений.
16. Условия сопоставимости альтернативных решений.
17. Методы сравнения альтернативных решений и выбор решения.
18. Роль человеческого фактора в процессе разработки управленческого решения.
19. Индивидуальные качества менеджера и стиль руководства в процессе принятия решения.
20. Объективные критерии трудности проблемно решаемой ситуации
21. Субъективные представления трудности проблемно решаемой ситуации
22. Стили принятия решений в управлении сотрудниками
23. Этические основы разработки и принятия решения.
24. Стратегии, предотвращающие ошибки при принятии решений

25. Индивидуальное и групповое принятие решений
26. Организационные методы и процедуры выполнения принятых решений.
27. Условия эффективного функционирования организационных структур при реализации решений.
28. Ошибки при принятии решений
29. Анализ внешней среды и ее влияние на реализацию решений.
30. Понятие риска и его разновидности.
31. Сущность принятия решений в условиях риска и неопределенности.
32. Анализ процессов принятия решений в условиях риска и неопределенности.
33. Основные модели учета риска и неопределенности при принятии управленческих решений.
34. Организационные методы уменьшения неопределенностей и рисков.
35. Страхование управленческого риска.
36. Функции и виды контроля.
37. Содержание контроля.
38. Нормативно-правовое обеспечение процесса контроля за выполнением управленческих решений.
39. Методы контроля.
40. Процесс осуществления контроля.
41. Социально-психологические аспекты контроля.
42. Оценка исполнения решений.
43. Сущность и виды ответственности руководителей.
44. Последовательная схема формирования ответственности.
45. Условия возникновения юридической ответственности.
46. Типы групп в организациях: кружки качества, центры образования и цеховые кружки
47. Типы групп в организациях: частно-автономные рабочие группы
48. Группы в организации: общая характеристика. Коммуникация в группах
49. Описательные модели принятия решений
50. Нормативные модели: рациональная модель

Критерии оценки

- «зачтено» - студент активно участвует в работе/обсуждении, его ответы дают представление о готовности к семинару;
- «не зачтено» - студент участвует в работе/обсуждении пассивно, либо не участвует, либо его ответы являются суждениями общего характера.

Оценочные средства для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья выбираются с учетом их индивидуальных психофизических особенностей.

– при необходимости инвалидам и лицам с ограниченными возможностями здоровья предоставляется дополнительное время для подготовки ответа на зачету;

– при проведении процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предусматривается использование технических средств, необходимых им в связи с их индивидуальными особенностями;

– при необходимости для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов процедура оценивания результатов обучения по дисциплине может проводиться в несколько этапов.

Процедура оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по дисциплине (модулю) предусматривает предоставление информации в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

Для лиц с нарушениями зрения:

- в печатной форме увеличенным шрифтом,
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями слуха:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

Данный перечень может быть конкретизирован в зависимости от контингента обучающихся.

5. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля).

5.1 Основная литература:

Гетманцев К.В. Методы принятия управленческих решений: современный информационные системы поддержки решений: учебное пособие. Краснодар: ИПЦ КубГУ. 2017. 134 с.

Маслихина, В.Ю. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / В.Ю. Маслихина ; Поволжский государственный технологический университет. - Йошкар-Ола : ПГТУ, 2016. - 228 с. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-8158-1688-6 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=459492>

Для освоения дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья имеются издания в электронном виде в электронно-библиотечных системах «Лань» и «Юрайт».

5.2 Дополнительная литература:

1) Балдин, К.В. Управленческие решения : учебник / К.В. Балдин, С.Н. Воробьев, В.Б. Уткин. - 8-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. - 495 с. : табл., схем., граф. - (Учебные издания для бакалавров). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-02269-2 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=452520>

2) Говорова, С.В. Основы управленческой деятельности : учебное пособие / С.В. Говорова, В.С. Пелешенко ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Северо-Кавказский федеральный университет». - Ставрополь : СКФУ, 2016. - 109 с. : схем. - Библиогр. в кн. ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=457963>

3) Кириенко, В.Е. Принятие и исполнение государственных решений : учебное пособие / В.Е. Кириенко ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Томский Государственный Университет Систем Управления и Радиоэлектроники (ТУСУР). - Томск : ТУСУР, 2016. - 210 с. : ил., табл., схем. - Библиогр.: с.201-205. - ISBN 978-5-86889-739-9 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=480812>

4) Козырев, М.С. Принятие и исполнение государственных решений: методологические и процессуально-правовые аспекты : учебное пособие / М.С. Козырев. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2016. - 590 с. : ил., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-6916-7 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=435807>

5) Методология и методы разработки управленческих решений : практикум / Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования

«Северо-Кавказский федеральный университет» ; сост. А.А. Лежебоков. - Ставрополь : СКФУ, 2016. - 92 с. : табл. ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=459096>

6) Пакулин, В.Н. Решение задач оптимизации управления с помощью MS Excel 2010 / В.Н. Пакулин. - 2-е изд., исправ. - Москва : Национальный Открытый Университет «ИНТУИТ», 2016. - 92 с. : схем., табл., ил. - Библиогр. в кн. ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=428815>

7) Юкаева, В.С. Принятие управленческих решений : учебник / В.С. Юкаева, Е.В. Зубарева, В.В. Чувикова. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. - 324 с. : ил. - (Учебные издания для бакалавров). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-01084-2 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=453952>

5.3. Периодические издания:

1. Научно-практический журнал «Управление». Сайт журнала <http://upravlenie.guu.ru/>

2. Информационно-аналитический журнал «Управление проектами». Сайт журнала <https://pmmagazine.ru/>

6. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля).

1. Электронная библиотечная система «Знаниум». <http://znanium.com>

2. Электронная библиотечная система издательства «Лань» - <http://e.lanbook.com>

3. Электронная библиотечная система «Юрайт» - <http://biblio-online.ru>

4. Электронная библиотечная система «Университетская библиотека» - <http://biblioclub.ru>

5. Университетская справочно - информационная полнотекстовая база данных периодических изданий - <http://ivis.ru>

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля).

Лекционное занятие представляет собой систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем-лектором учебного материала, как правило, теоретического характера. Такое занятие представляет собой элемент технологии представления учебного материала путем логически стройного, систематически последовательного и ясного изложения с использованием интерактивных образовательных технологий (мультимедийных, лекции-дискуссии, лекции-демонстрации).

Цель лекции – организация целенаправленной познавательной деятельности обучающихся по овладению программным материалом учебной дисциплины. Чтение курса лекций позволяет дать связанное, последовательное изложение материала в соответствии с новейшими данными науки, сообщить слушателям основное содержание предмета в целостном, систематизированном виде.

Задачи лекции заключаются в обеспечении формирования системы знаний по учебной дисциплине, в умении аргументировано излагать научный материал, в формировании профессионального кругозора и общей культуры, в отражении еще не получивших освещения в учебной литературе новых достижений науки, в оптимизации других форм организации учебного процесса.

Практические занятия – являются формой учебной аудиторной работы, в рамках которой формируются, закрепляются и представляются аспирантами знания, умения и навыки, интегрирующие результаты освоения компетенций как в лекционном формате, так в различных формах самостоятельной работы. К каждому занятию преподавателем

формулируются практические задания, требования и методические рекомендации к их выполнению, которые представляются в фонде оценочных средств учебной дисциплины.

Контроль самостоятельной работы: для студентов дневной и заочной формы обучения – текущий контроль осуществляется в соответствии с программой занятий (еженедельно для студентов очной формы обучения; по семестрам – для студентов заочной формы обучения); промежуточный контроль по итогам освоения дисциплины осуществляется в форме рейтинговой системы оценок. Описание заданий для самостоятельной работы студентов и требований по их выполнению выдаются преподавателем в соответствии с разработанным фондом оценочных средств по дисциплине.

Самостоятельная работа студентов по данному учебному курсу предполагает поэтапную подготовку по каждому разделу в рамках соответствующих заданий:

Первый этап самостоятельной работы студентов включает в себя тщательное изучение теоретического материала на основе лекционных материалов преподавателя, рекомендуемых разделов основной и дополнительной литературы, материалов периодических научных изданий, необходимых для овладения понятийно-категориальным аппаратом и формирования представлений о комплексе аналитического инструментария, используемого как в рамках данной отрасли знания, так и публичной практике;

На втором этапе на основе сформированных знаний и представлений по данному разделу студенты выполняют практические задания, нацеленные на формирование умений и навыков в рамках заявленной компетенции. На данном этапе студенты осуществляют самостоятельный поиск эмпирических материалов в рамках конкретного задания, обобщают и анализируют собранный материал по схеме, рекомендованной преподавателем, формулируют выводы, готовят практические рекомендации, презентационные материалы для публичного их представления и обсуждения.

Критерии оценки заданий в рамках самостоятельной работы студентов формулируются преподавателем в фонде оценочных средств.

В освоении дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья большое значение имеет индивидуальная учебная работа (консультации) – дополнительное разъяснение учебного материала.

Индивидуальные консультации по предмету являются важным фактором, способствующим индивидуализации обучения и установлению воспитательного контакта между преподавателем и обучающимся инвалидом или лицом с ограниченными возможностями здоровья.

8. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю).

8.1 Перечень информационных технологий.

1. Чтение лекций осуществляется с использованием презентаций курса лекций
2. Применяется системное и прикладное программное обеспечение при выполнении практических работ.
3. Используются электронные ресурсы и ресурсы Интернет для подготовки к занятиям
4. Консультирование студентов и контроль выполнения работ осуществляется посредством электронной почты

8.2 Перечень необходимого программного обеспечения.

Стандартный пакет MicrosoftOffice.

8.3 Перечень информационных справочных систем:

1. Справочно-правовая система «Консультант Плюс» (<http://www.consultant.ru>)
2. Электронная библиотечная система eLIBRARY.RU (<http://www.elibrary.ru/>)

9. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)

№	Вид работ	Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля) и оснащенность
1.	Лекционные занятия	Лекционная аудитория, оснащенная презентационной техникой и соответствующим программным обеспечением
2.	Семинарские занятия	Специальное помещение, оснащенное презентационной техникой и соответствующим программным обеспечением
3.	Групповые (индивидуальные) консультации	Кабинет, оснащенный мебелью и рабочими станциями с доступом в Интернет
4.	Текущий контроль, промежуточная аттестация	Аудитория, оснащенная презентационной техникой и соответствующим программным обеспечением
5.	Самостоятельная работа	Кабинет для самостоятельной работы, оснащенный компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет», программой экранного увеличения и обеспеченный доступом в электронную информационно-образовательную среду университета.