

Негосударственное частное образовательное учреждение  
высшего образования  
"Алтайский экономико-юридический институт"  
Кафедра управленческих дисциплин

УТВЕРЖДАЮ  
Ректор Алтайского экономико-  
юридического института  
В.И.Степанов  
"24" августа 2016 г.



ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ  
по дисциплине

Методы принятия управленческих решений

для направления 38.03.04 Государственное и муниципальное управление  
квалификация (степень) "бакалавр"

Профиль подготовки

"Государственная муниципальная служба"

Барнаул 2016

## 1. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

### 1.1. Область применения

Фонд оценочных средств – является неотъемлемой частью учебно-методического комплекса учебной дисциплины «Методы принятия управленческих решений» и предназначен для контроля и оценки образовательных достижений обучающихся, освоивших программу данной дисциплины.

### 1.2. Контролируемые компетенции

<b>Код контролируемой компетенции</b>	<b>Этап формирования компетенции</b>	<b>Способ оценивания</b>	<b>Оценочное средство</b>
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	базовый	Экзамен	Комплект контролирующих материалов для экзамена
ПК-1: умение определять приоритеты профессиональной деятельности, разрабатывать и эффективно исполнять управленческие решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков, применять адекватные инструменты и	базовый	Экзамен	Комплект контролирующих материалов для экзамена

технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения			
ПК-6: владение навыками количественного и качественного анализа при оценке состояния экономической, социальной, политической среды, деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных, предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций	базовый	Экзамен	Комплект контролирующих материалов для экзамена
ПК-21: умение определять параметры качества управленческих решений и осуществления административных процессов, выявлять отклонения и принимать	базовый	Экзамен	Комплект контролирующих материалов для экзамена

корректирующие меры			
---------------------	--	--	--

Показатели оценивания компетенций представлены в разделе «Требования к результатам освоения дисциплины» рабочей программы дисциплины «Методы принятия управленческих решений» с декомпозицией: знать, уметь, владеть.

При оценивании сформированности компетенций по дисциплине «Методы принятия управленческих решений» используется 100-балльная шкала.

Профессиональный уровень “5” (отлично)	85-100	<p>Ответ хорошо структурирован; полное понимание исследуемого вопроса; полный и глубокий анализ вопроса; критическое использование теории и рекомендуемого материала для чтения; расширение и углубление лекционного материала; аргументированная логика; продуманность, творческий и оригинальный подход к освещению вопроса; иллюстративность массой примеров и данных</p>
Продвинутый уровень “4” (хорошо)	70-84	<p>Хорошая организация, но ряд несущественных упущений в плане содержания; умение аргументировать и использовать примеры; некоторое расширение и углубление лекционного материала; использование соответствующих концептуальных моделей</p>
Базовый уровень “3” (удовлетворительно)	60-69	<p>Удовлетворительный уровень, есть ряд существенных упущений; слабые места в стилевом оформлении, структуре и анализе; в основном базируется на лекционном материале; информация представлена четко, но отсутствует оригинальность в ее изложении</p>
Минимальный уровень “2” (неудовлетворительно)	35-59	<p>Неудовлетворительное выполнение; частичное понимание проблемы; несмотря на наличие ряда весьма удачных мест, работа характеризуется отсутствием тщательного анализа; неадекватность примеров</p>

Минимальный уровень "1" (неудовлетворительно)	0-34	Отсутствие понимания вопроса, работа не структурирована и не соответствует требованиям; наличие серьезных ошибок и несоответствий
---	------	---

### Рейтинговая система для оценки успеваемости студентов

Разбивка баллов.

Промежуточный рейтинг – 70 баллов:

1) Рейтинг работы студента на практических занятиях – 22 балла.

Максимальный рейтинг, который студент может заработать на одном семинарском занятии – 2 балла:

- за отличный ответ (полный, безошибочный) – 2 балла;
- за активную работу на семинаре (от 2 до 4 выступлений) – 1-2 балла;
- за неточное выступление, за неточное дополнение — 1 балл;
- за отказ от ответа, за неправильный ответ – 0 баллов.

2) Рейтинг контрольных точек – 25 баллов.

3) Рейтинг посещения лекционных занятий – 6 баллов.

4) Рейтинг посещения семинарских занятий – 7 баллов.

5) Рейтинг поощрительный – 10 баллов:

- разработка сценария деловой игры – 10 баллов;
- составление кроссвордов – 5 баллов;
- решение задач повышенной сложности – 5-10 баллов;
- Написание и защита реферата – 3-7 баллов.

Сдача экзамена – 30 баллов.

### Пересчет суммы баллов в традиционную и международную оценку

Оценка (ФГОС)	Итоговая сумма баллов, учитывает успешно сданный экзамен	Оценка (ECTS)
5 (отлично)	<b>90 - 100</b>	A (отлично)
4 (хорошо)	<b>85 – 89</b>	B (очень хорошо)
	<b>75 – 84</b>	C (хорошо)
	<b>70 - 74</b>	D (удовлетворительно)
3 (удовлетворительно)	<b>65 – 69</b>	E (посредственно)
	<b>60 - 64</b>	F (неудовлетворительно)
2 (неудовлетворительно)	<b>Ниже 60 баллов</b>	F (неудовлетворительно)

## 2. ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ

### 2.1. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

#### **Примерная тематика докладов и эссе:**

1. Вклад Ф. Тейлор в школу научного управления.
2. Вклад Г. Ганта в теорию управления.
3. Вклад супругов Гилбертов в менеджмент.
4. Фигура М.П. Фоллет в менеджменте.
5. Идеи школы управления А. Файоля.
6. Менеджер-предприниматель Г. Форд.
7. Менеджер-предприниматель Дж. Рокфеллер.
8. Менеджер-предприниматель А. Стоун.
9. Практика менеджмента П. Друкера.
10. Сущность и основные этапы Хоторнских экспериментов Э. Мэйо.
11. Работы Пригожина в области менеджмента.
12. Идеи И. Ансоффа в теории управления.
13. Американская модель управления.
14. Японская модель управления.
15. Китайская модель управления.
16. Европейская модель управления.
17. Роль менеджмента в предпринимательской деятельности.
18. Понятие имиджа менеджера.
19. Теория рациональной бюрократии М. Вебера.
20. Пути борьбы с бюрократией в современных условиях.
21. Роль контроллинга в современных условиях предприятия.
22. Защита конфиденциальной информации.
23. Методы прогнозирования управленческих решений.
24. Метод экспертных оценок.
25. Методы организации творческих процессов в управлении.
26. Сущность и значение социально-психологических методов управления.
27. Основные элементы, лежащие в основе лидерства.
28. Формы власти и влияния.
29. Лидерство и власть.
30. Природа стресса и методы управления стрессом.

#### **Примеры тестирования**

##### **Тест 1**

#### **1) Расширенное определение теории принятия управленческого решения:**

- а) отождествляет процесс принятия управленческого решения со всем процессом управления.

- b) Понимает процесс принятия управленческого решения как выбор наилучшего из множества.
  - c) Понимает процесс принятия управленческого решения как выбор альтернативы руководителя.
  - d) Процесс мыслительной деятельности человека.
- 2) Узкое определение теории принятия управленческого решения:**
- a) Отождествляет процесс принятия управленческого решения со всем процессом управления.
  - b) Понимает процесс принятия управленческого решения как выбор наилучшего из множества.
  - c) Процесс мыслительной деятельности человека.
  - d) Понимает процесс принятия управленческого решения как выбор альтернативы руководителя.
- 3) Принятое управленческое решение влияет на:**
- a) Сотрудников организации.
  - b) На организацию в целом.
  - c) На внешнюю среду.
  - d) На лицо, принявшее это решение.
  - e) Все ответы верны.
- 4) Решение-это:**
- a) Выбор альтернативы.
  - b) Результат выбора из нескольких возможных вариантов.
  - c) Выбор альтернативы руководителем.
  - d) Процесс мыслительной деятельности человека.
- 5) Лицо, принимающее решение несет ответственность за:**
- a) «Непродуманные» решения.
  - b) «Моральные» решения.
  - c) Решения, принятые в условиях неопределенности и риска.
  - d) За все принимаемые им решения.
- 6) Цель управленческого решения заключается в:**
- a) Принятии управленцем решения, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой должностью.
  - b) Принятии верного управленческого решения.
  - c) Достижении поставленных перед организацией целей.
  - d) Удовлетворении потребностей сотрудников.
- 7) Лицо, принимающее решение:**
- a) Должно обладать профессиональными знаниями и навыками.
  - b) Должно иметь высшее образование.
  - c) Быть хорошим психологом.
  - d) Быть ответственным человеком.
- 8) Совокупность параметров решения, удовлетворяющих конкретного потребителя и обеспечивающих реальность его реализации – это:**
- a) Эффективность управленческого решения.
  - b) Качество управленческого решения.

- c) Надежность управленческого решения.
  - d) Оптимальность управленческого решения.
- 9) Для принятия качественного управленческого решения, решение должно быть описано:**
- a) Только качественными показателями.
  - b) Только количественными показателями.
  - c) Как качественными так и количественными показателями.
  - d) Правильного ответа нет.
- 10) Многовариантность решений и правовая обоснованность принимаемого решения обеспечивают:**
- a) Эффективность управленческого решения.
  - b) Качество управленческого решения.
  - c) Надежность управленческого решения.
  - d) Оптимальность управленческого решения.
- 11) Личностные оценки руководителя, среда принятия решений, информационные и поведенческие ограничения, взаимозависимость решений – это:**
- a) Факторы, обеспечивающие качество и эффективность управленческого решения.
  - b) Факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений.
  - c) Параметры качества управленческого решения.
  - d) Параметры эффективности управленческого решения.
- 12) Какие факторы, снижают вероятность принятия качественного и эффективного управленческого решения:**
- a) Личностные пристрастия или лояльность руководителя к одному из сотрудников.
  - b) Структуризация проблемы.
  - c) Внутрифирменные конфликты.
  - d) Функционирование системы ответственности.
- 13) Управленческое решение – это:**
- a) Результат выбора из нескольких возможных вариантов.
  - b) Результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента.
  - c) Выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью.
  - d) Результат мыслительной деятельности человека.
- 14) В каком случае возникает необходимость принятия управленческого решения:**
- a) В случае ликвидации неблагоприятной управленческой ситуации.
  - b) В случае достижения поставленных перед организацией задач.
  - c) В случае удовлетворения потребностей организации.
  - d) В случае улучшения существующей ситуации.
  - e) Все ответы верны.



- 15) На чем основывается принятие управленческого решения:**
- a) Интуиция.
  - b) Суждение.
  - c) Рациональность.
  - d) Профессионализм.
  - e) Все ответы верны.
- 16) Выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правильный – это:**
- a) Решение, основанное на суждении.
  - b) Интуитивное решение.
  - c) Рациональное решение.
  - d) Профессиональное решение.
- 17) Выбор, основанный на методах экономического анализа – это:**
- a) Решение, основанное на суждении.
  - b) Интуитивное решение.
  - c) Рациональное решение.
  - d) Профессиональное решение.
- 18) Решения, тщательно оцененные менеджером, рассмотрены все альтернативные варианты – это:**
- a) Рискованные решения.
  - b) Импульсивные решения.
  - c) Осторожные решения.
  - d) Профессиональное решение.
- 19) Решения, являющиеся результатом реализации определенной последовательности действий:**
- a) Осторожные решения.
  - b) Рациональные решения.
  - c) Запрограммированные решения.
  - d) Незапрограммированные решения.
- 20) Решения, требующиеся в ситуациях, которые в определенной мере новы, внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами:**
- a) Осторожные решения.
  - b) Рациональные решения.
  - c) Запрограммированные решения.
  - d) Незапрограммированные решения.
- 21) От каких показателей зависит процесс разработки и принятия управленческого решения:**
- a) Специфики деятельности организации.
  - b) Организационной структурой.
  - c) Внутренней культуры.
  - d) Внешней среды.
  - e) Все ответы верны.

- 22) При разработке управленческого решения поступает огромное количество качественной и количественной информации. Как это отразится на принятом управленческом решении:**
- a) Повысит качество управленческого решения.
  - b) Повысит надежность управленческого решения.
  - c) Повысит эффективность управленческого решения.
  - d) Помешает при принятии окончательного варианта управленческого решения.
  - e) Приведет к принятию ошибочных управленческих решений.
- 23) Кто должен собирать аналитический материал о неблагоприятной управленческой ситуации, для повышения эффективности принимаемого решения:**
- a) Только руководитель организации.
  - b) Специалист, обладающий достаточными знаниями и опытом в области, к которой принадлежит неблагоприятная управленческая ситуация.
  - c) Любой сотрудник организации, которому руководитель поручил собрать аналитический материал о неблагоприятной управленческой ситуации.
  - d) Элементы системы менеджмента.
- 24) Какова основная задача анализа управленческой ситуации:**
- a) Выявление истинной проблемы организации.
  - b) Выявление факторов, влияющих на развитие (изменение) управленческой ситуации.
  - c) Уточнение целей организации.
  - d) Выявление количественных данных.
- 25) Количественные методы при анализе ситуации применяются для:**
- a) Расчета эффективности решаемой задачи.
  - b) Выявляет изменения развития ситуации под воздействием факторов внешней среды.
  - c) Выявления динамика развития ситуации под воздействием тех или иных факторов.
  - d) Применения количественного подхода к разработке управленческого решения.
- 26) На каком этапе разработки управленческого решения прогнозируется развитие ситуации:**
- a) Диагностика ситуации.
  - b) Разработка прогноза развития ситуации.
  - c) Анализ ситуации.
  - d) Определение целей.
- 27) Какой из методов генерирования альтернативных вариантов управленческих решений основан на использовании опыта решения предшествующих аналогичных проблем:**
- a) Метод «мозговой атаки».
  - b) Метод аналогов.

- c) Метод генерирования.
  - d) Метод «Делфи».
- 28) Анализ нескольких альтернативных вариантов развития ситуации способствует:**
- a) Принятию более эффективных решений.
  - b) Принятию более надежных решений.
  - c) Принятию своевременных решений.
  - d) Принятию качественных решений.
- 29) Какие действия выполняются на этапе экспертной оценки основных вариантов управляющих воздействий:**
- a) Формирование оценочной системы.
  - b) Глубокий анализ ранее отобранных альтернативных вариантов управляющих воздействий.
  - c) Определение факторов, характеризующих ситуацию и тенденцию ее развития.
  - d) Формирование критериев оценки.
- 30) Каково преимущество использования коллективных экспертиз:**
- a) Разносторонняя оценка и аргументированность разрабатываемого управленческого решения.
  - b) Возможность сопоставления различных точек зрения на разрабатываемое управленческое решение.
  - c) Предоставление лицу, принимающему решение огромное количество альтернативных вариантов решений.
  - d) Детальный анализ ситуации.
  - e) Все ответы верны.

### Тест 2

1. Систему от набора элементов отличает  
А-состав элементов Б-иерархия элементов В-связи между элементами
2. Принцип эмерджентности для системы элементов означает  
А-иерархия Б-целостность В-связность
3. Управление по отношению к регулированию является  
А-частным случаем Б-независимым понятием В- общим понятием
4. Индуктивные методы исследований предполагают  
А-выдвижение гипотез Б- сбор данных и их обработку В-определение терминов
5. Комплексный подход основан на учете факторов  
А-внутренней среды Б-внешней среды В- внутренней и внешней среды
6. Интеграционный подход основан на объединении по  
А-вертикали Б-горизонтали В-иерархии Г-все ответы верны

7. Иерархия элементов- это их расположение в порядке  
А-следования Б- подчиненности В-значимости
8. При микро- представлении системы исследуются  
А-связи между элементами Б- связи с внешней средой В- связи во времени
9. При макро- представлении системы исследуются  
А-связи между элементами Б- связи с внешней средой В- связи во времени
10. При процессуальном представлении системы исследуются  
А-связи между элементами Б- связи с внешней средой В- связи во времени
- 11.Первым признаком организованности системы управления является  
А-динамичность Б-детерминированность В-эмерджентность
12. Вторым признаком организованности системы управления является  
А-динамичность Б-детерминированность В-эмерджентность
- 13.Статикой системы управления принято считать ее  
А-план работы Б- структуру В- документооборот
14. Динамикой системы управления принято считать  
А-план работы Б- структуру В- документооборот
- 15.К документации, регламентирующей работу системы управления не  
относят  
А-устав Б-положение В- должностные инструкции
16. Наиболее эффективным источником сведений о предприятии является  
А-анкета Б-отчет В-журнал
17. К функциональным зонам обследования организации не относятся  
А- финансы Б- структура В- маркетинг
- 18.К качественным методам исследования систем управления относятся  
А-экспертные методы Б-статистические методы В-аналитические методы
19. К количественным методам исследования систем управления относятся  
А-экспертные методы Б-статистические методы В-метод Дельфи

20. Простейшим типом экспертных шкал является шкала  
А-наименований Б-отношений В-интервалов

21. Рейтинги организаций являются примером использования экспертной  
шкалы

А-наименований Б-отношений В-интервалов

22. Количество уровней в дереве целей должно быть

А- не более 4 Б-не более 2 В- любым

25. Способность эксперта к творческому мышлению- это...

А- валидность Б-креативность В-вариативность

### Тест 3

Чем фактическая стратегия отличается от плановой:

- а. Различий нет;
- б. Наличием адаптированной реакции на изменение условий;
- в. Сочетанием стратегии и тактики;
- г. Фактом её принятия и реализации.

2. Ситуационный анализ - это:

- а. Анализ сильных и слабых сторон деятельности организации; анализ благоприятных возможностей и угроз внешней предпринимательской среды.
- б. Анализ текущей деятельности организации; планирование исходя из текущей ситуации.

3. Добавьте недостающую базовую конкурентную стратегию. Стратегия лидерства по издержкам, Стратегия дифференциации, Стратегия фокусированного лидерства по издержкам.

- а. Стратегия дифференцированного лидерства;
- б. Стратегия фокусированной дифференциации;
- в. Стратегия фокусированного лидерства по ценам.

4. Стратегическое управление это:

- а. Подсистема менеджмента;
- б. Система менеджмента;
- в. Микросистема менеджмента.

5. Дифференциация это:

- а. Способность обеспечить покупателя уникальной или большей ценностью в виде нового качества товара, особых потребительских свойств и послепродажного обслуживания;

- б. Способность обеспечить более низких издержек при производстве сравнимого товара;
- в. Способность обеспечить покупателя уникальной или большей ценностью в виде нового качества товара, особых потребительских свойств и послепродажного обслуживания на конкретном сегменте рынка.

6. Стратегия - это:

- а. Детальный план деятельности;
- б. Цель деятельности организации на перспективу;
- в. Генеральная линия действий по достижению перспективных целей организации.

7. Оборонительная стратегия является эффективной в следующих условиях:

- а. Компания, занимающая лидирующее положение в отрасли, подвергается  
атакам со стороны конкурентов;
- б. Стабильная деловая среда;
- в. В любых условиях;
- г. Умеренные изменения.

8. «Дойные коровы» характеризуют стратегические единицы бизнеса (СЕБ), для которых необходимо:

- а. Интенсивно инвестировать;
- б. Быстро прекратить бизнес;
- в. Направлять часть прибыли на развитие других СЕБ.

9. Стратегическая единица бизнеса - это:

- а. Штабной отдел, где разрабатываются стратегические планы;
- б. Подразделение компании, ориентированное на будущее;
- в. Подразделение компании, занимающееся достаточно четко установленным бизнесом со своими стратегическими целями и задачами.

10. Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции - это:

- а. Контроль над организациями, находящимися между производителем и потребителями;
- б. Контроль над поставщиками;
- в. Контроль как над сбытовыми посредническими организациями, так и над поставщиками.

11. Матрица БКГ основана на оценке следующих параметров:

- а. Привлекательность бизнеса;
- б. Темп роста рынка;
- в. Благоприятные возможности;
- г. Доля рынка;

д. Угрозы.

12. Матрица Джeneral Электрик - Мак-Кинзи основана на оценке следующих пара метров:

- а. Привлекательность отрасли;
- б. Благоприятные возможности;
- в. Сила позиции бизнеса в отрасли;
- г. Угрозы; сильные стороны организации.

13. Создание ресторана в крупном универсаме - это стратегия:

- а. Развития продукта;
- б. Концентрированного роста;
- в. «Снятия сливок»;
- г. Горизонтальной диверсификации;
- д. Вертикальной интеграции.

14. Развитие сети бензоколонок корпорации, занимающейся добычей и переработкой нефти, это пример стратегии:

- а. Развития продукта;
- б. Концентрированного роста;
- в. Вертикальной интеграции;
- г. Горизонтальной диверсификации;
- д. «Сбора урожая».

15. SWOT - анализ основан на оценке следующих групп параметров:

- а. Привлекательность отрасли; положение СЕБ;
- б. Сильные стороны организации;
- в. Слабые стороны организации;
- г. Благоприятные возможности; сильные стороны конкурентов;
- д. Угрозы.

16. «Миссия компании X заключается в стремлении стать мировым лидером в области производства своей продукции». Является ли это заявление миссией компании X?

- а. Да;
- б. Нет.

17. В каком виде конкурентной борьбы участвуют производители легковых автомобилей:

- а. Чистая монополия;
- б. Чистая олигополия;

- в. Чистая конкуренция;
- г. Монополистическая конкуренция;
- д. Дифференцированная олигополия.

18. Выход на мировые рынки лучше всего осуществлять на стадии:

- а. Возникновения спроса;
- б. Развития спроса;
- в. Падения спроса;
- г. На любой стадии жизненного цикла.

19. Смысл стратегического планирования заключается в следующем:

- а. Разработка конкретных способов выживания бизнеса в изменяющихся условиях; выявление путей лучшего использования внутреннего потенциала организации;
- б. Долгосрочное планирование; экстраполяция прошлых тенденций на будущее.

20. Какой целевой показатель Вы выберете в качестве основного для оценки эффективности деятельности бюджетной образовательной организации:

- а. Прибыль;
- б. Численность обучающихся;
- в. Объем дополнительных платных услуг;
- г. Качество обучения.

#### Тест 4

**Система управления – это:**

- а. механизм принятия решений, определяющих направление управленческой деятельности;
- б. технология объединения взаимосвязанных структурных элементов в пространстве и во времени;
- в. система, созданная для сбора, анализа и переработки информации с целью получения максимального конечного результата при определенных ограничениях.

**2. Системный анализ - это:**

- а. конструктивное направление исследования процессов управления;
- б. совокупность методов и моделей, направленных на решение задач исследования организации;
- в. методы и формы изучения задач системы управления.

**3. Направление методов научного познания и практической деятельности, в основе которого лежит исследование любого объекта как**



**сложной целостной кибернетической социально-экономической системы:**

- а. системный подход;
- б. функциональный подход;
- в. комплексный подход.

**4. взаимоотношения между сотрудниками аппарата управления, а также между подразделениями, расположенными на разных уровнях системы управления - это:**

- а. объект исследования;
- б. предмет исследования;
- в. субъект исследования.

**5. Организационный раздел плана исследования включает в себя:**

- а. цели, задачи, предмет и объект исследования;
- б. выбора метода проведения исследований, сбора и обработки данных, анализ полученных результатов, способы их оформления;
- в. план проведения исследований, формирование команды исполнителей, распределение трудовых и финансовых ресурсов.

**6. Критический путь сетевой модели — это:**

- а. полный путь наибольшей продолжительности, дающий наименьшее время выполнения всего комплекса работ;
- б. полный путь наименьшей продолжительности, дающий наибольшее время выполнения всего комплекса работ.

**7. схема принятия решений конкретных подразделений организации, в которой фиксируются уровни руководства, схемы действующих процедур принятия решений составляется на:**

- а. втором этапе процесса проектирования исследования систем управления;
- б. четвертом этапе процесса проектирования исследования систем управления;
- в. шестом этапе процесса проектирования исследования систем управления.

**8. С точки зрения организации проведения исследования можно выделить следующие формы:**

- а. индивидуальные и коллективные исследования;
- б. однократные и многократные;
- в. казуальные и детерминированные.

**9. методы, основанные на выявлении и обобщении мнений опытных специалистов-экспертов включают в себя:**

- а. метод «мозговой атаки»;
- б. топология;
- в. метод типа «Дельфи»;
- г. ситуационное моделирование.

**10. Модель системы состоит из следующих элементов:**

- а. канал;
- б. вход;
- в. приемник;
- г. выход;
- д. передатчик;
- е. обратная связь;
- ж. информационная среда.

**11. Система обладает следующими свойствами:**

- а. синергичность;
- б. гибкость;
- в. эмерджентность;
- г. транзитивность.

**12. Принципиальная несводимость свойств системы к сумме свойств составляющих её компонентов - это:**

- а. интегративность
- б. эквифинальность
- в. неаддитивность

**13. система, являющаяся частью другой системы и способная выполнять относительно независимые функции, имеющая подцели, направленные на достижение общей цели системы:**

- а. подсистема;
- б. надсистема;
- в. квазисистема.

**14. Представление характеризует систему как единое целое, находящееся в «системном окружении»:**

- а. микроскопическое
- б. макроскопическое
- в. мезоскопическое

**15. Требования, предъявляемые к системам управления, по которым можно судить о степени их организованности, включают в себя:**

- а. динамичность системы;

- б. адаптивность системы;
- в. альтернативность путей функционирования и развития;
- г. взаимодействие и взаимозависимость системы и внешней среды;
- д. интегративность системы;
- е. наличие в системе каналов обратной связи.

**Перечень проблемно-теоретических ситуаций:**

1. Какие постулаты научного менеджмента сегодня активно применяются организациями?
2. Опишите, какие постулаты научного менеджмента и других управленческих течений XX века Вы как менеджер (будущий менеджер), используете (использовали) сегодня на практике, внося соответствующую информацию в таблицу.

Название течения	Использую сегодня	Не использую, но было бы полезно взять на вооружение
Школа научного менеджмента		
Школа человеческих отношений		
Административная школа		
Системный подход		
Ситуационный подход		
Количественный подход		

3. Опишите, исходя из идеологии ситуационного подхода, каким образом такие ситуационные факторы как размер организации и шаблонность используемых в организации технологий может повлиять на действия управленческого персонала.
4. Перечислите типовые цели, которым может способствовать создание стратегических альянсов или коалиций в бизнес-среде.
5. Какая из перечисленных школ стратегий Вам ближе и почему?
6. Имеет ли значение глобализация в сфере электронного бизнеса? Объясните свою точку зрения.
7. Дайте краткую характеристику и приведите примеры культуры власти, культуры роли, культуры задачи, культуры личности. Для какого типа организаций они характерны?
8. Охарактеризуйте организационную культуру предприятия, фирмы, где Вы работаете (когда-либо работали).
9. Сравните содержательные теории мотивации, выделив основные идеи, достоинства и недостатки.

10. Сравните процессуальные теории мотивации, выделив основные идеи, достоинства и недостатки
11. Назовите по пять наиболее важных мотиваторов, расставив их по важности с 1-го по 5-е, для следующих лиц: квалифицированного рабочего, офис-менеджера, специалиста (врача, юриста, преподавателя), неквалифицированного рабочего. Какая мотивационная теория лучше объясняет поведение указанных категорий работников. Какие методы воздействия могут быть использованы наиболее эффективно?
12. Ваш подчиненный поступает несправедливо по отношению к клиентам: не учитывает потребности клиентов, игнорирует договоренности, учитывает только интересы вашей компании. Используя основные принципы формирования ОС и формулу Рассела, предоставьте подчиненному отрицательную обратную связь.
13. Как связаны между собой коммуникации в группе и задачи группы? Чем должны отличаться коммуникации в группе стратегического планирования и группе работников, которые раскладывают товар на полках в магазине?
14. Многие менеджеры отрицательно относятся к введению электронных коммуникаций. Как вы думаете, почему? Что можно сделать для уменьшения сопротивления инновациям в области коммуникаций?
15. Дайте оценку «открытым коммуникациям» и их влиянию на корпоративную культуру компании.
16. Какие факторы необходимо учитывать при проектировании работы подчиненного?
17. Опишите своими словами, базируясь на Вашем опыте, как Вы понимаете, что означает фактор «Особенности цели», предложенный Купером для оценки того, насколько мотивирует исполнителя работа.
18. Предложите способы, которыми можно было бы осуществить расширение работы офис менеджера, какими – обогащение?
19. Нарисуйте структурную схему организации, в которой Вы работаете (когда-либо работали) и проанализируйте ее с точки зрения количества уровней управления. Определите норму управляемости для различных подразделений. Подумайте, влияние каких факторов определяет норму управляемости в том или ином подразделении.
20. Что такое управленческая проблема и ее решение? Сформулируйте примеры управленческих проблем, которые Вам приходилось решать в Вашей практике?
21. Вспомните ситуации из Вашей практики, когда решение, направленное на разрешение одной проблемы, способствовало либо препятствовало решению другой управленческой проблемы. Почему?
22. Приведите примеры рациональных несвоевременных решений, с которыми Вам пришлось столкнуться в Вашей практике работы. Как Вы думаете, каковы были причины их несвоевременного принятия?

23. Предложите пути совершенствования системы управления для борьбы с бюрократией.
24. Какова суть электронного правительства? Насколько эффективно, на Ваш взгляд, оно работает? Что бы Вы предложили для улучшения его работы?
25. Постройте организационную структуру предприятия, где наблюдалось бы иерархическое и дивизиональное подчинения структурных подразделений.

### Практические задания:

**Задача 1.** Ткацкая фабрика выпускает четыре типа тканей  $A, B, C, D$ . Доход от реализации одного метра ткани каждого типа известен и составляет 200, 140, 100 и 150 руб. соответственно. Управляющий поставил задачу — максимизировать месячный доход фабрики за счет определения наилучшего сочетания объемов выпуска (количества метров) каждого типа тканей.

1. Введите в рассмотрение управляемые переменные и запишите целевую функцию, позволяющую количественно оценить месячный доход фабрики в зависимости от объемов (количества метров) выпускаемой продукции.
2. Сформулируйте задачу оптимизации, используя полученную целевую функцию.
3. Как изменится модель оптимизации, если учесть, что месячный спрос на ткань  $A$ , никогда не превышает 140 м, на ткань  $C$  — 120 м, а ткани типов  $B, D$  необходимо ежемесячно отгружать заказчикам по уже подписанным ранее контрактам в количествах 300 и 450 м соответственно?
4. Является ли данная задача оптимизации задачей линейного программирования?

**Задача 2.** Обувная фабрика выпускает два изделия — кроссовки и домашние тапочки. Для их производства используется три типа ресурсов: кожа, ткань и труд. Доход от реализации одной пары кроссовок составляет 100 руб., пары тапочек — 50 руб. Удельные расходы ресурсов, необходимых для пошива одной пары обуви каждого типа приведены в таблице. Там же указаны недельные запасы ресурсов, которыми располагает фабрика.

Необходимые ресурсы	Удельные расходы		Недельные запасы ресурса
	ресурсов		
	кроссовки	тапочки	
Кожа кв. ед.	7	2	700
Ткань кв. ед.	2		480

Труд чел.-ч	2		300
Доход от продажи одной пары обуви, руб.	100	50	

Требуется сформировать оптимальную (недельную) производственную программу — объемы выпуска изделий каждого типа, при которой доход от реализации будет максимальным и в то же время реализацию этой производственной программы можно будет обеспечить имеющимися запасами ресурсов.

Введите в рассмотрение управляемые переменные и запишите целевую функцию, позволяющую количественно оценить недельный доход фабрики в зависимости от объемов выпускаемой продукции. Запишите ограничения, накладываемые на управляемые переменные (учитывая имеющийся запас ресурсов). Сформулируйте задачу оптимизации, используя полученную целевую функцию и ограничения. Является ли данная задача оптимизации задачей линейного программирования? Как изменится модель оптимизации, если учесть, что недельный спрос на кроссовки никогда не превышает 70 пар?

### Практические задания:

Задание 1 Пищевой комбинат специализированно должен производить не менее 500 кг пищевой добавки состоящей из смеси двух сортов муки. Согласно существующим нормам в пищевой добавке должно содержаться не менее 25% белка и не более 4% клетчатки. Руководство хочет определить какое количество муки разных сортов должно быть в смеси чтобы добавка удовлетворяла требованиям диетологов, но при этом обладала минимальной стоимостью?

Данные о содержании белка и клетчатки в одном килограмме каждого сорта муки, а также их стоимости приведены в таблице

Пищевой компонент	Сорт муки	
	№1	№2
Белок, кг	0.04	0.3
Клетчатка, кг	0.01	0.03
Стоимость муки, руб./ кг	22	775

Введите в рассмотрение управляемые переменные и запишите целевую функцию, позволяющую количественно оценить затраты предприятия на приобретение муки в зависимости от объемов муки разных сортов,

используемых для приготовления пищевой добавки. Запишите ограничения, накладываемые на управляемые переменные, учитывая требования диетологов к пищевой добавке и необходимость ежедневного производства добавки в количестве не менее 500 кг. Сформулируйте задачу оптимизации, используя полученную целевую функцию и ограничения. Является ли данная задача оптимизации задачей линейного программирования?

**Задача 2.** Месячная потребность организма в витаминах и питательных веществах типов *A*, *B*, *C* указана в табл. (цифры условные). Содержание *A*, *B*, *C* в 1 кг доступных покупателю фруктов — яблок (1), апельсинов (2), бананов (3) и лимонов (4) — указано в табл. Требуется построить оптимизационную модель для того, чтобы определить, какие продукты и в каких количествах следует покупать для удовлетворения потребности организма в витаминах и питательных веществах *A*, *B*, *C* при условии, что стоимость продуктового набора должна быть минимальной.

Микроэлементы и витамины	Удельное содержание веществ в продукте				Потребность
	1	2	3	4	
<i>A</i>	1	0	2	5	50 60 40
<i>B</i>	3	5	0	4	
<i>C</i>	0	4	7	0	
Цена за 1 кг	45	60	70	80	

**Практические задания:**

**Задача 1.** Химическая фабрика выпускает три разновидности стирального порошка марок *A*, *B*, *C*. Доход от реализации 1 кг порошка каждого наименования известен, и составляет  $c_A = 10$ ,  $c_B = 12$ ,  $c_C = 8$  руб. соответственно. Недельные запасы и удельные расходы ресурсов, необходимых для производства 1 кг порошка каждой марки, приведены в табл. Требуется построить оптимизационную модель, позволяющую так спланировать производственную программу (объемы выпуска порошка каждой марки), чтобы доход от реализации продукции был максимальным.

Ресурсы	Удельные расходы на 1 кг для стиральных порошков			Недельные запасы ресурсов
	А	В	С	
Сырье кг	1.4	0.1	1.5	15 000
Оборудование часы	0.2	0.7	0.3	2300
Трудозатраты Чел. часы	0.3	0.2	0.1	1600

**Задача 2.** В результате изучения спроса на изделия мебельной фабрики службой маркетинга было установлено, что спрос на диваны никогда не превышает 130 шт. в месяц, а на кресла 200 шт. В то же время согласно уже подписанным контрактам, фабрика обязана поставить заказчику стулья в количестве не менее 700 шт. Требуется сформировать и включить в задачу оптимизации ограничения, накладываемые на переменные решения.

#### Практические задания:

**Задача 1.** На конец финансового года внеоборотные активы предприятия равны 120000 руб., оборотные активы — 50000 руб., а краткосрочные обязательства — 60000 руб. В течение отчетного финансового года объем продаж равен 350000 руб. Определить коэффициент оборачиваемости активов.

**Задача 2.** На конец финансового года запасы предприятия равны 30000 руб., дебиторская задолженность — 15000 руб., кассовая наличность — 5000 руб., а краткосрочные обязательства — 55000 руб. Определить коэффициент текущей ликвидности.

**Задача 3.** На конец финансового года запасы предприятия равны 35000 руб., а себестоимость проданной продукции — 105000 руб. Определить коэффициент оборачиваемости запасов.

**Задача 4.** На конец финансового года дебиторская задолженность предприятия равна 35000 руб., а объем продаж в кредит — 100000 руб. Определить период оборачиваемости дебиторской задолженности.

**Задача 5.** На конец финансового года кредиторская задолженность предприятия равна 30000 руб., а объем закупок в кредит — 90000 руб. Определим период оборачиваемости кредиторской задолженности.



### **Практические задания:**

**Задача 1.** Главному инженеру компании надо решить, монтировать или нет новую производственную линию, использующую новейшую технологию. Если новая линия будет работать безотказно, компания получит прибыль 200 млн. рублей. Если же она откажет, компания может потерять 150 млн. рублей. По оценкам главного инженера, существует 60% шансов, что новая производственная линия откажет. Можно создать экспериментальную установку, а затем уже решать, монтировать или нет производственную линию. Эксперимент обойдется в 10 млн. рублей. Главный инженер считает, что существует 50% шансов, что экспериментальная установка будет работать. Если экспериментальная установка будет работать, то 90% шансов зато, что смонтированная производственная линия также будет работать. Если же экспериментальная установка не будет работать, то только 20% шансов за то, что производственная линия заработает. Следует ли строить экспериментальную установку? Следует ли монтировать производственную линию? Какова ожидаемая стоимостная оценка наилучшего решения?

**Задача 2.** Предприятие решает вопрос о том, какую назначить цену на свой товар: 60 руб. или 70 руб. Если будет установлена цена 60 руб., то возможны следующие варианты объема продаж: 50000 руб. с вероятностью 0,3; 45000 руб. с вероятностью 0,4 и 40000 руб. с вероятностью 0,3. Если будет установлена цена 70 руб., то возможны следующие варианты объема продаж: 46000 руб. с вероятностью 0,2; 43000 руб. с вероятностью 0,4 и 41000 руб. с вероятностью 0,4. Определить с помощью дерева решений, какую цену следует назначить предприятию на свой товар. Какова ожидаемая стоимостная оценка наилучшего решения?

### **Практические задания:**

**Задача 1.** Предприниматель провел анализ, связанный с открытием магазина. Если он откроет большой магазин, то при благоприятном состоянии рынка получит прибыль 60 млн. рублей, при неблагоприятном — понесет убытки 40 млн. рублей. Маленький магазин принесет ему 30 млн. рублей прибыли при благоприятном состоянии рынка и 10 млн. рублей убытков при неблагоприятном. Возможность благоприятного и неблагоприятного состояния рынка он оценивает одинаково. Исследование рынка, которое может провести специалист, обойдется предпринимателю в 5 млн. рублей. Специалист считает, что с вероятностью 0,6 состояние рынка окажется благоприятным. В то же время при положительном заключении состояние рынка окажется благоприятным лишь с вероятностью 0,9. При отрицательном заключении с вероятностью 0,12 состояние рынка может оказаться благоприятным. Используйте

дерево решений для того, чтобы помочь предпринимателю принять решение. Следует ли заказать проведение обследования состояния рынка? Следует ли открыть большой магазин? Какова ожидаемая стоимостная оценка наилучшего решения?

**Задача 2** Компания рассматривает вопрос о строительстве завода. Возможны три варианта действий.

А. Построить большой завод стоимостью  $M_x = 700$  тысяч долларов. При этом варианте возможны большой спрос (годовой доход в размере  $R_x = 280$  тысяч долларов в течение следующих 5 лет) с вероятностью  $p_x = 0,8$  и низкий спрос (ежегодные убытки  $Y_2 = 80$  тысяч долларов) с вероятностью  $p_2 = 0,2$ .

Б. Построить маленький завод стоимостью  $M_2 = 300$  тысяч долларов. При этом варианте возможны большой спрос (годовой доход в размере  $T_1 = 180$  тысяч долларов в течение следующих 5 лет) с вероятностью  $p_x = 0,8$  и низкий спрос (ежегодные убытки  $T_2 = 55$  тысяч долларов) с вероятностью  $p_2 = 0,2$ .

В. Отложить строительство завода на один год для сбора дополнительной информации, которая может быть позитивной или негативной с вероятностью  $p_3 = 0,7$  и  $p_4 = 0,3$  соответственно. В случае позитивной информации можно построить заводы по указанным выше расценкам, а вероятности большого и низкого спроса меняются на  $p_5 = 0,9$  и  $p_6 = 0,1$  соответственно. Доходы на последующие четыре года остаются прежними. В случае негативной информации компания заводы строить не будет.

Все расчеты выражены в текущих ценах и не должны дисконтироваться. Нарисовав дерево решений, определим наиболее эффективную последовательность действий, основываясь на ожидаемых доходах.

### Практические задания:

Задача 1. Фирма планирует производство новой продукции быстрого питания. Исследовательский центр убежден в успехе и собирается внедрить ее немедленно, без рекламной кампании на рынках сбыта. Отдел маркетинга оценивает положение вещей иначе и предлагает провести интенсивную рекламную кампанию, которая обойдется в 100 тыс. усл. ед., а в случае успеха принесет 950 тыс. усл. ед. годового дохода. В случае неуспеха (вероятность составляет 30%) годового доход оценивается в 200 тыс. усл. ед. Без рекламной кампании годового доход оценивается в 400 тыс. усл. ед. при условии, что покупателям понравится продукция (вероятность этого равна 0,8), и в 200 тыс. усл. ед., если покупатели останутся равнодушными к новой продукции.

- 1) Постройте соответствующее дерево решений.
- 2) Как должна поступить фирма в связи с запуском новой продукции?

**Задача 2** Предприятие выпускает три вида крепежных изделий: болты, гайки, шайбы. Нормы расхода сырья, времени работы оборудования и затрат электроэнергии, которые необходимы для производства одной тонны каждого изделия, приведены в табл.1. Месячные запасы ресурсов, которыми располагает предприятие, ограничены. По сырью эти ограничения обусловлены емкостью складских помещений, по оборудованию — станочным парком и трудовыми ресурсами, по электроэнергии — техническими и финансовыми причинами. Размеры запасов и доход от реализации продукции в у.д.е. за 1 т. приведены в табл. 1.

Таблица 1

Производственные ресурсы	Расход ресурсов на тонну продукции			Запасы ресурсов
	Болты	Гайки	Шайбы	
Сырье	3	5	12	154
Оборудование	5	7	8	210
Электроэнергия	2	8	11	100
Доход от реализации у.д.е. за тонну	194	175	264	

Помимо запасов на формирование программы влияет необходимость выполнения контрактных обязательств: предприятие обязано обеспечить поставку болтов в количестве 4 т, гаек — в количестве 2 т, шайб — в количестве 3 т. Требуется сформировать месячную производственную программу (определить объемы выпуска каждого вида продукции), при которой доход от реализации будет максимальным.

**Практические задания:**

**Задача 1** Крупная фирма — импортер бытовой электротехники постоянно нуждается в аренде складских помещений. Во втором квартале текущего года, в соответствии с запланированными поставками из-за рубежа, потребности в складских площадях составят в апреле — 30 тыс. м<sup>2</sup> в мае — 40 тыс., в июне — 25 тыс. Арендодатель предлагает свои площади, состоящие из блоков по 1000 кв. м. Стоимость аренды складских помещений зависит от срока, на который заключается договор. Она составляет 10, 8 и 6 у.д.е. За 1 м<sup>2</sup> в месяц для одно-, двух- и трех-месячных договоров соответственно. Оплата должна производиться в начале каждого месяца, предшествующего соответствующему договору за весь срок аренды. В соответствии со своими финансовыми возможностями, фирма в предстоящем квартале может выделить на арендные платежи не более 400 тыс. У. Д. Е. В апреле, 300 тыс. У. Д. Е. В мае и 200 тыс. У. Д. Е. В июне. Требуется: Составить план аренды, минимизирующий затраты фирмы по оплате складских площадей;

Тип договора	Площадь, включаемая в договор аренды			Арендная ставка, у.д.е./м <sup>2</sup> в месяц
	Апрель	Май	Июнь	
1-месячный	X <sub>11</sub>	X <sub>12</sub>	X <sub>13</sub>	10
2-месячный	X <sub>21</sub>	X <sub>22</sub>	—	8
3-месячный	X <sub>31</sub>	—	—	6
Потребность в площадях, тыс. м. <sup>2</sup>	30	40	25	
Финансовые возможности, тыс. у.д.е.	400	300	200	

**Задача 2.** Химическая фабрика выпускает три разновидности стирального порошка марок  $A$ ,  $B$ ,  $C$ . Доход от реализации 1 кг порошка каждого наименования известен, и составляет  $c_A = 10$ ,  $c_B = 12$ ,  $c_C = 8$  руб. соответственно. Недельные запасы и удельные расходы ресурсов, необходимых для производства 1 кг порошка каждой марки, приведены в табл. Требуется построить оптимизационную модель, позволяющую так спланировать производственную программу (объемы выпуска порошка каждой марки), чтобы доход от реализации продукции был максимальным.

Ресурсы	Удельные расходы на 1 кг для стиральных порошков			Недельные запасы ресурсов
	A	B	C	
Сырье кг	1.4	0.1	1.5	15 000
Оборудование часы	0.2	0.7	0.3	2300
Трудозатраты Чел. часы	0.3	0.2	0.1	1600

**Практические задания:**

**Задача 1.** Предприниматель провел анализ, связанный с открытием магазина. Если он откроет большой магазин, то при благоприятном состоянии рынка получит прибыль 60 млн. рублей, при неблагоприятном — понесет убытки 40 млн. рублей. Маленький магазин принесет ему 30 млн. рублей прибыли при благоприятном состоянии рынка и 10 млн. рублей убытков при неблагоприятном. Возможность благоприятного и неблагоприятного состояния рынка он оценивает одинаково. Исследование рынка, которое может провести специалист, обойдется предпринимателю в 5 млн. рублей. Специалист считает, что с вероятностью 0,6 состояние рынка окажется благоприятным. В то же время при положительном заключении состояние рынка окажется благоприятным лишь с вероятностью 0,9. При отрицательном заключении с вероятностью 0,12 состояние рынка может оказаться благоприятным. Используйте дерево решений для того, чтобы помочь предпринимателю принять решение. Следует ли заказать проведение обследования состояния

рынка? Следует ли открыть большой магазин? Какова ожидаемая стоимостная оценка наилучшего решения?

**Задача 2** Компания рассматривает вопрос о строительстве завода. Возможны три варианта действий.

А. Построить большой завод стоимостью  $M_x = 700$  тысяч долларов. При этом варианте возможны большой спрос (годовой доход в размере  $R_x = 280$  тысяч долларов в течение следующих 5 лет) с вероятностью  $p_x = 0,8$  и низкий спрос (ежегодные убытки  $Y_2 = 80$  тысяч долларов) с вероятностью  $p_2 = 0,2$ .

Б. Построить маленький завод стоимостью  $M_2 = 300$  тысяч долларов. При этом варианте возможны большой спрос (годовой доход в размере  $T_1 = 180$  тысяч долларов в течение следующих 5 лет) с вероятностью  $p_x = 0,8$  и низкий спрос (ежегодные убытки  $T_2 = 55$  тысяч долларов) с вероятностью  $p_2 = 0,2$ .

В. Отложить строительство завода на один год для сбора дополнительной информации, которая может быть позитивной или негативной с вероятностью  $p_3 = 0,7$  и  $p_4 = 0,3$  соответственно. В случае позитивной информации можно построить заводы по указанным выше расценкам, а вероятности большого и низкого спроса меняются на  $p_5 = 0,9$   $p_6 = 0,1$  соответственно. Доходы на последующие четыре года остаются прежними. В случае негативной информации компания заводы строить не будет.

Все расчеты выражены в текущих ценах и не должны дисконтироваться. Нарисовав дерево решений, определим наиболее эффективную последовательность действий, основываясь на ожидаемых доходах.

### ***Практические задания:***

**Задача 1.** Пусть предприятие может начать производство изделий  $X$  и  $Y$ . Приняв решение о виде продукции, предприятие имеет две альтернативные возможности по загрузке этой продукцией производственных мощностей - на 100 или 80 %. При этом могут сложиться три возможных варианта ситуации по обеспечению производства необходимыми ресурсами - на 100, 80 и 50%. Ниже представлены величины возможной прибыли предприятия при реализации той или иной альтернативы и вероятности наступления внешних условий (обеспечения ресурсами). Составить и проанализировать дерево решений.

Возможная прибыль (в млн ед.)

Обеспеченность ресурсами (в %)	Изделие X		Изделие Y	
	Загрузка		Загрузка	
	100%-я	80 %-я	100%-я	80%-я
100	7	5	10	8
80	6	4	6	4
50	2	2	2	2

Вероятность обеспечения ресурсами

Обеспеченность ресурсами (в %)	Изделие X		Изделие Y	
	Загрузка		Загрузка	
	100 %-я	80 %-я	100%-я	80%-я
100	0,7	0,9	0,05	0,6
80	0,2	0,095	0,6	0,1
50	0,1	0,005	0,35	0,3

Задача 2. Фирма планирует производство новой продукции быстрого питания. Исследовательский центр убежден в успехе и собирается внедрить ее немедленно, без рекламной кампании на рынках сбыта. Отдел маркетинга оценивает положение вещей иначе и предлагает провести интенсивную рекламную кампанию, которая обойдется в 100 тыс. усл. ед., а в случае успеха принесет 950 тыс. усл. ед. годового дохода. В случае неуспеха (вероятность составляет 30%) годовой доход оценивается в 200 тыс. усл. ед. Без рекламной кампании годовой доход оценивается в 400 тыс. усл. ед. при условии, что покупателям понравится продукция (вероятность этого равна 0,8), и в 200 тыс. усл. ед., если покупатели останутся равнодушными к новой продукции. Постройте соответствующее дерево решений. Как должна поступить фирма в связи с запуском новой продукции?

**Практические задания:**

**Задача 1.** На конец финансового года внеоборотные активы предприятия равны 120000 руб., оборотные активы — 50000 руб., а краткосрочные обязательства — 60000 руб. В течение отчетного финансового года объем продаж равен 350000 руб. Определить коэффициент оборачиваемости активов.

**Задача 2.** На конец финансового года запасы предприятия равны 30000 руб., дебиторская задолженность — 15000 руб., кассовая наличность — 5000 руб., а краткосрочные обязательства — 55000 руб. Определить коэффициент текущей ликвидности.

**Задача 3.** На конец финансового года запасы предприятия равны 35000 руб., а себестоимость проданной продукции — 105000 руб. Определить коэффициент оборачиваемости запасов.

**Задача 4.** На конец финансового года дебиторская задолженность предприятия равна 35000 руб., а объем продаж в кредит — 100000 руб. Определить период оборачиваемости дебиторской задолженности.

**Задача 5.** На конец финансового года кредиторская задолженность предприятия равна 30000 руб., а объем закупок в кредит — 90000 руб. Определим период оборачиваемости кредиторской задолженности.

**Задача 6.** В марте закуплены для реализации 600 единиц продукции по цене 15 руб. В апреле—июле проданы 450 единиц продукции по цене 25 руб. В начале августа непроданный товар был уценен до 15 руб. за единицу. По этой цене проданы 50 единиц продукции. Определить процент скидки.

**Задача 7.** На конец финансового года кредиторская задолженность предприятия равна 35000 руб., а объем закупок в кредит — 145000 руб. Определить период оборачиваемости кредиторской задолженности.

**Задача 8.** На конец финансового года запасы предприятия равны 30000 руб., а себестоимость проданной продукции — 120000 руб. Определим коэффициент оборачиваемости запасов.

### **Деловая игра «Я – руководитель»**

Характеристика проблемной ситуации. Начальник планово-экономического отдела агропромышленного предприятия Кузьмин Н. В. уходит на пенсию. Руководитель предприятия Григорьев А.А. и его заместитель Москвин И.И., курирующий этот отдел, были не совсем довольны работой Кузьмина Н.В. По их мнению, тот был чрезвычайно мягким начальником.

После акционирования предприятия роль отдела существенно возросла. В связи с этим возникла необходимость разработки обоснованной программы его дальнейшей деятельности, по сути дела, придания ему другого статуса. Вы назначаетесь начальником этого отдела.

Характеристика отдела. Отдел занимает комнату площадью 120 м<sup>2</sup>, имеет четыре телефонных аппарата, из них два - городской сети и два внутренних. У бывшего начальника отдела своего кабинета не было, он находился вместе с подчиненными. В отделе в основном работают женщины: 23 из 25 человек. Состав отдела по возрасту и образованию следующий: десять человек в возрасте 32-42 лет имеют высшее или среднеспециальное образование; пять человек со средне специальным образованием - пенсионного или предпенсионного возраста; пять молодых специалистов, недавно окончивших экономический институт, из них один мужчина; четыре технических исполнителя со средним образованием в возрасте от 18 до 24 лет (двое из них учатся на первом курсе института); один – полковник запаса,



работает в отделе недавно и не имеет образования по профилю работы отдела.

Заместителем начальника отдела работает опытный сотрудник Ильина А.Н., имеющая высшее образование и пользующаяся достаточным авторитетом в коллективе. В работе она придерживается традиционных подходов, поэтому начальником отдела ее решили не назначать.

Работники отдела не отличаются высокой трудовой дисциплиной; иногда много разговаривают и не всегда на служебные темы, часто ходят по территории организации, хотя это и не всегда связано с производственной необходимостью. Нередко городские телефонные аппараты подолгу оказываются занятыми из-за посторонних разговоров, и в отдел бывает трудно дозвониться.

Пока решался вопрос (в течение двух месяцев) о назначении нового начальника отдела, им руководила Ильина А.Н. Незадолго до описываемых событий в отдел пришел молодой специалист Иванцов П.П., который с самого начала пытался выяснить, чем он должен заниматься и как его деятельность регламентируется должностными инструкциями. Однако в отделе должностные инструкции были составлены давно, и их конкретного содержания никто не знал (и даже неизвестно было, где они находятся). В повседневной деятельности сотрудники занимались своими делами, как они привыкли понимать.

В целом работа отдела двигалась без каких-либо серьезных упущений, но и больших успехов не было.

Исходя из характеристики производственной ситуации в процессе деловой игры, необходимо выполнить три задания.

#### Задание 1.

Вы утверждены в должности начальника отдела. Коллектив с вами не знаком.

Подготовьте тезисы своего выступления перед работниками отдела, придерживаясь следующего плана:

1. Что вы можете рассказать о себе как о человеке и специалисте (ваше прошлое, настоящее, планы на будущее)?
2. Какие мотивы побудили вас прийти именно в этот отдел и занять должность начальника?
3. Ваше отношение к своим обязанностям, правам, полномочиям. Какие задачи вы хотели бы решать?
4. Что вы ожидаете от коллектива, в чем хотите найти поддержку и понимание?
5. Как вы представляете себе будущее отдела, трудового коллектива, его деятельность, общественную жизнь и перспективы роста?

Если учесть, что члены коллектива будут по-разному прогнозировать ваши действия, ожидая подтверждений своим предположениям, ваше выступление

должно быть кратким, четким, аргументированным, убедительным, эмоционально ярким.

Время на подготовку — не более 30 мин., на выступление перед коллективом отдела — 10 мин.

### Задание 2.

Вы утверждены начальником отдела предприятия. С коллективом отдела вы не знакомы, но предварительно информированы о ситуации, сложившейся на данный момент. Завтра вы непосредственно приступите к выполнению своих служебных обязанностей и должны к этому подготовиться.

Подумайте, какие задачи вам надо решить, с кем встретиться, какую информацию собрать, с какими предложениями обратиться к коллективу. Вы не должны быть застигнуты врасплох в свой первый день. Если вы не можете сразу заявить о себе как о хозяине положения, способном организаторе, окажетесь в плену у «текучки» и обстоятельств, вам трудно будет в дальнейшем рассчитывать на успех.

Подумайте, что и в какой последовательности вы будете делать в первый день работы.

Помните, что подчиненные ожидают от вас многого: советов, указаний, сочувствия, новой информации, сохранения или изменения привычного уклада работы, введенных порядков, критических замечаний, одобрения, похвалы и т.п.

Вас сознательно или бессознательно будут сравнивать с прежним начальником. Все ваши действия, высказывания, предложения, замечания будут оцениваться. С первого же дня подчиненные будут прогнозировать ваше поведение в будущем и сопоставлять с ним свои надежды.

Разработайте план первого рабочего дня.

Время на подготовку — не более 30 мин., на изложение и аргументацию плана перед слушателями — 10 мин.

### Задание 3.

Вы назначены начальником планово-экономического отдела. С завтрашнего дня приступаете к исполнению своих служебных обязанностей. Вы не имеете опыта работы в подобном трудовом коллективе. Вам предстоит столкнуться с множеством нерешенных вопросов, непредсказуемыми поступками ваших новых подчиненных. Ваша деятельность начинается в условиях неопределенности и отягчается сложным состоянием дел в отделе. Но это не избавляет вас от обязанности оперативно и правильно реагировать, справедливо оценивать и принимать обоснованные решения в каждом конкретном случае. От произведенного вами впечатления, от правильного поведения в первые дни зависят ваш авторитет в коллективе и эффективность его работы.

На основании имеющейся информации, личного опыта, установок и представлений постарайтесь прогнозировать свое поведение, если в первый день работы вы столкнетесь со следующими ситуациями:

1. Один из работников обратился с просьбой предоставить завтра отгул, так как ему надо навестить больного родственника в больнице за городом.
2. Вы получаете коллективную жалобу на одного из работников отдела.
3. Вам позвонят и, не представившись, потребуют назначить на сегодняшний вечер трех человек дежурства по охране общественного порядка на улицах, прилегающих к территории предприятия.
4. К вам подойдет пожилой работник и сразу же начнет ругать прежнего начальника.
5. К вам подойдет начальник отдела труда и заработной платы и начнет резко высказываться по поводу систематического отсутствия данных, что срывает выполнение программ.
6. Вам доложат о поломке дорогостоящей оргтехники в отделе.
7. После сбора в назначенное время персонала отдела вас неожиданно, без предварительной договоренности, пригласят на совещание к заместителю директора.
8. Вам предложат вечером после работы собраться узким кругом у одного из членов коллектив отметить вступление в должность.

Постарайтесь дать краткое описание программы ваших действий в каждом конкретном случае. При обосновании любого из восьми случаев необходимо ответить на вопросы:

- Какие мысли возникли в первый момент?
- Как бы вы хотели поступить?
- Как поступаете в действительности?

Время на подготовку — не более 30 мин., на сообщение о принятых решениях — 10 мин.

Критериями оценки команд (претендентов) являются:

- глубина и логичность сообщения докладчика, содержательность предложений;
- обоснованность и конкретность ответов на вопросы экспертов и других слушателей;
- активность группы поддержки (команды претендента);
- корректность претендента и его группы в процессе проводимой беседы;
- соблюдение регламента докладов и ответов на вопросы.

## 2.2. Оценочные средства для промежуточной аттестации

### **Перечень вопросов для подготовки к экзамену:**

1. Классификация управленческих решений.

2. Параметры и условия обеспечения качества и эффективности управленческих решений.
3. Обеспечение сопоставимости альтернативных вариантов управленческих решений.
4. Применение к разработке решений научных подходов.
5. Этапы и организация процесса разработки решений.
6. Анализ финансового состояния фирмы с позиций конкурентоспособности.
7. Процесс разработки и принятия решения.
8. Качество групповых решений.
9. Методики принятия группового решения.
10. Особенности системы целей предприятия.
11. Ограничения и факторы, влияющие на принятие решений.
12. Обзор наиболее известных моделей управленческих решений.
13. Требования к решению, качество и содержание решения.
14. Цели и критерии оценки решения.
15. Внешняя среда и ее влияние на управленческое решение.
16. Система и процесс контроля управленческого решения.
17. Внутренняя среда и ее влияние на управленческое решение.
18. Причины, снижающие эффективность реализации принятых решений.
19. Анализ факторов внешней среды.
20. Стратегическое изменение в организации.
21. Роль руководителя в процессе разработки управленческих решений.
22. Ключевые показатели эффективности.
23. Сбалансированная система показателей.
24. Система менеджмента качества.
25. История развития мировой управленческой мысли.
26. Система развития и обучения персонала в организации.
27. Управление циклом проекта.
28. Независимая оценка, как инструмент минимизации рисков при принятии решения о выходе на IPO.
29. Перспективы развития Российских банков: стратегия комплексной оптимизации.
30. История развития менеджмента качества.
31. Методы искусственного интеллекта и принятия решений в системах управления.
32. Развитие теории управления в России.
33. Меры по снижению риска и неопределенности.
34. Согласованность экспертных оценок.
35. Системный метод разрешения задач.
36. Повышение эффективности руководства трудовым коллективом в условиях корпоративного управления.
37. Сущность и содержание теории управления.
38. Определение числа критериев для оценки вариантов (альтернатив) управленческих решений.

39. Сущность SWOT-анализа
40. Модели разработки и принятия управленческих решений.
41. Модель дерева целей, как инструмент для формирования стратегии на предприятии.
42. Назначение и проблемы комплексного анализа положения предприятия.
43. Методы комплексного анализа положения предприятия.
44. Моделирование воздействия риска методом Монте-Карло.
45. Метод балльной оценки риска.
46. Модификации процедуры проведения мозгового штурма.
47. Международные стратегии и финансовое планирование.
48. Особенности японской модели принятия решений.
49. Понятие и параметры качества управленческого решения.
50. Оценка экономической эффективности управленческих решений.
51. Организационно-распорядительная деятельность.
52. Мотивация и стимулирование реализации управленческих решений.
53. Принятие решения как функция управления.
54. Методика формирования стратегии фирмы и алгоритм ее реализации.
55. Целевая ориентация управленческих решений.
56. Основные методы математического программирования.
57. Организационно-распорядительная деятельность менеджера по реализации управленческих решений.
58. Основные способы доведения решения до исполнителей и разъяснения содержания.
59. Учёт основных характеристик персонала при оценке альтернатив решений.
60. Критерии социальной эффективности решений.

### 3. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ.

#### 3.1. Текущий контроль успеваемости студентов

Текущий контроль успеваемости – это установление уровня знаний, умений, владений студентов по отношению к объему и содержанию разделов (модулей, частей) учебных дисциплин, представленных и утвержденных в учебных планах и учебных программах.

Текущий контроль успеваемости осуществляется через комплекс испытаний студентов в виде устных и письменных опросов, коллоквиумов, контрольных работ, проверки домашних заданий, защиты отчетов, компьютерного и бланочного тестирования. Возможны и другие виды контроля по усмотрению кафедры, обеспечивающей учебный процесс по данной дисциплине, в том числе, контроль посещаемости занятий.

В систему текущего контроля рекомендуется вводить необязательные мероприятия, позволяющие повысить семестровый рейтинг, например, участие в олимпиадах, научное исследование, участие в научных конференциях с докладом по теме изучаемого предмета и т.д. с назначением определенных баллов, прибавляемых к семестровому рейтингу по дисциплине. При этом рейтинг не должен превышать 100 баллов.

Для текущего контроля успеваемости на кафедрах, осуществляющих учебный процесс, создаются и периодически актуализируются банки тестов, заданий, программы компьютерных проверок и т.п. материалы.

Виды и сроки проведения мероприятий текущего контроля устанавливаются рабочей программой учебной дисциплины.

### 3.2. Промежуточная аттестация

Промежуточная аттестация студентов – это установление уровня знаний, умений, владений обучаемых, как показателя уровня освоения требуемых компетенций, по отношению к объему и содержанию семестровых частей учебных дисциплин или дисциплин в целом.

Оценка промежуточной аттестации студента по дисциплине формируется на основании семестрового рейтинга текущего контроля и рейтинга зачетного и/или экзаменационного испытания.

Зачетное/экзаменационное испытание проводится в сроки, устанавливаемые в соответствии с утвержденными учебными планами, календарными учебными графиками, приказами.

Преподаватель имеет право принять у студента зачет и/или экзамен только при наличии первичных документов по учету результатов промежуточной аттестации. Первичными документами являются экзаменационные и зачетные ведомости, индивидуальные разрешения на сдачу зачетов, экзаменов, курсовых проектов (работ). Все первичные документы должны передаваться в деканат преподавателем лично не позднее следующего дня после проведения испытания промежуточной аттестации.

По результатам промежуточной аттестации студенту, кроме итогового рейтинга по 100-балльной шкале, выставляется итоговая отметка, которая может быть дифференцированной («отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»), либо недифференцированной («зачтено», «не зачтено»).

При аттестации на «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» и «зачтено» студент считается получившим положительную оценку и прошедшим промежуточную аттестацию. Положительные оценки и соответствующие рейтинги заносятся в первичные документы и зачетные книжки студентов. Записи в зачетных книжках студентов должны осуществляться только после оформления первичных документов.

Оценки «неудовлетворительно» и «не зачтено» проставляются только в первичные документы.

Неудовлетворительные результаты промежуточной аттестации по одному или нескольким учебным курсам, дисциплинам (модулям) образовательной программы или непрохождение промежуточной аттестации в установленные сроки признаются академической задолженностью. Студенты обязаны ликвидировать академическую задолженность.

Виды и сроки проведения мероприятий промежуточной аттестации устанавливаются рабочей программой учебной дисциплины.