

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

Принятие и исполнение государственных 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 «Принятие и исполнение государственных 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-25: умение организовывать контроль исполнения, проводить оценку качества управленческих решений и осуществление административных процессов	базовый	Экзамен	Комплект контролирующих материалов для экзамена

Показатели оценивания компетенций представлены в разделе «Требования к результатам освоения дисциплины» рабочей программы дисциплины «Принятие и исполнение государственных решений» с декомпозицией: знать, уметь, владеть.

При оценивании сформированности компетенций по дисциплине «Принятие и исполнение государственных 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	<p>Отсутствие понимания вопроса, работа не структурирована и не соответствует требованиям;  наличие серьезных ошибок и несоответствий</p>

## 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)	90 - 100	A (отлично)
4 (хорошо)	85 – 89	B (очень хорошо)
	75 – 84	C (хорошо)
	70 - 74	D (удовлетворительно)
65 – 69		
3 (удовлетворительно)	60 - 64	E (посредственно)
2 (неудовлетворительно)	Ниже 60 баллов	F (неудовлетворительно)

## 2. ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ

### 2.1. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

#### **Примерная тематика докладов и эссе для учебного процесса:**

- 1) Современный научный подход: 3 парадигмы принятия управленческих решений.
  - 2) Классическая модель Герберта Саймона принятия решений: достоинства и недостатки модели.
  - 3) Разработка целевых и процессорных технологий принятий управленческих государственных решений.
  - 4) Социально-психологические основы эффективной коммуникации руководителя и подчиненного.
  - 5) Основные управленческие навыки. Правила постановки целей. Делегирование полномочий.
  - 6) Этапы процесса планирования. Календарное планирование: ленточная диаграмма Г. Ганта.
  - 7) Алгоритмические и активизирующие методы при анализе альтернатив управленческих государственных решений.
  - 8) Американская модель управления.
  - 9) Японская модель управления.
  - 10) Китайская модель управления.
  - 11) Европейская модель управления.
  - 12) Роль менеджмента в предпринимательской деятельности.
  - 13) Понятие имиджа менеджера.
  - 14) Теория рациональной бюрократии М. Вебера.
  - 15) Пути борьбы с бюрократией в современных условиях.
  - 16) Роль контроллинга в современных условиях предприятием.
  - 17) Защита конфиденциальной информации.
  - 18) Методы прогнозирования управленческих решений.
  - 19) Метод экспертных оценок.
  - 20) Методы организации творческих процессов в управлении.
  - 21) Сущность и значение социально-психологических методов управления.
  - 22) Основные элементы, лежащие в основе лидерства.
  - 23) Формы власти и влияния.
  - 24) Лидерство и власть.
- Природа стресса и методы управления стрессом.

## Тест 1

- 1) Расширенное определение теории принятия управленческого решения:**
  - a) Отождествляет процесс принятия управленческого решения со всем процессом управления.
  - b) Понимает процесс принятия управленческого решения как выбор наилучшего из множества.
  - c) Понимает процесс принятия управленческого решения как выбор альтернативы руководителя.
  - 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

1. 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 параметров:

- 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**

**1. 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. эквивинальность
- 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.

### **Примеры управленческих ситуаций**

#### **Управленческая ситуация**

Администрация города, проанализировав ситуацию, сложившуюся вокруг размещения муниципального заказа, установила, что, если городские предприятия участвуют в конкурсных торгах на общих основаниях, победителями, как правило, становятся иногородние участники конкурсных торгов. Это не могло не отразиться отрицательно на развитии промышленности города. И как следствие этого, сократилось число рабочих мест, увеличилась безработица, уменьшились налоговые поступления в бюджет города, начал снижаться уровень жизни населения. Перед администрацией города остро встала проблема поддержки городских предприятий.

***Проблема:** Оцените ситуацию, сложившуюся в промышленности города. Какие меры экономического характера, связанные с использованием механизма конкурсных торгов, следовало бы, с вашей точки зрения, принять администрации города с целью поддержки городской промышленности?*

#### **Управленческая ситуация**

Мэр одного из сравнительно небольших городов России, не входивший ни в одну из общественно-политических организаций, принял решение об участии в выборах мэра города (на второй срок). Однако, как это часто бывает, за время исполнения им обязанностей мэра его рейтинг существенно понизился и к началу новой избирательной кампании составлял не более 15%. Рейтинг же его «непопулярности», отражающий степень отрицательного отношения избирателей к потенциальному кандидату, составлял 64%. Среди жителей города расхожим было мнение, что действующего мэра города надо скорее в тюрьму сажать за воровство, чем переизбирать на второй срок.

И тем не менее действующий мэр города принял решение баллотироваться. Однако, понимая всю сложность положения, он обратился за помощью к людям, профессионально занимающимся организацией предвыборных кампаний, — специалистам по PR-технологиям.

***Проблема:** Стоило ли, с вашей точки зрения, действующему мэру города, не пользовавшемуся к началу предвыборной кампании особой популярностью у избирателей, баллотироваться на второй срок? Правильно ли он поступил, что привлек к организации своей предвыборной кампании профессиональных специалистов по PR-технологиям? На что, по вашему мнению, следовало бы сделать основной акцент мэру в его предвыборной борьбе?*

### **Управленческая ситуация**

На выборах в Государственную думу осенью 2011 г. в Екатеринбурге второе место из 17 баллотировавшихся кандидатов занял кандидат А. Однако из-за недостаточной явки избирателей результаты выборов были отменены, что позволило кандидату А. продолжить предвыборную борьбу. К счастью для кандидата А., занявший первое место на признанных недействительными выборах кандидат Б. был «снят с дистанции». Облизбирком отменил его регистрацию. А поскольку остальные участники предвыборной борьбы показали существенно более низкие результаты, чем кандидаты А. и Б., шансы кандидата А. на победу резко возросли. Поэтому на первый план для кандидата А. вышла задача не растерять имеющееся преимущество, закрепить лидирующее положение и обеспечить эффективную организацию избирательной кампании.

Одним из выигрышных пунктов его предвыборной платформы во время подготовки к осенним (первым) выборам был лозунг борьбы с криминалом. На последовавшем этапе предвыборной борьбы необходимо было взять его на вооружение. К числу основных в последовавшей предвыборной борьбе относились проблемы обеспечения поддержки администрации города, выпуска большого количества листовок, создания имиджа человека, импонирующего основной массе избирателей.

***Проблема:** Достаточно ли полон перечень проблем, на которые стоило бы обратить основное внимание кандидату А. в ходе последующего этапа предвыборной борьбы? Как, по вашему мнению, целесообразно было бы решать перечисленные выше и другие проблемы, возникающие в ходе ведения предвыборной борьбы кандидату, занимающему лидирующее положение?*

### **Управленческая ситуация**

В выборах мэра сравнительно небольшого города решил принять участие директор градообразующего завода. В предвыборной борьбе ему противостоял опытный журналист. В ответ на выдвинутый директором лозунг «Завод и город едины» журналист пошел на выборы с лозунгом, в котором говорилось, что директор — ставленник внешних акционеров,

американцев, что он давно перестал понимать интересы города и завода как свои. Благодаря такой предвыборной стратегии журналист приобрел популярность и вырвался вперед, заняв с достаточно большим отрывом первое место. Предстоял решающий второй тур выборов, на который вышли журналист, набравший наибольшее число голосов, и директор завода.

***Проблема:** Как вы оцениваете положение директора градообразующего завода, сложившееся перед вторым туром выборов мэра города? Есть ли у него шансы быть избранным? Что бы вы считали целесообразным предпринять, если бы оказались в предвыборной борьбе на месте директора завода?*

### **Управленческая ситуация**

Одна из организаций, непосредственно подчиняющаяся комитету здравоохранения города, заключила с подведомственным ей предприятием договор на выполнение определенного объема работ в течение трех лет.

Однако по завершении первого года предприятие решило существенно повысить цену на выполняемые им работы, о чем поставило в известность заказчика.

Организация, заключившая с предприятием договор, была против повышения цен. А поскольку сумма договора превышала оговоренные в законе 2500 минимальных размеров оплаты труда, то решено было объявить конкурс на проведение работ, ранее выполнявшихся согласно договору предприятием.

***Проблема:** Оцените положение, сложившееся после повышения предприятием цены на работы, которые оно проводило согласно договору.*

*Правильно ли, с вашей точки зрения, поступило предприятие, поднявшее цену на выполняемые им работы? Право ли было руководство организации, объявив о проведении конкурсных торгов?*

Один из работников на совещании персонала обычно занимает позицию противостояния. При этом все вынуждены выслушивать пространные объяснения причин его несогласия. Из-за этого теряется масса времени. Стоит ли прервать выступающего и предложить ему связать сказанное с предметом обсуждения? Стоит ли повторять этот прием, если он не подействовал сразу? Как еще можно воздействовать на этого сотрудника?

*Ситуация 1.* Кандидат собирает свой штаб и намечает план действий, который состоит в том, чтобы провести собрания в трудовых коллективах, подготовить и распространить листовки. Устраивается обсуждение, что писать в листовках: биографию или программу кандидата? Кто-то подает идею, что неплохо бы на листовке поместить лозунг типа «Чтобы люди достойно жили». Кандидат одобряет это предложение.

*Ситуация 2.* На следующем заседании штаба содержание листовки обсуждается более конкретно. Кто-то подает идею воспользоваться формой листовок, используя которые другой кандидат одержал победу на выборах в соседнем избирательном округе в прошлом году. И хороший лозунг был использован. Может воспользоваться им? Кандидат признает эту идею интересной.

*Ситуация 3.* Кандидат приглашает журналиста местной газеты и говорит ему, как построить серию статей о нем: в какой последовательности дать его программу, биографию, на каких аспектах его деятельности заострить внимание читателя.

**Проблема:** *Как вы оцениваете действия кандидата в каждой из трех обсуждаемых нами ситуаций, возникших в разное время в ходе избирательной кампании? Как поступили бы в этих ситуациях вы, если бы были кандидатом?*

### **Деловая игра «Принятие решений менеджером»**

*Цель занятия:* овладеть навыками практического использования системного подхода к решению проблем на разных уровнях принятия решений, умением выбрать методы, помогающие принимать обоснованные решения разных видов проблем.

*Ситуация 1.* Среди предприятий торговой компании функционирует небольшой обувной магазин. Головное отделение компании разработало ряд действий, необходимых в случае появления различных обстоятельств, включая возможные нарекания покупателей, кадровые проблемы, проведение выставок товаров, осуществление заказов и ведение документации. Задача руководителя обувного магазина состоит в том, чтобы пунктуально выполнять предписания компании. Если возникает что-либо непредусмотренное, ему необходимо сначала согласовать свое решение с вышестоящим руководством. Неукоснительно выполняя требования компании, руководитель, тем не менее, должен самостоятельно принимать важные решения — ведь для успешной работы магазина требуется взвешенный подход к проблемам

*Ситуация 2.* Руководитель, отвечающий за отдел производства, работает в довольно свободных условиях и должен осуществлять выбор среди альтернативных решений управленческой деятельности. В его ведении находятся контроль качества, использование материалов, должностные перемещения, отношения между работниками и многие другие вопросы. Более того, менеджер должен применять «здоровую», эффективную и способную приспосабливаться к обстоятельствам систему руководства. В производственном отделе решения требует масса проблем, большинство из которых уже появлялись прежде. Спектр возможных решений широк, задача руководителя заключается в выборе образа действий, который с наибольшей вероятностью приведет к успеху. Руководитель не только осуществляет рациональный анализ проблемы, но использует для определения соответствующего образа действия свое «чувство» ситуации. Проблемы довольно непросты, они усложняются

воздействием внешних факторов. Таким образом, какие бы действия ни предпринимались, доля личной ответственности за них всегда присутствует. Выбранные решения в большинстве случаев оправдывают себя, если осуществляются с достаточной настойчивостью и подкрепляются необходимыми ресурсами. Деятельность руководителя производства во многом связана с выбором подходящей стратегии.

**Ситуация 3.** Задача отдела маркетинга организации состоит в создании новых возможностей для решения хорошо известных проблем. От работников отдела требуются новые идеи в разных сферах — от поиска новых подходов к рекламе до разработки методов активизации деятельности по сбыту продукции. Чтобы создать прочную основу для принятия решения, необходимо прояснить и упростить проблему, а также осуществить сбор соответствующей информации. Для хорошего руководителя в области маркетинга характерны умение выбирать и способность проводить разумную стратегию, обладающую подлинной новизной и, одновременно, осмысленную с деловой точки зрения.

**Ситуация 4.** Особые требования к руководителям предъявляют неисследованные и плохо понятые ситуации, например работа главы исследовательского центра, задача которого состоит в создании чего-либо выдающегося и нового. Таким заданием может быть разработка лунного посадочного модуля, создание искусственных алмазов или новых энергетических систем. Руководитель обычно начинает с плохо определенной проблемы, к которой не подходит ни одно из известных решений. Необходимо сосредоточить ресурсы и создать организацию, по-настоящему способную проявить творческий подход. В некоторых случаях требуется создание нового технического языка, новых концепций, инструментов, технологий или производственных возможностей. Таким образом, большая часть того, за что отвечает руководитель, характеризуется подлинной новизной.

#### **Задания:**

1. Определите уровни и типы решений предложенных ситуаций. Существует ли прямая связь между старшинством по должности и уровнем принимаемых решений? Приведите другие конкретные примеры ситуаций, требующих принятия решений всех четырех типов.

2. Вспомните или придумайте несколько примеров ситуаций, решения которых у вас уже имеются, но, однако, когда-то доставили вам массу беспокойства. Попробуйте припомнить этапы принятия этих решений. Пришлось ли вам впоследствии ими воспользоваться? На каком уровне принятия решений ими можно воспользоваться? Всегда ли готовый ответ правильный? Почему?

3. Опишите все шаги (пункты) рационального подхода к следующим проблемам для любой ситуации, рассмотренной выше:

- прием сотрудника на вакантную должность в вашем отделе;
- покупка или аренда помещения (здания) для осуществления вашей производственной деятельности;
- поиск путей достижения 10 %-ного роста прибыли на вашем

предприятия.

4. Подкрепите соответствующие шаги рационального подхода к решению проблем предыдущего задания использованием вспомогательных методов — составлением списков возможных решений, построением дерева решений и изображением причинно-следственных связей.

### **Деловая игра «Мозговая атака» в решении проблем управления»**

*Цель занятия:* привить навыки проведения «мозговой атаки», навыки анализа ситуации и выбора вариантов решения с помощью методов активизации творчества.

*Ситуация.* Сегодня «Шереметьево» — единственный аэропорт в России, где наблюдается тенденция роста авиаперевозок в течение последних трех лет: 2004 г. — 8,5 млн пассажиров, 2005 г. — 9,5 млн и 2006 г. — 10,2 млн. Аэропорт самостоятельно осуществляет наземное сервисное и техническое обслуживание 14 иностранных авиакомпаний, среди которых такие крупные перевозчики, как Lufthansa и British Airways. Всего же в 2004 г. услугами «Шереметьево» пользовались 73 российских и 50 зарубежных авиакомпаний. Общая стоимость сервиса, предоставленного им за 2004 г., превысила 1 млрд руб., а количество самолетовылетов (основного показателя технической загрузки аэропорта) возросло на 13 %, при этом за сутки в среднем производилось примерно 360 взлетов/посадок. Однако, несмотря на эти показатели, «Шереметьево» не попал в тройку лучших аэропортов России.

*Задание:* выбрать вариант решения по улучшению работы аэропорта с помощью метода «мозговой атаки».

#### ***Порядок выполнения работы.***

1. Постановка проблемы (задачи) перед творческой группой, четко сформулировать:

- что в итоге необходимо получить или иметь;
- что мешает получению желаемого.

2. Группе разделиться на две подгруппы — «генераторов» и «критиков». «Генераторы» вырабатывают идеи, вносят предложения, «критики» подвергают позитивной или негативной оценке выдвинутые идеи.

3. Выбрать каждой подгруппой руководителя.

4. Этап молчаливого генерирования (10—15 мин.). Членам группы предлагается письменно изложить возможные решения поставленной задачи в полной тишине (обязательное условие). При генерировании идей индивидуумы продуктивнее групп. При молчаливом генерировании внимание не отвлекается, а концентрируется, создается атмосфера поиска, при которой результаты лучше и разнообразнее. Участников стимулирует обстановка, когда все вокруг напряженно работают и их не торопят немедленно обсудить идею. Они свободны от нежелательного эффекта обычных контактов неформальных групп.

5. Этап неупорядоченного перечисления идей. Руководитель предлагает участникам по очереди назвать записанные ими решения проблемы.

Обсуждение ограничивается попыткой сжато изложить ответ для удобства его регистрации. Этот этап продолжается до тех пор, пока не будут записаны все идеи решения проблемы.

Возможные идеи:

- упрощение таможенного контроля как для российских, так и для иностранных граждан;
- приобретение автобусов для перевозок пассажиров по летному полю и установление новых телескопических трапов;
- обеспечение транспортного сообщения между терминалами «Шереметьево-I» и «Шереметьево-II»; строительство нового паркинга;
- реконструкция схемы внутреннего электроосвещения;
- обновление технического оснащения аэропорта;
- реконструкция взлетной полосы;
- сокращение времени на обслуживание самолетов (заправку топлива).

6. Этап уяснения идей. На этом этапе происходит быстрое рассмотрение зарегистрированного перечня идей.

7. Подготовка каждой подгруппой письменного отчета.

8. Этап голосования и ранжирования. Всем участникам раздаются карточки, число которых зависит от числа идей, полученных на пятом этапе. Когда участники проранжируют предложенные идеи, указав это в карточках, руководитель объявляет перерыв. Во время перерыва он и его помощники делают подсчеты.

**Инструктаж участников при ранжировании.** Из восьми карт выберите карту, содержащую самую важную идею, напишите цифру 8 в правом нижнем углу карточки, обведите цифру кружком, а карточку отложите. Из оставшихся семи карт выберите карту, содержащую наименее важную идею, напишите цифру 1 в правом нижнем углу карточки, обведите цифру кружком, а карточку отложите. Из оставшихся шести карт выберите самый важный пункт, запишите цифру 7 в правом нижнем углу, обведите цифру кружком, а карточку отложите. Действуйте подобным образом до тех пор, пока не будут отложены все карточки.

**Требования к проведению «мозговой атаки»**

1. Участники сидят за общим столом лицом друг к другу.
2. Запрещаются споры, критика и какие-либо оценки того, что говорится.
2. Время выступления каждого участника — 1—2 мин.
3. Высказываются любые идеи, вплоть до утопических, бредовых.
4. Количество идей важнее их качества.
5. Каждая идея обсуждается, критикуется и оценивается по следующим критериям:

- соответствие предпосылкам и начальным требованиям;
- возможность реализации или отсутствие таковой;
- реализуется сразу или требуется время;
- требует ее реализация лишних затрат или нет;
- применима ли в другой сфере деятельности.



6. Критические замечания излагаются сжато, лаконично (идеи, обсуждение которых требует много времени, лучше повторно рассмотреть позже).

7. Выступать можно несколько раз, однако высказывания должны быть непродолжительными.

8. Продолжительность первого рассмотрения — 20 мин.

#### ***Обязанности руководителя — координатора «мозговой атаки»***

1. Знакомит членов группы с правилами работы и поведения в группе.

2. Ставит проблему и предлагает высказывать любые решения без предварительного обдумывания.

3. Организует запись всех высказываемых предложений (как можно точнее).

4. Следит за регламентом и соблюдением периодов работы.

5. Помогает высказаться всем желающим, поощряет стеснительных или неспециалистов, особенно если творческая активность снижается.

6. Набирает спектр версий для решения проблемы и лишь потом останавливается на лучшей из них.

7. Стимулирует вопросы типа: «Есть ли связь между идеями?»

8. Представляет участникам полный список идей, составленный на этапе их высказывания.

9. Пытается систематизировать идеи по каким-либо признакам.

10. Подводит итоги обсуждения, информирует о проблемах, оставшихся открытыми.

11. Не перебивает участников, не комментирует их высказывания, какими бы оригинальными они ни были.

#### ***Требования к отчету.***

1. Количество идей в отчете должно быть максимально большим.

2. Идеи не должны дублировать друг друга.

3. Изложение идей должно быть кратким и четким.

4. Идеи должны соответствовать поставленной проблеме.

### **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 юг 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. Содержание понятия «государственное решение».
2. Теории принятия государственных решений.
3. Общее и особенности государственных и политических решений.
4. Специфика государства как субъекта принятия решений.
5. Власть и управление как специфические основы деятельности государства.
6. Базовые характеристики государства как субъекта принятия решений.
7. Объекты и субъекты принятия решений в государственном управлении.
8. Многоуровневый характер принятия государственных решений.
9. Этапы принятия и исполнения государственных решений
10. Информационное обеспечение принятия государственных решений
11. Модели этапа разработки целей.
12. Разработка и отбор альтернатив.
13. Этап реализации и завершения процесса принятия государственных решений. Заключительный этап принятия государственных решений.
14. Природа и отличительные черты механизма принятия государственных решений.
15. Организационные аспекты разработки решений.
16. Технологии законодательного процесса.
17. Особенности разработки решений в структуре исполнительной власти.
18. Прогнозирование как технологический механизм принятия государственных решений.
19. Риски в процессе принятия государственных решений.
20. Социокультурные механизмы процесса принятия государственных решений.
21. Принципы реализации государственных решений.
22. Стадии процесса реализации государственных решений.
23. Контроль и мониторинг при реализации государственных решений.
24. Эффективность и качество государственных решений.
25. Понятие управленческого решения, примеры управленческих решений
26. Характеристика управленческого решения как этапа процесса менеджмента
27. Сущность и содержание управленческого решения, формальные и неформальные аспекты управленческого решения
28. Влияние типологии менеджмента на разработку управленческих решений
29. Классификация управленческих решений
30. Использование классификаций управленческих решений в практике менеджмента
31. Влияние иерархии, структуры и уровней управления на процессы разработки управленческих решений

32. Результативность управленческих решений: понятие, сущность, подходы к повышению результативности
33. Измерение и оценка управленческих решений
34. Параметры и показатели эффективности управленческих решений
35. Качество управленческих решений, факторы, влияющие на качество управленческих решений
36. Взаимосвязь функций менеджмента и процесса разработки управленческих решений
37. Взаимосвязь планирования и разработки управленческих решений
38. Взаимосвязь функции организации и процесса разработки управленческих решений
39. Взаимосвязь функции контроля и процесса разработки управленческих решений
40. Взаимосвязь функции мотивации и процесса разработки управленческих решений
41. Использование функционального подхода в процессе разработки управленческих решений
42. Использование системного подхода в процессе разработки управленческих решений
43. Использование программно-целевого подхода в процессе разработки управленческих решений
44. Роль информации в процессах разработки управленческих решений
45. Методологические подходы к формированию процессов разработки управленческих решений
46. Понятие полномочий, роль процесса делегирования полномочий в разработке управленческих решений
47. Роль делегирования полномочий и ответственности в результативности управленческих решений
48. Роль централизации и децентрализации в формировании процесса разработки управленческих решений
49. Характеристика решений маркетинга и процесса их разработки
50. Разработка решений по конкурентоспособности продукта и организации
51. Распределение прав, обязанностей и ответственности в процессах разработки управленческих решений
52. Роль контроля в процессе разработки управленческих решений
53. Характеристика системы и объектов контроля разработки и реализации управленческих решений
54. Использование планирования и контроля для повышения эффективности управленческих решений
55. Роль риска и неопределенности в процессах разработки управленческих решений
56. Характеристика взаимосвязи процесса разработки и принятия управленческих решений
57. Локализация риска управленческих решений

58. Факторы риска и их учет в процессе разработки управленческих решений
59. Роль организационного проектирования в процессах разработки управленческих решений
60. Креативные методы разработки управленческих решений
61. Экономическое обоснование управленческих решений
62. Использование ситуационного подхода в экономической оценке управленческих решений
63. Понятие эффекта и ущерба управленческих решений, подходы к их расчету
64. Показатели оценки экономической эффективности инвестиционных решений и условия их применения
65. Факторы реализуемости управленческих решений и их применение в процессах разработки управленческих решений
66. Роль организационного потенциала в процессах разработки и реализации управленческих решений
67. Понятие технологии разработки и принятия управленческих решений
68. Роль организационной структуры в процессах разработки и реализации управленческих решений
69. Взаимосвязи административной власти и эффективности решений
70. Взаимосвязи процесса разработки альтернативных управленческих решений и процедур выбора, принятия и реализации альтернатив

### 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.