



МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
**«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»**
ФГБОУ ВПО «РГУТиС»

Филиал ФГБОУ ВПО «РГУТиС» в г. Махачкале

Директор филиала
ФГБОУ ВПО «РГУТиС»
в г. Махачкале
Ханбабаева З.М.

«29» августа 2015 г.

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.В.ОД.5 «РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ»

основной образовательной программы высшего образования – программы
академического бакалавриата
по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика»
профиль: экономика и финансы организаций
Квалификация: бакалавр

Разработчик:

должность	подпись	ученая степень и звание, ФИО
доцент		к.э.н. Амирбекова Б.М.

Фонд оценочных средств рассмотрен и одобрен на заседании Совета филиала:

должность	подпись	ученая степень и звание, ФИО
секретарь		к.филос.н Курбанова А.М.

Фонд оценочных средств согласован и одобрен руководителем ООП:

должность	подпись	ученая степень и звание, ФИО
доцент		к.э.н., доцент Дауров В.В.



Содержание

1. Тестовые задания.....	3
2. Контрольные вопросы.....	70
3. Типовые практические задания.....	92



1. Тестовые задания

4 семестр

Раздел 1. Организация как управленческий процесс

Тема 1.1. Понятие и характеристики организации

Задание: выберите из представленных ответов тот, который считаете верным. В представленных вариантах верный ответ только один.

1. Внутренняя упорядоченность, согласованность, взаимодействие частей целого или совокупность - процессов и действий между частями целого - это:

- A - структура;
- B - координация;
- C - система;
- D - организация;
- E - механизм действия.

2. Взаимосвязь, согласование, приведение в соответствие частей целого - это:

- A - система;
- B - организация;
- C - структура;
- D - координация;
- E - управление.

3. Явление или предмет, на который направлена чья-либо деятельность, называется:

- A - субъектом;
- B - образцом;
- C - объектом;
- D - экземпляром;
- E - нет верного ответа.

4. Условия существования и развития организации - это:

- A - внешняя среда;
- B - ситуация;
- C - обстановка;
- D - климат;
- E - внутренняя среда организации;

5. Совокупность устойчивых связей объекта, обеспечивающих его целостность - это:

- A - система;
- B - организация;
- C - координация;
- D - структура;
- E - управление.

6. Некоторая целостность взаимосвязанных подразделений, подчиненных одной или нескольким целям, является организационной

- A - схемой;
- B - механизмом;
- C - комплексом;



- D - структурой;
E - системой.
7. Существенная определенность объекта (совокупность его свойств), благодаря которой он является именно этим, а не иным, - это:
- A - форма;
B - качество;
C - состав;
D - структура;
E - содержание.
8. Центром исследований организации как процесса является:
- A - человек;
B - организационная структура;
C - функции подразделений;
D - уровни управления;
E - звенья управления.
9. Самостоятельный хозяйствующий субъект, созданный в установленном законном порядке, называется:
- A - органом;
B - предприятием;
C - звеном;
D - объектом;
E - все ответы неверны.
10. Факторы, которые непосредственно влияют на операции организаций и испытывают на себе влияние операций организации, являются факторами среды:
- A - косвенного воздействия;
B - прямой связи;
C - прямого воздействия;
D - обратной связи;
E - совокупного воздействия.
11. Относительно полное количество информации о внешней среде и ее возможная неточность характеризуют:
- A - подвижность внешней среды;
B - сложность внешней среды;
C - неопределенность внешней среды;
D - взаимосвязанность факторов внешней среды;
E - неопределенность и взаимосвязанность факторов внешней среды.
12. Относительная скорость изменения внешней среды называется ее:
- A - сложностью;
B - неопределенностью;
C - изменчивостью;
D - взаимосвязанностью;
E - нет верного ответа.
13. Общая цель предприятия, выражающая причину его существования, - это:
- A - призвание;
B - миссия;
C - план;
D - стратегия;
E - тактика.



14. Уровень силы, с которой изменение одного фактора внешней среды воздействует на другие, называется:

- А - взаимосвязанностью факторов внешней среды;
- В - сложностью внешней среды;
- С - неопределенностью внешней среды;
- Д - неподвижностью внешней среды;
- Е - подвижностью внешней среды.

15. Предсказуемые изменения организаций с определенной последовательностью состояний в течение времени- это:

- А - преобразование организаций;
- В - жизненный цикл организации;
- С - деятельность организации;
- Д - видоизменение организации;
- Е - жизнедеятельность организации.

16. Из перечисленных составляющих: 1. Капитал; 2. Законодательство; 3. Технологии; 4. Цели; 5. Поставщики; 6 Кадры; 7, Структура - к внутренней среде организации относятся:

- А - 1,2,3,4,5;
- В - 1,3,4,6,7;
- С - 2,3,4,5,6;
- Д - 1,2,3,5,7;
- Е - 1,2,6,7.

17. Экономический потенциал организации определяет:

- А - достаточное наличие денежных средств для производства продукции;
- В - возможности компании по производству нового продукта;
- С - потенциальное развитие предприятия;
- Д - технические данные компании по производству продукции;
- Е - наличие возможностей компании функционировать и развиваться в условиях расширенного воспроизводства продукции.

18. Из перечисленного в состав экономического потенциала организации включается: 1) основной капитал; 2) технология; 3) оборотный капитал; 4) человеческий капитал; 5) организация производства; 6) информация.

- А - 1,3,4,6;
- В - 1,2,4,7;
- С - 2,4,5,7;
- Д - 1,2,3,4;
- Е - 1,4,6.

19. Из перечисленных этапов 1) порог нечувствительности; 2) внедрение; 3) рост; 4) зрелость; 5) насыщение; 6) спад; 7) крах - жизненный цикл организации полно характеризуют:

- А - 2,4,5,6,7;
- В - 3,4,5;
- С - 1,2,5,7;
- Д - 1,2,3,4,5,6;
- Е - все ответы неполные.

20. Организация рассматривается:

- А - как процесс;
- В - как явление;
- С - как процесс и как явление;



- D - как условия эффективной работы предприятия;
- E - нет верного ответа.

Тема 1.2. Организационные системы

Задание: выберите из представленных ответов тот, который считаете верным. В представленных вариантах верный ответ только один.

1. Целое, созданное из частей и элементов, для целенаправленной деятельности - это:
 - A - организация;
 - B - система;
 - C - объект;
 - D - структура;
 - E - подсистема.
2. Приведение к единой системе, форме, единообразию - это:
 - A - нормирование;
 - B - нивелирование;
 - C - унификация;
 - D - систематизация;
 - E - стандартизация.
3. Система, взаимодействующая с внешней средой и приспособляющаяся к изменениям в ней, называется:
 - A - мягкой;
 - B - жесткой;
 - C - гибкой;
 - D - закрытой;
 - E - открытой
4. Основными типами систем являются:
 - A - простые и сложные;
 - B - открытые и закрытые;
 - C - первичные и вторичные;
 - D - гибкие и жесткие;
 - E - универсальные и специфические.
5. Некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, это:
 - A - структура;
 - B - организация;
 - C - образование;
 - D - объект;
 - E - система.
6. Система, имеющая жесткие фиксированные границы, действия которой относительно независимы от окружающей среды, называется:
 - A - открытой;
 - B - закрытой;
 - C - жесткой;
 - D - гибкой;
 - E - мягкой.
7. Система, характеризующаяся высокой чувствительностью к внешним воздействиям и как следствие слабой устойчивостью, называется:
 - A - открытой;



- В - закрытой;
- С - жесткой;
- D - мягкой;
- Е - гибкой.

8. СТАНКИ, ОБОРУДОВАНИЕ, КОМПЬЮТЕРЫ - ЭТО:

- А - биологическая подсистема;
- В - техническая подсистема;
- С - социальная подсистема;
- D - технологическая подсистема;
- Е - производственная подсистема.

9. КОМПОНЕНТЫ, КОТОРЫЕ ОРГАНИЗАЦИЯ ПОЛУЧАЕТ ОТ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ - ИНФОРМАЦИЯ, КАПИТАЛ, ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ, МАТЕРИАЛ, - НАЗЫВАЮТСЯ:

- А - взаимодействиями;
- В - связями;
- С - контактами;
- D - выходами из системы;
- Е - входами в систему.

10. Поскольку люди являются социальными компонентами (наряду с техническими) любой организации последняя является системой:

- А - социотехнической;
- В - технократической;
- С - биотехнической;
- D - информационной;
- Е - все ответы неверны.

11. Организации, которые образуются для удовлетворения потребностей и интересов человека и общества во внешней для организации среде, - это:

- А - общественные;
- В - хозяйственные;
- С - формальные;
- D - бюджетные;
- Е - производственные.

12. ОРГАНИЗАЦИИ, КОТОРЫЕ СТРОЯТ СВОЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ НА ОСНОВЕ УДОВЛЕТВОРЕНИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ СВОИХ ЧЛЕНОВ ОБЩЕСТВА (ВО ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЕ), - ЭТО:

- А - общественные;
- В - хозяйственные;
- С - формальные;
- D - бюджетные;
- Е - неформальные.

13. МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ, БЫТОВЫЕ ОТНОШЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ - ЭТО:

- А - социально-экономические связи;
- В - экономические связи;
- С - социальные связи;
- D - неформальные связи;
- Е - формальные связи.

14. Материальное стимулирование, ответственность, льготы и привилегии - это:



- А - социально-экономические связи;
- В - экономические связи;
- С - социальные связи;
- Д - неформальные связи;
- Е - финансово-экономические связи.

15. ЗАРЕГИСТРИРОВАННАЯ В УСТАНОВЛЕННОМ ПОРЯДКЕ ОРГАНИЗАЦИЯ, КОТОРАЯ ЯВЛЯЕТСЯ ЮРИДИЧЕСКИМ ЛИЦОМ ИЛИ НЕ ИМЕЕТ ТАКИХ ПРАВ - ЯВЛЯЕТСЯ:

- А - небюджетной организацией;
- В - социальной организацией;
- С - бюджетной организацией;
- Д - самоорганизацией;
- Е - формальной организацией.

16. Какой из перечисленных признаков 1) вид деятельности; 2) место нахождения; 3) цель деятельности; 4) численность персонала; 5) форма собственности - является исходным признаком классификации социальных организаций?

- А - 1;
- В - 2;
- С - 3;
- Д - 4;
- Е - 5.

17. Закрытые системы работают на:

- А - собственных внутренних ресурсах;
- В - на собственных внутренних ресурсах с частичным использованием внешних источников;
- С - таких систем нет;
- Д - используют все виды ресурсов и внутренние и внешние, а закрытость характеризуется лишь конфиденциальностью информации;
- Е - все приведенные рассуждения неверны.

18. Любая организация, производящая товар, оказывающая услуги, выполняющая работу является системой:

- А - открытой;
- В - закрытой;
- С - частично закрытой;
- Д - организация вообще не является системой;
- Е - открытой для потребителей и закрытой для конкурентов.

19. Что из перечисленного не характеризует типы систем:

- А - естественные и искусственные;
- В - мягкие и жесткие;
- С - открытые и закрытые;
- Д - предсказуемые и вероятностные;
- Е - прямые и косвенные.

20. СЛОЖНЫЕ СИСТЕМЫ ПОДРАЗДЕЛЯЮТСЯ НА:

- А - элементы;
- В - части;
- С - подсистемы;
- Д - звенья;



Е - уровни.

Раздел 2. Основы построения управления в организации
Тема 2.1. Организация и управление

Задание: выберите из представленных ответов тот, который считаете верным. В представленных вариантах верный ответ только один.

1. Цели, задачи фирмы характеризуют:

- А - методологию управления;
- В - процесс управления;
- С - структуру управления;
- Д - технику управления;
- Е - методику управления.

2. ЗАКОНЫ И ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ ОТНОСЯТСЯ К:

- А - процессу управления;
- В - структуре управления;
- С - методологии управления;
- Д - технике управления;
- Е - методике управления.

3. Коммуникации как элемент системы управления относятся к подсистеме:

- А - методология управления;
- В - процесс управления;
- С - структура управления;
- Д - методика управления;
- Е - техника управления.

4. Профессионализм персонала входит в состав подсистемы управления:

- А - методология управления;
- В - процесс управления;
- С - структура управления;
- Д - техника управления;
- Е - методика управления.

5. ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЯВЛЯЕТСЯ ЭЛЕМЕНТОМ ПОДСИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ:

- А - методология управления;
- В - процесс управления;
- С - структура управления;
- Д - техника управления;
- Е - методика управления.

6. Разработка и реализация решений относится к подсистеме:

- А - методология управления;
- В - процесс управления;
- С - структура управления;
- Д - техника управления;
- Е - методика управления.

7. Сети связи являются элементом системы управления:

- А - методология управления;



- В - процесс управления;
- С - структура управления;
- Д - техника управления;
- Е - методика управления.

8. СИСТЕМА ДОКУМЕНТООБОРОТА ЯВЛЯЕТСЯ ЭЛЕМЕНТОМ ПОДСИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ:

- А - методология управления;
- В - процесс управления;
- С - структура управления;
- Д - техника управления;
- Е - методика управления.

9. Функция управления - это:

А - СОВОКУПНОСТЬ ДЕЙСТВИЙ, ОТНОСИТЕЛЬНО ОДНОРОДНЫХ ПО НЕКОТОРОМУ ПРИЗНАКУ, НАПРАВЛЕННЫХ НА ДОСТИЖЕНИЕ ОБЩЕЙ ЦЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ;

В - совокупность действий, относительно однородных по некоторому признаку, направленных на достижение частной цели управления;

С - совокупность действий, относительно однородных по некоторому признаку, направленных на достижение частной цели и подчиненных общей цели управления;

Д - совокупность действий, направленных на достижение частной цели и подчиненных общей цели управления;

Е - совокупность действий, направленных на достижение общей цели управления.

10. Функции, выполняемые в организации, делятся на следующие три группы:

А - производственные, обслуживающие, управленческие;

В - управленческие, основные, вспомогательные;

С - производственные, управление производственными функциями, обслуживающие;

Д - производственные, управление производственными функциями, управление управленческой деятельностью;

Е - производственные, управленческие, экономические.

11. Стратегическое управление является:

А - функцией управления управленческой деятельностью;

В - производственной функцией;

С - функцией управления производственными функциями;

Д - обслуживающей функцией;

Е - все ответы неверны.

12. МАСТЕР УЧАСТКА ВЫПОЛНЯЕТ:

А - производственную функцию;

В - вспомогательную функцию;

С - функцию управления производственными функциями;

Д - функцию управления управленческой деятельностью;

Е - стратегическую функцию.

13. СПЕЦИАЛИСТ ОТДЕЛА ГЛАВНОГО МЕХАНИКА ВЫПОЛНЯЕТ:

А - производственную функцию;

В - вспомогательную функцию;

С - функцию управления производственными функциями;



- D - функцию управления управленческой деятельностью;
E - стратегическую функцию.
14. Параметрами функции являются:
- A - трудоемкость, сложность, стоимость;
B - производительность, сложность, стоимость;
C - конкретность, трудоемкость, сложность, стоимость;
D - трудоемкость, производительность, сложность;
E - конкретность, сложность, стоимость.
15. Отношения специалиста, который выполняет определенную функцию в рамках всей организации, с другими членами организации, называются:
- A - функциональными;
B - линейными;
C - параллельными;
D - коллегиальными;
E - отношениями управленческого аппарата.
16. Отношения между сотрудниками, занимающими одинаковое положение в организации, но работающими в разных подразделениях, называются:
- A - коллегиальными;
B - линейными;
C - функциональными;
D - параллельными;
E - отношениями управленческого аппарата.
- 17. ОТНОШЕНИЯ МЕЖДУ СОТРУДНИКАМИ ОДНОГО ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ, ПОДЧИНЕННЫМИ ОДНОМУ НАЧАЛЬНИКУ, НАЗЫВАЮТСЯ:**
- A - параллельными;
B - линейными;
C - функциональными;
D - коллегиальными;
E - отношениями управленческого аппарата.
18. Коллегиальные и параллельные отношения образуют группу:
- A - линейных;
B - латеральных;
C - функциональных;
D - управленческих;
E - отношений управленческого аппарата.
- 19. КОНСТРУКЦИЕЙ ЛЮБОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЯВЛЯЮТСЯ:**
- A - субъект;
B - объект;
C - структура;
D - законы;
E - звенья управления.
20. То, на что направлено управляющее воздействие, является:
- A - объектом управления;
B - субъектом управления;
C - звеном управления;
D - процессом управления;
E - структурой управления.



Тема 2.2. Законы организации

Задание: выберите из представленных ответов тот, который считаете верным. В представленных вариантах верный ответ только один.

1. Связь между переменными входа и выхода системы, это:
А - зависимость;
В - закономерность;
С - закон;
D - результат;
Е - соотношение.
2. Зависимости, которые формируются людьми для реализации глобальных целей организации или страны, являются:
А- объективными;
В - субъективными;
С - глобальными;
D - частными;
Е - кратковременными.
3. Зависимость прибыльности организации от величины устойчивого спроса на ее продукцию является:
А - объективной, долговременной;
В - объективной, кратковременной;
С - субъективной, долговременной;
D - субъективной, кратковременной;
Е - нет такой зависимости.
4. Зависимость производительности труда от величины оплаты, является:
А - объективной, долговременной;
В - объективной, кратковременной;
С - субъективной, долговременной;
D - субъективной, кратковременной;
Е - нет такой зависимости.
5. Зависимость эффективности труда аппарата управления от его информированности, является:
А - объективной, долговременной;
В - объективной, кратковременной;
С - субъективной, долговременной;
D - субъективной, кратковременной;
Е - нет такой зависимости.
6. Формирование зависимости выходных параметров от входных; определение допустимой инерционности, запаздывания и порога реагирования - это:
А - механизм действия закона (закономерности);
В - механизм использования закона (закономерности);
С - механизм преобразования в организации;
D - механизм функционирования в организации;
Е - механизм развития организации.
- 7. КАКИЕ ИЗ ЗАВИСИМОСТЕЙ ФОРМИРУЮТСЯ САМИМ ЧЕЛОВЕКОМ:**
А - объективные;
В - субъективные;
С - моральные;



- D - долговременные;
E - кратковременные.
8. Какие из зависимостей связаны с соблюдением установленных норм, правил:
A - объективные;
B - субъективные;
C - моральные;
D - долговременные;
E - кратковременные.
9. Какая из приведенных зависимостей будет основной при определении результатов деятельности фирмы?
A - словесная;
B - графическая;
C - формульная;
D - табличная;
E - нет верного ответа.
10. Какая из приведенных классификаций зависимостей не является общепринятой?
A - объективная - субъективная;
B - кратковременная - долговременная;
C - моральная - аморальная;
D - устная - письменная;
E - зависимости вообще не классифицируются.
11. Все законы, по которым функционируют организации, делятся на:
A - две группы;
B - три группы;
C - четыре группы;
D - пять групп;
E - такого деления не существует.
12. Какая из перечисленных групп характеризует группу основополагающих законов организации:
A - законы развития, синергии, гармонии;
B - законы синергии, самосохранения, гармонии;
C - законы самосохранения, развития, синергии;
D - законы развития, информированности - упорядоченности;
E - законы развития, гармонии.
13. Какой из перечисленных законов не входит в группу законов второго уровня:
A - закон развития;
B - закон гармонии;
C - закон единства, анализа и синтеза;
D - закон информированности - упорядоченности;
E - специфические законы организации.
14. Из перечисленных законов организации: 1. Закон синергии, 2. Закон самосохранения; 3. Закон информированности - упорядоченности; 4. Закон единства, анализа и синтеза; 5. Закон композиции и пропорциональности; 6. Специфические законы социальной организации; 7. Закон развития - к основополагающим законам организации относятся:
A - 1,3,4,6;
B - 1,2,7;
C - 1,2,3,5;
D - 1,3,5,7;
E - 1,2,5.



15. Процесс существенного усиления или ослабления потенциала какой-то материальной системы, называется:

- A - эмерджентность;
- B - синергия;
- C - системность;
- D - результативность;
- E - развитие.

16. Получение при объединении элементов нового целого работоспособного образования, потенциал которого выше суммы потенциалов объединенных элементов, носит название:

- A - синтез;
- B - синергия;
- C - эмерджентность;
- D - системность;
- E - комплексность.

17. Для любой организации существует такой набор элементов, при котором ее потенциал всегда будет либо существенно больше простой суммы потенциалов входящих в нее элементов, либо существенно меньше -это формулировка закона:

- A - развития;
- B - самосохранения;
- C - синергии;
- D - композиции и пропорциональности;
- E - единства анализа и синтеза.

18. Каждая организация стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла организации - это формулировка закона:

- A - развития;
- B - самосохранения;
- C - синергии;
- D - композиции и пропорциональности;
- E - единства анализа и синтеза.

19. Для самосохранения в организации необходимо:

- A - много финансовых средств;
- B - использовать весь свой потенциал;
- C - влиятельные связи руководства;
- D - укрываться от налогов;
- E - техническое перевооружение производства.

20. Какая из приведенных формул соответствует аналитической записи закона самосохранения?

- A - $R < W1 + W2$
- B - $R > W1 + W2$
- C - $R > W1$
- D - $R > W1 - W2$
- E - $R > (W1 + W2) : 2$

21. В СООТВЕТСТВИИ С ДЕЙСТВИЕМ КАКОГО ЗАКОНА В ОРГАНИЗАЦИИ ЭНЕРГИЯ УДЕРЖАНИЯ ДОЛЖНА БЫТЬ БОЛЬШЕ, ЧЕМ ЭНЕРГИЯ ЛИКВИДАЦИИ?

- A - закона развития;
- B - закона гармонии;
- C - закона единства анализа и синтеза;



- D - закона самосохранения;
- E - закона синергии.

Тема 2.3. Принципы организации

Задание: выберите из представленных ответов тот, который считаете верным. В представленных вариантах верный ответ только один.

1. Из перечисленных этапов жизненного цикла полно характеризуют статическое состояние организации:

- A - этап нечувствительности;
- B - этап нечувствительности, насыщения, ликвидации организации;
- C - этап нечувствительности, этап ликвидации организации;
- D - этап насыщения;
- E - все ответы неполные.

2. ИЗ ПЕРЕЧИСЛЕННЫХ ЭТАПОВ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ПОЛНО ХАРАКТЕРИЗУЮТ ДИНАМИЧЕСКОЕ СОСТОЯНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ:

- A - этапы нечувствительности, внедрения, роста, зрелости, насыщения, спада, краха;
- B - этапы внедрения, роста, зрелости;
- C - этапы внедрения, роста, зрелости, насыщения, спада, краха;
- D - этапы роста, зрелости;
- E - этапы роста, зрелости, спада, краха.

3. ИЗ ПЕРЕЧИСЛЕННЫХ ПРИНЦИПОВ 1) ПРИНЦИП ПРИОРИТЕТА ЦЕЛИ; 2) ПРИНЦИП ПРИОРИТЕТА ФУНКЦИЙ НАД СТРУКТУРОЙ; 3) ПРИНЦИП ПРИОРИТЕТА СТРУКТУР НАД ФУНКЦИЯМИ; 4) ПРИНЦИП ПРИОРИТЕТА ОБЪЕКТА УПРАВЛЕНИЯ НАД СУБЪЕКТОМ; 5) ПРИНЦИП ПРИОРИТЕТА СУБЪЕКТА УПРАВЛЕНИЯ НАД ОБЪЕКТОМ; 6) ПРИНЦИП ПРИОРИТЕТА ПЕРСОНАЛА, К ПРИНЦИПАМ СТАТИЧЕСКОГО СОСТОЯНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ОТНОСЯТСЯ:

- A - 1, 2, 5;
- B - 1, 3, 4, 6;
- C - 1, 2, 4;
- D - 2, 3, 4, 5;
- E - 1, 3, 5.

4. ИЗ ПЕРЕЧИСЛЕННЫХ ПРИНЦИПОВ 1) ПРИНЦИП ПРИОРИТЕТА ЦЕЛИ; 2) ПРИНЦИП ПРИОРИТЕТА ПЕРСОНАЛА; 3) ПРИНЦИП ПРИОРИТЕТА ФУНКЦИЙ НАД СТРУКТУРОЙ; 4) ПРИНЦИП ПРИОРИТЕТА СТРУКТУР НАД ФУНКЦИЯМИ; 5) ПРИНЦИП ПРИОРИТЕТА ОБЪЕКТА УПРАВЛЕНИЯ НАД СУБЪЕКТОМ; 6) ПРИНЦИП ПРИОРИТЕТА СУБЪЕКТА УПРАВЛЕНИЯ НАД ОБЪЕКТОМ К ПРИНЦИПАМ ДИНАМИЧЕСКОГО СОСТОЯНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ОТНОСЯТСЯ:

- A - 1, 2, 3, 5;
- B - 2, 3, 4;
- C - 2, 4, 5;
- D - 1, 2, 5;
- E - НЕТ ВЕРНОГО ОТВЕТА.



5. Для каждой компании должно быть найдено соответствие между эффективностью и затратами. Приоритет должен принадлежать эффективности. Это формулировка:

- А - принципа экономичности;
- В - принципа соответствия эффективности производства и экономичности;
- С - принципа соответствия цели и ресурсов;
- Д - принципа приоритета цели;
- Е - нет верного ответа.

6. Ключевые цели, принятые в компании, должны своевременно обеспечиваться ресурсами - это формулировка:

- А - принципа приоритета целей;
- В - принципа эффективности производства;
- С - принципа экономичности производства;
- Д - принципа соответствия эффективности производства и экономичности;
- Е - все ответы неверны.

7. ПРИНЦИП ПРЯМОТОЧНОСТИ ОТНОСИТСЯ К ПРИНЦИПАМ:

- А - соответствия;
- В - приоритета;
- С - оптимальности;
- Д - управления;
- Е - эффективности.

8. Принцип ритмичности относится к принципам;

- А - соответствия;
- В - приоритета;
- С - оптимальности;
- Д - управления;
- Е - эффективности.

9. Что из перечисленного 1) прямоточность; 2) ритмичность; 3) синхронизация; 4) оптимальное сочетание централизации и децентрализации производства и управления; 5) соответствие эффективности производства и экономичности; 6) соответствие распорядительства и подчинения, относится к принципам оптимальности?

- А - 1,2,3,4;
- В - 1,2,3,5,6;
- С - 4,5,6;
- Д - 2,4,5,6;
- Е - 1,2,4,5,6.

10. Производственные и информационные процессы должны идти с заданным уровнем равномерности в течение заданных временных интервалов - это формулировка:

- А - принципа синхронизации;
- В - принципа ритмичности;
- С - принципа соответствия эффективности производства и экономичности;
- Д - принципа оптимального сочетания централизации и децентрализации производства и управления;
- Е - принципа равномерности.

Раздел 3. Моделирование и проектирование организации

Тема 3.1. Коммуникации в организации

1. Коммуникации в организации рассматриваются:

- А - как процесс;



- В - как явление;
 - С - как формы отношения между людьми;
 - Д - как процесс и как явление;
 - Е - как взаимодействие между субъектом и объектом управления.
2. Процесс общения, передачи информации от человека к человеку, является:
- А - коммуникацией;
 - В - мотивацией;
 - С - контактом;
 - Д - связью;
 - Е - отношениями.
3. Источник, канал, сообщение, получатель - это четыре основных компонента модели:
- А - мотивации;
 - В - коммуникации;
 - С - организации;
 - Д - власти;
 - Е - деятельности.
4. Перевод, преобразование смысла идеи, сообщения в символы - это:
- А - трансляция;
 - В - трактовка;
 - С - интерпретация;
 - Д - кодирование;
 - Е - декодирование.
5. Реакция получателя на сообщение источника называется:
- А - обратной связью;
 - В - ответом;
 - С - сигналом;
 - Д - знаком;
 - Е - нет верного ответа.
- 6. СРЕДСТВО, С ПОМОЩЬЮ КОТОРОГО СООБЩЕНИЕ ПЕРЕДАЕТСЯ ОТ ИСТОЧНИКА К ПОЛУЧАТЕЛЮ, НАЗЫВАЕТСЯ:**
- А - кодом;
 - В - каналом;
 - С - знаком;
 - Д - символом;
 - Е - сигналом.
7. Символы коммуникации делятся на:
- А - вербальные и невербальные;
 - В - закодированные и незакодированные;
 - С - прямые и косвенные;
 - Д - содержательные и формальные;
 - Е - прямые и косвенные.
8. Помехи и искажения в процессе коммуникации, препятствующие достижению заданного результата, называются:
- А - деструкцией;
 - В - диссонансом;
 - С - шумом;
 - Д - дисгармонией;
 - Е - нарушением коммуникации.



9. Ступенями коммуникации являются:

- А - полная поддержка, различие, поляризация, столкновение, антагонизм;
- В - различие, поляризация, столкновение, конфликт;
- С - полная поддержка, различие, конфликт;
- Д - поляризация, столкновение, антагонизм, конфликт;
- Е - антагонизм, конфликт.

10. Выступающий передает послание аудитории. Эта коммуникация является:

- А - межличностной;
- В - общественной;
- С - внутренне-оперативной;
- Д - коммуникацией в малой группе;
- Е - внешней.

11. Условиями возникновения конфликта является наличие:

- А - оппонентов и инцидента;
- В - оппонентов и объекта конфликта;
- С - конфликтной ситуации и инцидента;
- Д - конфликтной ситуации и объекта конфликта;
- Е - объекта конфликта.

12. ОТЛИЧИТЕЛЬНЫМ ПРИЗНАКОМ КОНФЛИКТА ЯВЛЯЕТСЯ:

- А - реальная борьба между действующими людьми или группами;
- В - невозможность реализации целей какой-либо из взаимодействующих сторон;
- С - деятельность людей, преследующих различные цели;
- Д - стремление к власти;
- Е - социально-психологическая напряженность, порождающая изменения в деятельности организации.

Тема 3.2. Организационная культура

Задание: выберите из представленных ответов тот, который считаете верным. В представленных вариантах верный ответ только один.

1. Система общепринятых в организации представлений и подходов к постановке дела, к формам отношений и к достижению результатов деятельности, которые отличают данную организацию от всех других - это:

- А - механизм деятельности организации;
- В - репутация организации;
- С - организационная культура;
- Д - внутренняя среда организации;
- Е - совокупность производственных и социальных отношений в организации.

2. Из перечисленного 1) обычаи, традиции, вера, символика; 2) индивидуальные и групповые интересы; 3) сложившиеся особенности поведения персонала; 4) режим работы организации; 5) стиль руководства; 6) показатели удовлетворенности работников условиями труда; 7) финансово-экономические результаты деятельности; 8) уровень взаимного сотрудничества и совместимости работников между собой и организацией; 9) перспективы развития, элементами организационной культуры являются:

- А - 1,2,4,5,6,7;
- В - 1,2,3,5,6,8,9;
- С - 1,3,5,6,8;



- D - 1,2,3,5,6,7,8;
- E - 1,2,3,4,5,6,7,8,9.

3. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА МОЖЕТ РАССМАТРИВАТЬСЯ:

- A - как процесс и как явление;
- B - как процесс;
- C - как явление;
- D - нет верного ответа;
- E - как процесс, как явление и как социальное образование.

4. Организационная культура подразделяется на следующие подсистемы:

- A - производственную и социальную;
- B - материальную и трудовую;
- C - идеальную и реальную;
- D - материальную и социальную;
- E - идеальную и материальную.

5. ЧТО ИЗ ПЕРЕЧИСЛЕННОГО 1) АКТИВНОСТЬ; 2) СИЛА; 3) ДИНАМИЧНОСТЬ; 4) УСТОЙЧИВОСТЬ; 5) СТЕПЕНЬ ОРИЕНТИРОВАННОСТИ; 6) ОТКРЫТОСТЬ; 7) СТЕПЕНЬ ПРОГРЕССИВНОСТИ; 8) ХАРАКТЕР ОТНОШЕНИЙ С ДРУГИМИ КУЛЬТУРАМИ; 9) ПРИОРИТЕТНОСТЬ ИНТЕРЕСОВ, ЯВЛЯЕТСЯ ПРИЗНАКАМИ КЛАССИФИКАЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ КУЛЬТУР?

- A - 1, 2, 3, 5, 6, 8, 9;
- B - 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9;
- C - 2, 3, 4, 5, 8;
- D - 1, 2, 3, 4, 6, 7;
- E - 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9.

6. СКОЛЬКО ТИПОВ ОРГАНИЗАЦИИ ВЫДЕЛЯЕТСЯ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ?

- A - нет такого деления;
- B - пять;
- C - три;
- D - четыре;
- E - два.

7. В ЗАВИСИМОСТИ ОТ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ВЫДЕЛЯЮТСЯ СЛЕДУЮЩИЕ ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИЙ:

- A - реагирующая, отзывчивая, активная, высокоэффективная;
- B - реагирующая, активная, высокоэффективная;
- C - реагирующая, эффективная, высокоэффективная;
- D - пассивная, отзывчивая, активная;
- E - пассивная, отзывчивая, активная, эффективная.

8. Какими из перечисленных способов 1) информация; 2) традиции; 3) обучение; 4) символы; 5) язык передается организационная культура?



- A - 1, 2, 5;
- B - 1, 2, 3, 4, 5;
- C - 1, 3, 4, 5;
- D - 2, 3, 5;
- E - нет верного ответа

9. Какие из перечисленных факторов 1) организационный кризис; 2) смена руководства; 3) стадии жизненного цикла организации; 4) возраст организации; 5) размер организации; 6) вид производимой продукции; 7) уровень культуры; 8) уровень профессиональной подготовки персонала влияют на изменение организационной культуры?

- A - 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8;
- B - 1, 2, 3, 4, 5, 7;
- C - 1, 2, 4, 5, 6, 7;
- D - 1, 3, 4, 6, 7, 8;
- E - 1, 2, 3, 5, 6.

10. Организационная культура компании может формироваться следующими путями:

- A - в результате долговременной практической деятельности;
- B - деятельностью руководителя или собственника предприятия;
- C - искусственно специалистами консультационных фирм;
- D - посредством естественного отбора наилучших норм, правил и стандартов, привнесенных руководителем и коллективом;
- E - всеми перечисленными.

11. Каждая организация имеет или будет иметь набор общих черт и индивидуальных особенностей, отличающих ее от других - это формулировка:

- A - закона развития организации;
- B - объективного закона функционирования организации;
- C - такого закона в теории организации нет;
- D - закона формирования организационной культуры;
- E - содержания внутренней среды организации.

12. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА - ЭТО:

- A - самостоятельное научное направление;
- B - одна из наук управления;
- C - новое научное направление в составе такой области знаний как организационное поведение;
- D - одна из функциональных областей менеджмента;
- E - все варианты ошибочны.

13. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА ВКЛЮЧАЕТ В СЕБЯ ЭЛЕМЕНТЫ:

- A - теории;
- B - методологии;
- C - практики;
- D - теории, методологии, практики;
- E - нет ни одного верного ответа.



14. Что из перечисленного 1) потребность; 2) характер; 3) уровень образования; 4) обычай; 5) традиции; 6) вера; 7) возраст работника; 8) коммуникабельность; 9) ожидания является элементами организационной культуры личности?

- А - 1,2,3,4,5,6,7,8,9;
- В - 1,2,4,5,6,8,9;
- С - 1,2,4,5,6,8;
- Д - 1,2,4,5,6,7,8;
- Е - 2,3,4,5,6,8.

15. НАЗОВИТЕ ПРИЗНАКИ ХАРАКТЕРА ЧЕЛОВЕКА, СПОСОБСТВУЮЩИЕ ПОЗИТИВНОМУ ВЛИЯНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ЛИЧНОСТИ НА ОРГАНИЗАЦИОННУЮ КУЛЬТУРУ КОМПАНИИ.

- А - честность и порядочность; позитивная реакция на лиц, имеющих власть;
- В - стремление к творческой работе, умение убеждать;
- С - стремление быть неформальным лидером;
- Д - все вышеперечисленное;
- Е - все ответы неверны.

Тема 3.3. Организационное проектирование

ВЕРНО-НЕВЕРНО.

Задание: отметьте правильное утверждение – «да», неправильное утверждение – «нет».

Оценка результатов ответов определяется в баллах по следующей шкале:

- 19-20 правильных ответов — 10;
- 17-18 правильных ответов – 9;
- 15-16 правильных ответов – 8;
- 13-14 правильных ответов – 7;
- 11-12 правильных ответов - 6;
- 9-10 правильных ответов – 5;
- 7-8 правильных ответов – 4.

№ п/п	Утверждение	Ответ
1	2	3
1	Форма интеграции науки с промышленностью с целью проведения совместных исследований университетов и фирм, а также обучения студентов основам нововведений - это инновационная деятельность предприятия.	
2	В рамках корпорации права и ответственность разделяются между собой разными органами, управляющими маркетингом, техническими разработками, снабжением, производством и сбытом.	
3	По характеру деятельности холдинги подразделяются на чистые и многофункциональные.	
4	Процесс дифференциации означает возрастание различий,	



	несоответствий между частями.	
5	Вертикальная интеграция – это объединение многопрофильных производств.	
6	Конгломератные слияния подразделяются на три типа: функциональные, рыночно ориентированные, чисто конгломератные.	
7	Слияние и объединение – понятия тождественные.	
8	Чистые холдинги осуществляют только контрольно-управленческие функции по отношению к дочерним обществам.	
9	Образование новой компании на основе нескольких прежних фирм, полностью утративших свою самостоятельность – это объединение.	
10	Принцип дифференциации и механизм отбора не связаны между собой.	
11	Форма объединения, участники которого заключают соглашение о регулировании объемов производства, условий сбыта продукции, найма персонала – это картель.	
12	Создание финансово-промышленной группы подразумевает объединение трех структур: финансовой, промышленной и коммерческой.	

1	2	3
13	Транснациональная корпорация – это особый вид корпорации, осуществляющий деятельность на мировом рынке через свои заграничные филиалы и дочерние предприятия.	
14	Интеграция – это процесс, направленный на сохранение целостности системы, упрочнение связей и соподчинение ее частей.	
15	Главной качественной характеристикой интеллектуальной организации является переход от административного контроля и координации к прямой ответственности и контролю исполнителей, работающих во взаимосвязанных группах, состоящих из равных по рангу людей.	
16	Предприятия, входящие в синдикат, не сохраняют производственную, коммерческую и юридическую самостоятельность.	
17	К корпоративным организациям относятся: холдинг, концерн, консорциум, конгломерат, картель, синдикат, трест, комбинат.	
18	Отличительной особенностью и обязательным условием для финансово-промышленной группы является наличие в ее составе финансово-кредитного учреждения и компании по производству продукции.	
19	Основные подразделения транснациональных корпораций:	



	главная штаб-квартира; региональные офисы; центры НИОКР и производственные подразделения.	
20	Технопарки – это города техники, включающие крупные предприятия передовых отраслей промышленности, университеты, НИИ, лаборатории и жилую зону с современной инфраструктурой.	

5 семестр

Раздел 4. Методологические подходы к разработке управленческих решений Тема 4.1. Возникновение науки об управленческих решениях

1. Что такое решение в общем виде?

- А) Любой результат мыслительной деятельности человека
- Б) Действия руководителя в рамках своих функций
- В) Распоряжение руководителя, поддержанное коллективом
- Г) Нет верных ответов
- Д) Все ответы верны

2. Что вы понимаете под управленческим решением?

- А) Распределение работы между работниками организации.
- Б) Конечный результат деятельности организации.
- В) Завершающий этап процесса управления организацией.
- Г) Выбор альтернативы из множества вариантов действий.
- Д) План действий, формулировка задания и организационно-практическая работа по достижению поставленных целей.

3. Почему существуют различные подходы к определению понятия управленческое решение?

- А) Управление охватывает разнообразные стороны деятельности человека.
- Б) Обусловлено историей развития менеджмента.
- В) В связи с тесным переплетением науки и практики менеджмента.
- Г) Теория и практика разработки решений формировалась на основе различных взглядов и концепций менеджмента.
- Д) Все подходы представляют единую концепцию эффективности.

4. Вставьте недостающие слова в определение:

(...) необходимости принятия (...) является наличие (...), мешающей подчиненным и (...) в целом достигать желаемых (...).

Варианты слов:

- А) управленческое решение
- Б) проблема



В) результат

Г) источник

Д) фирма

5. Какую роль в процессе разработки управленческих решений играет принятая в организации методология управления?

А) Формирует философию организации.

Б) Формирует мотивацию для реализации решений.

В) В большинстве случаев не играет никакой роли.

Г) Это только теория возможного существования альтернативных вариантов решений.

Д) Это концепция или принципы разработки и принятия решений.

Тема 4.2. Сущность и особенности управленческих решений

1. Вставьте недостающие слова в определение:

Управленческое решение – результат (...), прогнозирования, (...), экономического обоснования и выбора (...) из множества (...) достижения конкретной (...) системы менеджмента.

Варианты слов:

А) оптимизация

Б) анализ

В) альтернатива

Г) цель

Д) вариант

2. Изложите основное требование к управленческому решению.

А) Должно соответствовать действующему законодательству и уставным документам организации

Б) Иметь четкую целевую направленность

В) Иметь параметры для внешнего и внутреннего контроля

Г) Своевременность

Д) Все ответы верны

3. Вставьте недостающие слова в определение:

(...) необходимости принятия (...) является наличие (...), мешающей подчиненным и (...) в целом достигать желаемых (...).

Варианты слов:

А) управленческое решение

Б) проблема

В) результат

Г) источник

Д) фирма

4. Почему существуют различные подходы к определению понятия управленческое решение?

А) Управление охватывает разнообразные стороны деятельности человека.

Б) Обусловлено историей развития менеджмента.



- В) В связи с тесным переплетением науки и практики менеджмента.
Г) Теория и практика разработки решений формировалась на основе различных взглядов и концепций менеджмента.
Д) Все подходы представляют единую концепцию эффективности.

Тема 4.3. Роль решения в деятельности руководителя

1. Расставьте элементы в последовательности, определяющей схему процесса мышления руководителя с позиции менеджмента:

1) мысль; 2) убеждение; 3) успех; 4) действие; 5) идея; 6) мастерство (искусство управления).

Варианты ответов:

- А) 1, 2, 3, 4, 5, 6
Б) 2, 1, 4, 3, 6, 5
В) 5, 1, 2, 4, 3, 6
Г) 1, 5, 4, 2, 3, 6
Д) Нет верных ответов
2. Что такое «конкретная ситуация»?

- А) Реальное положение дел относительно провозглашенной цели
Б) Набор реальных ситуаций производственной или управленческой сферы деятельности, с которыми организации приходится сталкиваться в процессе деятельности
В) Набор возмущающих воздействий, которые мешают организации продвигаться к намеченным целям
Г) Нет верных ответов
Д) Все ответы верны

3. Какую роль в разработке управленческих решений играет информационная мощь?

- А) Формирует потенциал анализа данных.
Б) Позволяет оценить процессы разработки управленческих решений.
В) Используется при разработке организационной структуры.
Г) Не влияет на разработку решений
Д) Нет верных ответов

4. Перечислите основные элементы обобщенной схемы процесса разработки управленческого решения

- А) Цель, ситуация, проблема, решение
Б) Глобальная цель, техническая цель и социальная цель
В) Разработка решения, согласование решения и утверждение решения
Г) Разработка решения, реализация решения, контроль.
Д) Нет верных ответов

Раздел 5. Методологические подходы к разработке управленческих решений

Тема 5.1. Функции решений в процессе управления



1. Какова взаимосвязь функций менеджмента и управленческих решений?
- А) Управленческое решение является результатом осуществления определенной функции менеджмента.
- Б) Взаимосвязи определяются в соответствии с классификацией управленческих решений по содержанию управленческой деятельности.
- В) Взаимосвязь есть только в функциях планирования и контроля.
- Г) Существенных взаимосвязей нет.
- Д) Взаимосвязь есть только в функции «организация».
2. Какие из предложенных вариантов управленческих решений относятся к управлению производством:

Вид управленческой деятельности	Управленческие решения
Управление производством	1. В течение ноября текущего года провести переподготовку руководителей высшего и среднего звена фирмы в области экономики. 2. Организовать новую службу управления персоналом и включить в ее состав отдел кадров, отдел оценки персонала и оплаты труда, отдел охраны труда и техники безопасности. 3. Объединить в одну службу производство продукции «А» и обеспечение его сырьем и материалами. 4. Создать на фирме отдел стратегического развития и подчинить его непосредственно президенту фирмы. 5. Отделу информации разработать технологию оперативного информационного обеспечения и связи руководителей высшего и среднего звена управления. 6. Сформировать систему расстановки кадров в соответствии со способностями работников и систему ротации кадров между линейными и функциональными подразделениями. 7. Отделу внутреннего аудита провести внеплановую проверку правильности использования руководителями среднего и низшего звена управленческих технологий 8. Начальнику информационного отдела создать базу данных о текущих и потенциальных потребителях и поставщиках фирмы.

Варианты ответов:

- А) 2,5,7
Б) 1,6
В) 3, 8
Г) Все решения
Д) Нет верных ответов



3. Перечислите основные элементы обобщенной схемы процесса разработки управленческого решения

- А) Цель, ситуация, проблема, решение
- Б) Глобальная цель, техническая цель и социальная цель
- В) Разработка решения, согласование решения и утверждение решения
- Г) Разработка решения, реализация решения, контроль.
- Д) Нет верных ответов

4. Что такое «конкретная ситуация»?

- А) Реальное положение дел относительно провозглашенной цели
- Б) Набор реальных ситуаций производственной или управленческой сферы деятельности, с которыми организации приходится сталкиваться в процессе деятельности
- В) Набор возмущающих воздействий, которые мешают организации продвигаться к намеченным целям
- Г) Нет верных ответов
- Д) Все ответы верны

5. Каковы условия завершения цикла разработки управленческого решения?

- А) Достижение приемлемого для руководителя значения конкретной ситуации
- Б) Достижение принятой цели
- В) Выполнение руководителем всего комплекса разработанных решений
- Г) Нет верных ответов
- Д) Все ответы верны

6. Какую роль играют функции менеджмента в разработке управленческих решений?

- А) Функции порождают тип управленческого решения.
- Б) Функции отражают содержание управленческих решений.
- В) Функции - это условия разработки управленческого решения.
- Г) Функции создают информационное поле управленческого решения.
- Д) Функции менеджмента позволяют реализовывать управленческие решения.

Тема 5.2 Подходы к решениям в различных школах управления

1. Какие этапы процесса управления составляют необходимую последовательность этапов разработки управленческих решений?

- А) Целеполагание, разработка сценариев, выбор альтернативного сценария, принятие решения.
- Б) Определение проблемы, разработка вариантов решения проблемы, выбор одного из вариантов, реализация решения.
- В) Цель, ситуация, проблема, решение.
- Г) Проблема, цель, ситуация, решение.
- Д) Решение, оценка последствий, разработка нового решения.



2. Как связаны процессы управления и разработка управленческих решений?

- А) Зависит от полномочий принятия управленческих решений.
- Б) Взаимообусловлены, составляют единство и определяют динамику менеджмента.
- В) Связи порождают типологию управления.

Г) Не

Д) Связи

через

связаны.

лидеров

3. Перечислите основные элементы обобщенной схемы процесса разработки управленческого решения

- А) Цель, ситуация, проблема, решение
- Б) Глобальная цель, техническая цель и социальная цель
- В) Разработка решения, согласование решения и утверждение решения
- Г) Разработка решения, реализация решения, контроль.
- Д) Нет верных ответов

4. Какую роль в процессе разработки управленческих решений играет информация?

- А) Разработка решений основана на преобразовании информации.
- Б) Информация является универсальным языком управленческих решений.
- В) С помощью информации описываются все решения.
- Г) Информация формирует представление о процессах, явлениях, предметах и используется в разработке решений в качестве методологического средства.
- Д) Роль играет не информация, а то, что она описывает

5. Почему существуют различные подходы к определению понятия управленческое решение?

- А) Управление охватывает разнообразные стороны деятельности человека.
- Б) Обусловлено историей развития менеджмента.
- В) В связи с тесным переплетением науки и практики менеджмента.
- Г) Теория и практика разработки решений формировалась на основе различных взглядов и концепций менеджмента.
- Д) Все подходы представляют единую концепцию эффективности.

6. Какую роль в процессе разработки управленческих решений играет масштаб решаемой проблемы?

- А) Процессы разработки управленческих решений не зависят от масштаба проблемы.
- Б) Масштаб не играет роли, если при формировании процесса используется системный подход.
- В) Масштаб решаемой задачи может разрушить (привести к банкротству) организацию.
- Г) Масштаб решаемой задачи должен соответствовать целям организации.
- Д) В каждой организации склонны преувеличивать масштаб задач.

7. Какую роль в процессе разработки управленческих решений играют виды и направления деятельности?

- А) Процессы одинаковы для любой организации.
- Б) Все решения организации ориентированы на реализацию утвержденных направлений деятельности.
- В) В соответствии с типологией решений есть те, которые присущи каждой организации,



и те, которые связаны с реализацией специфических направлений деятельности.

Г) Каждому виду соответствуют свои решения.

Д) Есть специфика, но она не создает новые типы процессов.

Тема 5.3. Формы подготовки и реализации управленческих решений

1. Каковы условия завершения цикла разработки управленческого решения?

А) Достижение приемлемого для руководителя значения конкретной ситуации

Б) Достижение принятой цели

В) Выполнение руководителем всего комплекса разработанных решений

Г) Нет верных ответов

Д) Все ответы верны

2. Какие ситуации оказывают существенное влияние на процесс достижения цели?

А) Производственные и инновационные.

Б) Экономические и психологические.

В) Ситуации дефицита продукции и ресурсов.

Г) Социальные

Д) Нет верных ответов

3. Что понимается под формой подготовки управленческих решений

А) Инструкция, положение

Б) Приказ, распоряжение

В) Указание, просьба

Г) Нет верных ответов

Д) Все ответы верны

4. Что понимается под формой реализации управленческих решений

А) Инструкция, просьба

Б) Приказ, распоряжение

В) Наставление, сообщение

Г) Нет верных ответов

Д) Все ответы верны

5. Решение, устанавливающее порядок и способ выполнения конкретных действий

А) Закон

Б) Приказ

В) Указание

Г) Инструкция

Д) Распоряжение

6. Решение руководителя, наделенного административной властью

А) Закон

Б) Приказ

В) Указание

Г) Инструкция

Д) Распоряжение

7. К формам разработки решения относятся:

А) Приказ, протокол, план

Б) Совещание, убеждение, предписание



В) Выявление причины, сбор информации, анализ информации

Г) Инструкция, распоряжение, договор

Д) Нет верных ответов

8. К формам реализации решения относятся:

А) Правила, договор, контракт

Б) Обучение, совет, разъяснение

В) Планирование, организация, контроль

Г) Предписание, убеждение, наставление

Д) Все ответы верны

9. Приказ это:

А) Решения руководителя, не наделенного административными функциями

Б) Решение руководителя, наделенного соответствующими полномочиями

В) Решение высшей государственной власти, носящее общеобязательный характер

Г) Решение, носящее методический или технологический характер

Д) Все ответы верны

10. Инструкция это:

А) Решение, устанавливающее порядок и способ выполнения каких-либо действий

Б) Решение о проведении совместных работ с указанием взаимных прав и обязательств

В) Решение об отражении каких-либо событий, обязательств

Г) Решение руководителя, не наделенного административными функциями

Д) Решение высшей государственной власти, носящее обязательный и непреложный характер.

11. Вставьте недостающие слова в определение:

Убеждение – это (...), проводимая (...) с целью добиться у (...), требуемых взглядов или понятий по содержанию выполненного (...).

Варианты слов:

А) деловая беседа

Б) решение

В) руководитель

Г) подчиненный

Д) интуиция

Раздел 6. Процесс управления и управленческие решения

Тема 6.1. Типология управленческих решений

Вставьте недостающие слова в определение:

1. Типология решений – (...) (...) в зависимости от характера (...) и методов их (...).

Варианты слов:



- А) управленческое решение
Б) деление
В) проблема
Г) разрешение
Д) модель
2. Типология решения определяет:
- А) Конкретные признаки решения
Б) Характер проблемы и методы ее решения
В) Методы анализа проблемы
Г) Модели решения
Д) Количественные показатели
3. Какие факторы влияют на типологию разработки управленческих решений?
- А) Изменения внешней среды.
Б) Стилль управления.
В) Лидерство.
Г) Изменения внутренней среды.
Д) Тип сложившегося процесса менеджмента.
4. По источникам возникновения решения делятся на:
- А) Индивидуальные, коллективные и коллегиальные
Б) Рутинные и новаторские
В) Инициативные, по предписанию, по предложению «снизу»
Г) Личные
Д) Все ответы верны
5. По наличию информации решения делятся на:
- А) Определенные, вероятностные, неопределенные
Б) Количественные и эвристические
В) Одноцелевые и многоцелевые
Г) Качественные
Д) Нет верных ответов
6. С учетом творческого вклада в разработку решения различают:
- А) Программируемые и непрограммируемые решения
Б) Рутинные, селективные, инновационные решения
В) Структуризованные и неструктуризованные решения
Г) Все ответы верны
Д) Нет верных ответов
7. Адаптационные решения принимаются:
- А) В условиях дополнительных непредусмотренных проблем
Б) На основе отработанного ранее механизма



В) С использованием количественных методов анализа

Г) В условиях неопределенности

Д) В условиях определенности

6.2 Информационное обеспечение управленческих решений

1. По наличию информации решения делятся на:

А) Определенные, вероятностные, неопределенные

Б) Количественные и эвристические

В) Одноцелевые и многоцелевые

Г) Качественные

Д) Нет верных ответов

2. Вставьте недостающие слова в определение:

Хорошо (...) считаются (...), в которых зависимости между (...) ситуации могут получать численные значения или (...).

Варианты слов:

А) проблема

Б) элемент

В) структуризация

Г) символ

Д) руководитель

3. Укажите, в какой последовательности должны выполняться ниже приведенные действия в процессе рассмотрения руководителем возникшей проблемы:

1) обеспечить выделение требуемых средств решения проблемы (трудовые, материальные, финансовые);

2) определить круг лиц, способных разработать и реализовать способы ее решения и получения положительного исхода;

3) выявить внутренние элементы проблемы, установить степень их влияния на решение проблемы;

4) оценить и утвердить способы действий;

5) установить срок разрешения проблемной ситуации.

Варианты ответов:

А. 2, 5, 4, 1, 3

Б. 2, 1, 5, 3, 4

В. 2, 1, 4, 5, 3

Г. 3, 1, 2, 5, 4

Д. 1, 3, 4, 2, 5

4. Укажите, в какой последовательности должны выполняться ниже приведенные действия в процессе решения проблемы:

1) выделение основных и второстепенных характеристик проблемы;



- 2) разделение проблемы на части;
- 3) прогнозирование и анализ требуемых действий;
- 4) разработка рекомендаций к действиям;
- 5) установление причинно-следственных связей по всем возможным вариантам решения проблемы.

Варианты ответов:

А. 1, 2, 3, 4, 5

Б. 2, 1, 5, 3, 4

В. 2, 1, 4, 5, 3

Г. 3, 1, 2, 5, 4

Д. 1, 3, 4, 2, 5

5. Каковы условия завершения цикла разработки управленческого решения

А) Достижение проблемой приемлемого для руководителя значения

Б) Достижение принятой цели

В) Выполнение руководителем всего комплекса разработанных решений

Г) Реализация любого решения руководителя

Д) Все ответы верны

6. Какую роль играют функции менеджмента в разработке управленческих решений?

А) Функции порождают тип управленческого решения.

Б) Функции отражают содержание управленческих решений.

В) Функции - это условия разработки управленческого решения.

Г) Функции создают информационное поле управленческого решения.

Д) Функции менеджмента позволяют реализовывать управленческие решения.

7. Какую роль в процессе разработки управленческих решений играет масштаб решаемой проблемы?

А) Процессы разработки управленческих решений не зависят от масштаба проблемы.

Б) Масштаб не играет роли, если при формировании процесса используется системный подход.

В) Масштаб решаемой задачи может разрушить (привести к банкротству) организацию.

Г) Масштаб решаемой задачи должен соответствовать целям организации.

Д) В каждой организации склонны преувеличивать масштаб задач.

8. Какую роль в процессе разработки управленческих решений играют виды и направления деятельности?

А) Процессы одинаковы для любой организации.

Б) Все решения организации ориентированы на реализацию утвержденных направлений деятельности.

В) В соответствии с типологией решений есть те, которые присущи каждой организации, и те, которые связаны с реализацией специфических направлений деятельности.

Г) Каждому виду соответствуют свои решения.

Д) Есть специфика, но она не создает новые типы процессов.

9. Какую роль в процессе разработки управленческих решений играет производство и его технология?

А) Формирует систему решений и механизм их разработки в соответствии с типом и этапами производственного процесса.

Б) Вводится новый тип управленческих решений.

В) Появляются новые решения, расширяющие содержание управленческой деятельности.



- Г) Процессы разработки осуществляются в соответствии с основными факторами производства.
Д) Производство в его технология не вносят корректив в процессы разработки решений.

Тема 6.3. Условия и факторы качества управленческих решений

1. Вставьте недостающие слова в определение:
Качество управленческого решения – (...) параметров (...), удовлетворяющих конкретных потребителей и обеспечивающих (...) его (...).

Варианты слов:

- А) решение
Б) совокупность
В) реальность
Г) реализация
Д) проблема
2. Что такое качество управленческого решения?
А) Такая категория не существует.
Б) Субъективное отношение к решению (устраивает — не устраивает).
В) Наличие адекватного объекта и субъекта решения.
Г) Наличие комплекса экономических и социальных составляющих
Д) Совокупность свойств решения, позволяющих получить эффект от его реализации.
3. Как оценивается качество управленческих решений?
А) Совокупностью свойств решения, позволяющих получить эффект от его реализации.
Б) Наличием комплекса экономических и социальных составляющих.
В) Наличием адекватного объекта и субъекта решения.
Г) Минимизацией всех используемых ресурсов и максимизацией экономического и социального эффекта.
Д) Результатом и последствиями реализованного решения.
4. Какие факторы влияют на качество управленческих решений?
А) Организационная структура и принятая в организации технология разработки и принятия управленческих решений.
Б) Личность руководителя.
В) Система распределения прав, обязанностей и ответственности руководителей.
Г) Баланс централизации и децентрализации процесса разработки и принятия управленческих решений.
Д) Степень влияния зависит от типологии управленческих решений.
5. От каких показателей зависит процесс разработки и принятия качественного управленческого решения:
А) Специфики деятельности организации.
Б) Организационной структуры.
В) Внутренней культуры.
Г) Внешней среды.
Д) Все ответы верны.
6. Для принятия качественного управленческого решения, решение должно быть описано:
А) Только качественными показателями.
Б) Только количественными показателями.
В) Как качественными так и количественными показателями.



Г) Правильного ответа нет.

Д) Все ответы верны

7. Многовариантность решений и правовая обоснованность принимаемого решения обеспечивают:

А) Эффективность управленческого решения.

Б) Качество управленческого решения.

В) Надежность управленческого решения.

Г) Оптимальность управленческого решения.

Д) Все ответы верны

8. Какие из предложенных элементов относятся к объективным экономическим условиям разработки грамотных управленческих решений?

1) знание реальных тенденций развития управляемого объекта;

2) владение методами положительного использования складывающихся тенденций на деятельность предприятия;

3) ориентация в общих целях развития экономики страны в целом;

4) определение задач, вытекающих из этих целей, для управляемого объекта;

5) четкое представление о состоянии объекта, внешней среды (ближайшего окружения), тенденциях их развития;

6) владение набором методов перевода управляемого объекта из фактического состояния в желаемое и придания ему необходимых направлений развития;

7) умение своевременно реагировать на изменяющуюся обстановку и новые задачи, выдвигаемые рынком, экономической политикой государства.

Варианты ответов:

А. все ответы верны

Б. нет верных ответов

В. 1, 2, 3, 4, 5, 6

Г. 2, 5, 7

Д. 1, 2, 4, 6

9. Личностные оценки руководителя, среда принятия решений, информационные и поведенческие ограничения, взаимозависимость решений - это:

А) Факторы, обеспечивающие качество и эффективность управленческого решения.

Б) Факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений.

В) Параметры качества управленческого решения.

Г) Параметры эффективности управленческого решения.

Д) Нет верного ответа

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

А) Личностные пристрастия или лояльность руководителя к одному из сотрудников.

Б) Структуризация проблемы.

В) Внутрифирменные конфликты.

Г) Функционирование системы ответственности.

Д) Нет верного ответа

11. Какую роль в разработке решений по качеству продукции играют стандарты?

А) Устанавливают основные требования к качеству продукции.

Б) Определяют порядок и методы планирования повышения качества продукции на всех этапах жизненного цикла.

В) Гарантируют право воздействовать на качество продукта.



Г) Позволяют определить взаимосвязи между подразделениями, ответственными за качество продукции.

Д) Позволяют измерять качество управленческих решений.

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

А) Эффективность управленческого решения.

Б) Качество управленческого решения.

В) Надежность управленческого решения.

Г) Оптимальность управленческого решения.

Д) Нет верного ответа

13. При разработке управленческого решения поступает огромное количество качественной и количественной информации. Как это отразится на принятом управленческом решении:

А) Повысит качество управленческого решения.

Б) Повысит надежность управленческого решения.

В) Повысит эффективность управленческого решения.

Г) Помешает при принятии окончательного варианта управленческого решения.

Д) Приведет к принятию ошибочных управленческих решений.

14. Рассчитать коэффициент качества управленческих решений, если всего в течение недели было принято 12 решений, количество выполненных решений составило 4, в том числе количество выполненных качественных решений 2

Варианты ответов.

А) 15,0%

Б) 15,8%

В) 16,0%

Г) 16,7%

Д) 17,0%

Раздел 7. Роль человеческого фактора в разработке управленческих решений

Тема 7.1 Социально-психологические основы разработки управленческих решений

1. Какую роль играет профессиональная подготовленность в разработке управленческих решений?

А) Является критерием оценки руководителей.

Б) Является критерием принятия на работу.

В) Повышает качество решений.

Г) Приводит к повышению производительности труда.

Д) Вызывает уважение сотрудников.

2. Какие из предложенных элементов относятся к функциям руководителя по организации разработки управленческого решения?

1) управление процессом выработки решений; 2) определение задачи, участие в ее конкретизации и выборе критериев оценки эффективности решения; 3) окончательный выбор из имеющихся вариантов решения и ответственность за него; 4) организация реализации разработанного решения исполнителями.

Варианты ответов:

А. все ответы

Б. нет верных ответов



В. 1, 2, 3

Г. 1, 3

Д. 1, 2, 4

3. Какую роль играет соблюдение принципов делегирования полномочий в процессах разработки управленческих решений?

- А) Повышает ответственность за реализацию решения.
- Б) Повышает ответственность за разработку решения.
- В) Способствует эффективности разработки решения.
- Г) Сложное решение делит на более простые.
- Д) Позволяет, чтобы полномочия были достаточными для их осуществления.

4. Как принципы делегирования полномочий реализуются в процессах разработки управленческих решений?

- А) Они не могут быть реализованы.
- Б) Составляют базу распределения прав, обязанностей и ответственности при реализации решений.
- В) Принцип функциональной дефиниции позволяет разрабатывать решение в соответствии с зафиксированными функциями.
- Г) Принцип уровня полномочий позволяет определить рациональный уровень ответственности.
- Д) Скалярный принцип делегирования связывает полномочия с властью.

5. Какие проблемы разработки управленческих решений возникают в сложных – иерархических структурах управления?

- А) Затрудняется последовательность этапов и параллельность решения задач.
- Б) Согласование целей, ресурсов, технологий, решений.
- В) Координация процессов разработки решений.
- Г) Взаимоотношения лиц, принимающих решение.
- Д) Децентрализация сферы принятия решения.

6. Какую роль в процессе разработки управленческих решений играют полномочия?

- А) Дают право принятия решения.
- Б) Создают условия решения единой для всей организации задачи.
- В) Это условия для реализации лидера.
- Г) Это возможность дифференциации заработной платы.
- Д) Это ограничение в системе принятия решений.

7. Какую роль поведение руководителей играет в процессе принятия управленческих решений?

- А) Авторитарный стиль повышает эффективность принятых решений.
- Б) Демократический стиль повышает эффективность принятых решений.
- В) Корпоративный стиль повышает эффективность принятых решений.
- Г) Открытая мотивация повышает эффективность принятых решений.
- Д) Авторитарный стиль снижает эффективность принятых решений.

8. Какую роль личностные качества руководителя играют в процессе принятия управленческих решений?

- А) Личностные качества играют большую роль в малых группах.
- Б) Личностные качества играют роль только в малых организациях.
- В) Играют роль не качества, а собственность.
- Г) Не играют никакой роли.



Д) Качества эффективного лидера создают потенциал эффективности принятых решений.

Тема 7.2 Управленческие решения и ответственность

1. Какие проблемы для разработки управленческих решений создает усложнение связей между подразделениями организации?

- А) Размывается ответственность исполнения.
- Б) Создаются условия для появления неопределенности.
- В) Усложняется разработка плана.
- Г) Усложняется система контроля решений.
- Д) Требуется новая система показателей эффективности.

2. Какую роль играет диапазон управления в процессах разработки управленческих решений?

- А) Не играет роли.
- Б) Чем выше диапазон управления, тем больше должен учитываться характер деятельности и профессионализм исполнителей.
- В) Формирует трудно контролируруемую область решений.
- Г) Оказывает влияние на планирование и контроль.
- Д) Увеличивается количество исполнителей.

3. Какую роль играет мониторинг в разработке управленческих решений?

- А) Позволяет оценить решение с позиций достижения цели.
- Б) Позволяет адекватно реагировать на изменение ситуации.
- В) Обеспечивает информацией для принятия решений в условиях неопределенности.
- Г) Обеспечивает достоверность данных.
- Д) Практически не используется.

4. Какую роль играет делегирование полномочий в процессах разработки управленческих решений?

- А) Содействует эффективности разработки решения.
- Б) Делит сложную задачу на более простые.
- В) Повышает ответственность за реализацию решения.
- Г) Повышает ответственность за разработку решения.
- Д) Способствует эффективности реализации решения.

5. Какую роль в процессе разработки управленческих решений играет правовое обеспечение управления организацией?

- А) Устанавливает ответственность за последствия реализованных решений.
- Б) Дает право разрабатывать и принимать решения.
- В) Устанавливает права, обязанности и ответственность за решения.
- Г) Устанавливает порядок распределения ответственности.
- Д) Обеспечивает законность принятого процесса разработки решений.

1. Какие факторы не оказывают влияние на реализуемость управленческого решения?

- А) Обеспечение сопоставимости результатов и затрат.
- Б) Обоснованность расчета экономического эффекта (ущерба) от реализации решения.



- В) Уровень квалификации лиц, принимающих и исполняющих решения.
Г) Достаточность ресурсов для реализации решения.
Д) Оперативность и надежность обратной связи в процессе реализации управленческих решений.

1. Вставьте недостающие слова в определение:

Контроль – (...) менеджмента по (...) расхода (...) и обеспечению (...) планов, программ, заданий по реализации управленческих решений.

Варианты слов:

- А) учет
Б) функция
В) ресурсы
Г) выполнение
Д) решение

2. Вставьте недостающие слова в определение:

Контроль выполнения управленческого решения – (...) и определение соответствия (...) состояния (...) управления принятым управленческим решениям, а так же правовым, финансовым, техническим и моральным (...).

Варианты слов:

- А) проверка
Б) объекта
В) фактического
Г) нормы
Д) методы

4. Какие организационные изменения необходимо осуществить при реализации маркетинговой концепции разработки управленческих решений?

- А) Ориентировать организацию на исследование рынка.
Б) Повысить профессиональный уровень работников.
В) Осуществить организационный и психологический переход на реализацию концепции маркетинга.
Г) Осуществлять функции маркетинга.
Д) Создать подразделения маркетинга.

5. Какую роль играет профессиональная подготовленность в разработке управленческих решений?

- А) Является критерием оценки руководителей.
Б) Является критерием принятия на работу.
В) Повышает качество решений.
Г) Приводит к повышению производительности труда.
Д) Вызывает уважение сотрудников.

6. Какие из предложенных элементов относятся к функциям руководителя по организации разработки управленческого решения?

1) управление процессом выработки решений; 2) определение задачи, участие в ее конкретизации и выборе критериев оценки эффективности решения; 3) окончательный выбор из имеющихся вариантов решения и ответственность за него; 4) организация реализации разработанного решения исполнителями.

Варианты ответов:



- А. все ответы
- Б. нет верных ответов
- В. 1, 2, 3
- Г. 1, 3
- Д. 1, 2, 4

7. Какую роль играет соблюдение принципов делегирования полномочий в процессах разработки управленческих решений?

- А) Повышает ответственность за реализацию решения.
- Б) Повышает ответственность за разработку решения.
- В) Способствует эффективности разработки решения.
- Г) Сложное решение делит на более простые.
- Д) Позволяет, чтобы полномочия были достаточными для их осуществления.

8. Как принципы делегирования полномочий реализуются в процессах разработки управленческих решений?

- А) Они не могут быть реализованы.
- Б) Составляют базу распределения прав, обязанностей и ответственности при реализации решений.
- В) Принцип функциональной дефиниции позволяет разрабатывать решение в соответствии с зафиксированными функциями.
- Г) Принцип уровня полномочий позволяет определить рациональный уровень ответственности.
- Д) Скалярный принцип делегирования связывает полномочия с властью.

6 семестр

Раздел 8. Организационные аспекты разработки и принятия управленческих решений

Тема 8.1. Технология разработки управленческих решений.

1. Как трактуется категория «технология разработки управленческих решений»

- А) Способ разработки управленческих решений.
- Б) Структуризация процесса разработки управленческих решений.
- В) Последовательность этапов, алгоритмов и операций процесса разработки управленческих решений.
- Г) Сценарий разработки управленческих решений.
- Д) Приемы разработки управленческих решений.

2. Вставьте недостающие слова в определение:

Технология принятия решения – (...) и последовательность (...), приводящих к (...) проблемы (...).

Варианты слов:

- А) состав
- Б) решение
- В) операция
- Г) организация
- Д) руководитель



3. Какие функции формируют цикл разработки управленческих решений?

- А) Координация и регулирование.
- Б) Прогнозирование, планирование, организация, контроль.
- В) Планирование, организация, мотивация, контроль.
- Г) Целеполагание, стратегическое планирование, проектирование.
- Д) Все функции менеджмента.

4. Что понимается под категорией «принятие управленческих решений»?

- А) Лицо принимающее решение.
- Б) Роль руководителя организации.
- В) В соответствии с ответственностью и властью принятый порядок принятия управленческих решений.
- Г) Последний этап процесса разработки управленческих решений.
- Д) Осуществление выбора альтернативы.

5. Расставьте предложенные элементы в последовательности, определяющей информационный цикл технологии разработки управленческих решений:

1) сбор информации; 2) обработка информации; 3) поиск информации; 4) анализ информации

Варианты ответов:

А. 1, 2, 3, 4

Б. 3, 1, 2, 4

В. 2, 3, 1, 4

Г. 3, 4, 2, 1

Д. 4, 1, 2, 3

6. Что способствует адекватному пониманию ситуации, способной повлиять на решение?

- А) Системный анализ.
- Б) Ситуационный анализ.
- В) Ретроспективный анализ.
- Г) Стратегический анализ.
- Д) Опыт выхода из кризисных ситуаций.

7. На каком этапе процесса менеджмента используется генерирование вариантов управленческих решений?

- А) Целеполагание.
- Б) Оценка ситуации.
- В) Принятие решения.
- Г) На всех этапах.
- Д) Разработка проблемы.

8. Какую роль играют исследования в процессах разработки управленческих решений?

- А) Используются на этапе анализа ситуации.
- Б) Используются на этапе определения проблемы.
- В) Используются на этапе разработки вариантов решений.
- Г) Используются на этапе целеполагания.
- Д) Используются на каждом из этапов разработки управленческих решений.

9. Вставьте недостающие слова в определение:

Управляемыми переменными являются (...), на которые может (...) влияние (...) предприятия.

Варианты слов:



- А) фактор
Б) влияние
В) оказывать
Г) руководитель
10. Как связаны процессы «разработка управленческих решений» и «принятие управленческих решений»?
А) Могут быть не связаны.
Б) Принятие – последний этап разработки управленческих решений.
В) Принятие – одна из важнейших функций руководителя.
Г) Разработка решений – это осуществление функций менеджмента, а принятие управленческого решения – это способ реализации административной власти.
Д) Это один процесс.
11. Какую роль играет организационное проектирование в разработке управленческих решений?
А) Позволяет разрабатывать варианты управленческих решений.
Б) Позволяет скоординировать стратегические и тактические управленческие решения.
В) В процессе оргпроектирования выявляются ситуации и проблемы, требующие нетрадиционных подходов к разработке и принятию управленческих решений.
Г) Создает условия для разработки эффективных управленческих решений.
Д) Формирует основные взаимосвязи структуры, функций и управленческих решений.
12. Какую роль играет централизация управления в процессах разработки управленческих решений?
А) Сокращает количество разработчиков.
Б) Сокращает затраты.
В) Усложняет процесс разработки.
Г) Усложняет время разработки.
Д) Сужает область альтернатив.
13. Как с помощью анализа процесса разработки управленческих решений можно определить степень взаимосвязанности звеньев системы управления?
А) В процесс включаются все ответственные за реализацию звенья.
Б) Легко обнаружить плохо работающие подразделения.
В) По взаимосвязанности целей.
Г) По степени включенности в работу руководителей подразделения.
Д) По механизму согласования решений.
14. Какую роль играет децентрализация управления в процессах разработки управленческих решений?
А) Усложняет процесс разработки.
Б) Ускоряет время разработки.
В) Сужает область альтернатив
Г) Расширяет область альтернатив.
Д) Расширяет количество разработчиков.
15. Какие из нижеперечисленных операций технологии разработки решений определяют этап разработки альтернатив решения и выбора оптимального варианта:

Этап разработки решения	Операции технологии разработки решения
Разработка альтернатив	1. Возможность принятия нового решения.



решения и выбор оптимального варианта	2. Оперативное регулирование. 3. Инструктаж исполнителей 4. Формулировка решения. 5. Выбор оптимального решения. 6. Сбор информации. 7. Оценка результата решения. 8. Оценка состояния ресурсов. 9. Определение цели решения 10. Установление ступени управления, где будет приниматься решение. 11. Предупреждение отклонений 12. Поиск информации 13. Разработка вариантов решения. 14. Изучение условий для эффективного решения 15. Документальное оформление решения 16. Пропаганда решения 17. Назначение ответственных лиц 18. Оценка вариантов по установленному критерию 19. Мобилизация коллектива 20. Определение критериев решения 21. Разработка плана реализации решения
---------------------------------------	--

Варианты ответов:

А) 5, 13, 18, 20

Б) все

В) нет верных ответов

Г) 2, 7, 10, 13, 16, 21

Д) 12, 17, 10, 21

16. Какую роль играет соблюдение принципов делегирования полномочий в процессах разработки управленческих решений?

А) Повышает ответственность за реализацию решения.

Б) Повышает ответственность за разработку решения.

В) Способствует эффективности разработки решения.

Г) Сложное решение делит на более простые.

Д) Позволяет, чтобы полномочия были достаточными для их осуществления.

17. Как принципы делегирования полномочий реализуются в процессах разработки управленческих решений?

А) Они не могут быть реализованы.

Б) Составляют базу распределения прав, обязанностей и ответственности при реализации решений.

В) Принцип функциональной дефиниции позволяет разрабатывать решение в соответствии с зафиксированными функциями.

Г) Принцип уровня полномочий позволяет определить рациональный уровень ответственности.

Д) Скалярный принцип делегирования связывает полномочия с властью.



18. Какую роль играет профессиональная подготовленность в разработке управленческих решений?
- А) Является критерием оценки руководителей.
 - Б) Является критерием принятия на работу.
 - В) Повышает качество решений.
 - Г) Приводит к повышению производительности труда.
 - Д) Вызывает уважение сотрудников.
20. От чего в процессе управления организацией зависит управленческое решение?
- А) Последовательность этапов и процедур процесса управления.
 - Б) Временные разрывы и дискретность в управленческой деятельности.
 - В) Инерционность процессов управления.
 - Г) Колебательный характер этапов и процедур процесса управления.
 - Д) Необходимая последовательность этапов и процедур процесса управления.
21. Отметьте наиболее существенные связи разработки управленческих решений и типов менеджмента.
- А) Тип менеджмента порождает последовательность этапов разработки управленческих решений.
 - Б) Конкретных связей не существует.
 - В) Тип менеджмента зависит от целей и структуры управления.
 - Г) Способность руководителя генерировать идеи и варианты управленческих решений.
 - Д) Условия внешней и внутренней среды, в которых осуществляется процесс управления.
22. Какую роль в процессе разработки управленческих решений играют цели управления?
- А) Являются ограничением выработки альтернативных управленческих решений.
 - Б) Являются средством для управленческих решений.
 - В) Иницируют разработку альтернативных решений.
 - Г) Разрушают сложившуюся систему разработки решений.
 - Д) В большинстве случаев не играют никакой роли.
23. Какой процесс разработки управленческих решений обуславливает линейная организационная структура?
- А) Характеризует высокоцентрализованный процесс разработки решений.
 - Б) Обеспечивает последовательность этапов и обуславливает продолжительность процесса разработки решений.
 - В) Характеризует авторитарный способ принятия решений.
 - Г) Нуждается в постоянной корректировке в условиях изменений.
 - Д) Корректируемый тип.
24. Какой процесс разработки управленческих решений обуславливает функциональная организационная структура?
- А) Характеризует авторитарный способ принятия решений.
 - Б) Обеспечивает последовательность этапов и обуславливает продолжительность процесса разработки решений.
 - В) Нуждается в постоянной корректировке в условиях изменений.
 - Г) Разветвленный тип, обусловленный наличием множества целей, задач, решений.
 - Д) Характеризует высокоцентрализованный процесс разработки решений.

Тема 8.2. Организация разработки управленческих решений

1. Вставьте недостающие слова в определение:



Математическая модель задачи принятия решения – это специальная (...) конструкция, (...) описывающая в терминах математической теории (...) процесс или (...), лежащее в основе конкретной задачи. Процесс решения такой модели является своеобразным аналогом (...) специалиста, принимающего решение.

Варианты слов:

А) логическая

Б) объективный

В) явление

Г) целенаправленно

Д) мыслительного процесса

2. Как с помощью анализа процесса разработки управленческих решений можно определить степень взаимосвязанности звеньев системы управления?

А) В процесс включаются все ответственные за реализацию звенья.

Б) Легко обнаружить плохо работающие подразделения.

В) По взаимосвязанности целей.

Г) По степени включенности в работу руководителей подразделения.

Д) По механизму согласования решений.

3. Какую роль играет децентрализация управления в процессах разработки управленческих решений?

А) Усложняет процесс разработки.

Б) Ускоряет время разработки.

В) Сужает область альтернатив

Г) Расширяет область альтернатив.

Д) Расширяет количество разработчиков.

4. Расставьте предложенные элементы в последовательности, определяющей логическую схему деятельности руководителя при разработке решения:

1) определение одной или нескольких целей фирмы (системы); 2) расчет ресурсных затрат по каждому из вариантов; 3) установление альтернативных действий по достижению целей (разработка вариантов); 4) определение критерия оценки эффективности каждого из вариантов; 5) построение логической или математической модели, выражающей систему связей между целями, альтернативными средствами их достижения, окружающей средой, потребностями в ресурсах, существующими ограничениями.

Варианты ответов:

А. 1, 2, 3, 4, 5

Б. 2, 4, 3, 1, 5

В. 1, 3, 2, 5, 4

Г. 5, 4, 1, 2, 3

Д. 4, 1, 2, 3, 5

5. Какую роль играет профессиональная подготовленность в разработке управленческих решений?

А) Является критерием оценки руководителей.

Б) Является критерием принятия на работу.

В) Повышает качество решений.



Г) Приводит к повышению производительности труда.

Д) Вызывает уважение сотрудников.

6. Какие из предложенных элементов относятся к функциям руководителя по организации разработки управленческого решения?

1) управление процессом выработки решений; 2) определение задачи, участие в ее конкретизации и выборе критериев оценки эффективности решения; 3) окончательный выбор из имеющихся вариантов решения и ответственность за него; 4) организация реализации разработанного решения исполнителями.

Варианты ответов:

А. все ответы

Б. нет верных ответов

В. 1, 2, 3

Г. 1, 3

Д. 1, 2, 4

7. Какую роль играет соблюдение принципов делегирования полномочий в процессах разработки управленческих решений?

А) Повышает ответственность за реализацию решения.

Б) Повышает ответственность за разработку решения.

В) Способствует эффективности разработки решения.

Г) Сложное решение делит на более простые.

Д) Позволяет, чтобы полномочия были достаточными для их осуществления.

8. Как принципы делегирования полномочий реализуются в процессах разработки управленческих решений?

А) Они не могут быть реализованы.

Б) Составляют базу распределения прав, обязанностей и ответственности при реализации решений.

В) Принцип функциональной дефиниции позволяет разрабатывать решение в соответствии с зафиксированными функциями.

Г) Принцип уровня полномочий позволяет определить рациональный уровень ответственности.

Д) Скалярный принцип делегирования связывает полномочия с властью.

9. Как связаны процессы в области разработки и принятия управленческих решений?

А) Соответствуют сложившейся системе централизации и децентрализации управления.

Б) Отождествляются с полномочиями, правом и ответственностью административных работников.

В) Функциями, полномочиями и сложившимися неформальными связями организации.

Г) Чаше всего не связаны.

Д) Связь через процедуры принятия управленческих решений.

10. В чем заключается организационно-правовое обеспечение разработки и принятия управленческих решений?

А) В наличии системы правил, обеспечивающих единообразие разработки и принятия управленческих решений.

Б) В режиме работы организации.



В) В наличии административных и нормативных актов и организационно-правовых механизмов разработки и принятия управленческих решений.

Г) Отражено в уставе организации.

Д) В системе информационного обеспечения разработки и принятия управленческих решений.

11. Какие проблемы разработки управленческих решений возникают в сложных – иерархических структурах управления?

А) Затрудняется последовательность этапов и параллельность решения задач.

Б) Согласование целей, ресурсов, технологий, решений.

В) Координация процессов разработки решений.

Г) Взаимоотношения лиц, принимающих решение.

Д) Децентрализация сферы принятия решения.

12. Расставьте предложенные элементы в последовательности, определяющей технологию демократической формы принятия коллективного решения:

1) сбор экспертных данных; 2) разработка в комиссии проекта предложений (путем обмена мнениями, дискуссий); 3) рецензирование проекта руководителем; 4) подбор состава комиссии по подготовке предложений; 5) доработка в комиссии проекта предложений с учетом замечаний руководителя; 6) доработка в комиссии проекта предложений с учетом высказанных замечаний и предложений; 7) оформление требуемого документа; 8) рецензирование проекта в задействованных и заинтересованных организациях; 9) формулирование цели руководителем.

Варианты ответов:

А. 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9

Б. 2, 4, 3, 1, 5, 6, 8, 7, 9

В. 1, 3, 2, 5, 4, 6, 8, 7, 9

Г. 9, 4, 1, 2, 8, 5, 3, 5, 7

Д. 4, 1, 2, 3, 5, 6, 9, 8, 7

Д) Тщательно и всесторонне исследуется решаемая проблема.

13. Какую роль в процессе разработки управленческих решений играет организационная структура?

А) Отражает функциональное содержание решений.

Б) Определяет последовательность управленческих воздействий.

В) Закрепляет право и полномочия принятия управленческих решений.

Г) Определяет связи между отдельными аспектами решений.

Д) Определяет последовательность их реализации.

14. Какую роль в процессе разработки управленческих решений играют иерархия и уровни управления?

А) Позволяет использовать преимущества централизации.

Б) Позволяет использовать преимущества децентрализации.

В) С помощью одного решения исключать противоречивые цели.

Г) Позволяет решение сложной задачи управления осуществлять решением нескольких более простых.

Д) Усложняют процесс разработки.

15. Какую роль в процессе разработки управленческих решений играют полномочия?

А) Дают право принятия решения.



- Б) Создают условия решения единой для всей организации задачи.
В) Это условия для реализации лидера.
Г) Это возможность дифференциации заработной платы.
Д) Это ограничение в системе принятия решений.
16. Какую роль поведение руководителей играет в процессе принятия управленческих решений?
А) Авторитарный стиль повышает эффективность принятых решений.
Б) Демократический стиль повышает эффективность принятых решений.
В) Корпоративный стиль повышает эффективность принятых решений.
Г) Открытая мотивация повышает эффективность принятых решений.
Д) Авторитарный стиль снижает эффективность принятых решений.
17. Какую роль личностные качества руководителя играют в процессе принятия управленческих решений?
А) Личностные качества играют большую роль в малых группах.
Б) Личностные качества играют роль только в малых организациях.
В) Играют роль не качества, а собственность.
Г) Не играют никакой роли.
Д) Качества эффективного лидера создают потенциал эффективности принятых решений.
18. Какую роль централизация и децентрализация функций играют в процессе принятия управленческих решений?
А) Децентрализация требует делегирования полномочий.
Б) Централизация обеспечивает единство управленческого решения, а децентрализация требует согласования функций и решений.
В) Децентрализация функций может сопровождаться децентрализацией принятия решений.
Г) Централизация функций обеспечивает централизацию принятия решений.
Д) Централизация функций не обеспечивает централизацию принятия решений.

Тема 8.3. Целевая ориентация управленческих решений

1. Вставьте недостающие слова в определение:
Цель – (...) состояние (...), к которому она (...) путем достижения определенных (...) своей деятельности.
Варианты слов:
А) организация
Б) будущее
В) результат
Г) стремится
Д) руководитель
2. Основу целевого управления составляет:
А) Бизнес-план
Б) Набор стратегических, тактических и оперативных целей
В) Четкий регламент действий каждого руководителя
Г) Нет верных ответов
Д) Все ответы верны
3. Инициативно-целевое управление
А) Не гарантирует достижения цели в заданные сроки
Б) Ведет к достижению цели в заранее неизвестные сроки
В) Гарантирует достижение цели в заданные сроки



- Г) Нет верных ответов
Д) Все ответы верны
4. Программно-целевое управление
- А) Гарантирует достижение цели в заданные сроки
Б) Ведет к достижению цели в заранее неизвестные сроки
В) Не гарантирует достижение цели в заданные сроки
Г) Нет верных ответов
Д) Все ответы верны
5. Какой вид целевого управления наиболее эффективен для организации с численностью 3-5 человек?
- А) Инициативно-целевое
Б) Регламентное
В) Программно-целевое
Г) Нет верных ответов
Д) Все ответы верны
6. Какой вид целевого управления наиболее эффективен для организации с численностью 100 человек?
- А) Программно-целевое
Б) Регламентное
В) Инициативно-целевое
Г) Нет верных ответов
Д) Все ответы верны
7. Какой вид целевого управления наиболее эффективен для экономики России?
- А) Регламентное
Б) Программно-целевое
В) Инициативно-целевое
Г) Нет верных ответов
Д) Все ответы верны
8. На какой функции управления базируется «Управление по результатам?»
- А) Координация
Б) Организация
В) Планирование
Г) Нет верных ответов
Д) Все ответы верны
9. В каких условиях наиболее эффективным является «Управление по результатам?»
- А) Тогда, когда время между принятием решений и результатом их выполнения минимально (часы, несколько дней)
Б) Когда деятельность организации дает работу основной массе жителей определенной территории
В) Когда организация работает по жестко регламентированной технологии
Г) нет верных ответов
Д) все ответы верны
10. В каких условиях «Управление на базе потребностей и интересов» дает лучшие результаты?
- А) Когда организация работает по жестко регламентированной технологии
Б) Когда время между принятием решений и их выполнением минимально (часы, несколько дней)
В) Когда деятельность организации дает работу основной массе жителей определенной территории



Г) нет верных ответов

Д) все ответы верны

11. «Управление на базе искусственного интеллекта» предусматривает

А) Использование руководителем информационных систем при решении технических и логических операций

Б) Полную подготовку для руководителей всех решений с помощью современных программно-информационных средств

В) Получение непосредственных указаний от компьютерных систем при выполнении подчиненными типовых операций

Г) Нет верных ответов

Д) Все ответы верны

12. Какую роль в процессе разработки управленческих решений играют принятые долгосрочные цели организации?

А) Используются методы стратегического менеджмента.

Б) Процессы характеризуются целевым типом.

В) Обуславливают разработку стратегических решений.

Г) Процессы разработки преобразуются в разветвленный тип.

Д) Процессы разработки преобразуются в корректирующийся тип.

13. Какую роль играет «дерево целей» в разработке управленческих решений?

А) Для планирования работ всех подразделений.

Б) Для координации работ подразделений.

В) Определяет круг задач и решений для подразделений и конкретных исполнителей.

Г) Для организации процесса достижения общей цели.

Д) Для перехода от одной цели к другой.

14. Что необходимо учитывать при сравнении альтернативных вариантов решений?

А) Последствия принимаемого решения.

Б) Изменение цен на ресурсы.

В) Все сильные и слабые места альтернатив и планов их реализации.

Г) Изменение целей организации.

Д) Мотивацию исполнителей.

15. Вставьте недостающие слова в определение:

Стратегические решения – (...) правил, определяющих общие (...) функционирования и (...) фирм.

Варианты слов:

А) направления

Б) развития

В) набор

Г) стремление

Д) цель

16. Какие из предложенных особенностей управленческих решений относятся к такому типу управленческого процесса как программное управление:

Тип управленческого процесса	Особенности управленческих решений
	1. Специфические решения разового характера 2. Решения по сложным задачам



Программное управление	производства с множеством участников, обеспечение детализации заданий и сроков их выполнения (сетевые графики) 3. Стандартность решений 4. Кардинальные, основополагающие решения
---------------------------	--

Варианты ответов:

А. все ответы

Б. нет верных ответов

В. 2

Г. 1, 3

Д. 1, 2, 4

17. Какие решения увязывают стратегические и тактические цели?

А) План реализации стратегии.

Б) План-график долгосрочного развития организации.

В) Решения об инвестициях.

Г) Инновационный проект.

Д) Не существует таких решений.

18. Можно ли при разработке стратегического управленческого решения ограничиваться только количественной информацией?

А) Нельзя, увеличивается риск решения.

Б) Можно, если хорошо рассчитать риск решения.

В) Можно, качественная информация не снижает риски.

Г) Все зависит от прогнозируемой ситуации.

19. Какие методы используются в разработке стратегического плана развития организации?

А) Организационное проектирование.

Б) Системный анализ.

В) Стратегическое планирование.

Г) Оперативное управление.

Д) Кадровый менеджмент.

20. Во время хищения имущества предпринимателя была повреждена техника, предназначенная для его деятельности. Согласно квитанции ремонтной мастерской стоимость ремонта составила 250 тыс. рублей. В том числе расходы по доставке техники в мастерскую - 20 тыс. рублей имущество предприятия было застраховано на 5000 тыс. рублей страхового возмещения за повреждения за поврежденное имущество предприятия. Определить сумму страхового возмещения.

Варианты ответов:

А) 230 тыс. рублей

Б) 250 тыс. рублей

В) 270 тыс. рублей

Г) 4750 тыс. рублей

Д) 4730 тыс. рублей

Раздел 9. Методы разработки, принятия и реализации управленческих решений



Тема 9.1. Методы разработки управленческих решений

1. Вставьте недостающие слова в определение:

Метод – это система (...) и процедур (...) различных (...) управления с целью выработки (...) управленческих решений.

Варианты слов:

- А) задача
- Б) правило
- В) выполнение
- Г) рациональных
- Д) решение

2. Какими факторами определяется область применения методов разработки решений?

- А) Характером решаемых проблем.
- Б) Условиями, в которых принимается решение.
- В) Сочетанием обоих факторов.
- Г) Нет верных ответов
- Д) Все ответы верны

3. Вставьте недостающие слова в определение:

Аналитические методы - основанные на работе (...) или специалиста с набором аналитических (...). Они определяют соотношение между (...) выполнения (...) и ее (...) в виде формул, графиков, логических соотношений.

Варианты слов:

- А) зависимость
- Б) руководитель
- В) задача
- Г) условия
- Д) результат

4. Аналитические методы разработки решений характеризуются тем, что:

- А) Руководители устанавливают и используют реальные зависимости между условиями выполнения задачи и ее результатами
- Б) Руководители используют проверенные на практике варианты решений и результаты их выполнения
- В) Руководители, используя математические критерии оптимальности определяют наилучший вариант решения.
- Г) Нет верных ответов
- Д) Все ответы верны

5. Вставьте недостающие слова в определение:

Статистические методы - основанные на (...) информации о (...) удачном (...) ряда организаций в какой-либо сфере деятельности для (...) или реализации УР (...) компаниями.

Варианты слов:

- А) опыт
- Б) использование
- В) прошлом
- Г) разработка
- Д) результат
- Е) другие



6. Расставьте предложенные элементы в последовательности, определяющей статистический метод разработки управленческих решений:

1) выработка предварительного решения; 2) принятие окончательного решения; 3) компания; 4) набор реальных УР и возможных результатов.

Варианты ответов:

А. 1, 3, 2, 4

Б. 3, 2, 4, 1

В. 2, 4, 1, 3,

Г. 3, 1, 4, 2

Д. 2, 3, 4, 1

7. Матричный метод разработки решений основан:

А) На достигнутом компромиссе критериев решения проблемы

Б) На использовании информации о прошлых результатах в конкретных сферах деятельности

В) На предварительном составлении набора вопросов, направленных на решение проблемы.

Г) Нет верных ответов

Д) Все ответы верны

8. Какие из перечисленных методов разработки управленческих решений относятся к группе экспертных методов?

А) Метод теории игр

Б) Метод разработки сценария

В) Метод Дельфи

Г) Нет верных ответов

Д) Все ответы верны

9. Экспертный метод разработки решений эффективно реализуется при условии, когда:

А) Решения рассчитаны на широкий круг потребителей

Б) Ситуации имеют сходный или повторяющийся характер

В) В решении принимают участие несколько специалистов разного профиля и уровня управления

Г) Нет верных ответов

Д) Все ответы верны

10. Метод сценариев представляет собой

А) Графическое изображение связей основных и последующих вариантов разработки решения

Б) Набор прогнозов по решению проблемы, их возможным положительным и отрицательным последствиям

В) Набор аналитических зависимостей между условиями решения проблемы и возможными результатами

Г) Нет верных ответов

Д) Все ответы верны

11. Расставьте предложенные элементы в последовательности, определяющей содержательную часть метода сценариев разработки управленческих решений:

1) история развития объекта управления; 2) ситуация, приведшая к необходимости РУР, и исторические параллели решения аналогичных проблем; 3) цель, вытекающая из иницирующей ситуации; 4) действующие лица внешней и внутренней для организации среды; 5) психологический конфликт между участниками внутренней и внешней среды;



6)

перечень технических и социальных проблем исходя из цели; 7) решения по каждой проблеме; 8) возможные результаты.

Варианты ответов:

А. 1, 3, 2, 4, 6, 5, 7, 8

Б. 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8

В. 2, 4, 6, 8, 1, 3, 5, 7

Г. 3, 4, 1, 6, 7, 2, 5, 8

Д. 5, 8, 7, 4, 1, 3, 2, 6

12. Расставьте предложенные элементы в последовательности, определяющей основные этапы реализации метода дерева решений:

1) составление новой цели развития или совершенствования компании;

2) сбор материалов о реальном состоянии дел в компании по новой цели;

3) формулирование проблемы как разности между новой целью и обобщенной ситуацией в компании;

4) выбор или разработка критериев оценки проблемы;

5) декомпозиция проблемы на самостоятельные составные части;

6) поиск ресурсов и исполнителей разрешения проблем;

7) практическая реализация выбранного варианта сочетания решений.

8) выбор наиболее приемлемых сочетаний вариантов решений;

9) оценка каждой ветви взаимодействующих решений на эффективность действий и возможности достижения цели;

10) для каждого варианта детализирующего решения разработка вариантов очередного набора детализирующих решений и т.д.;

11) для каждого варианта основных решений разработка вариантов детализирующих решений;

12) разработка вариантов основных решений и их предполагаемая эффективность;

Варианты ответов:

А. 1, 3, 2, 4, 6, 5, 7, 8, 9, 11, 10, 12

Б. 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12

В. 2, 4, 6, 8, 1, 3, 5, 7, 8, 9, 12, 11

Г. 3, 4, 1, 6, 7, 2, 5, 8, 12, 11, 10, 9

Д. 1, 2, 3, 4, 5, 6, 12, 11, 10, 9, 8, 7

13. К эвристическим методам разработки решений относится

А) Метод дерева решений

Б) Метод ранжировки решений

В) Метод мозговой атаки

Г) Нет верных ответов

Д) Все ответы верны

14. К активирующим методам разработки решений относится

А) Метод сценариев

Б) Метод конференции идей

В) Матричный метод

Г) Нет верных ответов



Д) Все ответы верны

15. Почему в различных моделях менеджмента формируются разные системы оценки решений?

А) Системы оценки одни и те же.

Б) Оценка закладывается в технологию менеджмента.

В) Модели характеризуются способом разработки решений, если способы разные, то и критерии оценки разные.

Г) Ставятся разные цели.

Д) Цели достигаются разными способами.

16. Какие методы генерирования вариантов решений наиболее используемы в любой организации?

А) Использование групп.

Б) «Мозговой штурм».

В) Административные.

Г) Экономические.

Д) Маркетинговые

17. Какие методы разработки управленческих решений используются в процессе реализации плана?

А) Прогнозирование.

Б) Ретроспективный анализ.

В) Административные.

Г) Организационное моделирование.

Д) Организационное проектирование.

18. Почему управленческие решения измеряются с помощью количественно-качественных показателей?

А) Реализуют решения люди.

Б) Решения содержат одновременно социальную и экономическую составляющую.

В) Решения разрабатываются только для исполнителей.

Г) Количество часто переходит в качество.

Д) Цели формулируются с помощью количественно-качественных показателей.

19. В чем отличие коллективного принятия решений от коллективной экспертизы?

А) Коллективное принятие решений осуществляют ЛПР (лицо, принимающее решение).

Б) Совершенно разные процессы.

В) Коллективное принятие основывается на коллективной экспертизе.

Г) ЛПР не могут быть экспертами.

Д) Никаких отличий нет.

20. Может ли важное управленческое решение разрабатываться без экспертизы?

А) Может, экспертиза используется крайне редко.

Б) Экспертиза используется только при оценке ситуации, характеризующей реальное положение дел.

В) Экспертиза используется только при выработке долгосрочных целей, требующих оценки специалистов.

Г) Экспертиза должна использоваться при разработке всех сложных решений.

Д) Экспертиза предшествует процедуре оценки любой ситуации.



21. На каком этапе разработки управленческих решений используются эксперты?

- А) На этапе целеполагания.
- Б) На этапе оценки последствий принимаемых решений.
- В) Зависит от типа решения.
- Г) На этапе оценки ситуации.
- Д) На всех этапах.

Тема 9.2. Анализ альтернатив управленческих решений

1. Как измеряют управленческие решения?

- А) Не измеряют.
- Б) Оценивают экономический ущерб от нереализованного решения.
- В) Оценивают экономическим результатом реализованного решения.
- Г) С помощью количественно-качественных показателей результативности решения.
- Д) С помощью шкалы.

2. Какие критерии измерения решений наиболее часто используются на практике?

- А) Результаты работы организации в целом.
- Б) Максимизация прибыли.
- В) Минимизация затрат.
- Г) Качество произведенного продукта.
- Д) Время исполнения (точно вовремя).

3. Какая взаимосвязь между критериями результативности и эффективности решений?

- А) По существу, это один показатель.
- Б) Эффективность — экономический показатель, результативность оценивается с помощью и социальных, и экономических показателей.
- В) Результативность — показатель достижения цели, эффективность — прибыли.
- Г) Результативность связана с производительностью труда, эффективность — с экономическими достижениями производительного труда.
- Д) Совершенно не связаны.

4. Какие способы измерения управленческих решений наиболее распространены в российской практике управления?

- А) Дисциплина.
- Б) Экономические результаты.
- В) Качество выполнения.
- Г) Реализация решения точно вовремя.
- Д) Начальник — всегда прав.

5. Вставьте недостающие слова в определение:

Анализ - разложение целого на (...) и последующее установление (...) между ними с целью повышения (...) прогнозирования, оптимизации, обоснования, планирования и оперативного (...) реализацией управленческого решения по развитию (...).

Варианты слов:

- А) элемент
- Б) качество
- В) взаимосвязь
- Г) объект
- Д) управление



6. Вставьте недостающие слова в определение:

Управляемые (контролируемые, регулируемые) факторы - ограниченные рамками (...) и включающие (...) развития фирмы, (...) структурной организации сферы управления и производства, все виды (...), прибыльность производимых изделий, (...) мощности предприятия, научно исследовательские и конструкторские работы, обеспечение (...).

Варианты слов:

- А) стратегия
- Б) предприятие
- В) проблемы
- Г) ресурсы
- Д) производственные
- Е) конкурентоспособность

7. Вставьте недостающие слова в определение:

Формализованная сторона процесса подготовки и выбора решения - это (...), обусловленная (...) процесса выработки (...).

Варианты слов:

- А) математизация
- Б) нормативная
- В) решение
- Г) руководитель
- Д) подчиненный

8. Решения, тщательно оцененные менеджером, рассмотрены все альтернативные варианты – это:

- А) Рискованные решения.
- Б) Импульсивные решения.
- В) Осторожные решения.
- Г) Профессиональное решение.
- Д) Нет верных ответов

9. Какую роль играет внутренняя среда в разработке управленческих решений коммерческих организаций?

- А) Не играет роли, все управляемо.
- Б) Ее изменения могут повлиять на результаты реализации принятых решений.
- В) В соответствии с глубиной изменений они могут быть отражены в конкретных решениях и процессе их принятия.
- Г) Все зависит от характера и глубины изменений.
- Д) Каждое изменение среды должно фиксироваться и вноситься в процесс разработки и принятия управленческих решений.

10. Какую роль играет миссия организации в разработке управленческих решений?

- А) Создает систему ограничений.
- Б) Позволяет контролировать направление развития.
- В) Определяет характер взаимодействия с внешней средой.
- Г) Позволяет разрабатывать решения в рамках направлений деятельности.
- Д) Часто приводит к противоречивым решениям.

11. Расставьте предложенные элементы в последовательности, определяющей метод анализа альтернатив управленческих решений:

1) вынесение суждения о предпочтительности альтернатив и предварительный выбор лучшей альтернативы; 2) выявление множества альтернатив решения проблемы;



3) оценка альтернатив со стороны ЛПР; 4) выбор допустимых альтернатив, удовлетворяющих ограничениям; 5) экспериментальная проверка двух-трех наиболее предпочтительных альтернатив (часто используется в научно-технической деятельности) с целью получения дополнительной информации о предпочтительности определенного варианта; 6) выбор единственного решения на основе информации о результатах эксперимента, любой другой дополнительной информации, интуиции и опыта руководителя.

Варианты ответов:

А. 1, 3, 5, 6, 2, 4

Б. 3, 5, 2, 4, 1, 6

В. 2, 4, 1, 3, 5, 6

Г. 5, 4, 2, 3, 1, 6

Д. 3, 2, 1, 6, 4, 5

12. Как определить дефицит сырья и материалов?

А) Определить запасы сырья и материалов на складах.

Б) Определять наличие сырья и материалов на складах и в незавершенном производстве.

В) Определять наличие сырья и материалов на складах и в незавершенном производстве и возможности его приобретения.

Г) Определить потребность в сырье и материалах на основе производственной программы и действующих норм расхода.

Д) Определять потребность в сырье и материалах для каждого варианта решения.

13. Выбрать правильный вариант по защите города от наводнения, используя данные таблицы:

Варианты проектов	Годовая стоимость проекта млн. Дол.	Среднегодовой ущерб млн. долл.	Уменьшение ущерба млн. долл.
Проект 1-дамбы	3	32	6
Проект 2-малый резервуар	10	22	16
Проект 3-средний резервуар	18	13	25
Проект 4-большой резервуар	80	6	32
Проект 5-сохранить существенное состояние	0	38	0

Варианты ответов:

А) Проект 1

Б) Проект 2

В) Проект 3



Г) Проект 4

Д) Проект 5

14. Имеются 7 инвестиционных проектов. Каждый из них характеризуется прибылью и затратами приведенными в таблице. Лимит финансирования, выделенный для реализации проектов составляет 3,5 млн.руб. определить состав наиболее эффективных проектов.

Показатель	Проекты						
	1	2	3	4	5	6	7
Прибыль у.е.	2,6	1,8	2,3	2,7	2,0	1, 6	3 ,0
Затраты млн.руб.	1,0	0,9	1,0	1,2	0,7	0, 6	2 ,5

Варианты ответов:

А) №1 №4 №2 №7

Б) №5 №6 №1 №3

В) №2 №4 №6 №3

Г) №1 №3 №5 №7

Д) №3 №4 №6 №7

Тема 9.3. Разработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска

1. Вставьте недостающие слова в определение:

Неопределенность – (...) или не точность (...) об (...) реализации (...).

Варианты слов:

А) условия

Б) неполнота

В) информация

Г) решение

Д) цель

2. Разработка управленческого решения в условиях неопределенности характеризуется:

А) Возможностью получения нежелательных результатов

Б) Возможностью получения отрицательных результатов

В) Обязательностью получения отрицательных результатов

Г) Нет верных ответов

Д) Все ответы верны

3. Какая из причин наиболее часто приводит к возникновению неопределенности при разработке решения?

А) Отсутствие полной и достоверной информации



- Б) Изменение рыночной культуры
В) Уровень квалификации руководителя
Г) Нет верных ответов
Д) Все ответы верны
4. Какие параметры относятся к полностью управляемым?
А) Производительность труда
Б) Межличностные отношения в коллективе
В) Конъюнктура цен на производимые товары
Г) Нет верных ответов
Д) Все ответы верны
5. Какой фактор влияет на решение, применяемое в условиях определенности?
А) Готовность руководителя идти на риск
Б) Величина выручки
В) Возможность измерить риск
Г) Нет верных ответов
Д) Все ответы верны
6. Вставьте недостающие слова в определение:
Субъективная информация – это (...) волевого акта ЛПР о (...) того или иного значения конкретного (...) элементов информационной структуры, основанного на его (...) опыте, (...) суждениях, профессионализме.
Варианты слов:
А) индивидуальный
Б) параметр
В) выбор
Г) результат
Д) интуитивный
7. Какую роль в разработке управленческих решений играет информационное воздействие?
А) Изменяет процесс разработки.
Б) На языке менеджмента это — принятое решение.
В) Нужно оценить степень влияния на процесс разработки решений.
Г) Может стимулировать разработку, апеллировать к интересу или в корне изменить отношение разработчиков.
Д) Дополнительной информации.
8. Как формируется базовая информация управленческих решений?
А) Формируется специальными подразделениями.
Б) Формируется руководителем.
В) Это задачи информационного менеджмента.
Г) Формируется постепенно, накапливается в базах данных.
Д) Из источников макросреды, малых групп и индивидуальных особенностей, обуславливающих структуру эмоций.



9. Какие источники информации влияют на достоверность и полноту информационной базы управленческих решений?

- А) Специальные подразделения.
- Б) Маркетинговые службы.
- В) Общий отдел.
- Г) Эксперт.
- Д) Ни один источник не застрахован от недостоверной информации.

10. Какую роль в процессе разработки управленческих решений играет сложность решаемой задачи?

- А) Решение сложных задач требует большей проработанности на каждом из последовательных этапов процесса разработки и принятия решений.
- Б) Осуществляется так же, как и решение простых.
- В) Простых решений не бывает.
- Г) Сложность зависит от профессионализма менеджеров.
- Д) Сложность зависит от величины периода решения.

11. Что такое риск?

- а) Возможность убытков или недополучение доходов по сравнению с планом
- б) Обязательность убытков или недополучение доходов по сравнению с планом
- в) Резкое изменение ситуации на рынке
- Г) Нет верных ответов
- Д) Все ответы верны

12. Вставьте недостающие слова в определение:

Риск – (...) возникновения (...) или (...) доходов по сравнению с прогнозируемым (...).

Варианты слов:

- А) снижение
- Б) убытки
- В) вероятность
- Г) вариант
- Д) решение

13. При развитии рыночных отношений в экономике риск

- а) Увеличивается
- б) Уменьшается
- в) Регулируется правительством
- Г) Нет верных ответов
- Д) Все ответы верны

14. Решение принимаемое в условиях риска

- а) Невозможно прогнозировать его результат;
- б) Оно может иметь несколько исходов с определённой степенью вероятности;
- в) Невозможно определить вероятность его осуществления.
- Г) Нет верных ответов
- Д) Все ответы верны

15. Расставьте предложенные элементы в последовательности, определяющей последовательность проведения анализа риска:



1) анализ отдельных операций по выбранному уровню риска; 2) разработка мероприятий по снижению риска; 3) выявление внутренних и внешних факторов, увеличивающих и уменьшающих конкретный вид риска; 4) анализ выявленных факторов; 5) оценка конкретного вида риска с финансовой стороны; 6) установка допустимого уровня риска.

Варианты ответов:

А. 1, 3, 2, 4, 6, 5

Б. 3, 4, 5, 6, 1, 2

В. 6, 4, 3, 1, 2, 5

Г. 2, 4, 6, 1, 3

Д. 4, 2, 1, 5, 6

16. Что вызывает необходимость интуиции при оценке риска?

а) Многоплановость видов риска

б) Повторяемость хозяйственных операций

в) Недостаток информации

г) Нет верных ответов

д) Все ответы верны

17. Расставьте предложенные элементы в последовательности, определяющей управленческое поведение при принятии решений в условиях риска:

1) Оценка «личной» приемлемости риска; 2) признание рискованной ситуации;

3) приспособление к риску; 4) оценка степени риска.

Варианты ответов:

А. 1, 3, 2, 4

Б. 1, 2, 3, 4

В. 2, 1, 4, 3

Г. 4, 3, 2, 1

Д. 2, 3, 4, 1

18. Какой вид риска не связан со страхованием?

а) Стихийные бедствия

б) Небрежности работников фирмы

в) Несчастные случаи

г) Нет верных ответов

д) Все ответы верны

19. Какой риск целесообразно страховать?

А) Автомобильные аварии

Б) Ошибки менеджеров

В) Неблагоприятные действия конкурентов

Г) Нет верных ответов

Д) Все ответы верны



20. Когда возникает производственный риск?

- А) В процессе производства товара
- Б) В процессе планирования предпринимательской деятельности
- В) В процессе создания предприятия
- Г) Нет верных ответов
- Д) Все ответы верны

Тема 9.5 Анализ внешней среды и ее влияние на реализацию управленческих решений

1. Вставьте недостающие слова в определение:

Внешняя среда – это (...) реально существующих явлений и процессов, прямо или косвенно влияющих на (...) компании, на (...) неопределенностей и (...) при разработке и реализации УР.

Варианты слов:

- А) набор
- Б) деятельность
- В) уровень
- Г) риск
- Д) решение

2. Какую роль играет внешняя среда в разработке управленческих решений коммерческих организаций?

- А) Оказывает влияние на типологию менеджмента.
- Б) Оказывает влияние на выработку всех целей и задач организации.
- В) Оказывает влияние на решение кадровых вопросов.
- Г) Роли не играет.
- Д) Оказывает влияние на выработку стратегических целей, связанных с изменениями деятельности.

3. Почему для разработки управленческих решений необходим мониторинг внутренней и внешней среды организации?

- А) Позволяет адекватно реагировать на изменение ситуации.
- Б) Позволяет оценить решение с позиций достижения цели.
- В) Используется только для стратегических решений.
- Г) Обеспечивает достоверность данных.
- Д) Снижает неопределенность информации.

4. Вставьте недостающие слова в определение:

Анализ ситуации – (...) параметров (...) объекта, сложившихся (...) условий и конкурентных (...) его функционирования при разработке или реализации управленческого решения.

Варианты слов:

- А) управляемый
- Б) изучение
- В) внешний
- Г) условия



Д) ситуаций

5. Какова роль ресурсов в принятии долгосрочных планов развития организации?

- А) Только кадровые ресурсы играют важную роль в развитии организации.
- Б) Важны не ресурсы, а их соотношение и цена.
- В) При разработке долгосрочных планов ресурсы могут не учитываться.
- Г) Развитие организации может быть связано с реорганизацией, в которой ресурсы играют второстепенную роль.
- Д) Ресурсы обеспечивают достижение всех целей.

6. Вставьте недостающие слова в определение:

Прогнозирование – (...) динамики развития (...) в будущем, (...) путях и сроках осуществления этого процесса, основанное на имеющейся (...).

Варианты слов:

- А) предложение
- Б) информация
- В) ситуация
- Г) альтернативных
- Д) цель

7. Какую стратегию должен выбрать руководитель небольшой торговой фирмы по закупкам товаров, исходя из характеристик рынка.

- А) Закупать для продажи преимущественно товары с неэластичным спросом.
- Б) Закупать для продажи преимущественно товары с эластичным спросом.
- В) Закупать для продажи в равном процентном отношении товары с эластичным и неэластичным спросом.
- Г) Нет верных ответов
- Д) Все ответы верны

8. Что означает стратегия «First mover»?

- А) Выход на рынок с новым товаром.
- Б) Выход на рынок с известным товаром, но с новыми потребительскими свойствами
- В) Выход на новый рынок с известным товаром.
- Г) Нет верных ответов
- Д) Все ответы верны

9. Что означает стратегия «Last mover»?

- А) Выход на новый рынок с известным товаром
- Б) Выход на старый рынок с новым товаром
- В) Выход на старый рынок с известным товаром, но с новыми потребительскими свойствами.
- Г) Нет верных ответов
- Д) Все ответы верны

10. Как достичь устойчивой области сбыта товаров, исходя из кривой жизненного цикла.

- А) Увеличением продолжительности всех этапов жизненного цикла товара?
- Б) Увеличение продолжительности этапов «рост» и «насыщение»?
- В) Предотвращением этапа «спада»?
- Г) Нет верных ответов
- Д) Все ответы верны

11. Каким путем целесообразно получить ресурсы для пополнения основных фондов для Фирмы с преимущественно ручным производством?

- А) За счет собственных средств
- Б) За счет аренды или лизинга



- В) За счет привлечения сторонних инвестиций
Г) Нет верных ответов
Д) Все ответы верны
12. Каким путем целесообразно получить ресурсы для расширения основных Фондов для фирмы с преимущественно автоматизированным производством?
А) За счет аренды или лизинга
Б) За счет привлечения сторонних инвестиций
В) За счет собственных средств
Г) Нет верных ответов
Д) Все ответы верны
13. Какие варианты получения инвестиций предполагают их наибольшее увеличение для ООО?
А) Кредит под залог ликвидной недвижимости
Б) Расширение числа учредителей
В) Поиск венчурного капитала
Г) Нет верных ответов
Д) Все ответы верны
14. Какие варианты получения инвестиций предполагают наибольшее увеличение инвестиций для ОАО?
А) Кредит в коммерческом банке
Б) Вторичная эмиссия акций
В) Расширение числа учредителей
Г) Нет верных ответов
Д) Все ответы верны
15. Какие из предложенных характеристик рыночной среды фирмы можно отнести к элементам ближнего окружения фирмы?

Элемент внешней среды	Характеристика рыночной среды фирмы
Ближнее окружение компании	1. Клиенты 2. Контролирующие организации 3. Политическая обстановка в стране и мире 4. Социальная и экологическая ответственность 5. Контролирующие организации 6. Партнеры по бизнесу 7. Налоговая система 8. Природные катаклизмы 9. Финансово – кредитные учреждения 10. Конкуренты



	11. Общество 12. Институциональные структуры 13. Законодательная база в соответствующей области деятельности
--	---

Варианты ответов:

А. все ответы верны

Б. все ответы не верны

В 1, 3, 6, 7, 12, 13

Г. 1, 2, 6, 9, 10, 11, 13

Д. 5, 8, 9, 11, 12

16. Конкуренция – это процесс:

А) Позитивный как для продавца, так и для покупателя

Б) Негативный для продавца и позитивный для покупателя

В) Негативный, поскольку требует дополнительных затрат на рекламу и повышение качества товара

Г) Нет верных ответов

Д) Все ответы верны

17. Какие факторы в наибольшей степени влияют на конкурентоспособность предприятия?

А) Инновационный потенциал

Б) Производственная мощность

В) Обеспеченность сырьем

Г) Нет верных ответов

Д) Все ответы верны

18. Каковы основные направления деятельности недобросовестного конкурента?

А) Создание монополистических структур, получение субсидий и дотаций.

Б) Снижение цен на продукцию, повышение ее качества.

В) Информационная игра с конкурентами для получения от них предложений о сотрудничестве.

Г) Нет верных ответов

Д) Все ответы верны

19. Какую роль играет внешняя среда в разработке управленческих решений органами государственной власти?

А) Формирует ограничения и цели стратегических решений.

Б) Не оказывает никакого влияния.

В) Оказывает влияние на структуру и систему принятия решений.

Г) Государственные и муниципальные органы управления создают внешнюю среду деятельности организаций.

Д) В зависимости от характеристики внешней среды изменяется технология разработки управленческих решений.

20. Какую роль в процессе разработки управленческих решений играет организационно-правовая форма?



- А) Разработка управленческих решений одинакова для всех организационно-правовых форм.
- Б) Механизмы разработки и принятия решений основаны на правах и обязанностях, регулируемых соответствующим законом.
- В) Создает ограничения для решений о распределении прибыли.
- Г) Процессы разработки решений зависят только от типов менеджмента.
- Д) Организационно-правовая форма регулирует роль лиц, принимающих решение.

Раздел 10. Оценка эффективности и контроль реализации управленческих решений

Тема 10.1. Эффективность управленческих решений

1. Вставьте недостающие слова в определение:
Эффективность управленческого решения – (...), полученная по (...) разработки или (...) управленческого решения в (...).

Варианты слов:

- А) результативность
- Б) реализация
- В) итоги
- Г) организация
- Д) реализация

2. Как измерить эффективность управленческих решений?

- А) С помощью системы социальных и экономических показателей в соответствии с уровнем и иерархией управленческих решений.
- Б) Результатам и деятельности организации.
- В) Степенью соответствия и достижения поставленных целей.
- Г) Зависит от управленческой ситуации.
- Д) Качеством выполнения.

3. Как можно определить «пространство эффективных решений»?

- А) Это время, прибыль, качество.
- Б) Это время, доходы, доля на рынке.
- В) Это пространство, образованное целями, знаниями (информацией) и результативностью решений.
- Г) Это прибыль, качество, доля на рынке.
- Д) То, о котором мечтает руководитель.

4. Какие показатели эффективности управленческих решений используются для оценки в органах государственного и муниципального управления?

- А) Производительность труда.
- Б) Показатели социального обеспечения подведомственной территории и экономической эффективности органов управления.
- В) Показатели социально-экономического развития подведомственной территории.
- Г) Показатели финансово-хозяйственной деятельности органов власти.
- Д) На практике практически не используются.

5. Вставьте недостающие слова в определение:



Экономическая эффективность УР – это (...) стоимости прибавочного продукта, полученного в результате (...) конкретного УР, и (...) на его (...) и реализацию.

Варианты слов:

- А) соотношение
- Б) затрат
- В) разработку
- Г) реализации
- Д) руководитель

6. Почему экономическое обоснование занимает особое место в системе комплексного обоснования управленческих решений?

- А) Реализация любых решений требует финансовых источников.
- Б) Критерии выбора альтернатив имеют преимущественно экономическую природу.
- В) Экономические показатели, отражающие интересы собственника организации, потребителей, местного сообщества, государства, выступают в качестве ограничений при оценке и выборе альтернатив.
- Г) Высокая степень точности и достоверности результатов экономического обоснования.
- Д) Неустойчивое финансовое положение многих российских организаций.

7. Какие аспекты менеджмента не рассматриваются при экономическом обосновании управленческого решения?

- А) Оценка соответствия выдвигаемых альтернатив проблемной ситуации.
- Б) Особенности взаимоотношения руководителей и исполнителей.
- В) Определение эффекта или ущерба от реализации каждой альтернативы или комбинации альтернатив, расчет других экономических показателей.
- Г) Оценка возможностей реализации управленческого решения.
- Д) Обеспечение сопоставимости альтернативных вариантов.

8. От каких показателей зависит процесс разработки и принятия управленческого решения:

- А) Специфики деятельности организации.
- Б) Организационной структуры.
- В) Внутренней культуры.
- Г) Внешней среды.
- Д) Все ответы верны.

9. Какие показатели могут не учитываться при определении эффекта от улучшения качества продукции?

- А) Цена единицы модернизированной продукции.
- Б) Дополнительные затраты на улучшение изделий.
- В) Изменение спроса в связи с повышением качества изделий.
- Г) Доходы потребителей данной продукции.
- Д) Деление затрат на постоянные и переменные.

10. Кто должен собирать аналитический материал о неблагоприятной управленческой ситуации, для повышения эффективности принимаемого решения:

- А) Только руководитель организации.



- Б) Специалист, обладающий достаточными знаниями и опытом в области, к которой принадлежит неблагоприятная управленческая ситуация.
- В) Любой сотрудник организации, которому руководитель поручил собрать аналитический материал о неблагоприятной управленческой ситуации.
- Г) Элементы системы менеджмента.
- Д) Нет верных ответов

11. Расставьте предложенные элементы в последовательности, определяющей модель успешного управления (по Лэрри Грейнеру):

1) побуждение руководителей к изменениям; 2) переориентация внимания, возникновение необходимости в использовании посреднических услуг (консультантов); 3) диагностика, сборка соответствующей информации; 4) нахождение нового решения и обязательства по его выполнению; 5) получение наибольшей эффективности от изменений путем эксперимента и выявления отрицательных последствий действий.

Варианты ответов:

А. 1, 3, 2, 4, 5

Б. 1, 2, 3, 4, 5

В. 2, 1, 4, 3, 5

Г. 4, 3, 2, 1, 5

Д. 5, 2, 3, 4, 1

12. В таблице приведена информация о возможных вариантах вложения одной и той же суммы капитала для производства и реализации товара. Провести выбор наиболее эффективного варианта вложения капитала по критерию максимум прибыли во вложенный капитал.

Возможные варианты	Количество оборота капитала за год	Рентабельность производства и реализации товара %
Вариант 1	20	20
Вариант 2	26	18
Вариант 3	24	16
Вариант 4	23	19
вариант 5	25	15

Варианты ответов:

А) Вариант 1

Б) Вариант 2

В) Вариант 3

Г) Вариант 4

Д) Вариант 5



13. Определить экономическую эффективность управленческого решения, используя данные таблицы.

Этапы деятельности фирмы	Общие затраты в месяц млн. руб.	Прибыль в месяц млн. руб.
До реализации решения	2,074	0,518
После реализации решения	2,054	0,668

Варианты ответов:

- А) 9,7%
- Б) 7,6%
- В) 2,5%
- Г) 3,2%
- Д) 4,1%

14. На предприятии планируется производство нового товара. Используя данные таблицы, принять решение по выбору наиболее эффективного объема производства товара.

Объем производства товара, ед. тыс.шт.	Цена 1 товара, руб.	Прямые затраты на 1 товар, в руб.	Косвенные затраты на 1 товар, тыс. руб.
10	120	96	200
20	112	90	200
30	105	85	200
40	100	82	240
50	96	80	240
60	90	79	240
70	84	78	240

Варианты ответов:

- А) 10 тыс. шт.
- Б) 30 тыс.шт.
- В) 40 тыс.шт.
- Г) 50 тыс.шт.
- Д) 70 тыс. шт.

Тема 10.2. Контроль выполнения управленческих решений

1. Какие факторы не оказывают влияние на реализуемость управленческого решения?

- А) Обеспечение сопоставимости результатов и затрат.
- Б) Обоснованность расчета экономического эффекта (ущерба) от реализации решения.
- В) Уровень квалификации лиц, принимающих и исполняющих решения.
- Г) Достаточность ресурсов для реализации решения.
- Д) Оперативность и надежность обратной связи в процессе реализации управленческих решений.



1. Вставьте недостающие слова в определение:
Контроль – (...) менеджмента по (...) расхода (...) и обеспечению (...) планов, программ, заданий по реализации управленческих решений.
Варианты слов:
А) учет
Б) функция
В) ресурсы
Г) выполнение
Д) решение
2. Вставьте недостающие слова в определение:
Контроль выполнения управленческого решения – (...) и определение соответствия (...) состояния (...) управления принятым управленческим решениям, а так же правовым, финансовым, техническим и моральным (...).
Варианты слов:
А) проверка
Б) объекта
В) фактического
Г) нормы
Д) методы
4. Какие организационные изменения необходимо осуществить при реализации маркетинговой концепции разработки управленческих решений?
А) Ориентировать организацию на исследование рынка.
Б) Повысить профессиональный уровень работников.
В) Осуществить организационный и психологический переход на реализацию концепции маркетинга.
Г) Осуществлять функции маркетинга.
Д) Создать подразделения маркетинга.
5. Какие проблемы для разработки управленческих решений создает усложнение связей между подразделениями организации?
А) Размывается ответственность исполнения.
Б) Создаются условия для появления неопределенности.
В) Усложняется разработка плана.
Г) Усложняется система контроля решений.
Д) Требуется новая система показателей эффективности.
6. Какую роль играет диапазон управления в процессах разработки управленческих решений?
А) Не играет роли.
Б) Чем выше диапазон управления, тем больше должен учитываться характер деятельности и профессионализм исполнителей.
В) Формирует трудно контролируемую область решений.
Г) Оказывает влияние на планирование и контроль.
Д) Увеличивается количество исполнителей.



7. Какую роль играет мониторинг в разработке управленческих решений?

- А) Позволяет оценить решение с позиций достижения цели.
- Б) Позволяет адекватно реагировать на изменение ситуации.
- В) Обеспечивает информацией для принятия решений в условиях неопределенности.
- Г) Обеспечивает достоверность данных.
- Д) Практически не используется.

8. Какую роль играет делегирование полномочий в процессах разработки управленческих решений?

- А) Содействует эффективности разработки решения.
- Б) Делит сложную задачу на более простые.
- В) Повышает ответственность за реализацию решения.
- Г) Повышает ответственность за разработку решения.
- Д) Способствует эффективности реализации решения.

9. Какую роль в процессе разработки управленческих решений играет правовое обеспечение управления организацией?

- А) Устанавливает ответственность за последствия реализованных решений.
- Б) Дает право разрабатывать и принимать решения.
- В) Устанавливает права, обязанности и ответственность за решения.
- Г) Устанавливает порядок распределения ответственности.
- Д) Обеспечивает законность принятого процесса разработки решений.

7 семестр

Раздел 13 Исполнения государственных решений

Тема 13.1 Система реализации государственной политики

1. Управляемые переменные - это:

- а. совокупность факторов и условий, вызывающих появление той или иной проблемы, которыми может управлять ЛПР;
- б. охватываемые проблемой ситуации, которыми не может управлять ЛПР, но которыми могут управлять другие лица;
- в. принципы и методы выбора решения, в результате применения которых получают рекомендации или рекомендуемое решение.

2. Отберите пример слабоструктурированной проблемы.

- а. оптимизации пассажиропотоков городского общественного транспорта;



- б. прогнозирование чрезвычайных ситуаций;
- в. определение оптимального количества поступающей в школы единиц оргтехники;
- г. укомплектование городских поликлиник врачами-терапевтами.

3. Управляющее воздействие выражается в организации процесса претворения в практику властных решений в деятельности государственных служащих на:

- а. политическом уровне при формулировании политического курса;
- б. политическом уровне при разработке государственной политики;
- в. административном уровне.

4. По характеру цели государственной политики могут быть разделены на:

- а. долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные;
- б. стратегические, тактические, оперативные;
- в. общие и частные;
- г. конечные и промежуточные.

5. Субъективный подход в процессе определения приоритетов государственных решений означает, что:

- а. выбор приоритетов происходит в процессе политической борьбы между различными партиями и группами;
- б. приоритеты выбираются в результате субъективного решения;
- в. при решении конкретных общественных вопросов применяют набор количественных показателей.

6. При анализе альтернатив государственной политики к критериям результативности относят:

- а. вероятность достижения целей;
- б. издержки и выгоды;
- в. влияние административных процессов и барьеров;
- г. политические риски при выполнении;
- д. распределение результатов и выгод.



7. Оценка государственной политики на мезоуровне - это:

- а. оценка государственной политики в отдельной сфере или решение крупной социально-экономической проблемы;
- б. оценка государственных программ, когда анализируются результаты конкретных действий государственных или региональных властей по реализации целевой программы;
- в. оценка проектов, направленных на решение достаточно узких, локальных проблем.

8. К техническим показателям при проведении оценки политики относятся:

- а. результативность,
- б. решение проблемы;
- в. эффективность,
- г. прибыльность;
- д. социальная справедливость,
- е. удовлетворение потребностей,
- ж. добавленные общественные ценности;
- з. институциональные возможности,
- и. увеличение административных ресурсов.

9. Дополните определение: «Контроль - это система процедур, организационных структур и инструментов, ...».

- а. необходимых для достижения поставленных целей, гарантия правильного расходования ресурсов в соответствии с задачами;
- б. механизм защиты от ошибок в управлении и инструмент получения информации для принятия решения;
- в. средство управления рисками при реализации политики или программ;
- г. верны все варианты.

Тема 13.2 Формы контроля над исполнением государственных решений

1. Профсоюзы относятся к:

- а. организованным группам интересов;



- б. неорганизованным группам интересов;
- в. специализированным структурам для артикулирования интересов.

2. На политическом уровне правительственные действия, направленные на выработку целей и задач, отражающих требования общества - это:

- а. формулирование политического курса;
- б. выработка государственной политики;
- в. организация процесса претворения в практику властных решений в деятельности государственных служащих.

3. Определение приоритетов при принятии государственного решения на основе политического подхода:

- а. происходит в процессе политической борьбы между различными партиями и группами и зависит от таких факторов, как: расстановка политических сил, характер отношений между ними и обществом, глубина конфликта интересов, особенностей политической культуры и т.д.;
- б. приоритеты выбираются в результате субъективного решения, в основе которого лежит разрыв между определенными стандартами, нормами, с одной стороны, и восприятием существующей ситуации со стороны определенных социальных слоев, групп и индивидов, которые должны и имеют возможность сделать выбор, - с другой;
- в. применяется набор количественных показателей, позволяющих более объективно подойти к этому вопросу и оценить важность проблем.

4. Цели государственного управления, которые напрямую не связаны с реализацией стратегических (главных) целей, но могут возникать при этом и носить негативный, противоположный смысл – это цели:

- а. стратегические;
- б. оперативные;
- в. тактические;
- г. промежуточные.

5. Большое количество альтернатив характерно для



- а. хорошо структурированных общественных проблем;
- б. слабо структурированных общественных проблем;
- в. неструктурированных общественных проблем.

6. При анализе альтернатив государственной политики к критериям политической реализуемости относят:

- а. вероятность достижения целей;
- б. издержки и выгоды;
- в. влияние административных процессов и барьеров;
- г. политические риски при выполнении;
- д. распределение результатов и выгод.

2.Контрольные вопросы

4 семестр

Практическое занятие 1.

Тема занятия: **«Роль и место теории организации в системе управления».**

1. Какое место занимает теория организации в системе наук управления?
2. Что является предметом курса «Теория организации»?
3. Каковы задачи дисциплины?
4. Что включает понятие «организационный объект»?
5. Дайте определение понятия «организационные отношения»?
6. Что понимается под методом теории организации?
7. Каковы основные функции теории организации?
8. Каковы основные категории теории организации?
9. Каков вклад смежных наук (психологии, социологии, антропологии и др.) в теорию организации?

Практическое занятие 2.

Тема занятия: **«Организация как явление. Жизненный цикл организации».**

1. Особенности определения организации как явления.
2. Каковы общие черты организаций?
3. Назовите причины создания организаций.
4. Дайте определение понятия «жизненный цикл организации».
5. Каковы основные этапы жизненного цикла организации?
6. Каковы основные черты и свойства организации?



7. Какие границы имеет организация?
8. Что такое миссия организации?

Практическое занятие 3.

Тема занятия: **«Организация как процесс управления. Виды и структура организационных отношений»**

1. Особенности определения организации как процесса.
2. Как формируются цели организации?
3. Какие компоненты включает экономический потенциал организации?
4. Что такое структура организации?
5. Что такое макросреда организации?
6. Какие факторы характеризуют деловую среду организации?
7. Каковы факторы внешней среды организации?

Практическое занятие 4.

Тема занятия: **«Системные признаки организации. Состав подсистем организации».**

1. Что такое система и какими признаками она обладает?
2. Каковы свойства систем?
3. Дайте определение понятия «подсистема»
4. Назовите основные виды подсистем организации.
5. Каковы общие системные свойства организации?
6. Какова специфика открытых и закрытых систем?

Практическое занятие 5.

Тема занятия: **«Виды социальных организаций. Типы хозяйственных организаций».**

1. Каковы основные цели социальных организаций?
2. Что такое хозяйственная организация?
3. Какие основные параметры имеет хозяйственная организация?
4. Назовите основные организационно-правовые формы хозяйственных организаций.
5. Какие организации относятся к общественным?

Практическое занятие 6.

Тема занятия: **«Характеристика коммерческих организаций».**

1. Назовите основные характеристики коммерческих организаций.
2. Назовите основные типы фирм по функциональному назначению
3. Приведите примеры хозяйственных организаций.



Практическое занятие 7.

Тема занятия: «Структура системы управления организацией»

1. Какое место занимает система управления в социальной системе?
2. Из каких подсистем состоит система управления ?
3. Какие составляющие имеет механизм управления?
4. Каковы приоритеты структурного и функционального подхода при создании новой организации?
5. Что понимается под объектом управления?
6. Что такое субъект управления?

Практическое занятие 8.

Тема занятия: «Функции управления в организации».

1. Назовите основные функциональные звенья управления.
2. Назовите общие функции управления.
3. Какова классификация функций, выполняемых в организации?
4. Как классифицируются конкретные функции управления в организации?
5. Какие конкретные функции управления выполняют в организации директор, зам.директора по финансам, главный бухгалтер, начальник отдела маркетинга?

Практическое занятие 9.

Тема занятия: «Процесс и формы самоорганизации»

1. Какие документы регламентируют систему управления организацией?
2. В чем суть самоуправления?
3. В чем состоит сущность процесса самоорганизации?
4. Приведите примеры различных форм самоорганизации.

Практическое занятие 10.

Тема занятия: «Классификация зависимостей в организации».

1. Что понимается под зависимостью в управлении?
2. По каким признакам классифицируются зависимости?
3. Как соотносятся между собой понятия «закон» и «закономерность»?
4. Приведите примеры объективных и субъективных зависимостей.

Практическое занятие 11.

Тема занятия: «Характеристика законов организации и их синергетического эффекта».



1. Какую роль играют законы в теории организации?
2. Дайте характеристику закона синергии.
3. Какие факторы способствуют формированию положительной синергии в организации?
4. В чем смысл закона самосохранения?
5. Какое влияние оказывают внешние и внутренние факторы на устойчивость организации?
6. В чем заключается суть развития организации?
7. Назовите типы базовых стратегий организации.
8. Какова суть закона информированности – упорядоченности?
9. Что означает термин «гармония»?
10. Каков механизм действия закона композиции – пропорциональности?
Приведите формулировку закона единства анализа и синтеза и его аналитическое выражение

Практическое занятие 12.

Тема занятия: «**Принципы организации**».

1. Какие этапы жизненного цикла организации включаются в статическую группу?
2. Какие этапы жизненного цикла организации включаются в динамическую группу?
3. Сформулируйте принципы приоритета в статике организации.
4. Сформулируйте принципы приоритета в динамике организации.
5. Какие основные этапы, процедуры и операции входят в состав процесса организации?
6. Назовите принципы соответствия.
7. Как достичь устойчивости процесса организации?
8. Каков механизм создания непрерывности процесса организации?
9. Как связаны между собой понятия устойчивости организации и ее динамики?
10. Дайте определение рационализации как процесса.

Практическое занятие 13, 14.

Тема занятия: «**Коммуникации в организации**»

1. Что такое коммуникация как явление?
2. Что такое коммуникация как процесс?
3. Какие элементы включает процесс коммуникации?
4. Каково значение обратной связи в коммуникационном процессе?
5. Каковы причины «шумов» в коммуникационном процессе?
6. Назовите основные направления коммуникаций.
7. Дайте классификацию коммуникаций.
8. Дайте определение термина «противоречие».



9. Назовите ступени противоречий в коммуникационном процессе.
10. Каковы способы управления противоречиями?

Практические занятия 15, 16.

Тема занятия: «Организационная культура»

1. В чем суть и содержание организационной культуры человека, компании и общества?
2. Чем определяется организационная культура личности?
3. Что такое идеальная и материальная культура?
4. Каковы основные пути формирования организационной культуры в организации?
5. Назовите основные виды организационных культур.
6. Назовите функции организационной культуры.
7. Какое место отводится исполнительной дисциплине в культуре организации?
8. Какие элементы формируют искусство управленческой деятельности руководителя?
9. Кто формирует организационную культуру компании?
10. Назовите типы организаций в зависимости от корпоративной культуры.

Практические занятия 17, 18..

Тема занятия: «Организационное проектирование».

1. Что является основой методологии организационного проектирования?
2. Каково содержание стадий процесса организационного проектирования?
3. Каковы методы организационного проектирования?
4. Назовите критерии оценки эффективности организационных решений.
5. Перечислите основные этапы организационного проектирования.
6. В каких случаях оправдана реорганизация?
7. Каковы этапы процесса реорганизации?
8. Как осуществляется процесс создания прообраза будущей организации?
9. В чем суть моделирования деятельности организации?
10. Как оценить эффективность организационных решений?

Тематика заданий текущего контроля

4 семестр

Проведение текущего контроля №1 по разделу 1: «Организация как управленческий процесс» предусматривает выполнение аудиторной контрольной работы.

Примеры, содержание, задания контрольной работы:

Задание 1. Определение, сущность, свойства организации.

Задание 2. Классификация целей организации и их характеристика.



Задание 3. Основные функции организации.

Задание 4. Характеристика организации как открытой системы.

Задание 5. Характеристика внешней среды организации.

Проведение текущего контроля №2 по разделу 2: «Основы построения управления в организации» предусматривает собеседование (коллоквиум).

Примеры содержания вопросов коллоквиума:

1. Общая характеристика экономической организации.
2. Типология организаций.
3. Классификация организаций.
4. Основные принципы организации.
5. Понятие законов организации.
6. Характеристика закона самосохранения.

Проведение текущего контроля №3 по разделу 3: «Моделирование и проектирование организации» предусматривает тестирование.

Примеры тестовых заданий:

1. Что из перечисленного не относится к методам изучения личности:
А) наблюдение;
Б) пробное перемещение;
В) решение управленческих задач;
Г) фотография рабочего дня;
Д) сравнение.
2. С позиции организационной культуры конфликт можно охарактеризовать как:
А) напряжение;
Б) сопротивление;
В) отсутствие согласия;
Г) негативные отношения;
Д) противостояние.

3. Пассивным поведением в отношении работы и общения характеризуется такая роль члена команды, как:

- А) двойная роль;
- Б) сторонний наблюдатель;
- В) специалист по решению задач;
- Г) роли социально-эмоциональной поддержки;
- Д) роль эмоциональной поддержки.

4. Управление стабилизацией используется преимущественно таким стилем, как:

- А) административное управление;
- Б) экономическое управление;
- В) социально-экономическое управление;
- Г) технократическое управление;
- Д) демократическое управление.

5. Пассивным поведением в отношении работы и общения характеризуется такая роль члена команды, как:

- А) двойная роль;
- Б) сторонний наблюдатель;
- В) специалист по решению задач;
- Г) роли социально-эмоциональной поддержки;



Д) распоряжения.

Проведение текущего контроля №4 предусматривает выполнение группового проекта.

Пример группового проекта:

Задание 1. Разработать и обосновать организационную структуру управления муниципальной гостиницы;

Задание 2. Разработать и обосновать организационную структуру управления городского-молодежного спортивного клуба;

Задание 3. Разработать и обосновать организационную структуру управления муниципального фитнес-центра;

Задание 4. Разработать и обосновать организационную структуру управления социального-продовольственного магазина.

Задание 5. Разработать и обосновать организационную структуру управления городской поликлинике.

Тематика заданий для промежуточной аттестации:

В 4 семестре промежуточная аттестация проводится в форме письменного экзамена.

Примерный перечень вопросов к экзамену:

1. Сущность организации как явления
2. Сущность организации как процесса.
3. Факторы, формирующие внутреннюю среду организации.
4. Экономический потенциал организации и его составляющие.
5. Характеристика факторов внешней среды организации.
6. Деловая среда и макроокружение организации.
7. Структура факторов деловой среды организации.
8. Факторы макросреды организации.
9. Понятие системы. Свойства систем.
10. Система и признаки ее характеризующие.
11. Классификация систем.
12. Организация как открытая система.
13. Социальная организация как система.
14. Классификация социальных систем по целям.
15. Хозяйственные организации и их классификация.
16. Типология организаций.
17. Структура жизненного цикла организации
18. Виды отношений, складывающихся в организации.
19. Методы распределения работ в организации и границы их использования.
20. Система управления организацией и ее подсистемы.
21. Функциональное содержание организации.
22. Характеристика общих и конкретных функций управления.
23. Методы управления организацией.
24. Информационные системы в управлении организацией.
25. Зависимость, закономерность, закон.



26. Классификация зависимостей.
27. Виды зависимостей и практика их использования в управлении организацией.
28. Характеристика законов организации.
29. Сущность и практика реализации закона синергии.
30. Сущность и практика реализации закона самосохранения.
31. Сущность и практика реализации закона развития.
32. Закон информированности-упорядоченности.
33. Закон единства анализа и синтеза.
34. Закон гармонии (композиции и пропорциональности).
35. Характеристика основополагающих законов организации.
36. Характеристика законов организации второго порядка.
37. Взаимосвязь законов организации.
38. Факторы самосохранения организации.
39. Характеристика внутренних факторов разрушения организации.
40. Факторы обеспечения синергетического эффекта в организации.
41. Факторы внешнего разрушительного воздействия на организацию.
42. Принципы организации.
43. Характеристика принципов приоритета.
44. Характеристика принципов соответствия.
45. Принципы статической организации.
46. Принципы динамической организации.
47. Статика и динамика организации.
48. Коммуникации в организации как процесс и как явление.
49. Структура коммуникационного процесса.
50. Управленческая информация и ее характеристики.
51. Виды коммуникаций в управленческом процессе.
52. Ступени противоречий в коммуникационном процессе.
53. Управление противоречиями в организации.
54. Понятие и сущность организационной культуры.
55. Идеальная и материальная культура организации.
56. Механизм формирования организационной культуры.
57. Признаки классификации организационных культур.
58. Сильные и слабые культуры и их характеристика.
59. Статические и динамические культуры.
60. Активная и пассивная культура организации.

5 семестр

Практическое занятие 1.

Тема занятия: «Возникновение науки об управленческих решениях».

1. Роль решения в системе управления.
2. Области управленческих решений.
3. Понятие управленческого решения с позиций разных наук.
4. Основные вопросы теории принятия управленческих решений.



5. Связь теории принятия управленческих решений с системой наук управления.

Практические занятия 2, 3, 4.

Тема занятия: «**Сущность и особенности управленческих решений**».

1. Объекты управленческого решения.
2. Субъекты управленческого решения.
3. Методологические подходы к управленческим решениям.
4. Особенности управленческих решений.
5. Требования, предъявляемые к управленческим решениям.
6. Информационное обеспечение управленческих решений.

Практическое занятие 5..

Тема занятия: «**Роль решения в деятельности руководителя**»

1. Необходимость принятия решения руководителем
2. Интеллектуальная направленность решения
3. Характеристика решения как продукта профессиональной деятельности руководителя.

Практическое занятие 6.

Тема занятия: «**Функции решений в процессе управления**»

1. Понятие и состав функции управленческих решений.
2. Роль функций управленческих решений в деятельности руководителя.
3. Роль функций управленческих решений в деятельности организации.

Практическое занятие 7.

Тема занятия: «**Подходы к решениям в различных школах управления**».

1. Характеристика взглядов на роль и место управленческих решений в процессе управления в школе «Научного управления».
2. Характеристика взглядов на роль и место управленческих решений в процессе управления в школе «Административного управления».
3. Характеристика взглядов на роль и место управленческих решений в процессе управления в школе «Человеческих отношений и поведенческих наук».
4. Характеристика взглядов на роль и место управленческих решений в процессе управления в концепции «Математической школы управления».

Практическое занятие 8.

Тема занятия «**Формы подготовки и реализации управленческих решений**».

1. Состав и характеристика форм подготовки решений.
2. Состав и характеристика форм реализации решений.
3. Определение условий и сферы применения форм подготовки решений.
4. Определение условий и сферы применения форм реализации решений.



Практическое занятие 9.

Тема занятия: **«Типология управленческих решений».**

1. Понятие типологии решений.
2. Классификация управленческих решений.
3. Практика применения различных видов управленческих решений.

Практическое занятие 10, 11, 12.

Тема занятия: **«Информационное обеспечение управленческих решений».**

1. Состав и характеристика управленческой информации.
2. Роль управленческой информации в процессе разработки и принятия решений.
3. Понятие информационной структуры управленческого решения.
4. Составные элементы процесса обмена управленческой информацией в организации.

Практическое занятие 13, 14.

Тема занятия: **«Условия и факторы качества управленческих решений».**

1. Понятие качества управленческих решений.
2. Свойства качества управленческих решений.
3. Факторы, влияющие на качество решения.
4. Предпосылки повышения качества решений.

Практическое занятие 15, 16.

Тема занятия: **«Социально-психологические основы разработки управленческих решений».**

1. Особенности и основные направления социально-психологического воздействия управленческих решений на исполнителей.
2. Влияние авторитета и профессионализма руководителя на формирование положительного отношения исполнителей к управленческим решениям.
3. Понятие и характеристика этических основ разработки управленческих решений.

Практическое занятие 17, 18.

Тема занятия: **«Управленческие решения и ответственность».**

1. Понятие ответственности руководителя при принятии и исполнении управленческих решений.
2. Виды ответственности руководителя при принятии и исполнении управленческих решений
3. Содержание ответственности руководителя при принятии и исполнении управленческих решений
4. Формы ответственности руководителя при принятии и исполнении управленческих решений

**Тематика заданий текущего контроля
5 семестр**



Проведение текущего контроля №1 по разделу 4: «Теоретические основы разработки управленческих решений» предусматривает выполнение аудиторной контрольной работы.

Примеры содержания заданий контрольной работы:

Задание 1. Объяснить значение термина «решение» как явления и как процесса.

Задание 2. Объяснить особенности реализации решений в технических, биологических и социальных системах.

Задание 3. Раскрыть содержание основных требований к управленческому решению.

Задание 4. Объяснить необходимость активизации и глобализации мышления менеджера при разработке управленческих решений.

Задание 5. Раскрыть особенности разработки управленческого решения как науки и как искусства.

Проведение текущего контроля №2 по разделу 5: «Методологические подходы к разработке управленческих решений» предусматривает собеседование (коллоквиум).

Примеры содержания вопросов коллоквиума:

1. Процесс управления и управленческое решение.
2. Роль и функции решений в процессе управления.
3. Управленческое решение как продукт.
4. Управленческие проблемы и критерии их оценивания.
5. Основные методы подготовки управленческих решений.

Проведение текущего контроля №3 по разделу 6: «Процесс управления и управленческие решения» предусматривает тестирование.

Примеры тестовых заданий:

1. По источникам возникновения решения делятся на:
 - А) индивидуальные, коллективные и коллегиальные
 - Б) рутинные и новаторские
 - В) инициативные, по предписанию, по предложению «снизу»
 - Г) все ответы верны
 - Д) нет верного ответа
2. По наличию информации решения делятся на:
 - А) определенные, вероятностные, неопределенные
 - Б) количественные и эвристические
 - В) одноцелевые и многоцелевые
 - Г) все ответы верны
 - Д) нет верного ответа
3. Типология решения определяет:
 - А) конкретные признаки решения
 - Б) характер проблемы и методы ее решения
 - В) методы анализа проблемы
 - Г) все ответы верны
 - Д) нет верного ответа



4. С учетом творческого вклада в разработку решения различают:
- А) программируемые и непрограммируемые решения
 - Б) рутинные, селективные, инновационные решения
 - В) структуризованные и неструктуризованные решения
 - Г) все ответы верны
 - Д) нет верного ответа
5. Адаптационные решения принимаются:
- А) в условиях дополнительных непредусмотренных проблем
 - Б) на основе отработанного ранее механизма
 - В) с использованием количественных методов анализа
 - Г) все ответы верны
 - Д) нет верного ответа

Проведение текущего контроля №4 предусматривает выполнение группового проекта.

Примеры группового проекта:

Задание 1. Осуществить моделирование ситуации, в условиях которой представленное управленческое решение может оцениваться как качественное: Руководство компании «Хруст» приняло решение о выпуске печенья для пользователей компьютеров, которое не крошится и не забивает крошками клавиатуру.

Задание 2. Осуществить моделирование ситуации, в условиях которой представленное управленческое решение может оцениваться как качественное: Руководство фирмы «Apple» приняло решение об изменении конфигурации экрана монитора и создании нового программного обеспечения.

Задание 3. Осуществить моделирование ситуации, в условиях которой представленное управленческое решение может оцениваться как качественное: Руководство автомобильной компании приняло решение о выпуске автомобиля для слепых водителей.

Задание 4. Осуществить моделирование ситуации, в условиях которой представленное управленческое решение может оцениваться как качественное: Руководство компании сотовой связи приняло решение о проведении маркетингового исследования рынка в городе А с целью определения возможного объема продаж и оптимального уровня тарифов.

Тематика заданий для промежуточной аттестации

В 5 семестре промежуточная аттестация проводится в форме зачета.

Примерный перечень вопросов зачета:

1. Решение в системе управления
2. Роль решения в деятельности менеджера
3. Типология управленческих решений
4. Классификация управленческих решений
5. Условия качества управленческих решений



6. Факторы качества управленческих решений
7. Пути повышения качества решений
8. Функции решения в методологии процесса управления
9. Функции решения в организации процесса управления
10. Технология разработки управленческих решений
11. Факторы, ограничения, критерии, определяющие технологию разработки управленческих решений
12. Формы разработки управленческих решений
13. Методология процесса разработки управленческого решения
14. Организация процесса разработки управленческого решения
15. Функции и полномочия в разработке решений
16. Целевая ориентация управленческих решений
17. Сущность и виды ответственности руководителя
18. Сущность и содержание управленческого решения
19. Управленческие проблемы и их решение
20. Методические принципы разработки решений
21. Процесс управления и управленческие решения
22. Свойства качественных решений
23. Формы реализации управленческих решений
24. Взаимосвязь целей и типологии управленческих решений
25. Формальные аспекты управленческого решения
26. Принципы организации процесса разработки управленческих решений
27. Неформальные аспекты управленческого решения
28. Ответственность за решение и его последствия
29. Роль и функции руководителя в процессе разработки решений
30. Требования, предъявляемые к управленческому решению
31. Особенности различных подходов к организации разработки решений
32. Классификация управленческих ситуаций и проблем
33. Характеристика объектов управленческого решения
34. Характеристика субъектов управленческого решения
35. Творческий характер управленческого решения
36. Требования к управленческим решениям
37. Системный подход к разработке управленческого решения
38. Характеристика инициативно-целевой технологии разработки управленческих решений
39. Характеристика программно-целевой технологии разработки управленческих решений
40. Характеристика регламентной технологии разработки управленческих решений
41. Особенности целевых технологий разработки управленческих решений
42. Характеристика процессорных технологий разработки управленческих решений
43. Состав процессорных технологий разработки управленческих решений
44. Информационная сущность управленческого решения
45. Социально-психологические особенности разработки управленческих решений
46. Роль человеческого фактора в процессе разработки управленческих решений
47. Этические основы разработки управленческих решений
48. Механизм взаимосвязи целей управленческих решений
49. Требования к целям управленческих решений
50. Влияние цели на выбор управленческого решения



6 семестр

Практическое занятие 1, 2.

Тема занятия: **«Технология разработки управленческих решений».**

1. Понятие технологии разработки управленческих решений.
2. Этапы процесса разработки и принятия управленческих решений.
3. Принципы рационализации и процесса разработки и принятия управленческих решений.
4. Выявление проблемной ситуации в процессе разработки управленческих решений.

Практическое занятие 3, 4.

Тема занятия: **«Организация разработки управленческих решений».**

1. Логические схемы деятельности руководителя в процессе разработки решения.
2. Принципы организации разработки управленческого решения.
3. Роль и функции руководителя в процессе организации разработки управленческого решения.
4. Особенности различных подходов к организации разработки управленческого решения

Практическое занятие 5, 6, 7.

Тема занятия: **«Целевая ориентация управленческих решений».**

1. Механизм взаимосвязи целей управленческих решений.
2. Требования к целям управленческих решений.
3. Влияние цели на выбор и особенности разработки решения.
4. Альтернативы достижения цели и выбор управленческого решения.

Практическое занятие 8, 9, 10, 11.

Тема занятия: **«Методы разработки управленческих решений».**

1. Классификация методов разработки и принятия решений.
2. Методы диагностики управленческой проблемы.
3. Методы выявления альтернатив решения.
4. Методы выбора, реализации и оценки результатов решения.
5. Факторы, определяющие выбор метода разработки решения.
6. Разновидности технологических моделей и критерии их выбора для практического использования.

Практическое занятие 12, 13.

Тема занятия: **«Анализ альтернатив управленческих решений».**

1. Подбор альтернатив на основе стратегий общей теории менеджмента.
2. Методология анализа альтернатив действий в процессе разработки решений.
3. Особенности общего алгоритма принятия решения при подборе альтернатив.
4. Формирование оптимального числа альтернатив.
5. Характеристики альтернатив, используемые для их сравнения и оценки.
6. Методы сравнения альтернатив.



Практическое занятие 14, 15, 16, 17.

Тема занятия: **«Разработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска».**

1. Неопределенность и риск в управленческих решениях.
2. Приемы принятия решения в условиях неопределенности и риска.
3. Стратегии управления рисками в организации.
4. Психология поведения руководителя в условиях риска.
5. Особенности принятия управленческих решений в сфере туризма и сервиса

Практическое занятие 18, 19, 20.

Тема занятия: **«Анализ внешней среды и ее влияние на реализацию управленческих решений».**

1. Характеристика внешних факторов и оценка их воздействия на деятельность предприятия.
2. Влияние факторов внешней среды на разработку и реализацию альтернатив управленческих решений.
3. Прогнозирование состояния факторов внешней среды предприятия.
4. Составные элементы внутренней среды предприятия
5. Признаки классификации, виды ситуаций и проблем, требующих принятия управленческих решений

Практическое занятие 21.

Тема занятия **«Организация выполнения управленческих решений»**

1. Процедуры действий руководителей по оформлению решения.
2. Программа действий по реализации решений.
3. Порядок доведения решения до исполнителей.
4. Организация работы исполнителей по выполнению решения.

Практическое занятие 22, 23, 24, 25.

Тема занятия: **«Оценка эффективности управленческих решений».**

1. Методика оценки эффективности решения.
2. Количественная и качественная оценка управленческих решений.
3. Расчет совокупной эффективности управленческих решений.
4. Расчет эффективности решений по выполнению отдельных управленческих функций.
5. Факторы повышения эффективности управленческих решений.

Практическое занятие 26, 27.

Тема занятия: **«Контроль выполнения управленческих решений».**

1. Система контроля реализации управленческих решений.
2. Виды контроля реализации управленческих решений.
3. Методы контроля реализации управленческих решений
4. Этапы организации и проведения контроля.
5. Ответственность руководителя за управленческое решение и его последствия.

Тематика заданий текущего контроля

6 семестр



Проведение текущего контроля №1 по разделу 8: «Организационные аспекты разработки и принятия управленческих решений» предусматривает тестирование.

Примеры тестовых заданий:

1. Как трактуется категория «технология разработки управленческих решений»
 - А) Способ разработки управленческих решений.
 - Б) Структуризация процесса разработки управленческих решений.
 - В) Последовательность этапов, алгоритмов и операций процесса разработки управленческих решений.
 - Г) Сценарий разработки управленческих решений.
 - Д) Приемы разработки управленческих решений.
2. Что помогает адекватному пониманию ситуации, способной повлиять на решение?
 - А) Системный анализ.
 - Б) Ситуационный анализ.
 - В) Ретроспективный анализ.
 - Г) Стратегический анализ.
 - Д) Опыт выхода из кризисных ситуаций.
3. На каком этапе процесса менеджмента используется генерирование вариантов управленческих решений?
 - А) Целеполагание.
 - Б) Оценка ситуации.
 - В) Принятие решения.
 - Г) На всех этапах.
 - Д) Разработка проблемы.
4. Какую роль играют исследования в процессах разработки управленческих решений?
 - А) Используются на этапе анализа ситуации.
 - Б) Используются на этапе определения проблемы.
 - В) Используются на этапе разработки вариантов решений.
 - Г) Используются на этапе целеполагания.
 - Д) Используются на каждом из этапов разработки управленческих решений.
5. Как связаны процессы «разработка управленческих решений» и «принятие управленческих решений»?
 - А) Могут быть не связаны.
 - Б) Принятие – последний этап разработки управленческих решений.
 - В) Принятие – одна из важнейших функций руководителя.
 - Г) Разработка решений – это осуществление функций менеджмента, а принятие управленческого решения – это способ реализации административной власти.
 - Д) Это один процесс.

Проведение текущего контроля №2 по разделу 9: «Методы разработки, принятия и реализации управленческих решений» предусматривает выполнение аудиторной контрольной работы.

Примеры содержания занятий контрольной работы:

Задание 1. Используя метод «сценариев», предложить альтернативный вариант решения проблемы роста количества покупателей социального-продуктового магазина.

Задание 2. Используя метод «дерева решений», предложить альтернативный вариант решения проблемы повышения имиджа государственного вуза.



Задание 3. Используя метод «вопросов и ответов», предложить альтернативный вариант решения проблемы представления новых видов услуг городского фитнес-центра.

Задание 4. Используя метод «сценариев», предложить альтернативный вариант решения проблемы расширения рекламной деятельности государственного вуза.

Проведение текущего контроля №3 по разделу 9: «Методы разработки, принятия и реализации управленческих решений» предусматривает тестирование.

Примеры тестовых заданий:

1. Какой фактор влияет на решение, применяемое в условиях определенности?
 - а) готовность руководителя идти на риск
 - б) величина выручки
 - в) возможность измерить риск
 - г) все ответы верны
 - д) нет верного ответа
2. Решение принимаемое в условиях риска
 - а) невозможно прогнозировать его результат;
 - б) оно может иметь несколько исходов с определённой степенью вероятности;
 - в) невозможно определить вероятность его осуществления
 - г) все ответы верны
 - д) нет верного ответа
3. Что такое риск?
 - а) возможность убытков или недополучение доходов по сравнению с планом
 - б) обязательность убытков или недополучение доходов по сравнению с планом
 - в) резкое изменение ситуации на рынке
 - г) все ответы верны
 - д) нет верного ответа
4. Какие варианты получения инвестиций предполагают их наибольшее увеличение для ООО?
 - а) кредит под залог ликвидной недвижимости
 - б) расширение числа учредителей
 - в) поиск венчурного капитала
 - г) все ответы верны
 - д) нет верного ответа
5. Конкуренция – это процесс:
 - а) позитивный как для продавца, так и для покупателя
 - б) негативный для продавца и позитивный для покупателя
 - в) негативный, поскольку требует дополнительных затрат на рекламу и повышение качества товара
 - г) все ответы верны
 - д) нет верного ответа

Проведение текущего контроля №4 по разделу 10: «Оценка эффективности и контроль реализации управленческих решений» предусматривает выполнение группового проекта.

Задание 1. Предложить 2 альтернативных варианта повышения загрузки муниципальной курортной гостиницы и провести расчет их ожидаемой эффективности.



Задание 2. Предложить 2 альтернативных варианта увеличения количества покупателей социального-продовольственного магазина и провести расчет их ожидаемой эффективности.

Задание 3. Предложить 2 альтернативных варианта роста числа городской библиотеки и провести расчет их ожидаемой эффективности.

Задание 4. Предложить 2 альтернативных варианта увеличения количества абитуриентов государственного вуза и провести расчет их ожидаемой эффективности.

Тематика заданий для промежуточной аттестации

В 6 семестре промежуточная аттестация проводится в форме зачета.

Примерный перечень вопросов зачета:

1. Модели разработки управленческих решений
2. Выбор альтернатив управленческих решений
3. Методы разработки управленческих решений
4. Факторы, определяющие выбор метода разработки управленческих решений
5. Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска
6. Методы уменьшения неопределенности и риска
7. Организация выполнения принятых решений
8. Анализ внешней среды и ее влияние на реализацию альтернатив управленческих решений
9. Методы оценки эффективности управленческих решений
10. Альтернативы достижения целей и выбор решения
11. Выявление управляемых факторов при разработке решений
12. Разновидности риска и его анализ при разработке решения
13. Разработка альтернативных вариантов решений
14. Методология процесса разработки решений
15. Влияние факторов внешней среды на реализацию решений
16. Программа действий по реализации решений
17. Контроль реализации управленческих решений
18. Анализ альтернатив действий при реализации решений
19. Понятие и классификация моделей и методов разработки и принятия решений
20. Методы, применяемые на этапе диагностики проблемы
21. Методы, применяемые на этапе определения альтернатив решения
22. Методы, применяемые на этапе оценки альтернатив решения
23. Условия неопределенности и риска в процессе управления
24. Характеристика эффективного контроля реализации управленческих решений
25. Методология анализа управленческих решений
26. Элементы внешней и внутренней среды предприятия
27. Эффективность управленческих решений
28. Влияние неопределенности на разработку управленческих решений
29. Причины повышения неопределенности при разработке управленческих решений
30. Пути снижения неопределенности при разработке управленческих решений



31. Организационные методы снижения неопределенности при разработке управленческих решений
32. Управленческие риски при разработке управленческих решений
33. Взаимодействие методов и моделей при разработке управленческих решений
34. Характеристика основных моделей при разработке управленческих решений
35. Характеристика количественных методов разработки управленческих решений
36. Характеристика активирующих методов разработки управленческих решений
37. Характеристика экспертных методов разработки управленческих решений
38. Характеристика эвристических методов разработки управленческих решений
39. Пути повышения эффективности управленческих решений
40. Виды эффективности управленческих решений
41. Методы оценки экономической эффективности управленческих решений
42. Методы оценки социальной эффективности управленческих решений
43. Характеристика групповых методов разработки управленческих решений
44. Понятие и элементы эффективности управленческих решений
45. Количественная оценка эффективности управленческих решений
46. Качественная оценка эффективности управленческих решений
47. Этапы организации выполнения управленческого решения
48. Система контроля реализации управленческих решений
49. Этапы организации и проведения контроля реализации управленческих решений
50. Факторы повышения эффективности управленческих решений

7 семестр

Практическое занятие 1, 2, 3.

Тема занятия: «Виды и формы государственных решений».

1. Государственно-управленческие решения: понятие и основные субъекты.
2. Основные и уточняющие характеристики принятия государственных решений.
3. Свойства и формы принятия государственных решений.
4. Классификация государственных решений.

Практическое занятие 4, 5, 6.

Тема практического занятия: «Характеристика основных участников разработки и исполнения государственных решений».

1. Типы субъектов принятия и исполнения государственных решений.
2. Роль и место неправительственных организаций в принятии и исполнении государственных решений.
3. Группы интересов (давления) при принятии государственных решений.
4. Альянсы участников и типы государственной политики.
5. Лоббизм и государственная политика.

Практическое занятие 7, 8, 9.

Тема занятия: «Общая модель разработки и исполнения государственных решений».



1. Политико-административные отношения: модели взаимодействия различных участников.
2. Факторы процесса принятия решений.
3. Основные теоретические модели разработки и исполнения государственных решений.
4. Современные российские модели разработки политики.
5. Ключевые характеристики успешной реализации государственных решений.

Практическое занятие 10, 11, 12.

Тема занятия: **«Восприятие и выделение проблем в обществе и государственном управлении».**

1. Общая схема развития государственной политики.
2. Определение целей и приоритетов государственных решений.
3. Цели и задачи государственной политики.
4. Система управления государственной политикой в конкретной сфере народного хозяйства.
5. Использование стратегического планирования в министерствах и ведомствах.
6. Механизм планирования реализации государственных решений.
7. Использование технологии управления проектами.
8. Анализ реализуемости государственных решений.
9. Анализ и управление рисками в государственном управлении.

Практическое занятие 13, 14, 15.

Тема занятия: **«Разработка и легитимизация государственной политики».**

1. Документирование государственных решений.
2. Их унификация и стандартизация.
3. Правила юридической техники правовых документов.
4. Реквизиты государственных решений.
5. Регламенты органов государственной власти.
6. Сущность легитимности государственной политики.
7. Соотношение понятий легальности и легитимности в государственном управлении.
8. Источники и типы легитимности.

Практическое занятие 16, 17, 18.

Тема практического занятия: **«Система реализации государственной политики».**

1. Методологические проблемы и подходы к реализации госполитики.
2. Механизм реализации государственных решений.
3. Факторы, влияющие на реализуемость государственной политики.
4. Ресурсы исполнения государственных решений.
5. Организационные компоненты выполнения государственной политики и программ.
6. Институциональный и организационный анализ исполнения государственных решений.
7. Процессы управления и координации исполнения государственных решений.



Практическое занятие 19, 20, 21.

Тема занятия: **«Формы контроля за исполнением государственных решений».**

1. Формы подотчетности и ответственности при разработке и исполнении государственных решений.
2. Виды и сущность контроля в государственном управлении.
3. Горизонтальный и вертикальный уровни системы внутреннего контроля.
4. Формы контроля над органами государственного управления.
5. Общая система государственного контроля в Российской Федерации.

Практическое занятие 22, 23, 24.

Тема занятия: **«Общая модель оценки государственных решений»**

1. Сущность и цели проведения оценки разработки и исполнения государственных решений.
2. Типы оценки в государственном управлении.
3. Классификация подходов при проведении оценочных исследований.
4. Методологические проблемы оценки.
5. Главные инструменты и средства, используемые при проведении оценочных исследований.
6. Программа оценочных исследований.
7. Анализ результатов и последствий разработки и исполнения государственных решений.
8. Оценка инструментов государственной политики.

Практическое занятие 25, 26, 27.

Тема занятия: **«Мониторинг процесса разработки и выполнения государственных решений».**

1. Сущность и элементы системы мониторинга разработки и исполнения государственных решений.
2. Общая модель мониторинга в государственной организации.
3. Этапы организации мониторинга.
4. Информационная и аналитическая подсистемы мониторинга.
5. Типы индикаторов для проведения мониторинга.
6. Основные направления мониторинговых исследований.

Тематика заданий текущего контроля

7 семестр

Проведение текущего контроля №1 по разделу 11: «Взаимосвязь политической и административной деятельности в государственном управлении» предусматривает. Подготовку письменного обзора научной литературы по темам раздела с использованием ЭБС и ресурсов информационно-телекоммуникационной сети Интернет. Студент представляет краткую аннотацию 3-х научных статей по проблематике по плану:

- Ф.И.О. автора, название статьи, издание;
- Проблемы, рассматриваемые в статье;
- Основные пути решения проблем, предлагаемых авторам;
- Выводы.



Проведение текущего контроля № 2 по разделу 12 « Процесс разработки государственных решений» предусматривает подготовку и презентацию доклада.

Примеры тем докладов:

1. Участники принятия и исполнения государственных решений в сфере здравоохранения и их взаимодействие.
2. Участники принятия и исполнения государственных решений в сфере жилищной политики и их взаимодействие.
3. Участники принятия и исполнения государственных решений в сфере региональной политики: цели и механизмы взаимодействия.
4. Участники государственной политики в работе с религиозными объединениями и организациями.
5. Цели и приоритеты принятия и исполнения государственных решений в сфере здравоохранения.

Проведение текущего контроля № 3 по разделу «Исполнение государственных решений» предусматривает тестирование.

Примеры тестовых заданий:

Примеры тестовых заданий:

1. При анализе альтернатив государственной политики к критериям результативности относят:
 - е. вероятность достижения целей;
 - ж. издержки и выгоды;
 - з. влияние административных процессов и барьеров;
 - и. политические риски при выполнении;
 - к. распределение результатов и выгод.
2. Оценка государственной политики на мезоуровне - это:
 - г. оценка государственной политики в отдельной сфере или решение крупной социально-экономической проблемы;
 - д. оценка государственных программ, когда анализируются результаты конкретных действий государственных или региональных властей по реализации целевой программы;
 - е. оценка проектов, направленных на решение достаточно узких, локальных проблем.
3. К техническим показателям при проведении оценки политики относятся:
 - к. результативность,
 - л. решение проблемы;
 - м. эффективность,
 - н. прибыльность;
 - о. социальная справедливость,
 - п. удовлетворение потребностей,
 - р. добавленные общественные ценности;
 - с. институциональные возможности,
 - т. увеличение административных ресурсов.



Проведение текущего контроля № 4 по разделу 14 «Качество и эффективность исполнения государственных решений» предусматривает выполнение группового проекта.

Задание 1.

Провести информационную подборку и оценку отчета регионального органа власти о выполнении программы поддержки молодых семей.

Задание 2.

Провести информационную подборку и оценку отчета регионального органа власти о выполнении программы развития здравоохранения.

Задание 3.

Провести информационную подборку и оценку отчета регионального органа власти о выполнении развития внутреннего туризма.

Задание 4.

Провести информационную подборку и оценку отчета регионального органа власти о выполнении программы борьбы с наркоманией.

Тематика заданий для промежуточной аттестации:

В 7 семестре промежуточная аттестация проводится в форме письменного экзамена.

Примерный перечень вопросов к экзамену:

1. Государственно-управленческие решения: понятие и основные субъекты.
2. Основные и уточняющие характеристики принятия государственных решений.
3. Свойства и формы принятия государственных решений.
4. Классификация государственных решений.
5. Типы субъектов принятия и исполнения государственных решений
6. Роль и место неправительственных организаций в принятии и исполнении государственных решений.
7. Группы интересов (давления) при принятии государственных решений
8. Альянсы участников и типы государственной политики
9. Лоббизм и государственная политика
10. Политико-административные отношения: модели взаимодействия различных участников
11. Факторы процесса принятия государственных решений.
12. Основные теоретические модели разработки и исполнения государственных решений.
13. Современные российские модели разработки государственных решений.
14. Общая схема государственной политики. Определение целей и приоритетов государственных решений.
15. Цели и задачи государственной политики. Система управления и задачи государственной политикой в конкретной сфере народного хозяйства.
16. Использование стратегического планирования в министерствах и ведомствах.
17. Механизм планирования реализации государственных решений.
18. Использование технологии управления проектами.
19. Анализ реализуемости государственных решений. Анализ и управление рисками в государственном управлении.



20. Документирование государственных решений. Их унификация и стандартизация.
21. Правила юридической техники правовых документов. Реквизиты государственных решений.
22. Регламенты органов государственной власти.
23. Соотношение понятий легальности и легитимности в государственном управлении. Источники и типы легитимности.
24. Методологические проблемы и подходы к реализации госполитики.
25. Механизм реализации государственных решений.
26. Факторы, влияющие на реализуемость государственной политике.
27. Ресурсы исполнения государственных решений.
28. Организационные компоненты выполнения государственной политики и программ.
29. Институциональный и организационный анализ.
30. Процессы управления и координации исполнения государственных решений.
31. Виды и сущность контроля в государственном управлении.
32. Формы подотчетности и ответственности при разработке и исполнении государственных решений. Горизонтальный и вертикальный уровни системы внутреннего контроля.
33. Формы контроля н органами государственного управления.
34. Общая система государственного контроля в Российской Федерации.
35. Сущность и цели проведения оценки разработки и исполнения государственных решений.
36. Типы оценки в государственном управлении.
37. Классификация подходов при проведении оценочных исследований.
38. Методологические проблемы оценки.
39. Главные инструменты и средства, используемые при проведении оценочных исследований.
40. Программа оценочных исследований.
41. Анализ результатов и последствий разработки и исполнения государственных решений.
42. Оценка инструментов государственной политики.
43. Сущность и элементы системы мониторинга разработки и исполнения государственных решений. Общая модель мониторинга в государственной организации.
44. Этапы организации мониторинга.
45. Информационная и аналитическая подсистемы мониторинга.
46. Типы индикаторов для проведения мониторинга.
47. Основные направления мониторинговых исследований.
48. Виды государственных решений
49. Формы государственных решений
50. Характеристика основных участников исполнения разработки государственных решений
51. Характеристика основных участников исполнения государственных решений.
52. Общая модель разработки и реализации государственных решений.
53. Восприятие и выделение проблем в общественном управлении.
54. Восприятие и выделение проблем в государственном управлении.
55. Разработка и легитимизация государственной политики.
56. Система реализации государственной политики.



- 57. Формы контроля над исполнением государственных решений.
- 58. Общая модель оценки государственных решений.
- 59. Мониторинг процесса разработки государственных решений.
Мониторинг процесса выполнения государственных решений.

3. Типовые практические задания

4 семестр

Практическое занятие 2.

Тема занятия: «Организация как явление. Жизненный цикл организации».

Практическая работа в группах

Анализ влияния факторов деловой среды на организацию

Цель работы: закрепление теоретических знаний по теме «Понятие и сущность организации», приобретение навыков аналитической работы.

Задание: Опишите деловую среду конкретного предприятия или организации с выделением соответствующих факторов прямого воздействия. Приведите характеристику факторов внешней среды (с точки зрения сложности, подвижности, неопределенности внешней среды) для анализируемого объекта. Проведите анализ влияния различных факторов на систему и анализ поведения элементов системы при изменении факторов внутренней и внешней среды. При этом следует рассмотреть изменение не менее двух факторов внешней среды и не менее двух факторов внутренней среды организации, как «положительных», так и «отрицательных».

Методические рекомендации по выполнению работы:

Шаг 1. Преподаватель формирует в учебной группе подгруппы по 3-5 человек для совместной работы.

Шаг 2. За подгруппами студентов закрепляются организации (либо по выбору студентов, либо по заданию преподавателя), осуществляющие различные виды деятельности. Например: туристская фирма, промышленное предприятие по производству обуви, ВУЗ, школа, медицинское учреждение и т.д.

Шаг 3. Студенты, работая в течение 30-40 минут в малых группах, формируют факторы внешней среды организации и показывают степень их влияния на результаты деятельности организации, используя при этом табл. 1.4.

Таблица 1.4. Характеристика деловой среды организации

Фактор деловой среды	Содержание фактора	Влияние на систему
1. потребители	Перечень всех групп потребителей	Каким образом интересы каждой группы потребителей учитываются: ассортимент предлагаемых товаров (услуг),



		предоставление дополнительных услуг и т.д.
2. конкуренты	Учесть товары-заменители, товары-аналоги, другие возможности удовлетворения потребности	Предоставление дополнительных услуг, придание товару уникальных свойств и т. д.
...		

В таблице 1.5. показан пример проведения такого анализа.

Таблица 1.5. Пример анализа внешней среды для предприятия, выпускающего мужскую и женскую верхнюю одежду высокого качества из натуральных тканей.

Фактор деловой среды	Содержание фактора	Влияние на систему
1. потребители	Женщины различных возрастных групп: - От 18 до 30 - От 30 до 50 - От 50 и старше Мужчины различных возрастных групп: - От 18 до 30 - От 30 до 50 - От 50 и старше С точки зрения приверженности моде: - Поклонницы остромодных тенденций; - Сторонники умеренного использования модных элементов: - Приверженцы классики. По уровню доходов: - Выше среднего; - На уровне среднего; - Ниже среднего. С точки зрения приверженности торговой марки: - Безоговорочные; - Терпимые приверженцы; - Непостоянные приверженцы; - Странники	Разработка мужского и женского ассортимента; разработка для каждой модели широкой линейки ростов и размеров; выпуск модных новинок к каждому сезону небольшими партиями; производство товаров различных ценовых групп: «бизнес» - более высокого качества по престижным ценам, и «эконом» - для массового потребителя; Использование различных приемов стимулирования сбыта, включая бонусные карты, скидки за повторную покупку, и т.д.

Шаг 4. Оценка работы в малых группах осуществляется преподавателем с учетом детальности проработки вопроса, ясности изложения материала, точности формулировок и т.п.

Практическое занятие 3.

Тема занятия: «**Организация как процесс управления. Виды и структура организационных отношений**»

Практическая работа в группах

Порядок распределения работ в организации

Цель работы: закрепление теоретических знаний по характеристике организации как управленческого процесса и приобретение навыков формирования видов и объема работ в организации.

Задание: На примере организации, осуществляющей определенный вид деятельности, определить необходимый перечень работ, выполняемых соответствующими работниками из числа персонала предприятия. Выделить управленческие работы, распределить их по уровням управления: высший, средний, низовой.

На основании полученных результатов построить матрицу соответствия сложности и масштабности работы и определить приоритеты в оплате труда по категориям персонала.

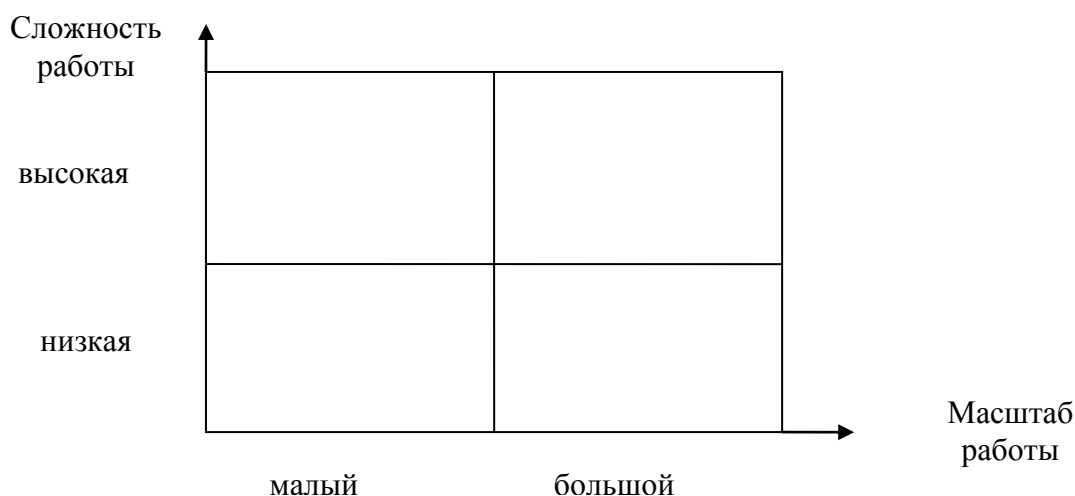


Рисунок.1. 4. Матрица соответствия сложности и масштабности работ персонала

Сложность работы – степень самостоятельности в принятии решений и степень владения процессом труда.

Масштаб работы – количество задач или операций, которые работник должен выполнить.

Методические рекомендации к выполнению работы.

Шаг 1. Преподаватель формирует в учебной группе подгруппы по 3-5 человек для совместной работы.

Шаг 2. За подгруппами студентов закрепляются организации (либо по выбору студентов, либо по заданию преподавателя), осуществляющие различные виды



деятельности. Например: туристская фирма, промышленное предприятие по производству обуви, ВУЗ, школа, медицинское учреждение и т.д.

Шаг 3. Студенты, работая в малых группах в течении 30-40 минут формируют перечень работ и распределяют их по уровням исполнения.

Шаг 4. Представители студенческих подгрупп докладывают результаты своей работы и совместно с преподавателем, другими студентами проводится обсуждение работы малых групп в аудитории.

Шаг 5. Оценка работы в малых группах осуществляется преподавателем с учетом детальности проработки вопроса, ясности изложения материала, точности формулировок и т.п.

Практическое занятие 4.

Тема занятия: «Системные признаки организации. Состав подсистем организации».

Индивидуальные практикующие упражнения

Задание 1. Нарисуйте схему «Система, ее составные части, связи и внешняя среда», изобразив систему в виде большого круга, а другие элементы – различными геометрическими фигурами по Вашему усмотрению.

Задание 2. Объясните, как Вы понимаете следующий тезис: «Система – это всегда нечто большее, чем простая сумма составляющих ее элементов»

Задание 3. Приведите различные определения понятия «система» (не менее пяти), дайте их сравнительный анализ. Заполните таблицу 2.1.

Таблица 2.1. Основные понятия теории систем

Понятие	Определение	Пример относительно конкретной социально-экономической системы (ВУЗ, предприятие и т.д.)
Элемент		
Подсистема		
Связи		
Отношения		
Свойства		

Задание 4. Составьте схему классификации российских организаций (юридических лиц) согласно Гражданскому кодексу Российской Федерации (рис.2.1.)

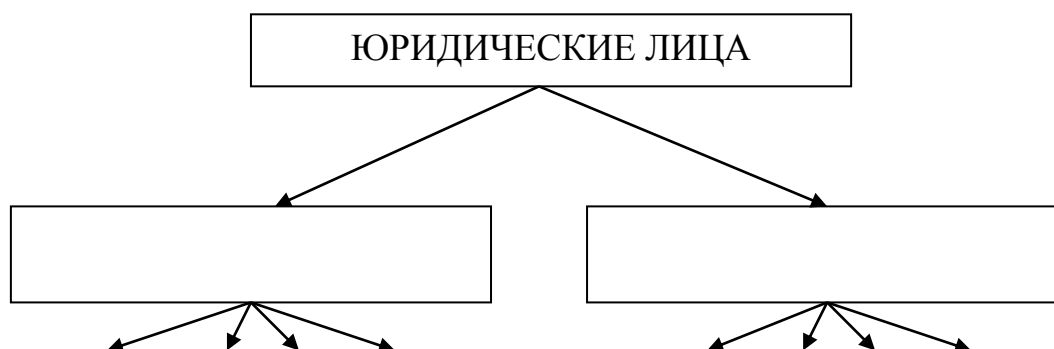


Рисунок 2.1. Классификация организаций (юридических лиц)

Практическое занятие 5.

Тема занятия: «Виды социальных организаций. Типы хозяйственных организаций».

Индивидуальные практикующие упражнения

Задание 1. Дополните пропущенные данные табл.2.5., характеризующие социальные организации

Таблица 2.5.Классификация социальных организаций

Признак классификации	Вид организации	Характеристики
1.	1.1. Правительственные 1.2. Неправительственные	
2. Источник финансирования	2.1. Бюджетные 2.2. Небюджетные	Работают на самоокупаемости
3.	3.1. Формальные 3.2. Неформальные	Зарегистрированные в установленном законом порядке
4.	4.1.Коммерческие 4.2. Некоммерческие	
5. Место реализации и потребления продукта	5.1. Общественные 5.2. Хозяйственные	Производят продукт для потребления внутри организации Производят продукт для потребления во внешней для организации среде

Задание 2. Составьте таблицу «Сходство и различие открытых (ОАО) и закрытых (ЗАО) акционерных обществ»

Таблица 2.6.Сходство и различие открытых (ОАО) и закрытых (ЗАО) акционерных обществ

Характеристики	Открытые акционерные общества	Закрытые акционерные общества
Сходные (общие)		
Различные		

Задание 3. Используя признаки типологии хозяйственных организаций, охарактеризуйте следующие организации:



- Российский государственный университет туризма и сервиса;
- Управление пенсионного фонда Пушкинского района Московской области;
- ЗАО «Радуга» по продаже радиотелевизионной аппаратуры;
- ООО «Наташа» - швейное ателье;
- ОАО завод «Метровагонмаш»;
- ООО туристическая фирма «Триумф»;
- Гостиница «Заря»;
- Средняя школа;
- Гипермаркет «Ашан».

Практическое занятие 6.

Тема занятия: «Характеристика коммерческих организаций».

Практическая работа в группах

Виды коммерческих организаций

Цель работы: закрепление теоретических знаний по классификации социальных организаций и приобретение практических навыков сравнительного анализа.

Задание: Используя данные конспекта лекций, учебной литературы по определению организации как явления, общей классификации систем и классификации социальных организаций, выявить общие и отличительные черты каждой пары организаций из ниже перечисленных:

- туристское предприятие и гостиница;
- швейное ателье и предприятие химической чистки;
- предприятие по производству автомобилей и предприятие автосервиса;
- ВУЗ и школа;
- ВУЗ и медицинское учреждение;
- ВУЗ и торговое предприятие;
- торговое предприятие и турфирма;
- гостиница и частная клиника;
- школа и технический лицей;
- школа и массовая библиотека.

Методические рекомендации к выполнению работы.

Шаг 1. Преподаватель формирует в учебной группе подгруппы по 3-5 человек для совместной работы.

Шаг 2. За каждой подгруппой студентов закрепляется пара организаций для сравнительного анализа.

Шаг 3. В течение 20-30 минут студенты в малых группах обсуждают задание и результаты обсуждения оформляются в виде табл. 2.7.

Таблица 2.7. Сравнительные характеристики общих и отличительных черт организаций

Общие черты	Отличительные черты
1.	1.



2.	2.
3.	3.
...	...

Шаг 4. Представители студенческих подгрупп докладывают результаты своей работы и совместно с преподавателем, другими студентами проводится обсуждение в аудитории.

Шаг 5. Оценка работы в малых группах осуществляется преподавателем с учетом детальности проработки вопроса, ясности изложения материала, точности формулировок и т.п.

Практическое занятие 7.

Тема занятия: «Структура системы управления организацией»

Индивидуальные практикующие упражнения

Задание 1. Перечислите положительные и отрицательные стороны экономической деятельности человека, как индивидуального предпринимателя, работника (самозанятого) и как рядового сотрудника или менеджера низового звена крупной организации

Таблица 3.1. Характеристика экономической деятельности человека

	Положительные стороны	Отрицательные стороны
Индивидуальный предприниматель или работник	1. _____ 2. _____ 3. _____	1. _____ 2. _____ 3. _____
Рядовой сотрудник или менеджер низового звена крупной организации	1. _____ 2. _____ 3. _____	1. _____ 2. _____ 3. _____

Задание 2. Рассчитайте количество потенциальных взаимосвязей при количестве работников, подчиненных руководителю, от 1 до 10.

Таблица 3.2. Расчет количества взаимосвязей

Количество работников	Количество потенциальных взаимосвязей
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

Задание 3. Восстановите пропущенные элементы в схематическом изображении системы управления организации (рис. 3.1.)



Рисунок 3.1. Система управления организацией

Задание 4. Ознакомьтесь с ситуацией и ответьте на соответствующие вопросы:
Объявления о приглашении на работу менеджеров:

Практическое занятие 8.

Тема занятия: «**Функции управления в организации**».

Практическая работа в группах

Формирование и распределение функций в организации

Цель работы: закрепление теоретических знаний по организации управления предприятием и выработка практических навыков управленческого проектирования.

Задание: используя данные предыдущих практических работ (тема 1, 2) на примере конкретного предприятия сформировать функции, которые ему нужно выполнять для достижения поставленных целей.

Методические указания к выполнению работы.

Шаг 1. Преподаватель формирует в учебной группе подгруппы по 3-5 человек для совместной работы.

Шаг 2. За подгруппами студентов закрепляются организации (либо по выбору студентов, либо по заданию преподавателя), осуществляющие различные виды



деятельности. Например: туристская фирма, промышленное предприятие по производству обуви, ВУЗ, школа, медицинское учреждение и т.д.

Шаг 3. Подгруппы студентов в течение 40-50 минут формируют функции по конкретной организации, которая закреплена за этой подгруппой. Результаты заносятся в соответствующую таблицу 3.4..

Таблица 3.4. Распределение функций в

Наименование функции	Содержание функции	Кто выполняет
1	2	3
1. Производственные функции		
2. Функции управления производственными функциями		
Функции управления управленческой деятельностью		
3.		

Шаг 4. В процессе обсуждения результатов работы в подгруппах выявляются общие черты и отличия в составе выполняемых в организациях различных видов функций.

Шаг 5. Оценка работы в малых группах осуществляется преподавателем с учетом детальности проработки вопроса, ясности изложения материала, точности формулировок и т.п.

Практическое занятие 10.

Тема занятия: «Классификация зависимостей в организации».

Индивидуальные практикующие упражнения

Задание 1. Найдите в данной условной организации (табл. 4.3.) «слабые звенья» и укажите, что необходимо предпринять для решения проблем (количество продукта указано в условных единицах).

Таблица 4.3. Пропускная способность стадий производства и продвижения продукции в условной организации

	Мощность (пропускная способность) стадии производства и продвижения продуктов:			
	Производство	Складирование	Транспорт	Продажа



Продукт 1	20	30	30	30
Продукт 2	50	30	50	50
Продукт 3	30	30	30	20
Продукт 4	40	40	20	40

Задание 2. Упорядочение потоков информации в некоторых организациях приводит к тому, что руководитель требует ежедневно предоставлять ему полный доклад о внешней и внутренней ситуации на одном листе бумаги. Отметьте положительные и отрицательные стороны такого подхода.

Положительные стороны	Отрицательные стороны
1.	1.
2.	2.
3.	3.

Задание 3. Заполните недостающее в табл. 4.5.

Таблица 4.5. Характеристики управленческой информации

Характеристика	Содержание	Уровни
1. Объем информации		1. 2. 3.
2.	Соотношение между полезной и фоновой информацией	1. 2. 3.
3.	Характеризует степень широты пользователей данной информацией	1. 2. 3.
4. Ценность информации		1. 2. 3.
5. Достоверность		1. 2. 3.

Практическое занятие 12.

Тема занятия: «Принципы организации».

Индивидуальные практикующие упражнения

Задание 1. Перечислите положительные и отрицательные стороны динамических организаций, заполнив табл. 5.1.

Таблица 5.1. Положительные и отрицательные стороны динамических организаций

Положительные стороны	Отрицательные стороны
1.	1.
2.	2.
3.	3.



Задание 2. Перечислите положительные и отрицательные стороны статических организаций, заполнив табл. 5.2.

Таблица 5.2. Положительные и отрицательные стороны статических организаций

Положительные стороны	Отрицательные стороны
1.	1.
2.	2.
3.	3.

Задание 3. Дополните недостающее в табл. 5.3.

Таблица 5.3. Характеристика принципов соответствия

Наименование принципа	Содержание принципа
1. Принцип соответствия между поставленными целями и выделенными ресурсами	
2.	У каждого работника должен быть один линейный руководитель и любое количество функциональных
3.	Для каждой организации должно быть найдено соответствие между эффективностью и затратами
4. Принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации производства и управления	
5. Принцип прямооточности	
6. Принцип ритмичности	
7.	Производственные и информационные процессы должны идти по графику, чтобы не было простоев и затоваривания
8.	Среди производственных и информационных процессов необходимо выделить постоянный или временный центр синхронизации, под который должна подстраиваться работа других подразделений.

Практическое занятие 13, 14.

Тема занятия: «Коммуникации в организации»

Индивидуальные практикующие упражнения



Задание 1. Построить схему коммуникационного процесса между руководителем отдела маркетинга и специалистами по товарной политике и рекламе и показать, какие информационные потоки присутствуют в этом процессе.

Задание 2. Охарактеризовать достоинства и недостатки устной и письменной коммуникации. Данные занести в табл. 6.1.

Таблица 6.1. Положительные и отрицательные характеристики устной и письменной коммуникации

Вид коммуникации	Достоинства	Недостатки
Устная	1. 2. 3. ...	1. 2. 3. ...
Письменная	1. 2. 3. ...	1. 2. 3. ...

Задание 3. Составить деловое письмо-приглашение к партнерству.

Задание 4. Составить рекламное объявление о реализации товара (услуги).

Задание 5. Восстановите пропущенные элементы в таблице классификации типов коммуникаций (табл. 6.2.)

Таблица 6.2. Типы коммуникаций в организации

Наименование типа коммуникации	Характеристика
1. Внутриличностная коммуникация	
2.	Небольшое количество людей собирается вместе для обсуждения какой-либо проблемы
3. Межличностная коммуникация	
4.	Посылающий информацию передает послание аудитории
5.	Структурированная коммуникация в пределах организации, непосредственно направленная на достижение целей организации
6.	

Практические занятия 15, 16.

Тема занятия: «Организационная культура»

Индивидуальные практические упражнения

Задание 1. Объясните, что такое «организационная культура»



Задание 2. Объясните, что такое «организационное поведение»

Задание 3. Перечислите ценности, исходя из которых действуют современные организации.

Задание 4. Дополните недостающее в табл. 7.1.

Таблица 7.1. Классификация организационных культур

Признак классификации	Тип культуры	Характеристика
1. Сила культуры	1.1. 1.2.	
2.	2.1. 2.2.	Культуры, способные к быстрым и существенным изменениям
3.	3.1. 3.2.	Динамичность культуры обусловлена только внешними импульсами
4. Степень ориентированности	4.1.Целенаправленные 4.2.	
5.	5.1. 5.2.	Культуры, обладающие способностью осуществлять культурный обмен
6.	6.1. Конформистские 6.2.Конфронтационные	
7. Приоритетность интересов	7.1.	



	7.2.	
8.	8.1.Бюрократическая 8.2. Инновационная	
9.	9.1.Интровертная 9.2.	

Практическая работа в группах

«Организационная культура учебной группы»

Цель работы: научить студентов подмечать и формулировать составляющие содержания организационной культуры для ее описания в соответствующих терминах.

Процедура выполнения работы:

Шаг I. В течение 15—20 мин студенты индивидуально заполняют прилагаемую форму «Организационная культура».

Шаг II. В течение 30—40 мин в малых группах студенты составляют общий согласованный перечень позиций по каждому из пяти разделов прилагаемой формы.

Шаг III. В аудитории под руководством преподавателя обсуждаются и обобщаются позиции малых групп и в течение 15—20 мин. вырабатывается сводное для всей группы описание ее культуры.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

I. Важные разделяемые верования и предположения

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

II. Разделяемые вещи материального мира

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

III. Разделяемые выражения

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____



5. _____

IV. Разделяемые действия

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

V. Разделяемые мысли и чувства

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Примечание. Сформулированные пп. 1—5 разделов I—V должны, с одной стороны, быть разделяемы большинством членов учебной группы и должны, с другой стороны, отличать данную группу от других, ей подобных.

Практические занятия 17, 18..

Тема занятия: «**Организационное проектирование**».

Индивидуальные практические упражнения

Задание 1. Представьте в виде схемы последовательность и структуру выполняемых работ при проектировании организации, используя предложенные исходные данные:

1. Предпроектная подготовка.
2. Технический проект.
3. Внедрение организационного проекта.
4. Обоснование окончательного комплекса организационных решений при проектировании системы.
5. Проектирование организационной системы.
6. Обучение и психологическая подготовка персонала.
7. Разработка полного комплекта рабочей документации.
8. Проведение экспертизы проекта.
9. Ведение в действие новых положений об отделах и должностных инструкций.
10. Введение новых систем стимулирования труда.
11. Рабочий проект.
12. Внесение изменений в структуру предприятия и организационную структуру управления.
13. Комплексное обследование объекта проектирования.
14. Анализ внутренней среды организации.
15. Анализ деловой среды организации.
16. Анализ макроокружения предприятия.

Задание 2. Дайте характеристику основных этапов в развитии организации (табл. 8.1.).



Таблица 8.1. Основные этапы в развитии организации

Наименование этапа	Характеристика этапа
1. Будущее состояние	
2. Настоящее состояние	
3. Переходное состояние	

Задание 3. Перечислите конкретные ситуации, которые вызывают необходимость реформирования организационных систем (табл. 8.2.).

Таблица 8.2. Ситуации, вызывающие необходимость реформирования организационных систем

Наименование ситуации	Описание основных положений и параметров ситуации
1.	
2.	

Задание 4: Дополните недостающее в таблице 8.3.

Таблица 8.3. Методы организационного проектирования

Наименование метода	Характеристика метода
1. Метод аналогий	
2. Экспертно-аналитический	
3.	Выработка системы целей и подцелей организации и последующий анализ организационной системы с позиций их соответствия системе целей
4.	Разработка формализованных математических, графических моделей организационной системы

Практическая работа в группах

«Факторы проектирования организации»

Цель работы: приобрести практические навыки и умения по выявлению влияния факторов внешней среды на проектирование того или иного типа организации.

Задание: Провести анализ внешнего окружения организации и ответить на следующие вопросы:

1. Какие компоненты внешней для организации среды необходимо исследовать?
2. Какие из этих компонентов являются наиболее и наименее важными?
3. Как исследуемые компоненты характеризуются с точки зрения предлагаемых заданием переменных?
4. Какая степень неопределенности среды больше соответствует анализируемой



организации?

5. Какие типы организационной реакции соответствуют данной степени неопределенности внешней среды?

6. Что должно быть перепроектировано в организации для наиболее адекватного реагирования на существующее внешнее окружение?

Варианты задания:

а) группы исследуют одну и ту же организацию, обсуждаются и сравниваются их разные решения;

б) группы исследуют разные организации и затем сравнивают разные ситуации;

в) группы исследуют очень разные по природе и целям организации и затем разъясняют свои решения друг к другу.

Для работы используется прилагаемая матрица (рис. 8.2.).

Методические рекомендации к выполнению работы:

Шаг 1. Преподаватель формирует в учебной группе подгруппы по 3-5 человек для совместной работы.

Шаг 2. Преподаватель предлагает малым группам одну и ту же или каждой группе разные организации для анализа. Возможен вариант, когда малые группы сами могут сделать выбор.

Шаг 3. В малых группах проводится анализ внеорганизационного окружения с точки зрения перемен, представленных в предлагаемой матрице (рис. 8.2.). Обсуждается относительная важность каждого из компонентов внешней среды и степень ее неопределенности. Малые группы оформляют свое решение письменно.

Примечание. Анализируя динамику (как меняются факторы и компоненты внешней среды) и сложность (как много разных факторов и компонентов внешней среды влияют на организацию) внешней среды по числу, схожести и изменяемости факторов ее воздействия, студенты выбирают тот квадрант матрицы, в котором оказались отмеченными все три позиции. Соответственно низкая степень неопределенности среды будет требовать простых структурных решений, а высокая - наоборот, сложных. В умеренном варианте возможны структурные решения средней сложности.

Шаг 4. Представители студенческих подгрупп докладывают результаты своей работы и совместно с преподавателем, другими студентами проводится обсуждение в аудитории и подводится итог занятию.

Шаг 5. Оценка работы в малых группах осуществляется преподавателем с учетом детальности проработки вопроса, ясности изложения материала, точности формулировок и т.п.

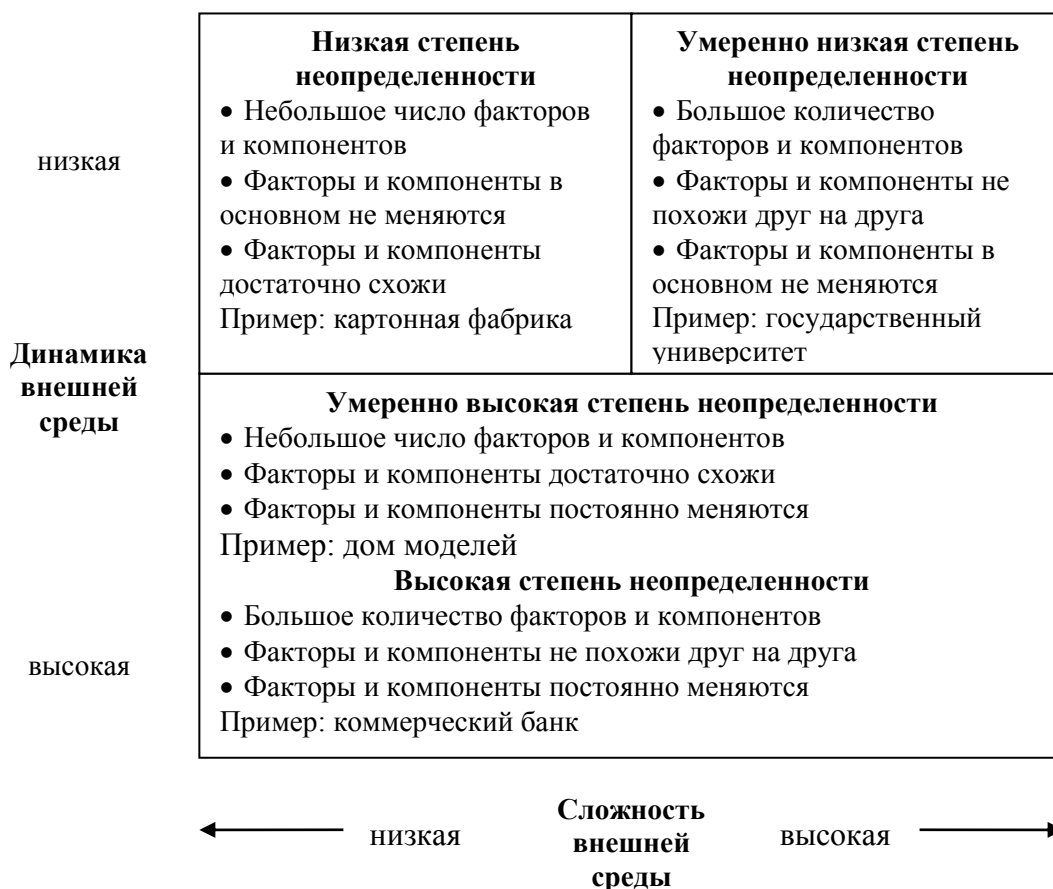


Рисунок 8.2. Матрица степеней неопределенности внешней среды организации

5 семестр

Практические занятия 2, 3, 4.

Тема занятия: «Сущность и особенности управленческих решений».

Индивидуальные практикующие упражнения

Задание 1.

Каждое управленческое решение затрагивает разные интересы и аспекты деятельности организации. Указать в чем состоят экономическая, организационная, социальная, правовая, технологическая сущность управленческого решения.

Задание 2.

Определите, к каким функциям управления относятся приведенные ниже управленческие решения.

1. Необходимо провести маркетинговое исследование рынка сотовой связи в городе Н и определить возможный объем продаж и оптимальный уровень тарифов в рабочие и выходные дни.
2. Следует замерить отклонения по содержанию вредных веществ в воздухе в цехе № 2, согласовать их с СЭС и передать электрикам, регулирующим вентиляцию.



3. Решение об экспорте изделий нашей фабрики на Украину было неправильным, так как покупательная способность населения не гарантирует устойчивого, масштабного, перспективного сбыта.
4. Один из крупнейших банков Швеции — Хандельсбанк — на определенном этапе выхода из кризиса передал своим отделениям в разных районах страны право определять условия конкретных кредитов, распределив все акции банка между высшими и средними менеджерами.
5. Следует установить скидки с цен на реализуемые ткани в размере 2% розничной цены при разовой покупке свыше 1000 м и 5% — при неоднократной покупке в течение года или разовой свыше 10 000м.
6. В конце XIX в. президент компании «Мицубиси» Исейя Ивакаси предоставил подразделениям компании автономию. С этого момента каждое «отраслевое» подразделение имеет свой менеджмент и финансовую отчетность, а объединяет их общий бренд.
7. В 1937 г. новый президент компании «Мицубиси» Койата Ивакаси объявил ее открытым акционерным обществом, и более половины акций перешло во владение других японских и зарубежных компаний.
8. Так как качество — главная цель «Мицубиси», то входной проверке подвергаются все виды сырья и полуфабрикатов. Бракованные узлы и детали не выбрасываются, а направляются в отдел расследования для установления причин брака. Каждый день один или два кондиционера проходят специальные испытания.

Задание 3.

В таблице 1 приведены отдельные виды управленческой деятельности, а также бессистемно изложены конкретные управленческие решения.

Проведите систематизацию указанных управленческих решений. Для этого в центральной графе таблицы укажите номера управленческих решений, соответствующих отдельным видам управленческой деятельности.

Таблица 1.

Виды управленческой деятельности	Номера управленческих решений, соответствующих видов управленческой деятельности	Управленческие решения



Управление управленческой деятельностью		9. В течение ноября текущего года провести переподготовку руководителей высшего и среднего звена фирмы в области экономики. 10. Организовать новую службу управления персоналом и включить в ее состав отдел кадров, отдел оценки персонала и оплаты труда, отдел охраны труда и техники безопасности. 11. Объединить в одну службу производство продукции «А» и обеспечение его сырьем и материалами. 12. Создать на фирме отдел стратегического развития и подчинить его непосредственно президенту фирмы.
Управление персоналом		13. Отделу информации разработать технологию оперативного информационного обеспечения и связи руководителей высшего и среднего звена управления. 14. Сформировать систему расстановки кадров в соответствии со способностями работников и систему ротации кадров между линейными и функциональными подразделениями. 15. Отделу внутреннего аудита провести внеплановую проверку правильности использования руководителями среднего и низшего звена управленческих технологий 16. Начальнику информационного отдела создать базу данных о текущих и потенциальных потребителях и поставщиках фирмы.
Управление производством		

Практическое занятие 8.

Тема занятия «**Формы подготовки и реализации управленческих решений**».

Индивидуальные практикующие упражнения

Задание 1.

Подберите определения форм разработки решения, приведенным в таблице

Форма разработки решения	Определение фирмы разработки решения
Закон	1. Решение, носящие методический или технологический характер



Приказ	2. Решение, устанавливающее порядок и способ выполнения каких – либо действий
Указание	3. Решение о проведении совместных работ с указанием взаимных прав и обязанностей.
Инструкция	4. Решение высшей государственной власти, носящее обязательный и непреложный характер.
Распоряжение	5. Решение руководителя, облеченного властью
Договор	6. Решение, отражающее цели и конкретные задачи деятельности, средства и время их реализации.
План	7. Решение руководителя, не наделенного административными функциями.

Задание 2. Подберите определения формам реализации решения, приведенным в таблице

Форма реализации решения	Определение формы реализации решения
Предписание	1. Деловая беседа, проводимая руководителем с целью добиться у подчиненного, требуемых взглядов или понятий по содержанию выполненного решения.
Убеждение	2. Деловая беседа проводимая руководителем с целью обучения, передачи опыта для успешного выполнения решения.
Разъяснение	3. Официальное извещение должностному лицу об обязательном выполнении конкретного решения в установленный срок
Наставление	4. Деловая беседа, проводимая руководителем с целью объяснения сути и содержания решения.
Сообщение	5. Деловая беседа, проводимая руководителем с целью передачи дополнительной информации, необходимой для выполнения решения.

Практическое занятие 9.

Тема занятия: **«Типология управленческих решений».**

Индивидуальные практикующие упражнения

Задание 1.

Осуществите классификацию приведенных ниже решений:

В соответствии с протоколом Совещания от 12/7-02, приказами директора завода 38/6-03 и 38/6-04 для реконструкции цеха в установленные сроки необходимо осуществить следующие мероприятия:

1. Провести инвентаризацию оборудования, определив количество, возраст, степень использования отдельных групп оборудования.



2. Для осуществления инвентаризации создать инвентаризационные комиссии в соответствии с Положением об инвентаризации.
3. Объявить конкурс на лучший проект реконструкции, в котором были бы отражены современные технологии производства и методы осуществления реконструкции.
4. Подготовить информацию о направлениях реконструкции и об изменении профессионального и квалификационного состава рабочих, а также о возможных способах повышения их квалификации.
5. Создать конкурсную комиссию по оценке проектов реконструкции под руководством В.Г. Орехова.
6. Разослать протокол мероприятий всем участникам совещания.

Задание 2.

Ниже приведен перечень типичных организационных решений. Используя схему классификации управленческих решений, определите, к каким видам они относятся.

1. Прием на работу специалиста в исследовательскую лабораторию компании, производящей сложную наукоемкую продукцию.
2. Мастер распределяет между рабочими очередной заказ.
3. Финансовый директор определяет размер дивидендов, который совет директоров будет рекомендовать очередному собранию акционеров.
4. Выбор членами правления коммерческого банка места расположения нового филиала.
5. Выбор печатного издания для размещения рекламы о новом товаре фирмы.
6. Выбор аспирантом и его научным руководителем темы диссертационного исследования.

Задание 3.

Укажите, в какой последовательности должны выполняться ниже приведенные действия в процессе решения проблемы

- выделение основных и второстепенных характеристик проблемы;
- разделение проблемы на части;
- прогнозирование и анализ требуемых действий;
- разработка рекомендаций к действиям;
- установление причинно-следственных связей по всем возможным вариантам решения проблемы.

Практическое занятие 13, 14.

Тема занятия: «Условия и факторы качества управленческих решений».

Анализ конкретной ситуации

«Расширение сбытовой сети»

Коммерческая организация занимается торговлей электробытовыми приборами. При этом значительный объем продаж составляет мелкооптовая и розничная торговля непосредственно в офисе фирмы. Существенный удельный вес в товарном ассортименте занимают бытовые электрообогреватели, которые пользуются хорошим спросом у населения.

В связи с успешным развитием и ростом масштабов деятельности фирмы ее менеджмент столкнулся с необходимостью разнообразить и расширить каналы сбыта. С



целью разрешения возникшей проблемы было решено предоставить часть товара (обогревателей) на реализацию московским магазинам.

Закупка обогревателей осуществляется напрямую у производителя, качество неоднократно проверено и является стабильно хорошим.

Кроме того, фирма договорилась с организацией-производителем о получении товара в кредит с условием оплаты 50% его стоимости через месяц, а оставшейся части — по мере реализации.

Для заключения договоров в августе были отобраны 10 крупных хозяйственных и специализированных магазинов, торгующих товарами подобного рода. При их изучении учитывались следующие факторы: месторасположение, специализация, время работы, скорость оборота товара, платежеспособность. С некоторыми из них фирма уже работала ранее, и они имеют хорошую репутацию.

Отгрузка товара магазинам была запланирована на вторую половину сентября. (Как показал в дальнейшем отчет о продажах, их «пик» пришелся на октябрь.) Причем было решено организовать учет объема продаж по каждому магазину с целью изучения скорости оборота и для планирования поставок в следующем периоде по мере необходимости. Условия договора позволяли забирать товар из магазина, где он продается плохо, и передавать в тот, где реализация идет быстрее. Первая оценка была проведена уже через неделю после осуществления решения, и среди 10 магазинов были выделены шесть с наибольшими объемами продаж.

Фирма располагает необходимыми складскими площадями и в ее структуре имеется транспортный отдел, в функции которого входит доставка товара в магазины. С магазинами имеется постоянная связь, позволяющая получать оперативную информацию. Для успешной реализации принятого решения был назначен ответственный сотрудник, который должен следить за ходом его выполнения, контролировать объемы поставок в магазины, вести учет продаж и еженедельно докладывать руководству.

Принятое решение не противоречит общей политике торговой организации, ее стратегии и текущим планам. Фирма регулярно размещает рекламу обогревателей в СМИ и основная часть товара (около 60%) осталась на центральном складе для региональных оптовиков и розничных покупателей.

Вопросы для анализа

1. Как можно оценить качество принятого решения?
2. Что свидетельствует о его обоснованности?
3. Является ли принятое решение своевременным?
4. Насколько адаптивно принятое решение?
5. Какие факты свидетельствуют о реальности принятого решения?

6 семестр

Практическое занятие 1, 2.

. Тема занятия: «Технология разработки управленческих решений».
Деловая игра

«Принятие решений менеджером»

Цель игры: 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. Что бы 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 отделе;

покупка или аренда помещения (здания) для осуществления конкретной производственной деятельности;

поиск путей достижения 10%-ного роста прибыли на конкретном предприятии.

Практическое занятие 5, 6, 7.

Тема занятия: «**Целевая ориентация управленческих решений**».

Анализ конкретной ситуации

Повышение качества продукции

Фирмы А и Б производят аналогичную продукцию, имеют одинаковые условия производства, уровень технологии и объемы выпуска. Анализ затрат на качество с целью их оптимизации и устранения причин неоправданных расходов фирмы анализируются ежеквартально. За отчетный квартал работы были получены следующие результаты.

Фирма А. На устранение неисправностей в процессе производства было затрачено 4410 долл. США. Расходы на гарантийный ремонт составили 2506 долл., на обучение персонала методом обеспечения качества - 1500 долл. Расходы на входной контроль качества составили — 4568 долл., а на заводские испытания готовой продукции- 16717долл.

На устранение неисправностей в процессе производства и необходимые в связи с этим корректирующие мероприятия было потрачено 3369 долл.

Фирме было предъявлено несколько судебных исков от потребителей, мотивирующих свои претензии низкой степенью безопасности изделий, что привело к выплате штрафов в сумме 68000 долл. Расходы по управлению системой обеспечения качества стабильны и составляют 1000 долл. ежеквартально.

Фирма Б. За тот же период фирма Б затратила 50000 долл. на совершенствование методик по разработке требований к качеству изделий в процессе проектирования, инструкции по системе качества и качества технологического процесса.

Ежемесячно фирма расходует около 20000 долл. на обучение персонала вопросам контроля и обеспечения качества, а также планирует 10000 долл. на совершенствование работы по оперативному контролю качества.

На устранение неисправностей поставщику было доплачено 7450 долл., а на корректировку обнаруженного брака - 1725 долл.



На исследования в области надежности изделий израсходовано 10562 долл. Ежемесячные заводские испытания готовых изделия требуют 15000 долл. Послегарантийный ремонт обошелся фирме в 752 долл.

Задания:

1. Составьте сравнительную таблицу квартальной структуры расходов на качество продукции фирм А и Б.
2. Проведите оценку целевого подхода каждой фирмы к вопросу обеспечения качества продукции.
3. Сравните эффективность программ по затратам на качество обеих фирм.

Анализ конкретной ситуации

Целевая ориентация рекламной компании фирмы

Два косметических магазина 10 лет работают в небольшом городе.

Стратегия магазина «Лола» выражается следующим образом: «Для молодежи, которая любит экспериментировать в моде и хочет выглядеть сногшибательно, магазин «Лола» – место, где всегда можно купить супермодную косметику и прослушать курс макияжа». Руководство магазина строит свою рекламную компанию под девизом: «Лола» – роковой шлягер этого сезона».

Магазин «Ева» придерживается другой позиции: «Для зрелой женщины, желающей забыть о своем возрасте, «Ева» – магазин, где вы найдете понимание, совет и новейшие достижения косметологов».

Оба магазина тратят на рекламу одинаковую сумму – по 5000 долл. Из этой суммы каждый магазин выделяет 1000 долл. – 20% рекламного бюджета на разработку рекламы, написание текстов и оплату труда специалистов, организующих рекламную компанию.

Остальные 4000 долл. «Лола» распределяет так, как указано в таблице 7.

Бюджет рекламы магазина «Лола»

Таблица 7

Рекламо - распространитель	Содержание рекламных мероприятий	Стоимость долл.
Радиостанция «Рок каждый день»	240 рекламных объявлений и спонсирование субботней передачи «Ритмы моды»	1200
Радио «Пульс» (хит- парад)	160 рекламных объявлений	800
Местная молодежная программа	10 объявлений по 0,5 страницы каждое, с купонами на льготные покупки	400



Молодежная ярмарка	Спонсирование (совместно с другими фирмами) с раздачей образцов товаров	1600
--------------------	---	------

Вопросы и задания

1. В чем состоят отличия целевых позиций двух магазинов? Чем отличается их клиентура, насколько она может быть постоянной?
2. Каков может быть целевой имидж магазина «Ева»?
3. На чем вы рекомендуете концентрировать внимание адресатов рекламы «Ева»?
4. Составьте примерный рекламный план для магазина «Ева».

Практическое занятие 8, 9, 10, 11.

Тема занятия: **«Методы разработки управленческих решений».**

Анализ конкретной ситуации

«Принятие управленческого решения на основе метода «Мозговой атаки»»

Цель игры: Формирование навыков практического применения метода «мозговой атаки» при принятии управленческих решений

Ситуация

Сегодня «Шереметьево» - крупный аэропорт России, где наблюдается тенденция роста авиаперевозок в течение последних трех лет: 2005 г. – 8,5 млн. пассажиров, 2006 – 9,5 млн. и 2007г. — 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 2007 г. услугами «Шереметьево» пользовались 73 российских и 50 зарубежных авиакомпаний. Общая стоимость сервиса, предоставленного им за 2007г., 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-1» и «Шереметьево-11»;
- строительство нового паркинга;
- реконструкция схемы внутреннего электроосвещения;
- обновление технического оснащения аэропорта;
- реконструкции 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.
3. Время выступления каждого участника – 1-2 мин.
4. Высказываются любые идеи, вплоть до утопических, бредовых.
5. Количество идей важнее их качества.
6. 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.

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

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

9. 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 тоги обсуждения, информирует о проблемах, оставшихся открытыми
11. Не перебивает участников, не комментирует их высказывания, какими бы оригинальным и 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.

Практическое занятие 12, 13.

Тема занятия: «Анализ альтернатив управленческих решений».

Индивидуальные практикующие упражнения

Задание 1.

В системе маркетинга важное значение отводится выбору целевого рынка. Оценка каждого рынка может производиться балльным методом. В таблице приведены результаты балльной оценки 8 рынков.

Критерии	Максимальное	Рынок
----------	--------------	-------



	кол-во баллов	А	Б	В	Г	Д	Е	Ж	З
Динамика продаж		4	4	8	0	4	0	4	4
Долгосрочные перспективы		0	0	6	0	12	0	6	0
Емкость рынка		0	6	3	0	0	6	3	3
Экономические факторы		5	5	0	5	10	5	5	0
Сезонность		3	0	0	3	3	6	0	3
Фирмы конкуренты		10	5	5	10	5	5	5	5
Отношение: затраты на маркетинг/продажи		3	3	0	6	3	0	0	3
Имидж фирмы		0	2	0	2	2	2	0	4
Денежные ресурсы покупателей		6	0	6	6	6	0	0	0
Сбытовые условия		6	0	6	6	6	0	0	0

Вопросы и задания:

1. С помощью балльного метода оцените представленные рынки с позиций приоритета их освоения.
2. Установите значение коэффициентов весомости (значимости) каждого из критериев оценки рынка, так, чтобы их сумма была равна 1. Обоснуйте свой выбор.
3. Проведите оценку представленных рынков с учетом коэффициентов весомости отдельных критериев.
4. Сравните полученные результаты приоритетности освоения рынков по балльному методу и с учетом коэффициентов весомости критериев.

Задание 2

Фирма продает свой товар в 4 регионах. Исходная информация о количестве потенциальных покупателей товара фирмы, объеме покупок ее товара в среднем одним покупателем в год, ожидаемом увеличении или сокращении доли рынка в результате конкуренции, затратах на изучение рынка в каждом из регионов приведена в таблице

Показатели	Регионы			
	1	2	3	4



1. Число потенциальных покупателей, чел.	1500	2200	2800	1100
2. Годовой объем приобретенного товара в расчете на 1 покупателя, руб./год				
3. Ожидаемое изменение доли рынка	4000	5000	3000	3000
4. Затраты на изучение рынка, тыс. руб.	+ 0,2	- 0,1	-0,3	+ 0,2
	500	400	600	300

Вопросы и задания:

1. Какой объем реализации товара может получить фирма в каждом регионе?
2. Проранжируйте регионы по приоритетности поставки товара фирмы.

Задание 3

На предприятии планируется производство нового товара. Ожидаемые объемы выпуска, соответствующая цена за единицу товара и прямые затраты приведены в таблице

Объемы выпуска товара являются предельными для соответствующих цен и прямых затрат. Иными словами, любое превышение одного из объемов производства требует использования следующих, более низких цен и прямых затрат. Косвенные затраты ожидаются в размере 200 тыс. руб. при любом объеме производства до и включая 40 тыс. шт.

При превышении этого выпуска косвенные затраты будут составлять 240 тыс. руб.

Объем производства товара (шт.)	Цена за 1 товара (руб)	Прямые затраты на 1 товара (руб)
10000	120	96
20000	112	90
30000	105	85
40000	100	82
50000	96	80
60000	90	79
70000	84	78
80000	80	77

Вопросы и задания

Принять решение об объеме производства товара и установить на нее соответствующую рыночную цену так, чтобы это было наиболее выгодно для фирмы.

Задание 4



В новом году фирма планирует производство новой продукции. Первоначальные исследования показывают, что возможна ее продажа по четырем различным ценам. Данные по каждому варианту цены приведены в таблице

Показатели	Варианты			
	1	2	3	4
1. Цена, руб.	90	75	60	84
2. Прямые затраты на единицу продукции, руб.	45	95	60	84
3. Ежегодный объем продаж, тыс. шт.	600	400	250	120
4. Ежегодные затраты на сбыт, тыс. руб.	15000	22500	15000	10500
5. Капитальные вложения, тыс. руб.	12000	9000	6000	4500

Капитальные вложения фирмы будут полностью амортизированы в течении 10 лет. Ежегодные нормы амортизации на протяжении этого срока одинаковы. Отчисления и налоги из прибыли составляют 60%. На производственные исследования и разработки фирмой уже израсходовано 3000 тыс. руб.

Вопросы и задания

1. Провести анализ альтернативных цен, данных в таблице. Какая цена будет наиболее выгодной? Необходимо учесть, что если фирма откажется от производства новой продукции, то вложения аналогичных средств в расширение традиционного производства принесет ей доход в размере 7% от общей суммы затрат.

2. Как бы вы использовали 3000 тыс. руб., израсходованные на предпроизводственные исследования и разработки?

Практическое занятие 18, 19, 20.

Тема занятия: «Анализ внешней среды и ее влияние на реализацию управленческих решений».

Анализ конкретной ситуации

Проникновение на зарубежный рынок.

Фирма Х (германия) более 20 лет специализируется на производстве арматуры и принадлежностей для ванных комнат и водопроводной системы (краны, узлы, душевое оборудование). Фирма предлагает свою продукцию как для домашних хозяйств, так и для различных организаций.

Доля фирмы на внутреннем рынке – 32%, на рынке Франции – 8%. Бельгии – 3%, а крупная американская торговая компания ежегодно закупает около 4% производимой



продукции фирмы для продажи в США (доля 6%). Общий ежегодный оборот компании превышает 40 млн. марок, а по указанным рынкам - 25 млн. марок.

Дифференциация продукции производится фирмой по размерам, цвету, стилю, отделке (металлической и пластиковой), что дает возможность занять более прочные рыночные позиции.

Недавно фирма X заказала исследование рынка в России. Обнадеживающие результаты побудили фирму к активному внедрению на российский рынок, наметив срок внедрения – один год.

Вопросы и задания.

1. Посоветуйте фирме пути внедрения на рынок России.
2. Укажите потенциальные трудности, связанные с каждой возможностью проникновения на рынок.
3. Выберите наиболее предпочтительный метод проникновения фирмы на российский рынок.
4. Предложите пути товародвижения и распределения товаров фирмы на российском рынке.

Практическое занятие 22, 23, 24, 25.

Тема занятия: «Оценка эффективности управленческих решений».

Индивидуальные практикующие упражнения

Задание 1

В кондитерской и начале каждого дня нужно решить вопрос о том, сколько пирожных необходимо иметь и запаса, чтобы удовлетворить спрос. Себестоимость каждого пирожного – 11руб., а продается оно по 20руб. за штуку. Продать невостребованные пирожные на следующий день невозможно, поэтому остаток обычно распродается в конце дня по 5руб. за штуку. Спрос на пирожные в предыдущие дни был следующим:

Спрос на пирожные в день	1	2	3	4	5
Частота спроса	5	10	15	15	5
Вероятность покупки	0,1	0,2	0,3	0,3	0,1

Определите, какие факторы оказывают влияние на колебания спроса на пирожные.

Используя метод платежной матрицы (по критериям максимакса, максимина, минимакса), определите, сколько пирожных должно производиться в начале каждого дня.

Задание 2

Фирма выбирает одну из трех производственных технологий, каждая из которых отличается разным сочетанием используемых ресурсов (труда и материалов), таблиц. Цена единицы труда - 200 долл., а единицы материала – 400 долл.

Характеристика технологий производства товаров

Объем выпуска товара	Технологии		
	А	Б	В
	затраты	затраты	затраты



	труда	материала	труда	материала	труда	материала
1	9	2	6	4	4	6
2	19	3	10	8	8	10
3	29	4	14	12	12	14
4	41	5	18	16	16	19
5	59	6	24	22	20	25
6	55	7	33	29	24	32
7	120	8	45	38	29	40

Вопросы и задания

1. Определите, какую технологию выберет фирма при каждом объеме выпуска товара.
2. Как изменится выбор технологии фирмой, если цена единицы труда увеличится до 300 долл., а цена единицы материала останется прежней?

Задание 3

Промышленное предприятие производит землеройные машины. Сбыт машин падает. Руководитель предприятия принял решение о возможности оплаты продукции в виде лизинга. В качестве лизингодателя выступает само предприятие. Машины стали уходить с предприятия быстрее, чем финансовое пополнение расчетного счета. Через год работы пришлось отказаться от этой системы. Тогда главный экономист предложил разделить рабочий персонал предприятия на постоянную и временную часть. Постоянная часть персонала работает независимо от объема сбыта машин, а временная – в зависимости от количества поступивших заказов.

Используя данные таблицы, оценить экономическую эффективность двух решений двумя методами: по сопоставлению конечных результатов и по конечным результатам.

Принятое решение	Объем реализации продукции в месяц млн. руб.	Общие затраты в месяц млн. руб.	Прибыль млн. руб.
Организация лизинга	8,051	8,234	-0,183
Деление Персонала на постоянную и переменную части	8.051	6,537	1,514

Задание 4

Имеется два варианта финансирования строительства с разным распределением общей суммы финансирования по годам (таблица). Процентная ставка за кредиты 20% в год.

Варианты	1-й год	2-ой год	3-ий год	4-ый год
Вариант 1 (млн. руб.)	250	250	250	250



Вариант 2 (млн. руб.)	50	150	300	500
--------------------------	----	-----	-----	-----

Определить: какой вариант выгоднее и какова реальная стоимость проекта.

Задание 5

Общий сбыт продукции фирмы в городах А, Б, В выбранных в качестве объектов оценки эффективности рекламы, составлял 3600 контейнеров продукции до начала рекламы и 6400 контейнеров после ее появления. В «контрольных» (не подвергшихся рекламе) городах Г, Д, Е объем продаж составлял 4600 контейнеров в первом периоде и 5750 – во втором.

Почтовая реклама с помощью специальных буклетов обеспечила получение заказов общим объемом 600 контейнеров в городах А и Б (в городе В рассылка не производилась). В городах А, Б, В также была равномерно задействована телевизионная реклама. Кроме того, в городе В применялась радиореклама.

Расходы на рекламу в этих городах в общей сумме составили:

- телереклама – 110 тыс. долл.,
- радиореклама – 12 тыс. долл.,
- адресная рассылка буклетов – 12,5 тыс. долл.

Продажа каждого дополнительного контейнера продукции, за вычетом транспортных расходов, но не включая затраты на рекламу, дает фирме дополнительную прибыль в размере 0,2 тыс. долл.

Для рекламодателей, самостоятельно изготавливающих и распространяющих рекламу, во всех городах установлен муниципальный налог в размере 5% от величины расходов на рекламу.

Вопросы и задания:

1. Какую часть прироста натурального объема продаж (в процентах от первоначального) можно отнести за счет рекламы?
2. Какова общая эффективность всей рекламной компании?
3. Какова эффективность действия каждого вида рекламы? Приведите расчеты, имея ввиду что в каждом из городов экспериментальной группы объемы продажи в каждый конкретный период были одинаковы.

Задание 6

Форма осуществляет пошив верхней женской одежды. Основная часть производимой продукции реализуется вполне успешно. Однако фирма испытывает затруднения в реализации ветровок. Основные показатели работы фирмы за прошлый год приведены в таблице

Ассортимент	Объем продажи, шт.	Цена за ед/изд. руб.
Куртки	1200	3600
Пальто	680	6000
Ветровки	415	2700
Затраты фирмы	Затраты на изделие, руб.	Затраты за год, тыс.руб.
Материалы: куртка	1300	
пальто	3000	
ветровка	800	



Прямая заработная плата	560	
Косвенные расходы	150	750
Прямые торговые издержки	100	250
Расходы на рекламу		550
Управленческие расходы		850

Фирма получила заказ на 600 шт. ветровок по цене 2550 руб. за изделие. При этом прямые торговые издержки возьмет на себя покупатель. В результате существенного роста производства затраты на материалы снизятся до 720 руб. на изделие.

Требуется: определить выгодность предлагаемого заказа.