



УТВЕРЖДЕНО:
Ученым советом факультета
экономики, управления и права
Протокол № 1 от «28» августа 2017 г.

ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Б1.Б12 РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

основной образовательной программы высшего образования – программы
бакалавриата

по направлению подготовки: *38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»*
направленность (профиль): *Муниципальное управление*


Квалификация: *бакалавр*

Разработчики:

должность	ученая степень и звание, ФИО
<i>доцент кафедры экономики и управления</i>	<i>д.э.н., профессор Морозов В.Ю.</i>

Оценочные средства согласованы и одобрены директором ООП:

должность	ученая степень и звание, ФИО
<i>профессор кафедры экономики и управления</i>	<i>д.э.н., профессор Морозов В.Ю.</i>

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»	СМК РГУТИС
		<i>Лист 2 из 51</i>

Содержание

1.Тестовые задания.....	3
2.Контрольные вопросы.....	34
3.Типовые практические задания.....	45



1. Тестовые задания

6 семестр

Модуль 1. Основы разработки управленческих решений

Раздел 1. Теоретические основы разработки управленческих решений

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

1. Цели, задачи фирмы характеризуют:

- A - методологию управления;
- B - процесс управления;**
- C - структуру управления;
- D - технику управления;
- E - методику управления.

2. ЗАКОНЫ И ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ ОТНОСЯТСЯ К:

- A - процессу управления;
- B - структуре управления;
- C - методологии управления;**
- D - технике управления;
- E - методике управления.

3. Коммуникации как элемент системы управления относятся к подсистеме:

- A - методология управления;
- B - процесс управления;**
- C - структура управления;
- D - методика управления;
- E - техника управления.

4. Разработка и реализация решений относится к подсистеме:

- A - методология управления;
- B - процесс управления;**
- C - структура управления;
- D - техника управления;
- E - методика управления.

5. Функция управления - это:

- A - **СОВОКУПНОСТЬ ДЕЙСТВИЙ, ОТНОСИТЕЛЬНО ОДНОРОДНЫХ ПО НЕКОТОРОМУ ПРИЗНАКУ, НАПРАВЛЕННЫХ НА ДОСТИЖЕНИЕ ОБЩЕЙ ЦЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ;**
- B - совокупность действий, относительно однородных по некоторому признаку, направленных на достижение частной цели управления;
- C - совокупность действий, относительно однородных по некоторому признаку, направленных на достижение частной цели и подчиненных общей цели управления;**
- D - совокупность действий, направленных на достижение частной цели и подчиненных



общей цели управления;

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

.

6. МАСТЕР УЧАСТКА ВЫПОЛНЯЕТ:

А - производственную функцию;

В - вспомогательную функцию;

С - функцию управления производственными функциями;

Д - функцию управления управленческой деятельностью;

Е - стратегическую функцию.

А - конкретность, сложность, стоимость.

7. Связь между переменными входа и выхода системы, это:

А - зависимость;

В - закономерность;

С - закон;

Д - результат;

Е - соотношение.

8. Зависимости, которые формируются людьми для реализации глобальных целей организации или страны, являются:

А- объективными;

В - субъективными;

С - глобальными;

Д - частными;

Е - кратковременными.

9. Зависимость прибыльности организации от величины устойчивого спроса на ее продукцию является:

А - объективной, долговременной;

В - объективной, кратковременной;

С - субъективной, долговременной;

Д - субъективной, кратковременной;

Е - нет такой зависимости.

10. Зависимость производительности труда от величины оплаты, является:

А - объективной, долговременной;

В - объективной, кратковременной;

С - субъективной, долговременной;

Д - субъективной, кратковременной;

Е - нет такой зависимости.

11. Зависимость эффективности труда аппарата управления от его информированности, является:

А - объективной, долговременной;

В - объективной, кратковременной;

С - субъективной, долговременной;

Д - субъективной, кратковременной;

Е - нет такой зависимости.



12. 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;
- Д - механизм функционирования в организации;
- Е - механизм развития организации.

13. КАКИЕ ИЗ ЗАВИСИМОСТЕЙ ФОРМИРУЮТСЯ САМИМ ЧЕЛОВЕКОМ:

- А - объективные;
- В - субъективные;**
- С - моральные;
- Д - долговременные;
- Е - кратковременные.

14. Какая из приведенных зависимостей будет основной при определении результатов деятельности фирмы?

- А - словесная;
- В - графическая;
- С - формульная;**
- Д - табличная;
- Е - нет верного ответа.

15. Какая из приведенных классификаций зависимостей не является общепринятой?

- А - объективная - субъективная;
- В - кратковременная - долговременная;
- С - моральная - аморальная;
- Д - устная - письменная;
- Е - зависимости вообще не классифицируются.**

16. Все законы, по которым функционируют организации, делятся на:

- А - две группы;**
- В - три группы;
- С - четыре группы;
- Д - пять групп;
- Е - такого деления не существует.

17. Какая из перечисленных групп характеризует группу основополагающих законов организации:

- А - законы развития, синергии, гармонии;
- В - законы синергии, самосохранения, гармонии;
- С - законы самосохранения, развития, синергии;**
- Д - законы развития, информированности - упорядоченности;
- Е - законы развития, гармонии.

12. Какой из перечисленных законов не входит в группу законов второго уровня:

- А - закон развития;



- В - закон гармонии;
- С - закон единства, анализа и синтеза;
- Д - закон информированности - упорядоченности;
- Е - специфические законы организации.**

18. 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:

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

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

- А - эмерджентность;
- В - синергия;**
- С - системность;
- Д - результативность;
- Е - развитие.

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

- А - этап нечувствительности;**
- В - этап нечувствительности, насыщения, ликвидации организации;
- С - этап нечувствительности, этап ликвидации организации;
- Д - этап насыщения;
- Е - все ответы неполные.

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

- А - этапы нечувствительности, внедрения, роста, зрелости, насыщения, спада, краха;**
- В - этапы внедрения, роста, зрелости;
- С - этапы внедрения, роста, зрелости, насыщения, спада, краха;
- Д - этапы роста, зрелости;
- Е - этапы роста, зрелости, спада, краха.

22. 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:

- А - 1, 2, 5;**



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

23. 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:

- А - **1, 2, 3, 5;**
- В - 2, 3, 4;
- С - 2, 4, 5;
- Д - 1, 2, 5;
- Е - **НЕТ ВЕРНОГО ОТВЕТА.**

24. 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.

25. 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.

26. ПРИНЦИП ПРЯМОТОЧНОСТИ ОТНОСИТСЯ К ПРИНЦИПАМ:

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

27. Принцип ритмичности относится к принципам;

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

28. 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.**

29. 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 2. Методологические основы разработки управленческих решений

Возникновение науки об управленческих решениях

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

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:

(Б) необходимости принятия (А) является наличие (Г), мешающей подчиненным и (В) в целом достигать желаемых (Д).

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.

6. 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».

7. Какие из предложенных вариантов управленческих решений относятся к управлению производством:

Вид управленческой деятельности	Управленческие решения
Управление производством	<ol style="list-style-type: none">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

8. 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

9. 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

10. 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

11. 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.

Раздел 3. Организационные и социально-психологические основы разработки управленческих решений



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

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 – (А) и последовательность (В), приводящих к (Б) проблемы (Г).

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. 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.**

6. 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.

7. Вставьте недостающие слова в определение:

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

Варианты слов:

А) фактор

Б) влияние

В) оказывать

Г) руководитель

8. 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.

9. 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.

10. 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.

11. 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 подразделений.

Д) По механизму согласования решений.

12. 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.

13. Вставьте недостающие слова в определение:

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

Варианты слов:

А) логическая

Б) объективный

В) явление

Г) целенаправленно

Д) мыслительного процесса

14. 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 подразделений.

Д) По механизму согласования решений.

15. 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.

16. 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.

17. 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

18. 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.

19. 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.

20. 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) Чаще всего не связаны.

Д) Связь через процедуры принятия управленческих решений.

21. 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.



22. 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.

23. Вставьте недостающие слова в определение:

Цель – (Б) состояние (А), к которому она (Г) путем достижения определенных (В) своей деятельности.

Варианты слов:

- А) организация
- Б) будущее
- В) результат
- Г) стремится
- Д) руководитель

24. 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

25. 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

26. 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

27. 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

28. 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

29. 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

30. На какой функции управления базируется «Управление по результатам?»

А) Координация

Б) Организация

В) Планирование

Г) Нет верных ответов

Д) Все ответы верны

31. 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

32. 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

33. «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



34. 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 корректирующий тип.

35. 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.

36. 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.

37. Вставьте недостающие слова в определение:

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

Варианты слов:

- А) направления
- Б) развития
- В) набор
- Г) стремление
- Д) цель

38. 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.

39. 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

40. 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.

41. 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.

42. 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.**

43. 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.

44. 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.



45. 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.**

Раздел 4. Эффективность управленческих решений

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

1. Вставьте недостающие слова в определение:

Контроль – (Б) менеджмента по (А) расхода (В) и обеспечению (Г) 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 – (А) и определение соответствия (В) состояния (Б) управления принятым управленческим решениям, а так же правовым, финансовым, техническим и моральным (Г).

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) Все ответы верны**



- В) Усложняется разработка плана.
Г) Усложняется система контроля решений.
Д) Нет верного ответа
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 контролируруемую 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.

Модуль2. Методы принятия управленческих решений

Раздел 1. Методы применяемые на стадии подготовки управленческих решений

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

Вставьте недостающие слова в определение

Метод – это система (**Б**) и процедур (**В**) различных (**А**) управления с целью выработки (**Г**) 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 (Б) или специалиста с набором аналитических (А). Они определяют соотношение между (Г) выполнения (В) и ее (Д) 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 (Б) информации о (В) удачном (А) ряде организаций в какой-либо сфере деятельности для (Г) или реализации УР (Е) компаниями.

Варианты слов:

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

6. 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

7. 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

8. 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

9. 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

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

14. 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.

15. Какие методы генерирования вариантов решений наиболее используются в любой организации?

- А) Использование групп.
Б) «Мозговой штурм».
В) Административные.
Г) Экономические.
Д) Маркетинговые

Раздел 2. Методы планирования и прогнозирования

1. Коммуникации в организации рассматриваются:

- А - как процесс;**
В - как явление;
С - как формы отношения между людьми;
D - 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;
D - связью;
Е - отношениями.

3. Источник, канал, сообщение, получатель - это четыре основных компонента модели:

- А - мотивации;
В - коммуникации;
С - организации;
D - власти;
Е - деятельности.

4. Перевод, преобразование смысла идеи, сообщения в символы - это:

- А - трансляция;
В - трактовка;
С - интерпретация;
D - кодирование;
Е - декодирование.

5. Реакция получателя на сообщение источника называется:

- А - обратной связью;**
В - ответом;
С - сигналом;



- D - знаком;
- E - нет верного ответа.

6. СРЕДСТВО, С ПОМОЩЬЮ КОТОРОГО СООБЩЕНИЕ ПЕРЕДАЕТСЯ ОТ ИСТОЧНИКА К ПОЛУЧАТЕЛЮ, НАЗЫВАЕТСЯ:

- A - кодом;
- B - каналом;**
- C - знаком;
- D - символом;
- E - сигналом.

7. Символы коммуникации делятся на:

- A - вербальные и невербальные;**
- B - закодированные и незакодированные;
- C - прямые и косвенные;
- D - содержательные и формальные;
- E - прямые и косвенные.

8. Помехи и искажения в процессе коммуникации, препятствующие достижению заданного результата, называются:

- A - деструкцией;
- B - диссонансом;
- C - шумом;**
- D - дисгармонией;
- E - нарушением коммуникации.

9. Ступенями коммуникации являются:

- A - полная поддержка, различие, поляризация, столкновение, антагонизм;**
- B - различие, поляризация, столкновение, конфликт;
- C - полная поддержка, различие, конфликт;
- D - поляризация, столкновение, антагонизм, конфликт;
- E - антагонизм, конфликт.

10. Выступающий передает послание аудитории. Эта коммуникация является:

- A - межличностной;**
- B - общественной;
- C - внутренне-оперативной;
- D - коммуникацией в малой группе;
- E - внешней.

11. Условиями возникновения конфликта является наличие:

- A - оппонентов и инцидента;
- B - оппонентов и объекта конфликта;
- C - конфликтной ситуации и инцидента;**
- D - конфликтной ситуации и объекта конфликта;
- E - 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.**

Раздел 3. Методы применяемые на стадии выбора альтернатив

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

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 (А) и последующее установление (В) между ними с целью повышения (Б) прогнозирования, оптимизации, обоснования, планирования и оперативного (Д) реализацией управленческого решения по развитию (Г).

Варианты слов:



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

6. Вставьте недостающие слова в определение:
Формализованная сторона процесса подготовки и выбора решения - это (Б), обусловленная (А) процесса выработки (В).

Варианты слов:

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

7. 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

8. 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.**

9. 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.

10. 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.

11. Вставьте недостающие слова в определение:

Неопределенность – (Б) или не точность (В) об (А) реализации (Г).

Варианты слов:

- А) условия
- Б) неполнота
- В) информация
- Г) решение
- Д) цель

12. 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**

13. 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

14. 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

15. 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

16. 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.



17. 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.**

18. 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.

19. 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.

20. 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

21. Вставьте недостающие слова в определение:

Риск – (В) возникновения (Б) или (А) доходов по сравнению с прогнозируемым (Г).

Варианты слов:

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

22. При развитии рыночных отношений в экономике риск

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

23. 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

24. 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

25. 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

Раздел 4. Методы реализации управленческого решения и оценки результатов

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

1. Вставьте недостающие слова в определение:

Внешняя среда – это (А) реально существующих явлений и процессов, прямо или косвенно влияющих на (Б) компании, на (В) неопределенностей и (Г) 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 – (Б) параметров (А) объекта, сложившихся (В) условий и конкурентных (Д) 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 – (А) динамики развития (В) в будущем, (Г) путях и сроках осуществления этого процесса, основанное на имеющейся (Б).

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. 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

16. 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

17. Вставьте недостающие слова в определение:

Эффективность управленческого решения – (А), полученная по (В) разработки или (Б) управленческого решения в (Г).

Варианты слов:

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

18. 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.

19. 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.



20. 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.

21. Вставьте недостающие слова в определение:

Экономическая эффективность управленческого решения – это (А) стоимости прибавочного продукта, полученного в результате (Г) конкретного решения, и (Б) на его (В) и реализацию.

Варианты слов:

А) соотношение

Б) затрат

В) разработку

Г) реализации

Д) руководитель

22. 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.

23. 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.

24. 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.



25. 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.**

26. 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

2. Контрольные вопросы

Модуль 1. Основы разработки управленческих решений

6 семестр

Раздел 1. «Теоретические основы разработки управленческих решений».

1. Чем вызывается необходимость принятия решений?
2. Чем отличается принятие управленческих решений от частного выбора?
3. Какие аспекты управленческого решения выделяют его исследователи?
4. Назовите основные классификационные признаки и виды управленческих решений.
5. Охарактеризуйте возможные условия, в которых менеджеру приходится принимать решения: определенность, риск, неопределенность.
6. Какие решения называются формализованными и в чем заключаются их преимущества?
7. Обоснуйте необходимость проведения классификации управленческих решений.
8. Охарактеризуйте признаки классификации управленческих решений.
Охарактеризуйте управленческое решение по таким признакам, как: степень новизны, характер разработки, способ фиксации, характер организации, число критериев, характер задач, уровень управления.
9. Назовите виды управленческих решений.
10. Дайте определение управленческих решений, раскройте их содержание.
11. Что лежит в основе выделения видов управленческих решений.



12. Справедливо ли утверждение, что лицо, принимающее решение – это всегда конкретный менеджер организации?
13. Равнозначны ли понятия «качество» и «эффективность» решения?
14. Что понимается под качеством управленческого решения?
15. Назовите основные характеристики «качественного» решения.
16. Как влияют условия, в которых принимаются решения, на их качество?
17. Следует ли оценивать качество решения до его реализации?
18. Что понимается под технологией принятия решений?
19. Что называется процессом принятия решений и каковы его основные этапы?
20. Дайте понятие решаемой проблемы. В чем состоит сложность ее идентификации?
21. Что понимается под критериями выбора?
22. Чем вызывается необходимость согласования решений?
23. Опишите процедуру принятия решения в японской модели управления.
24. Дайте сравнительный анализ системы «ринги» и западной модели принятия решений.
25. Что нового вносит идея аппарата управления как механизма принятия решений в построение организационной структуры?
26. Какие факторы следует учитывать при выделении в организационной структуре центров принятия решений?
27. В чем заключается проблема децентрализации решений?
28. Как оценить степень самостоятельности органа управления в принятии решений?
29. Что показывает коэффициент децентрализации?

Раздел 2. «Методологические основы разработки управленческих решений»

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?

Раздел 3. «Организационные и социально-психологические основы разработки управленческих решений»

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?
6. Назовите основные характеристики коммерческих организаций.
7. Назовите основные типы фирм по функциональному назначению
8. Приведите примеры хозяйственных организаций.
9. Какое место занимает система управления в социальной системе?



10. Из каких подсистем состоит система управления ?
11. Какие составляющие имеет механизм управления?
12. Каковы приоритеты структурного и функционального подхода при создании новой организации?
13. Что понимается под объектом управления?
14. Что такое субъект управления?

Раздел 4 «Эффективность управленческих решений»

1. Для чего необходима стадия организации и контроля выполнения решения?
2. Назовите основные функции механизма реализации решений.
3. В чем заключается разработка плана реализации решения?
4. Назовите основные объекты контроля выполнения решений.
5. Какую роль играют законы в теории организации?
6. Дайте характеристику закона синергии.
7. Какие факторы способствуют формированию положительной синергии в организации?
8. В чем смысл закона самосохранения?
9. Какое влияние оказывают внешние и внутренние факторы на устойчивость организации?
10. В чем заключается суть развития организации?
11. Назовите типы базовых стратегий организации.
12. Какова суть закона информированности – упорядоченности?
13. Что означает термин «гармония»?
14. Каков механизм действия закона композиции – пропорциональности?

Модуль 2. Методы принятия управленческих решений

Раздел 1. «Методы, применяемые на стадии подготовки управленческих решений»

1. Что такое управляющая и управляемая системы?
2. Что такое управленческое решение?
3. Какие школы и подходы к принятию управленческих решений Вы знаете?
4. Какие функции выполняют решения в управленческой деятельности?
5. Какие виды классификации управленческих решений Вам известны?
6. Какая информация собирается и обрабатывается при разработке управленческого решения?
7. Какую роль играет системный подход при структуризации проблемы?
8. Какие свойства внешней среды принимаются во внимание при разработке и реализации управленческих решений?
9. Какие факторы относятся к внешней среде прямого и косвенного влияния?



10. Какие внутренние факторы влияют на принятие и реализацию решений?

Раздел 2. «Методы планирования и прогнозирования»

1. Приведите примеры типов прогнозов, различающихся по целевому критерию.
2. Чем отличаются плановый, программный и организационный прогноз?
3. Чем отличаются методы исторической и математической аналогии?
4. Каковы достоинства и недостатки метода «Дельфи»?
5. В чем причина популярности в современном управлении и прогнозе метода прогнозных сценариев?
6. Развитие, каких объектов лучше всего прогнозировать методом морфологического анализа?
7. В каких случаях, и для каких целей при принятии решений целесообразно использовать экспертные методы прогнозирования?
8. Перечислите особенности прогнозирования на современном этапе общественного и экономического развития?

Раздел 3. «Методы, применяемые на стадии альтернатив»

1. Почему информация считается основой управленческих решений?
2. Определите понятия «определенность», «неопределенность» и «риск»?
3. Как оцениваются риски при управлении предприятием?
4. Какие виды рисков Вам известны?
5. Чем чистые риски отличаются от коммерческих рисков?
6. Какие методы снижения степени риска Вы знаете?
7. В каком виде оформляется информация для разработки управленческих решений?
8. В чем заключается метод страхования риска?
9. С помощью каких методов обрабатывается информация о внешней среде?
10. Какие методы прогнозирования используются при анализе альтернатив?
11. Какие технические средства используются при подготовке и обработке информации о внешней среде?
12. Какие основные факторы влияют на процесс разработки и принятия управленческих решений?

Раздел 4. «Методы реализации управленческого решения и оценки результатов»

1. Чем обусловлена необходимость надежной системы контроля управленческих решений?
2. Какие требования предъявляются к контролю?
3. Какие функции выполняет контроль?
4. Какие виды контроля управленческих решений Вам известны?
5. Назовите показатели эффективности реализации управленческих решений?
6. Какие технические средства используются при организации системы контроля?
7. В чем различие между официальной и личной ответственностью?
8. Как осуществляется делегирование полномочий при разработке управленческих решений?
9. Какие требования предъявляются к лицу, принимающему решение?
10. Какие виды ответственности Вы знаете?



11. Каким образом распределяется ответственность за реализацию управленческого решения?

5. Как соотносятся понятия «эффективность управления» и «эффективность управленческого решения»?

6. Какими факторами определяется эффективность управленческого решения?

7. В чем заключается сущность метода «затраты–прибыль»?

8. Чем определяется вид ответственности руководителя за принятое решение?

9. Назовите виды юридической ответственности.

10. Охарактеризуйте систему судебного контроля управленческих решений. Каковы ее основные недостатки?

11. Как реализуется в организации административная ответственность?

12. В чем проявляется социальная и моральная ответственность менеджера?

Тематика заданий текущего контроля

Примерная тематика заданий текущего контроля 6 семестр

Модуль 1. Основы разработки управленческих решений

Проведение текущего контроля №1 по разделу 1: «Теоретические основы разработки управленческих решений» предусматривает собеседование (коллоквиум).

Примеры содержания вопросов коллоквиума:

- 1.1 Возникновение науки об управленческих решениях
- 1.2 Сущность и особенности управленческих решений
- 1.3 Типология управленческих решений
- 1.4 Условия и факторы качества управленческих решений

Проведение текущего контроля №2 по разделу 2: «Методологические основы разработки управленческих решений» предусматривает написание доклада с презентацией.

Примеры тем докладов:

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 3: «Организационные и социально-психологические основы разработки управленческих решений» 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) инициатор 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) распорядителя.

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 поликлиники.



Модуль 2. Методы принятия управленческих решений

Проведение текущего контроля №1 по разделу 1: «Методы, применяемые на стадии подготовки управленческих решений» предусматривает выполнение аудиторной контрольной работы.

Примеры содержания заданий контрольной работы:

- 1.1 Классификация методов разработки управленческих решений
- 1.2 Методы диагностики проблем
- 1.3 Методы целеполагания и выявления альтернатив

Проведение текущего контроля №2 по разделу 2: «Методы планирования и прогнозирования» предусматривает собеседование (коллоквиум).

Примеры содержания вопросов коллоквиума:

1. Прогнозирование: понятийная база, типологии прогнозов;
2. Фактографические методы прогнозирования;
3. Экспертные методы прогнозирования;
4. Место прогнозирования в принятии решений.

Проведение текущего контроля №3 по разделу 3: «Методы применяемые на стадии выбора альтернатив» 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. 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.

Примерная тематика заданий для промежуточной аттестации:

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

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.

3. Типовые практические задания

Модуль 1. Основы разработки управленческих решений

Раздел 1. Теоретические основы разработки управленческих решений

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»	СМК РГУТИС
		<i>Лист 44 из 51</i>

Рассмотрите конкретные ситуации и выберите вариант управленческого решения. Обоснуйте свой выбор.

Ситуации для принятия управленческих решений

Ситуация 1. Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением срочной работы. Вы и ваш начальник считаете свои задания неотложными. Выберите наиболее приемлемый вариант решения:

- А.. Строго придерживаться субординации, не оспаривая решение начальника, предложить подчиненному отложить выполнение текущей работы.
- Б. Все зависит от того, насколько авторитетен в ваших глазах начальник.
- В. Выразить свое несогласие с решением начальника; предупредить его о том, что впредь в таких случаях будете отменять его задания, порученные вашему подчиненному без вашего согласия.
- Г. В интересах дела отменить задание начальника и приказать подчиненному продолжать начатую работу.

Ситуация 2. Неожиданно для всего коллектива вас назначают руководителем крупного отдела, хотя все ожидали назначения другого человека, являющегося неформальным лидером. В коллективе накалилась обстановка. Ваши действия:

- А. Выяснить, кто является самыми яркими противниками вашей кандидатуры. Сухо и официально вызвать их на беседу тоном, не терпящим возражений, изложить условия их дальнейшей работы на своем месте. В случае противодействия принимать самые жесткие административные меры.
- Б. Постараться найти общий язык с коллективом, стимулировать его положительные эмоции (например, устроить поездку за город, где в непринужденной обстановке обсудить положение в коллективе и постараться привлечь сотрудников на свою сторону).
- В. Привлекать коллектив к формулировке целей и выработке решений, при первой возможности продвигать подчиненных по служебной лестнице, чаще проводить совещания в коллективе, делегировать подчиненным дополнительные полномочия.
- Г. Пустить ситуацию на самотек, не принимать близко к сердцу все выпады и уколы противника. Сохранять уверенность и надеяться, что обстановка нормализуется сама собой.

Ситуация 3. Сотрудник вашего подразделения допустил халатность: не внес в информацию, направленную в вышестоящий орган госслужбы, уточненные данные. Действия руководителя:

- А. Посочувствовать работнику, пустив разрешение ситуации на самотек.
- Б. Потребовав письменного объяснения, провести жесткий разговор, припомнив прежние ошибки подчиненного.
- В. Вынести факт на обсуждение коллектива, предлагая принять коллективное решение.
- Г. Приложить к объяснительной записке докладную на имя руководителя организации с предложениями о наказании.

Ситуация 4. Сотрудник фирмы получил приглашение от конкурирующей фирмы на работу. Проработав более года в фирме, он показал себя ответственным, грамотным специалистом, получил ценный опыт работы, оказался просто приятным и уравновешенным человеком, способным легко найти общий язык с самыми различными людьми. Фирма, пригласившая его на работу, предложила вдвое большее вознаграждение и, в связи с организацией нового

филиала, более высокое положение на иерархической лестнице. Прямо и открыто сотрудник изложил сложившуюся ситуацию руководителю и заверил, что останется на работе, если ему повысят оклад лишь на одну вторую от предложенной фирмой-конкурентом суммы.

А. Руководитель непреклонен, требует, чтобы сотрудник остался, напоминает, что лишь благодаря опыту, полученному в этой фирме, он ценен для конкурента, заявляет, что это принципиальная ситуация.

Б. Руководитель предлагает сотруднику обсудить все положительные и отрицательные моменты его перехода в новую фирму; заверяет, что ему жаль будет терять своего сотрудника, человеческие и деловые качества которого он высоко ценит. И, наконец, обещает выяснить вопрос возможного повышения оклада.

В. Руководитель обещает связаться с вышестоящим начальством, которое только и может решать вопросы повышения оклада сотрудников.

Г. Прежде всего руководитель предлагает работнику в течение недели обдумать предложение. В это время наводит справки о предстоящей работе в фирме-конкуренте. В итоге идет на то, что предлагает сотруднику взять отпуск без сохранения содержания и в это время попробовать поработать у конкурента: все происходящее будет известно лишь руководителю и самому работнику.

Раздел 2. Методологические основы разработки управленческих решений

Кейс-задача №1.

На собрании акционеров АО «N», уставный капитал которого разделен на 100 000 акций, присутствовали акционеры и их правомочные представители, обладающие 50 500 акциями.

В повестку дня был включен вопрос о назначении генерального директора и выдвинута кандидатура Иванова И.И. «За» его назначение проголосовали акционеры и их правомочные представители, обладающие 25 250 акциями, «против» – 250 акциями, «воздержалось» – 25 000 акциями.

У собрания акционеров возникло сомнение в правомочности принятого решения, и оно проголосовало квалифицированным большинством голосом за внесение изменений в Устав, согласно которым полномочия по назначению генерального директора передаются Совету директоров АО.

Вопрос: Прокомментируйте правомерность принятых Собранием акционеров решений.

Кейс-задача № 2.

В настоящее время наблюдается тенденция к резкому сокращению объема продаж продукции предприятия. При обсуждении на заседании Дирекции были выдвинуты следующие предложения по выходу из кризисной ситуации:

1. Повысить качество выпускаемой продукции до уровня, превышающего качество аналогичной продукции конкурентов.
2. Развернуть собственную торговую сеть и снизить розничные цены за счет существенного уменьшения розничных расценок.
3. Сократить ассортимент выпускаемой продукции, исключив из него нерентабельные и малорентабельные виды продукции, с целью снижения удельных издержек на остальные виды выпускаемой продукции и соответствующего снижения оптово-



отпускных цен.

Вопрос: Какую первичную информацию необходимо иметь для принятия правильного решения на заседании Дирекции?

Критерии оценки кейса

1. Анализ проблемы - насколько верно, комплексно, и в соответствие с действительностью, студент сумел выделить причины возникновения проблемы на объекте, описанной в кейсе.
2. Структурирование проблем – насколько четко, логично, последовательно была изложена студентом проблема, охарактеризованы участники проблемы, выявлены последствия проблемы и риски для объекта.
3. Предложение стратегических альтернатив – количество вариантов решения проблемы предложенных студентом.
4. Обоснование решения – насколько аргументирована позиция студента относительно предложенного решения кейса.
5. Логичность и реализуемость плана внедрения стратегической инициативы – насколько соблюдены общепринятые нормы логики в предложенном решении, насколько предложенный план может быть реализован в текущих экономических условиях.

Раздел 3. Организационные и социально-психологические основы разработки управленческих решений

Деловая игра . 1 “Разработка управленческих решений в условиях конкуренции на рынке компьютеров”.

Ситуация 1.

Известно, что на рынке компьютеров ежемесячно может быть реализовано до 5 тыс. ед.

этой техники. Действующие на рынке фирмы реализуют только 4 тыс. ед. с предполагаемым увеличением объема продаж до 4,2 тыс. ед. в месяц. Прибыль от продажи каждого компьютера составляет 100 у. е.

Ваша фирма производит DVD проигрыватели. По данным маркетинговых исследований, можно увеличить их выпуск на 400 ед. Прибыль от продажи одного DVD проигрывателя составляет 200 у. е. Вы находитесь перед выбором более выгодного решения:

перепрофилировать производство на выпуск компьютеров (это мероприятие обойдется в 30 000 у. е.) или расширить выпуск DVD проигрывателя составляет (затраты в размере 20 000 у. е). Ваша задача состоит в следующем:

- определить факторы, которые вы будете учитывать при принятии решения;
- определить весь перечень возможных альтернатив решения;
- провести расчет прибыльности; • выбрать единственное решение

Ситуация 2.

Ваша фирма ежемесячно производит 5 000 компьютеров. Для того, чтобы серьезно противостоять конкурентам, Вам предстоит сделать выбор: 1. снизить цену на продукцию на 10 %. Тогда прибыль вашей фирмы от продажи каждого компьютера сократиться с 300 у.е. до 200 у.е.; 2. усилить рекламу и увеличить сеть сбытовых организаций. При этом



рекламные затраты на единицу продукции возрастут с 100 у.е. до 150 у.е., а сбытовые с 50 у.е. до 120 у.е.

Ваша задача:

- определить факторы, которые будут учитываться при принятии решения, и перечень возможных альтернатив решения;
- рассчитать доходность; • принять единственное решение.

Ситуация 3.

В результате усиления позиций конкурентов у вашей фирмы возникли сложности со сбытом компьютеров.

Имеются следующие варианты решения задачи:

1. снизить производство компьютеров с 5 000 до 4 000 ед. в месяц. При этом Ваши потери составят 50 000 у.е.;
2. усовершенствовать модели производимых компьютеров. В этом случае потери дохода составят 20 000 у.е. (от модернизации) и 30 000 у.е. (от внесенных изменений в технологию);
3. усилить рекламную кампанию. В этом случае затраты на единицу продукции возрастут на 8 у.е. 57

Ваша задача состоит в следующем:

- определить факторы, влияющие на принятие решения;
- рассчитать доходность;
- выбрать окончательное решение;
- оформить решение в таблицу (свободная форма)

Модуль 2. Методы принятия управленческих решений

Раздел 1 Методы, применяемые на стадии подготовки управленческих решений

Задача 1. Тема: Метод «дерево решений»

Оптовый склад обслуживает кино- и фотолаборатории, в том числе отпускает им проявитель. Статистика уровня продаж: 11 упаковок продаются с вероятностью 45%, 12 упаковок – с вероятностью 35%, 13 упаковок – 20%. Прибыль от реализации одной упаковки – 35 руб.

Непроданные упаковки в конце недели уничтожаются, при этом

Потери составляют 56 руб. с каждой упаковки. Какой недельный запас проявителя является для склада оптимальным?

Компания рассматривает, целесообразно ли ей разрабатывать новый продукт и выходить с ним на рынок. Затраты на разработку оцениваются в размере \$180000; вероятность того, что разработки будут успешными, составляет 0,75, что они окончатся неудачей – 0,25. Если разработки будут успешными, продукт будет выведен на рынок и при этом существуют следующие оценки:

- а) если продукт будет очень успешным, прибыль составит \$540000;
- б) если продукт будет средне успешным, прибыль составит \$100000;
- в) если продукт окажется неудачным, убытки составят \$400000;

Оцениваемые вероятности для каждого из указанных выше событий следующие: а) высокая успешность 0,4

- б) средняя успешность 0,3

в) неудача 0,3

Раздел 2 Методы планирования и прогнозирования

Задача

Малое предприятие решило заняться продажей сувенирной продукции. Первоначальный собственный капитал 20000 руб. Для организации производства взяли беспроцентную ссуду в размере 150000 руб. с гарантией её погашения к определенному сроку. Предприятие находится в густонаселенном пункте, появление конкурентов в котором в ближайшем будущем вполне возможно.

Зарплата сотрудников – 25000 руб./мес.

Расходы на рекламу – 5000 руб./мес.

Цена продажи – 50 руб./шт.

Предположительный объём продаж – 3000 шт./мес.

Себестоимость – 30 руб./ шт. 24

Расходы в январе:

Аренда помещения – 180000 руб.

Покупка оборудования – 40000 руб.

Предполагается, что каждый месяц будет производиться по 3000 изделий.

В себестоимости основные расходы составляют расходы на закупку сырья у другого предприятия. При оплате за сырьё малое предприятие пользуется одномесечным кредитом.

Беспроцентная ссуда должна погашаться каждый месяц по частям.

Задание

1. Рассчитать срок возврата кредита.

2. Рассчитать степень и уровень риска, при вероятности удачного осуществления предпринятого дела равной 0,85.

Для того чтобы решить эту задачу необходимо составить смету доходов и расходов на несколько месяцев.

Например: Смета				
Январь	Февраль	Март	Апрель	Май
Баланс	0		70000	
Инвестиции			170000	
Оплата кредиторской задолженности			50000	
Выручка от продаж	150000		150000	
Доход	320000		220000	
Оплата кредиторской задолженности	0		90000	
Зарплата	25000		25000	
Реклама	5000		5000	
Аренда			180000	
Оборудование			40000	
Расход	250000		170000	
Баланс на конец	70000		50000	

Рассмотрите конкретные ситуации и выберите вариант управленческого решения. Обоснуйте свой выбор.

Ситуации для принятия управленческих решений



Ситуация 1. Возглавляемая вами как руководителем отдела рабочая группа подготовила в срок проект реорганизации департамента госслужбы. Однако в последний момент перед рассмотрением на коллегии областной администрации один из сотрудников предложил разработанный им лично проект, который в беглом ознакомлении производит благоприятное впечатление. Как поступить?

- А. Проигнорировать проект сотрудника.
- Б. Предложить коллегии его проект.
- В. Получив разрешение на отсрочку, сделать совместный проект.
- Г. Некоторое время спустя выдать проект сотрудника за свой.

Ситуация 2. При распределении премий некоторые сотрудники коллектива посчитали, что их несправедливо обошли, и обратились к вам с жалобой. Что вы ответите?

- А. Скажете, что премии распределяются и утверждаются в соответствии с приказом руководителя.
- Б. Успокойте сотрудников, пообещав, что они получат премию в следующий раз, если заслужат.
- В. Посоветуете недовольным обратиться в соответствующий юридический или профсоюзный орган.

Ситуация 3. Вы недавно назначены руководителем крупного отдела. Еще не все знают вас в лицо. Идя по коридору, вы видите трех работников, о чем-то оживленно беседующих и не обративших на вас никакого внимания. Возвращаетесь через 20 минут и застаете их в том же положении. Как вы поведете себя.

- А. Остановитесь. Скажете, что вы их новый начальник, и вскользь заметите, что видите их здесь давно. «Если нет работы, зайдите ко мне в кабинет».
- Б. Спросите, кто их непосредственный начальник. Попросите, чтобы он зашел к вам.
- В. Поинтересуетесь, что их волнует, о чем разговор, как идут дела, нет ли претензий к администрации. После этого напомните, что пора работать.
- Г. Прежде всего поинтересуетесь, как обстоят дела в их отделе, и каковы сроки окончания работы, что мешает работать ритмично.

Ситуация 4. В коллективе освобождается место заместителя начальника. Среди членов группы существует несколько реальных претендентов на данную должность. Кого выбрать руководителю?

- А.. Руководитель принимает решение самостоятельно, без обсуждения с коллективом. Выбирает того, кто более исполнительен, послушен и не обладает инициативой, т.е. такого человека, которым можно легко управлять и который не будет составлять ему конкуренцию.
- Б. Принять решение самому очень трудно. Поэтому будет оттягивать дело и, возможно, ждать помощи со стороны (мнение коллектива или указание вышестоящего руководителя).
- В. Руководитель действует в соответствии с демократическим стилем:
Надо узнать мнение бывшего коллеги: кого он хотел бы видеть на своем месте и почему.
Провести личную беседу с каждым членом группы о том, кого он может предложить на эту должность.
Выявить тех, кто имеет больше рекомендаций со стороны коллег.
Провести среди претендентов письменный опрос: что, по их мнению, следует изменить в будущей работе?
- Проанализировать, кто обладает большей инициативой и творческим подходом; тому и делегировать полномочия.



Официально представить этого человека в коллективе и объяснить, почему именно его кандидатура была выбрана.

Как быть с остальными претендентами? Поговорить с ними в личной беседе и дать понять, что руководитель ценит их как специалистов и что никто другой не сможет справиться с работой лучше, чем они.

Ситуация 5. Недавно назначенный руководитель администрации, получив отчет одного из начальников отдела, признает его некачественно сделанным. Выберите наиболее рациональный вариант решения:

А. Принять отчет таким, какой он есть.

Б. Вернуть на доработку, строго указав на недопустимость подобного.

В. Дать на доработку отдельные пункты отчета через голову начальника одному из сотрудников, сказав, что это мелкие замечания, и он не хотел бы отрывать от работы начальника отдела.

Г. Устроить обсуждение отчета в отделе, чтобы обратить внимание работников на их недобросовестность, в конце попросив начальника отдела быть строже к подчиненным.

Раздел 3. Методы, применяемые на стадии выбора альтернатив

Рассмотрите конкретные ситуации и выберите вариант управленческого решения. Обоснуйте свой выбор.

Ситуации для принятия управленческих решений

Ситуация 1. Когда вам случается быть как представителю администрации на презентации фирмы или произведения искусства, к чему вы более склонны:

А. Вести разговоры на темы, близкие вам (особенно по профессии), вашим интересам в искусстве, литературе, спорте.

Б. Выяснить взаимоотношения по спорным или принципиальным вопросам, чтобы отстоять свою личную точку зрения.

В. Не выделяться, поддерживать общую тему разговора, разделять общее приподнятое, непринужденное настроение в компании.

Г. Постараться быть оригинальным, совершая нестандартные поступки.

Ситуация 2. На приеме граждан к руководителю учреждения обратился посетитель с жалобой на начальника отдела, который отказался рассматривать его вопрос, отправив его, сославшись на некомпетентность, к вышестоящему начальнику.

Ваши действия:

А. Оставить жалобу без внимания.

Б. На совещании отдела вынести порицание, указав на неправильные действия.

В. Пригласив начальника отдела, выяснить причину отказа в присутствии посетителя и принять решение.

Г. Извиниться за неправильные действия подчиненного принять решение. При случае переговорить с подчиненным.

Ситуация 3. Подчиненный игнорирует указания руководителя, делает все по-своему, не исправляет того, на что указали. Как должен вести себя руководитель?

А. Разобраться в мотивах упорства и, видя их несостоятельность, применить обычные административные меры, не теряя времени на разговоры.



- Б. В интересах дела постараться переубедить, расположить к себе, настроить на благоприятный деловой контакт в дальнейшем,
- В. Прежде всего, попытаться воздействовать на сотрудника через авторитетных для него членов коллектива.
- Г. Сначала подумать о том, что зависит от поведения руководителя, не делает ли он сам ошибок, а уж затем выяснить, в чем прав и не прав этот подчиненный.

Ситуация 4. В уже сложившейся организации, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения новшеств, появляется новый руководитель. Каким образом, по вашему мнению, он должен разрешить имеющийся конфликт? Выберите одно из возможных решений:

- А. Не обращая внимания на сопротивление новому сторонников стиля работы старого начальника, опираясь на сторонников противоположной группировки, вести работу по внедрению новшеств, не вовлекаясь в конфликты, воздействуя на противников силой своего примера.
- Б. В первую очередь попытаться разубедить и привлечь на свою сторону тех, кто выступает против или не соглашается с нововведениями, хочет работать по-старому.
- В. Прежде всего, в решении конфликта опираться на тех, кто поддерживает руководителя.
- Г. Постараться примирить сторонников старого и нового стилей работы путем постановки новых перспективных задач, поддерживая лучшие трудовые традиции коллектива и отвергая устаревшие, косные и вредные для дела.

Ситуация 5. Один из членов Вашей организации внезапно заболел, Каждый сотрудник занят срочной работой. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок. Как следует вести себя в такой ситуации?

- А. Поручить выполнение работы за отсутствующего одному из своих подчиненных.
- Б. Предложить: «Давайте подумаем вместе, кто возьмет на себя эту работу. Ведь она все равно должна быть сделана. Пусть каждый скажет, что он должен выполнить в этот период, а затем мы решим вместе, как закончить работу заболевшего».
- В. Сказать коллективу: «Я очень перегружен работой. Разделите-ка сами между собой работу заболевшего. Выручайте друг друга и весь коллектив. Человек поправится и отработает. За дело!»
- Г. Сделать работу самому.

Ситуация 6. Вы победили на выборах главы администрации города, но известно, что сотрудники аппарата были против вашей кандидатуры. Что вы предпримете, приступая к работе?

- А. Начнете с того, что быстро сменили всю команду.
- Б. Не реагируя публично на известный факт, постараетесь быть объективным в оценке деятельности работников.
- В. Создадите впечатление, что вашему избранию способствовала их поддержка.
- Г. Проведете индивидуальные собеседования с каждым сотрудником