

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Емельянов Сергей Геннадьевич

Должность: ректор

Дата подписания: 25.11.2024 09:39:00

Уникальный программный ключ:

9ba7d3e34c012eba476ffd2d064cf2781953be730df2374d16f3c0ce536f0fc6

МИНОБРАЗОВАНИЯ РОССИИ

Юго-Западный государственный университет

УТВЕРЖДАЮ:

Заведующий кафедрой

экономики, управления и аудита

*(наименование кафедры полностью)*



Е.А. Бессонова

*(подпись)*

«31» 05 2023 г.

ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА

для текущего контроля успеваемости  
и промежуточной аттестации обучающихся  
по дисциплине

Критериальный выбор управленческих решений

*(наименование дисциплины)*

38.04.01 «Экономика» (профиль, специализация)

«Экономика фирмы и отраслевых рынков»

*(код и наименование ОПОП ВО)*

# 1 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ

## 1.1 ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ

### Тема 1 «Основы теории разработки и экономического обоснования управленческого решения»

1. Дайте определение понятия управленческого решения.
2. Назовите классификационные признаки и типы управленческих решений.
3. Охарактеризуйте основные подходы к принятию управленческих решений.
4. Назовите условия и факторы качества управленческих решений.
5. Охарактеризуйте понятие и методологию системного анализа.
6. Опишите основные этапы системного анализа.
7. Назовите практические аспекты системного анализа проблем.
8. Из каких элементов состоит иерархия и целеполагание при выборе управленческого решения? Как провести оценивание целей?
9. Охарактеризуйте методы сравнения целей.
10. Опишите применение метода Чрчмена -Акофа при оценивании целей.

### Тема 2 «Прогнозирование состояния среды. Применение экспертных оценок в прогнозировании и разработке управленческих решений»

1. Прогнозирование в принятии управленческих решений.
2. Классификация методов и моделей экономического прогнозирования и планирования.
3. Фактографические, экспертные и комбинированные методы прогнозирования.
4. Использование эконометрических моделей в прогнозировании и планировании.
5. Методы прогнозирования экономической динамики.
6. Экспертные методы прогнозирования и принятия решений.
7. Метод Дельфи. Мозговой штурм. Метод Паттерн.

### Тема 3 «Методы выбора альтернатив»

1. Методы многокритериального выбора.
2. Графоаналитический метод.
3. Метод анализа иерархий.
4. Методы «стоимость- эффективность», «стоимость-выгода».
5. Экономико- математические методы в принятии решений.
6. Модели распределения ресурсов.
7. Принятие решений на основе сетевых графиков.

### Тема 4 «Принятие решений в условиях риска и неопределенности»

1. Источники и виды неопределенности.
2. Классификация рисков при принятии решений.
3. Приемы оценки рисков при принятии решений АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова.
4. Выбор управленческого решения в условиях риска в АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова.
5. Принятие решений в ситуации неопределенности.
6. Теория полезности и ее использование для поиска решений.

### Тема 5 «Коллективные решения. Контроль и реализация управленческих решений»

1. Процесс принятия решений в группе.
2. Особенности принятия коллективных решений в малых группах.

3. Риск групповых решений.
4. Реализация решений.
5. Организация и контроль выполнения решений.
6. Участие членов организации в принятии решений.
7. Оценка эффективности решений в АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова.

**Шкала оценивания:** 5 балльная.

**Критерии оценивания:**

**5 баллов** (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если он принимает активное участие в беседе по большинству обсуждаемых вопросов (в том числе самых сложных); демонстрирует сформированную способность к диалогическому мышлению, проявляет уважение и интерес к иным мнениям; владеет глубокими (в том числе дополнительными) знаниями по существу обсуждаемых вопросов, ораторскими способностями и правилами ведения полемики; строит логичные, аргументированные, точные и лаконичные высказывания, сопровождаемые яркими примерами; легко и заинтересованно откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

**4 балла** (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если он принимает участие в обсуждении не менее 50% дискуссионных вопросов; проявляет уважение и интерес к иным мнениям, доказательно и корректно защищает свое мнение; владеет хорошими знаниями вопросов, в обсуждении которых принимает участие; умеет не столько вести полемику, сколько участвовать в ней; строит логичные, аргументированные высказывания, сопровождаемые подходящими примерами; не всегда откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

**3 балла** (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он принимает участие в беседе по одному-двум наиболее простым обсуждаемым вопросам; корректно выслушивает иные мнения; неуверенно ориентируется в содержании обсуждаемых вопросов, порой допуская ошибки; в полемике предпочитает занимать позицию заинтересованного слушателя; строит краткие, но в целом логичные высказывания, сопровождаемые наиболее очевидными примерами; теряется при возникновении неожиданных ракурсов беседы и в этом случае нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

**1 балл** (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он не владеет содержанием обсуждаемых вопросов или допускает грубые ошибки; пассивен в обмене мнениями или вообще не участвует в дискуссии; затрудняется в построении монологического высказывания и (или) допускает ошибочные высказывания; постоянно нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

## **1.2 Темы рефератов**

1. Методы критериального выбора в управленческих решениях.
2. Анализ факторов, влияющих на выбор управленческих решений.
3. Сравнительный анализ методов принятия решений в условиях неопределенности.
4. Роль риск-менеджмента в критериальном выборе управленческих решений.
5. Инструменты поддержки принятия решений в бизнесе.
6. Критерии оценки эффективности управленческих решений.
7. Психология принятия решений: влияние на критериальный выбор управленческих решений.

8. Влияние корпоративной культуры на выбор управленческих решений.
9. Критериальный подход к разработке стратегии управления организацией.
10. Примеры успешных и неуспешных управленческих решений: уроки для критериального выбора.
11. Методы анализа вариантов управленческих решений: преимущества и недостатки.
12. Использование метода SWOT-анализа для критериального выбора решений.
13. Критерии оценки альтернатив: количественные и качественные методы.
14. Групповое принятие решений: эффективность и проблемы критериального выбора.
15. Долгосрочные и краткосрочные критерии при выборе управленческих решений.
16. Искусственный интеллект и машинное обучение в поддержке управленческих решений.
17. Этика в управленческих решениях: факторы и критерии.
18. Критериальный выбор в условиях быстроменяющейся внешней среды.
19. Сравнительная оценка традиционных и современных методов принятия управленческих решений.
20. Влияние заинтересованных сторон на процесс выбора управленческих решений.
21. Критериальный выбор в кризисной ситуации: практические рекомендации.
22. Инновационные подходы к управлению на основе критериального выбора.
23. Критерии и показатели эффективности управленческих решений в малом бизнесе.
24. Роль данных и аналитики в критериальном выборе управленческих решений.
25. Кросс-культурные аспекты критериального выбора управленческих решений.

**Шкала оценивания:** 5балльная.

**Критерии оценивания:**

**5 баллов** (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если задание на проект выполнено точно и полно; проект выполнен полностью самостоятельно и демонстрирует сформированные у автора навыки проектной деятельности; в проекте реализован креативный подход: предложено оригинальное (или инновационное) решение; сформулированы мотивированные выводы; рекомендации обоснованы и объективны; безукоризненно выполнены требования к оформлению проекта; защита проекта (презентация и доклад) осуществлена в яркой, интересной форме.

**4 балла** (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если задание на проект в целом выполнено; проект выполнен с незначительным участием преподавателя (консультации) и демонстрирует владение автором большинством навыков, необходимых для осуществления проектной деятельности; в проекте реализован стандартный подход: предложено типовое решение; выводы (заключение) доказательны; осуществлена попытка сделать практические рекомендации; имеются незначительные погрешности в содержании и (или) оформлении проекта; защита проекта (презентация и доклад) осуществлена в традиционной академической форме.

**3 балла** (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если задание на проект выполнено неточно и (или) неполно; выполнение проекта происходило при постоянном участии и помощи преподавателя; предложено наиболее простое, но допустимое решение; в проекте имеются недочеты и ошибки; выводы (заключение) не бесспорны; рекомендации имеются, но носят формальный характер; очевидны недочеты в оформлении проекта; защита проекта осуществлена в устной форме (без презентации) или доклад не отражал основное содержание проекта (или презентация не отражала основные положения доклада).

**1 балл** (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если задание на проект не выполнено или выполнено менее чем наполовину, при этом автор не обращался (или недостаточно обращался) к преподавателю за консультацией или помощью; в проекте допущены грубые ошибки; отсутствует вывод или автор испытывает затруднения с выводами (заключение носит формальный характер); не соблюдаются требования к оформлению проекта; защита проекта представляла собой неструктурированные рассуждения автора с отклонением от темы проекта.

### ***1.3 Кейс-задачи***

#### **Тема 1 «Основы теории разработки и экономического обоснования управленческого решения»**

##### ***Кейс-задача № 1***

Отсутствие автостанции в муниципальном центре (г. Чердынь)

Чердынский муниципальный район имеет слабо развитую транспортную инфраструктуру. Населенные пункты не имеют автостанций. С точки зрения маркетинга территорий вокзал, или автостанция, – лицо города, и это первое, что видят его гости.

В прошлом году был взорван автовокзал в муниципальном центре. В большинстве населенных пунктов строить автостанции нерентабельно ввиду малого потока пассажиров, но центр муниципального района не может без нее обойтись. Итак, проблема – отсутствие автостанции в муниципальном центре. Субъектом в данной ситуации выступает администрация Чердынско-го муниципального района. Объект: жители МР и г.Чердыни, которые пользуются междугородним общественным транспортом.

Представляется целесообразным рассмотреть варианты решения данной проблемы.

## Вариант 1

Строительство новой автостанции на  
прежнем месте

Высокая стоимость;  
длительная  
реализация;  
отсутствие  
источников  
финансирования;  
риск повторной  
диверсии  
(автовокзал - лицо  
города)

## Вариант 2

Аренда помещения у частных лиц

Отсутствие  
подходящих по  
площади помещений;  
возможность  
расторжения  
договора аренды  
арендодателем;  
руины бывшего  
автовокзала  
необходимо убирать

## Вариант 3

Строительство вокзала в другом  
месте

Высокая стоимость;  
недовольство  
населения новым  
местом для  
автовокзала

Исходя из анализа предложенных вариантов решения, можно прийти к выводу: количественные характеристики (количество плюсов и минусов) говорят в пользу варианта 1; качественные составляющие (соответствие принципам социальной ориентированности, экономичности, оперативности реализации) свидетельствуют об оптимальности варианта 3.

**Реальное решение проблемы.** Администрацией Чердынского муниципального района был заключен договор аренды с находящимся рядом магазином-баром, в котором созданы наиболее подходящие для размещения автостанции условия.

### Контрольные вопросы:

1. Оцените каждый из предложенных вариантов решения проблемы на оптимальность.
2. Дайте оценку целесообразности принятого в результате анализа решения.
3. Предложите свой вариант решения проблемы, обоснуйте его.

### *Кейс-задача № 2*

Обрушение моста в д. Бартым Березовского муниципального района На территории Березовского муниципального района проживает около 7 500 человек, и ежегодно наблюдается тенденция к снижению численности ее населения. Административным центром поселения является село Берёзовка, большая часть населения, а именно около 6 900 человек, проживает именно здесь. Жителей же д. Бартым насчитывается около 100 человек. Районная больница, средняя школа, детские сады – вся инфраструктура находятся в административном центре. В ноябре 2016 г. рухнула в воду часть бетонной конструкции моста, который соединял два берега д. Бартым. Вместо того чтобы отремонтировать мост, власти установили здесь 6 новых дорожных знаков, предупреждающих об опасности. Между тем аварийному мосту альтернативы нет. Им продолжают пользоваться все бартымцы. Половина жителей Бартыма живет на одном берегу, половина – на другом. По мосту ездят на легковых автомобилях, перегоняют скот, везут дрова и сено. Это единственный путепровод, поэтому бартымцы, как могут, латают дыры. Школьный автобус останавливается за несколько метров до аварийного моста. С безопасной территории родители забирают своих учеников начальной школы и ведут через мост под личным присмотром, чтобы не провалились в дыры. Скорая помощь тоже останавливается перед мостом. Глубина реки Бартымки – 6 метров. Чиновники Березовского сельского поселения считают, что мост стал аварийным по вине жителей Бартыма. В летнее время люди из речки делают пруд. В результате вода поднимается на полтора метра, разрушая бетонные опоры. Стоимость реконструкции моста оценивается в 1.5 млн руб. Самим селянам это мероприятие не под силу. На этой почве между жителями Бартыма и властями начался конфликт.

Участниками данной проблемной ситуации являются: субъект – администрация Березовского муниципального района; объект – население д. Бартым. Представляется целесообразным рассмотреть варианты решения данной проблемы.

### Вариант 1

Полная реконструкция моста за счет бюджета поселения

**Решение проблемы** Высокие затраты; недофинансирование других статей бюджета; риск нецелевого и неэффективного расходования средств

### Вариант 2

Реконструкция моста за счет средств краевого бюджета

**Решение проблемы** Отсутствие средств в краевом бюджете; риск нецелевого и неэффективного расходования средств

### Вариант 3

Переселение жителей

**Населению д. Бартым будут доступны все социальные услуги** Высокие затраты; недовольство жителей предложением относительно переезда; утрата транспортной инфраструктуры одного из туристических маршрутов Березовского района

Исходя из анализа предложенных вариантов решения, стоит сделать вывод: количественные характеристики (количество плюсов и минусов) говорят в пользу варианта 1; качественные составляющие (соответствие принципам социальной ориентированности, экономичности, оперативности реализации) свидетельствуют об оптимальности варианта 1.

**Реальное решение проблемы.** 11 марта 2016 г. администрацией Березовского сельского поселения Березовского муниципального района был объявлен конкурс на капитальный ремонт моста через р. Бартым (общая стоимость работ 3 663 157,43 руб.). Источник финансирования: бюджет Березовского сельского поселения Березовского муниципального района Пермского края.

#### Контрольные вопросы:

1. Оцените каждый из предложенных вариантов решения проблемы на оптимальность.
2. Дайте оценку целесообразности принятого в результате анализа решения.
3. Предложите свой вариант решения проблемы, обоснуйте его.



### Кейс-задача № 3

Размытый участок дороги Добрянка – Нижний Лух.

Жители населенных пунктов Нижний Лух, Висим, Ольховка Добрянского муниципального района не могут доехать до административного центра из-за критического состояния дороги «Завозжиха – Висим». Дорогу размыло так, что по ней невозможно проехать даже на внедорожнике.

Пассажирские рейсы отменены. Медикаментами, продуктами и всеми предметами первой необходимости жителей этих населенных пунктов обеспечивают. Проблемы с образованием детей также решаются: учителя выезжают в сельские поселки. Пассажиры доставляются вахтовым автобусом-вездеходом «Урал».

В последние годы дорогу лишь грейдируют, подсыпка нового гравия практически не производится, только изредка проводится ямочный ремонт. В результате эксплуатации покрытие превратилось в сплошную глину.

Администрацией района был организован проезд по маршруту Добрянка–Нижний Лух: ходил вахтовый «Урал», а с 25 апреля – КамАЗ. По официальной информации, вездеход отправлялся с городской площади Добрянки в 8.00 и 17.30 в понедельник, среду, пятницу и воскресенье. Районные власти заключили договор на ремонт дороги с предприятием «Евродорстрой». Предприятие с 16 апреля начало восстанавливать дорожное полотно на Завозжихе.

Итак, субъектом в данной ситуации является администрация Добрянского муниципального района, объект: участок автодороги Добрянка – Нижний Лух. Представляется целесообразным рассмотреть варианты решения

#### Вариант 1

Ремонт размытого участка дороги за счет средств районного бюджета

**Решение проблемы** Высокие затраты; недофинансирование других статей бюджета; риск нецелевого и неэффективного расходования средств; риск не уложиться в сжатые сроки

#### Вариант 2

Ремонт размытого участка дороги за счет средств районного бюджета при участии Министерства транспорта Пермского края

**Решение проблемы:** Высокие затраты; минимизация риска недобросовестной работы подрядчика; недофинансирование других статей бюджета; риск не уложиться в сжатые сроки

данной проблемы.

Исходя из анализа предложенных вариантов решения очевиден вывод: количественные характеристики (количество плюсов и минусов) говорят в пользу варианта №1; качественные составляющие (соответствие принципам социальной ориентированности, экономичности, оперативности реализации) свидетельствуют об оптимальности варианта №1.

**Реальное решение проблемы.** Аукцион на ремонт участка дороги от 7-го км (недалеко от отворота на сад «Медик») до 22-го км (остановка д. Заполье) выиграло ООО «Транспортник». Глава Добрянского муниципального района проехал по участку, осмотрел, как и какие проводятся работы. Пока погода хорошая, подрядчик стремится провести максимально большой объём работ: работают грейдер, экскаватор, каток. Первым делом ремонтируется самый проблемный участок – липовский лог. Проводится ремонтное профилирование проезжей части и обочин, на участке 21– 22-й километр обустраиваются кюветы. В полосе отвода дороги проводится вырубка кустарников и деревьев. Параллельно в Бор-Лёнве идёт выгрузка нового материала, песчано-гравийной смеси, которым будет отсыпана дорога. Он привозится баржей с карьера на реке Косье. Всего на дорогу уйдёт порядка 40 т ПГС. В период ремонта будет положена также новая водоотводная железобетонная труба – на 18-м километре. Ремонт дороги должен быть завершён через 2 месяца.

Контрольные вопросы:

1. Оцените каждый из предложенных вариантов решения проблемы на оптимальность.
2. Дайте оценку целесообразности принятого в результате анализа решения.
3. Предложите свой вариант решения проблемы, обоснуйте его.

## **Тема 2 «Прогнозирование состояния среды. Применение экспертных оценок в прогнозировании и разработке управленческих решений»**

### ***Кейс-задача № 4***

Вы - руководитель производственного коллектива АО «Авиаавтоматика» имени В.В.Тарасова». В период ночного дежурства один из ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травму. Виновник звонит вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать?

*Постановка задачи*

Как вы ответите на звонок?

1. «Действуйте согласно инструкции. Прочитайте ее, она лежит у меня на столе и сделайте все, что требуется».

2. «Доложите о случившемся вахтеру. Составьте акт на поломку оборудования, пострадавший пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся».

3. «Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь».

4. «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, вызовите врача».

### ***Кейс-задача № 5***

Однажды вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей о том, как лучше строить отношения с подчиненными. Одна из точек зрения вам понравилась больше всего.

Какая и почему?

1. «Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности».

2. «Все это мелочи. Главное в оценке людей - это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено».

3. «Успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его».

4. «Это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия»

### ***Кейс-задача № 6***

Необходимо разработать эффективную систему оплаты труда в АО «Авиаавтоматика» имени В.В.Тарасова», включающую основную оплату труда (базовая, или тарифная заработная плата — постоянная часть денежного вознаграждения) и дополнительную оплату (доплаты, надбавки, премии, бонусы — переменная часть денежного вознаграждения).

Методические указания

Осуществляя моделирование системы оплаты труда, менеджер по персоналу должен следовать следующим общим правилам.

Система оплаты труда должна ориентировать работника на достижение нужного предприятию результата, поэтому заработная плата связывается с показателями эффективности работы организации (оборот, прибыль, объем продаж, выполнение плана, улучшение качества и т. д.), рабочей группы, самого работника.

Система оплаты труда должна сочетать в себе жесткость правил определения денежного вознаграждения и гибкость в реагировании на изменения внутренней и внешней ситуации в организации, т.е. оплата труда

должна выступать не только мотиватором трудовой деятельности, но и средством управления, рычагом для руководителя.

Новая система оплаты труда, с одной стороны, не должна ухудшать положение сотрудников в материальном плане, но, с другой стороны, не должна подрывать экономическую состоятельность предприятия и его конкурентоспособность.

Внедрение системы оплаты труда должно сопровождаться продуманным механизмом информирования работников о новых правилах денежного вознаграждения, постоянным мониторингом эффективности системы оплаты труда.

Десять вопросов, на которые нужно иметь ответы, перед тем как приступить к разработке системы оплаты труда в любой организации

Какой вид планирования - краткосрочный (до года) или долгосрочный (два и более года) принят в организации? Период, на который разрабатывается система оплаты, определяется циклом планирования.

Сколько схем заработной платы (могут быть различные схемы для основного, вспомогательного, обслуживающего и управленческого персонала) будет применяться?

Кто будет разрабатывать и внедрять новую систему оплаты труда (финансовая служба, служба персонала, отдел труда и заработной платы, внешние привлеченные консультанты и т. д.)?

Какова ситуация на рынке труда, какие уровни оплаты предлагаются специалистам, которые работают в вашей организации, какие требования к ним предъявляются, какой пакет социальных льгот для них предлагается?

Какова позиция организации при определении уровня оплаты труда своих работников: выше, ниже или на уровне рыночных ставок, способна ли она за эффективный труд платить выше рыночной средней заработной платы?

Как система заработной платы будет связана с системой найма (как платить во время испытательного срока)?

Каковы соотношения между постоянной и переменной частями денежного вознаграждения, премиями и социальными льготами?

Какова связь между системой оплаты и системой оценки сотрудников?

Какова связь системы оплаты с системой подготовки и повышения квалификации кадров?

Является ли политика в области заработной платы секретной или публичной?

### ***Кейс-задача № 7***

Выпускник вуза временно устроился на работу в ресторан на должность официанта. Проработав немногим более месяца, он обратил внимание на то, что другой молодой человек, примерно такого же возраста, выполняющий ту же работу на аналогичной должности, получает за те же часы работы почти в 1,5 раза большую зарплату. Когда он обратился за разъяснениями к руководству, то ему объяснили, что это естественно, поскольку тот работник, несмотря на возраст, работает дольше и имеет больший опыт работы. Кроме того, он является постоянным, т. е. штатным работником. Выпускник оказался перед выбором: либо согласиться с доводами руководителя, либо искать другую работу, которая будет оплачиваться более справедливо.

Оценить правомерность решения администрации ресторана об установлении величины оплаты труда нового официанта и обоснованность претензий последнего по этому вопросу.

Предложить решение ситуации.

### ***Кейс-задача № 8***

Необходимо разработать систему социальных льгот персоналу АО «Авиаавтоматика» имени В.В.Тарасова», и внутренние нормативные документы, фиксирующие систему стимулирования персонала.

Методические указания

Социальные льготы, представляя собой дополнительные блага, получаемые работниками от предприятия, повышают их благосостояние и качество трудовой жизни. Часть социальных льгот предоставляется в законодательном порядке и обязательна для всех предприятий (оплачиваемые основные и дополнительные отпуска, оплата временной нетрудоспособности, льготы молодым сотрудникам и женщинам и т. д.). Часть социального пакета предоставляется предприятиями на основе добровольно взятых на себя обязательств по отношению к работникам.

### ***Кейс-задача № 9***

Дмитрий Уваров, два года назад ставший начальником отдела в АО «Авиаавтоматика» имени В.В.Тарасова», впервые за это время заболел и не смог выйти на работу. И, как назло, именно сегодня, когда ему нужно решить с управляющим массу важных вопросов. Множество мыслей крутилось у него в голове. Что сейчас происходит в отделе? Как сотрудники обойдутся без него? Почему ему никто не звонит, не советуется? Когда он был в отпуске, Филатов, правда, выполнял за него кое-какие дела из так называемых обыч-

ных, оставляя действительно важные до его возвращения, но ведь тогда было лето - затишье. Может быть, следует подумать о заместителе?

Уваров впервые задумался об этом, и, хотя это было не слишком приятно, он продолжал мысленно анализировать ситуацию. Какими полномочиями должен обладать временно исполняющий обязанности? Где он может получить опыт? У него и своих дел хватает, станет ли он вообще напрягаться ради одного раза? Кто будет выполнять работу Филатова, если тот, допустим, будет замещать его, Уварова?

Обладает ли временно исполняющий обязанности правом подписи? Кто будет отвечать, если временно исполняющий обязанности ошибется, примет неверное решение? Найдет ли Филатов общий язык с остальными сотрудниками? Может быть, лучше - Рогов, он общительней?

А от следующей мысли у Уварова даже температура подскочила.

Что будет, если Рогов прекрасно справится с обязанностями начальника отдела, справится не хуже его самого? Тем более, он недавно был на стажировке и успешно работает со сложными компьютерными программами. Может, не стоит слушать врача и выйти на работу? Уваров почувствовал себя хуже и решил, что обдумает все позже...

Задание: 1. Проанализируйте и охарактеризуйте сложившуюся в отделе ситуацию в терминах менеджмента.

2. Постарайтесь ответить на вопросы, возникшие у Д. Уварова, и аргументируйте свои ответы.

3. Как бы вы оценили стиль руководства Д. Уварова?

4. Проанализируйте достоинства и недостатки следующих альтернативных вариантов замещения: штатное замещение; временное исполнение обязанностей по совместительству; В каких случаях предпочтительней каждый из трех вариантов?

### ***Кейс-задача № 10***

Подчиненный (коллега) игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы ему указываете.

Как вы поступите с этим подчиненным (коллегой) в дальнейшем?

1. Разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, примените обычные административные меры наказания.

2. В интересах дела постараетесь вызвать его на откровенный разговор, попытаетесь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт.

3. Обратитесь к коллективу, рассчитывая на то, что его неправильное поведение будет осуждено и к нему примут меры общественного воздей-

ствия.

4. Попробуйте вначале разобраться в том, не совершаете ли вы сами ошибок во взаимоотношениях с подчиненным (коллегой), а потом уже решите, как поступить.

### Тема 3 «Методы выбора альтернатив»

#### *Кейс-задача № 11*

1. По заданному в таблице варианту, отражающему детерминированную зависимость

$$ВП = Чр * Д * П * Вч$$

ВП – выпуск продукции предприятия за год (фактор-функция), руб.;

Чр – среднесписочная численность на предприятии, чел.;

Д – среднее количество дней, отработанных одним рабочим за год;

П – средняя продолжительность рабочего дня, часов;

Вч – среднечасовая выработка одного рабочего, руб./чел.-ч.

необходимо провести вычислительные мероприятия, определив абсолютные и относительные показатели влияния независимых факторов на фактор функцию,

2. В табличной форме представить полученные результаты, проранжировать факторы по степени их влияния на функцию.

3. Предложить мероприятия по увеличению (стабилизации) годового объема продукции предприятия.

4. Сформировать отчет по выполненному исследованию.

Таблица - Индивидуальные задания

№ варианта	Чр		Д, дней		П, часов в день		Вч, руб./чел.-ч.)	
	план	факт	план	факт	план	факт	план	факт
1	105	130	105	130	105	130	105	130
2	110	105	110	105	110	105	110	105
3	121	142	121	142	121	142	121	142
4	114	131	114	131	114	131	114	131
5	106	124	106	124	106	124	106	124
6	111	104	111	104	111	104	111	104
7	115	132	115	132	115	132	115	132
8	107	141	107	141	107	141	107	141
9	112	107	112	107	112	107	112	107
10	116	133	116	133	116	133	116	133

№ варианта	Чр		Д, дней		П, часов в день		Вч, руб./ (чел.-ч.)	
	план	факт	план	факт	план	факт	план	факт
11	120	139	120	139	120	139	120	139
12	108	126	108	126	108	126	108	126
13	113	105	113	105	113	105	113	105
14	117	134	117	134	117	134	117	134
15	119	120	119	120	119	120	119	120
16	109	138	109	138	109	138	109	138
17	114	135	114	135	114	135	114	135
18	118	106	118	106	118	106	118	106
19	110	107	110	107	110	107	110	107
20	115	136	115	136	115	136	115	136
21	119	106	119	106	119	106	119	106
22	111	107	111	107	111	107	111	107
23	116	136	116	136	116	136	116	136
24	118	110	118	110	118	110	118	110
25	122	137	122	137	122	137	122	137
26	112	108	112	108	112	108	112	108
27	117	127	117	127	117	127	117	127
28	120	138	120	138	120	138	120	138
29	113	106	113	106	113	106	113	106
30	121	140	121	140	121	140	121	140

**Кейс-задача № 12**

1. Выявить наличие связи между двумя качественными признаками явления, если каждый из этих признаков оценивается двумя-тремя уровнями, определив значения коэффициентов ассоциации (Ка) или контингентизации (Кк), Пирсона, Чупрова.
2. В табличной форме представить полученные результаты.
3. Сформировать отчет по выполненному исследованию.

Таблица - Индивидуальные задания при двух уровнях дифференциации двух признаков (свойств) исследуемых явлений

Номер варианта	Исследуемое явление (процесс)	Количество обследованных (a - d) по признакам	
		среднее полное	среднее неполное
1	Зависимость количества	среднее полное	среднее неполное



Номер варианта	Исследуемое явление (процесс)	Количество обследованных (a - d) по признакам			
		наркоманы	не наркоманы	наркоманы	не наркоманы
	наркоманов от уровня образования	a=120	b=80	c=60	d=150
2	Зависимость количества наркоманов от достатка семьи	высокий		средний	
		наркоманы	не наркоманы	наркоманы	не наркоманы
		a=80	b=100	c=80	d=20
3	Зависимость количества разводов от принадлежности к конфессии	православное христианство		мусульманство	
		разведенные	не разведенные	разведенные	не разведенные
		a=120	b=70	c=90	d=210
4	Зависимость количества разводов от поселенческого происхождения	селяне		горожане	
		разведенные	не разведенные	разведенные	не разведенные
		a=30	b=165	c=210	d=70
5	Зависимость количества разводов от профессии	рабочие-машиностроители		рабочие-ткачи	
		разведенные	не разведенные	разведенные	не разведенные
		a=110	b=60	c=90	d=315
6	Зависимость количества браков от возраста вступающих в брак	до 20 лет		от 20 до 30 лет	
		в браке	холостые	в браке	холостые
		a=180	b=50	c=90	d=20
7	Зависимость количества рождений от обеспеченности	обеспеченные		не обеспеченные	
		имеют детей	не имеют детей	имеют детей	не имеют детей
		a=60	b=10	c=50	d=30
8	Зависимость количества рождений от социальной принадлежности	рабочие		интеллигенция	
		имеют детей	не имеют детей	имеют детей	не имеют детей
		a=300	b=150	c=80	d=130
9	Зависимость количества рождений	медработники		артисты	
		имеют детей	не имеют детей	имеют детей	не имеют детей

Номер варианта	Исследуемое явление (процесс)	Количество обследованных (a - d) по признакам			
		тей	детей	тей	тей
	от профессии	a=65	b=45	c=20	d=40
10	Зависимость количества наркоманов от возраста	до 16 лет		от 17 до 30 лет	
		наркоманы	не наркома- ны	наркома- ны	не наркоманы
		a=70	b=30	c=25	d=15
11	Зависимость количества разводов от возраста вступления в брак	до 20 лет		от 20 до 30 лет	
		разведен- ные	не разведен- ные	разведен- ные	не разведен- ные
		a=215	b=125	c=80	d=40
12	Зависимость количества предпринимателей от ме- ста проживания	орловчане		куряне	
		пред- принима- тели	не пред- принимате- ли	пред- принима- тели	не пред- приниматели
		a=600	b=400	c=1200	d=200
13	Зависимость количества предпринимателей в го- роде от уровня образова- ния	среднее профессиональ- ное		высшее гуманитарное	
		пред- принима- тели	не пред- принимате- ли	пред- принима- тели	не пред- приниматели
		a=180	b=120	c=410	d=370
14	Зависимость количества предпринимателей от по- селенческого происхож- дения	селяне		горожане	
		пред- принима- тели	не пред- принимате- ли	пред- принима- тели	не пред- приниматели
		a=180	b=60	c=720	d=2300
15	Зависимость количества доноров от пола	мужчины		женщины	
		доноры	не доноры	доноры	не доноры
		a=600	b=1800	c=300	d=150
16	Зависимость количества доноров от благополучия	высокий уровень		низкий уровень	
		доноры	не доноры	доноры	не доноры
		a=150	b=300	c=200	d=130
17	Зависимость количества курящих от пола	мужчины		женщины	
		курящие	не курящие	курящие	не курящие
		a=380	b=250	c=250	d=180

Номер варианта	Исследуемое явление (процесс)	Количество обследованных (a - d) по признакам			
		18	Зависимость количества курящих от профессии	архитекторы	
курящие	не курящие			курящие	не курящие
a=20	b=15			c=300	d=80
19	Зависимость количества курящих от места про- живания	г. Сочи		г. Архангельск	
		курящие	не курящие	курящие	не курящие
		a=2500	b=1800	c=3100	d=2800
20	Зависимость смертности в течение года от местно- сти проживания	Чернобыльская зона		Вологодчина	
		живущие	умершие	живущие	умершие
		a=3200	b=120	c=2500	d=40
21	Зависимость числа не окончивших вуз от соци- ального положения роди- телей	рабочие		руководители	
		окончили	не окончили	окончили	не окончили
		a=3700	b=80	c=200	d=20

Таблица - Индивидуальные задания при более чем двух уровнях дифференциации двух признаков (свойств) исследуемых явлений

№ п/п	Наименование исследуемого явления	Уровни градации свойств X	Количество наблюдений по уров- ням дифференциации свойства У		
			низкая	средняя	высокая
1	Посещаемость (у) школы детьми из семей разного достатка	низкая	30	60	10
		средняя	25	80	15
		высокая	40	50	35
2	Посещаемость школы детьми из семей разных конфессий	христианской	300	150	80
		мусульман- ской	100	80	40
		иудаистской	25	15	10
3	Посещаемость школы детьми из семей разной полноты	неполная	80	40	15
		полная	150	200	80
		трехпоколен- ная	40	10	25
4	Браки среди выросших в разных поселениях	село	50	120	90
		поселок	80	70	65
		город	1200	800	20
5	Разводы среди выросших в разных поселениях	село	800	400	150
		поселок	300	180	1200

№ п/п	Наименование исследуемого явления	Уровни градации свойств X	Количество наблюдений по уров- ням дифференциации свойства Y		
			низкая	средняя	высокая
		город	2500	150	600
6	Деторождение среди вы- росших в разных поселе- ниях	село	250	180	600
		поселок	100	300	900
		город	150	600	210
7	Зависимость количества разводов от полноты семьи, в ко- торой воспитывались	неполная	300	200	800
		полная	1500	150	900
		трехпоколен- ная	80	100	160
8	Зависимость количества деторождений от полно- ты семьи, воспитавшей родителей	неполная	300	400	150
		полная	600	120	800
		трехпоколен- ная	1200	400	180
9	Зависимость численно- сти осужденных от полно- ты семьи, их воспи- тавшей	неполная	80	30	50
		полная	25	40	20
		трехпоколен- ная	30	10	40
10	Зависимость численно- сти осужденных от места их проживания	село	35	40	100
		поселок	200	70	30
		город	1200	60	120
11	Зависимость численно- сти осужденных из семей разных конфессий	мусульмане	80	100	60
		католики	10	30	70
		православные	90	160	50
12	Зависимость численно- сти курящих от достатка семей, в которых они вы- росли	низкий	30	20	25
		средний	100	70	210
		высокий	80	140	220
13	Зависимость численно- сти курящих от места получения ими началь- ного образования	школа	110	240	80
		лицей	160	50	300
		гимназия	60	90	170
14	Зависимость интенсив- ности нарушений ПДД от возраста водителя	до 30 лет	800	160	80
		30-50 лет	120	40	20
		старше 50 лет	60	30	15
15	Зависимость частоты правонарушений от уровня образования	полное сред- нее	800	120	980
		среднее спе-	1020	600	450

№ п/п	Наименование исследуемого явления	Уровни градации свойств X	Количество наблюдений по уров- ням дифференциации свойства У		
			низкая	средняя	высокая
		циальное			
		высшее	300	240	120
16	Зависимость численно- сти побывавших в мед- вытрезвителе от разме- ров их доходов	низкий	120	80	210
		средний	170	240	80
		высокий	20	35	70
17	Зависимость частоты производственных травм от напряженности рабо- ты	низкая	120	240	60
		средняя	90	150	240
		высокая	310	260	100
18	Зависимость частоты наездов на пешеходов от интенсивности пешеход- ного движения	низкая	40	70	120
		средняя	200	160	30
		высокая	60	90	210
19	Зависимость частоты брака от производствен- ного стажа рабочих	малый	70	40	110
		средний	260	120	80
		большой	310	620	150
20	Зависимость интенсив- ности пропусков занятий студентами от образова- ния их родителей	неполное	700	200	150
		среднее	220	500	900
		высшее	1000	800	300
21	Зависимость интенсив- ности квартирных краж от этажности дома	малозэтажные	40	70	300
		пятиэтажные	150	380	240
		высотные	180	260	310

### **Кейс-задача № 13**

По заданному варианту сформировать исследуемую совокупность включающую номер своего варианта и четыре следующие за ним.

1. Определить показатели-ориентиры, выполнить их свертку и представить в виде площадной диаграммы.
2. Определить показатели, отражающему положение каждого предприятия из исследуемой совокупности.
3. Определить уровень отставания предприятия-заказчика исследования от бенчмаркингово ориентира.
4. В графической форме представить полученные результаты.
5. Сформировать отчет по выполненному исследованию.

Таблица - Индивидуальные задания

номер варианта и пред- прия- тия	Наименование и значение показателей одноотраслевых предприятий					
	удельная себестои- мость про- дукции (руб./руб.)	выработка работника (тыс.руб./ чел. в год)	фондоосна- щен-ность (руб./руб.)	средний разряд рабочих (единиц)	значение дивиденда по акциям (руб./руб.)	отношение годовых инвестиций к капиталу (руб./руб.)
1	0,82	150,0	0,62	4,1	0,04	0,15
2	0,74	153,5	0,70	3,7	0,06	0,10
3	0,76	155,0	0,63	4,8	0,09	0,08
4	0,70	149,0	0,76	3,9	0,08	0,12
5	0,81	152,5	0,63	4,2	0,03	0,09
6	0,73	150,5	0,71	3,8	0,05	0,16
7	0,77	154,0	0,77	4,5	0,01	0,11
8	0,71	149,5	0,64	4,9	0,08	0,10
9	0,80	153,0	0,75	4,1	0,02	0,13
10	0,72	155,5	0,70	4,3	0,06	0,19
11	0,78	151,0	0,72	4,0	0,07	0,17
12	0,73	154,5	0,65	4,4	0,03	0,12
13	0,79	150,0	0,78	5,0	0,04	0,18
14	0,70	153,5	0,64	4,0	0,07	0,14
15	0,79	156,0	0,73	4,4	0,01	0,18
16	0,72	151,5	0,74	4,1	0,06	0,13
17	0,78	155,0	0,75	3,9	0,05	0,16
18	0,70	150,5	0,66	4,5	0,01	0,13
19	0,74	154,0	0,73	4,2	0,08	0,19
20	0,80	152,0	0,65	4,5	0,02	0,14
21	0,77	155,5	0,73	4,7	0,04	0,17
22	0,71	151,0	0,67	3,8	0,05	0,15
23	0,75	154,5	0,74	4,3	0,09	0,11
24	0,81	152,5	0,66	4,6	0,03	0,20
25	0,76	156,0	0,72	3,7	0,02	0,15
26	0,72	130,4	0,76	4,3	0,01	0,14
27	0,82	151,5	0,68	4,4	0,07	0,17
28	0,73	153,0	0,75	4,8	0,05	0,21
29	0,75	156,5	0,67	4,7	0,02	0,16
30	0,73	152,0	0,71	3,6	0,03	0,13

#### ***Кейс-задача №14***

Ситуация: Вы работаете менеджером в средней по размеру фирме. В руководимом вами трудовом коллективе, как вам стало известно, имеется неформальный лидер. Данный работник имеет более продолжительный, чем у вас, опыт работы в данной сфере деятельности, стаж его работы превышает ваш почти в два раза. Кроме того, он умеет выслушать других сотрудников, многие идут к нему за советом, а не к Вам. Вы наметили в ближайшее время расширить сферу деятельности фирмы, провести некоторые изменения в структуре управления. Неформальный лидер, как Вам сообщили, против предстоящих перемен.

1. Разработайте стратегию взаимодействия менеджера и неформального лидера.
2. Выберите одну из альтернатив поведения менеджера:
  - о Уволить несогласного лидера;
  - о Проигнорировать его мнение;
  - о Привлечь на свою сторону;
  - о Прочее (обосновать).

#### **Тема 4 «Принятие решений в условиях риска и неопределенности»**

#### ***Кейс-задача № 15***

Ситуация: Вы работаете менеджером в АО «Авиаавтоматика» имени В.В.Тарасова». В руководимом вами трудовом коллективе, как вам стало известно, имеется неформальный лидер. Данный работник имеет более продолжительный, чем у вас, опыт работы в данной сфере деятельности, стаж его работы превышает ваш почти в два раза. Кроме того, он умеет выслушать других сотрудников, многие идут к нему за советом, а не к Вам. Вы наметили в ближайшее время расширить сферу деятельности фирмы, провести некоторые изменения в структуре управления. Неформальный лидер, как Вам сообщили, против предстоящих перемен.

1. Разработайте стратегию взаимодействия менеджера и неформального лидера.
2. Выберите одну из альтернатив поведения менеджера:
  - о Уволить несогласного лидера;
  - о Проигнорировать его мнение;
  - о Привлечь на свою сторону;
  - о Прочее (обосновать).

#### ***Кейс-задача № 16***

1. По заданному таблице процессу (явлению) - объекту исследования необходимо сформулировать 5-6 причин (факторов, действующих сил и т.д.), которые обусловили его неблагоприятное (кризисное, недопустимое) состояние.

2. В табличной форме представить альтернативы и произвести их индивидуально-экспертное попарное сравнение с целью выявления предпочтений.

3. Сопоставить результаты, полученные АВС методом и методом попарного сравнения.

4. Сформировать отчет по выполненному исследованию.

Таблица - Индивидуальные задания

№ варианта	Наименование исследуемого процесса, явления
1	Низкая рождаемость населения
2	Высокая смертность населения
3	Незанятость части населения
4	Низкая школьная успеваемость
5	Ранняя смертность мужчин в России
6	Феминизация мужского труда в России
7	Уклонение предпринимателей от уплаты налогов
8	Несвоевременная выплата заработной платы предприятиями
9	Обезлюднение села
10	Низкое качество отечественных товаров
11	Миграция рабочей силы из России за рубеж
12	Низкая бытовая культура населения
13	Загрязнение окружающей природной среды
14	Химическое загрязнение окружающей природной среды
15	Коррупция российского чиновничества
16	Вымогательство инспектуры ГИБДД
17	Нарушение правил дорожного движения водителями
18	Инфляция
19	Подростковое курение
20	Алкоголизм
21	Квартирные кражи
22	Бытовая агрессивность населения (недостаточность доброжелательности)
23	Назойливость рекламы
24	Имущественное расслоение населения
25	Уклонение юношей от службы в армии
26	Низкое качество жилищно-коммунального обслуживания россиян
27	Образовательный нигилизм молодежи (устремленность не к получению профессиональных знаний, а к получению символов об-



№ варианта	Наименование исследуемого процесса, явления
	разованности)
28	Всплеск псевдорелигиозности высшего российского чиновничества
29	Оппортунизм (неявное уклонение от полноценного исполнения служебных обязанностей ради собственного удобства и спокойствия) государственных и муниципальных служащих
30	Конформизм (массовая подверженность влиянию/внушению авторитетов, кумиров, отсутствие собственной твердой позиции даже по банальным житейским вопросам) современной молодежи
31	Непривлекательное состояние городских дворовых пространств
32	Молодежное сквернословие
33	Всплеск привлекательности экономического образования
34	Подъездно-дворовой вандализм (повреждение скамеек, битье светильников, выцарапывание штукатурки и т.д.)

### ***Кейс-задача № 17***

Сотрудник АО «Авиаавтоматика» имени В.В.Тарасова» постоянно уклоняется от ответственности, переспрашивает, как следует выполнять текущую работу, но в результате все делает весьма старательно. Сотрудник работает в компании более полугода. Чем может быть вызвана эта ситуация? Каковы Ваши действия?

### ***Кейс-задача № 18***

Вы – менеджер фирмы и Вам предстоят переговоры, очень важные для Вас, с представителем другой фирмы по поводу заключения договора. В начале беседы Вы видите, что ваш партнер настроен благожелательно и поэтому эмоционально «расписываете» ему все преимущества Вашего с ним сотрудничества, сопровождая Вашу речь энергичными жестами. Но затем Вы отмечаете, что партнер принимает «закрытую» позу – скрещивает руки на груди и, высказывая свое мнение по данному вопросу, избегает смотреть Вам в глаза.

- Вопросы: 1. Что означает данная поза?  
 2. Какова может быть причина такого поведения партнера?  
 3. Какие действия Вы предпримете?

### ***Кейс-задача № 19***

Вы чувствуете, что намеченные на день дела Вы не успеваете сделать

вовремя. Помимо того, что уже выполнено, еще нужно провести совещание с руководителями подразделений, заказать билеты на самолет для предстоящей командировки, сделать заказ на поставку товаров и встретиться с рабочими по поводу внедрения в производство новой технологии.

Вопросы: 1. Станете ли Вы стараться все успеть сделать самому?

2. Перепоручите ли какие-нибудь дела своим подчиненным? Если да, то какие и кому?

3. Что Вы перенесете на другие дни?

### *Кейс-задача № 20*

В Вашем коллективе работают следующие сотрудники:

1. Вероника Матвеевна – старший мастер, 31 год. Очень подвижная женщина, которая постоянно куда-то торопится, бежит, появляется то там, то здесь. Когда она беседует с кем-то, то постоянно меняет позу, вертит что-то в руках, отвлекается, разговаривает сразу с несколькими людьми. Ее легко заинтересовать всем новым, но она сравнительно быстро остывает. Преобладающее настроение – веселое, бодрое. На вопрос: «Как дела?» – отвечает с улыбкой: «Очень хорошо», - хотя иногда оказывается, что дела и на работе и в личной жизни не так уж хороши. Про свои достижения радостно объявляет всем: «Вот, начальник цеха опять похвалил». Огорчений не скрывает, рассказывает о них, но всегда бодро добавляет: «Это как-то случайно случилось...»; «Это можно исправить». Иногда огорчается, даже плачет, но недолго. Быстро успокаивается и снова смеется. Несмотря на живость и непоседливость, ее легко дисциплинировать, она охотно прислушивается к советам, старается их выполнить. В делах, особенно в трудных, проявляет большую энергию и заинтересованность, крайне работоспособна. Легко сходится с новыми людьми. Ее охотно слушают в коллективе, считают хорошим человеком. Быстро привыкает к новым требованиям.

2. Лев Викторович – бухгалтер, 38 лет. Спокоен, малоразговорчив. Окружающие говорят, что он глуповат, но работает Лев Викторович хорошо: никогда не делает ошибок в расчетах. Обычно не ссорится. Единственная ссора была связана с тем, что однажды, когда он был в отпуске, его стол был вынесен из кабинета и заменен новым. После возвращения из отпуска он в резкой форме потребовал вернуть стол. Требование было удовлетворено, и Лев Викторович упокоился. Сослуживцы считают, что он очень увлечен работой, так как забывает об обеде и не ходит в столовую. Главный бухгалтер уважает его за аккуратность и добросовестность в работе, но говорит, что Лев Викторович необыкновенно упрям, и заставить его выполнить работу, которую он не хочет делать, невозможно. 3. Татьяна Алексеевна – менеджер,

40 лет. Это безгранично увлекающаяся натура. Часто берет работу не по силам, до крайности подвижна. Она в любую минуту готова сорваться с места и «лететь» в любом направлении. Татьяна Алексеевна вспыльчива. Задание понимает сразу, но в работе делает много ошибок из-за торопливости и невнимательности. Она очень инициативна. Всех «засыпает» вопросами. Очень любит, когда ее хвалят и ставят в пример, на критику сердится и может сорваться, а на тех, кто критикует, затаивает злобу.

Вопросы:

1. Какие основные потребности этих людей согласно пирамиде Маслоу?
2. Какими способами Вам следует удовлетворять их потребности?

## **Тема 5 «Коллективные решения. Контроль и реализация управленческих решений»**

### ***Кейс-задача № 21***

Оптимизируйте функциональную структуру производственных подразделений электромашиностроительного предприятия – Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова (далее АО «Э»), используя методику анализа функций и задач.

В состав производственной структуры предприятия входят следующие подразделения: отдел организации и подготовки производства (ООПП); отдел диспетчирования и кооперирования производства (ОДКП); отделы начальников крупного машиностроения и аппаратного производства (ОНК-МАП), состоящие из бюро оперативного планирования машинного и аппаратного производств (БОПМАП) и бюро оперативного планирования заготовительных цехов и подготовки производства (БОПЗЦ и ПП); основные цеха: 1, 2, 3, ..., 27.

Производственный блок предприятия находится в подчинении заместителя Генерального директора по производству.

Оплата труда в подразделениях предприятия производится по повременной системе оплаты. Фонд заработной платы должностных лиц структурных подразделений предприятия заранее определен.

Далее излагаются функции, выполняемые конкретными подразделениями предприятия.

1. Отдел организации и подготовки производства (ООПП):
  - ведение системы оперативного планирования производства на основе нормативно-цикловых графиков и договоров;

- контроль за обеспечением полной технической подготовки производства головного предприятия;

- организация и контроль подготовки производства путем формирования и ведения сквозных нормативных графиков поэтапного изготовления изделия от разработки до отгрузки готовой продукции;

- ведение классификатора изделий, изготавливаемых машинным и аппаратным производствами АО «Э» с учетом сложности конструкций, технологии производства и трудоемкости их изготовления;

- составление сводных данных по подготовке производства (для оперативного решения вопросов по предотвращению срывов подготовки производства).

## 2. Отдел диспетчирования и кооперирования производства (ОДКП):

- планирование и контроль за своевременным обеспечением цехов головного предприятия, дочернего предприятия завода «Реостат» и внефирменных кооперирующихся предприятий (ВКП) сырьем, материалами, полуфабрикатами, комплектующими изделиями согласно их заявкам;

- профилактическое наблюдение (контроль) за ходом производства и его регулирование посредством диспетчерской связи;

- регулирование очередности погрузочно-разгрузочных работ в цехах.

## 3. Отделы начальников крупного машиностроения и аппаратного производства (ОНКМАП), состоящие из:

### а) бюро оперативного планирования машинного и аппаратного производств (БОПМАП):

- составление годовых перечней номенклатуры с указанием планируемого срока выпуска продукции;

- составление выпускающим цехам головного предприятия оперативных программ и согласование их с ППО; контроль за ходом их выполнения;

- оперативный учет готовой продукции по каждому выпускающему цеху и сдача ее в отгрузку; составление графика отгрузки готовых изделий;

- составление исходных документов для обеспечения продукцией аппаратного производства каждого выпускающего цеха машинного производства;

- оперативный контроль за обеспечением покупными изделиями, материалами, полуфабрикатами выпускающих цехов;

- учет аккумулялированных заказов по заделу незавершенного производства каждого выпускающего цеха по всей номенклатуре головного предприятия;

- составление отчетов по выполнению производственного задания текущего месяца выпускающими цехами головного предприятия и представление их Генеральному директору в установленном порядке; подготовка отчетов по запросам заказчиков по выпуску конкретной продукции;

б) бюро оперативного планирования заготовительных цехов и подготовки производства (БОПЗЦ и ПП):

- разработка оперативной программы заготовительных цехов по номенклатуре и ассортименту;

- определение потребности машинного производства в деталях и узлах, изготавливаемых аппаратными цехами головного предприятия, и составление плана-заявки на эти узлы;

- учет обеспечения заготовительных цехов материалами, полуфабрикатами, комплектующими изделиями, поставляемыми по внутрифирменной и внешней кооперации, и контроль за своевременной подготовкой производства, выявление «узких мест» и их причин;

- организация учета движения литья на складе и распределение его по цехам;

- контроль за своевременным запуском и изготовлением деталей и узлов в заготовительных цехах, оперативный учет их выполнения; контроль за ходом обеспечения технологической документацией цехов и выдача ее в цеха;

- подготовка ежемесячных отчетов о закрытии заказов заготовительными цехами, утверждение их у заместителя Генерального директора по производству и передача в ППО.

#### ***Кейс-задача № 22***

Оптимизируйте функциональную структуру подразделений коммерческого блока АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова», используя методику анализа функций и задач.

В состав коммерческого блока входят следующие подразделения предприятия: отдел материально-технического снабжения (ОМТС); отдел внешней комплектации (ОВК); финансовый отдел (ФО); отдел проектирования систем консервации, упаковки и транспортировки (ОПСКУТ) и отдел сбыта (ОС).

Подразделения коммерческого блока подчиняются заместителю Генерального директора по коммерческим вопросам.

Оплата труда в подразделениях предприятия производится по повременной системе оплаты. Фонд заработной платы должностных лиц структурных подразделений предприятия заранее определен.

Далее излагаются функции, выполняемые конкретными подразделениями предприятия.

1. Отдел материально-технического снабжения (ОМТС) и отдел внешней комплектации (ОВК):

- своевременное, бесперебойное и комплектное обеспечение годовой, квартальной и месячной потребности предприятия в сырье, основных и вспомогательных материалах, в топливе, полуфабрикатах, комплектующих

изделиях, необходимых для выполнения плана производства; учет и контроль за правильным расходованием материалов в подразделениях;

- расчет потребности предприятия в сырье, материалах и их запасах для основного производства (в соответствии с установленными плановыми заданиями и нормами расхода) и корректировка расчетов при изменении производственной программы предприятия;

- выполнение технико-экономических расчетов выбора форм (транзитной или складской) поставки сырья и материалов и внедрение мероприятий, направленных на максимальное сокращение расходов, связанных с их заготовкой, транспортировкой, приемкой, хранением и отпуском;

- изучение возможности и целесообразности установления прямых длительных связей по поставкам сырья, материалов и т.д. с поставщиками; изучение и анализ информации и рекламных материалов по предложениям мелкооптовых магазинов, оптовых ярмарок и свободной торговли;

- организация учета фондовых извещений, нарядов, разнарядок, нарядов-заказов и других документов на поставку продукции; проверка соответствия заявок выделенным фондам и спецификациям, распределение выделенных фондов на сырье и материалы по предприятиям, входящим в АО «Э»;

- контроль за выполнением поставщиками договорных обязательств, подготовка документов по недопоставке, просрочке или поставке сырья несоответствующего качества;

- организация доставки грузов на заводы АО «Э» с заводо-поставщиков и баз снабженческо-сбытовых организаций;

- разработка раздела «Материально-техническое снабжение» бизнес-плана предприятия;

- составление и представление в вышестоящие организации и Госкомстат РФ статистической отчетности в установленные сроки.

## 2. Финансовый отдел (ФО):

- финансовый контроль за деятельностью предприятия: обеспечение и контроль финансовых ресурсов предприятия;

- анализ финансового состояния предприятия и разработка конкретных мероприятий, обеспечивающих рост прибыли предприятия;

- разработка финансовых прогнозов, направленных на обеспечение стабильности деятельности предприятия и повышение его доходов с комплексом конкретных мер по достижении результатов;

- планирование бюджетов (годового, долгосрочного) на основе бизнес-прогнозов, разрабатываемых службами предприятия;

- оценка платежеспособности заказчиков;

- развитие взаимосвязей с финансовыми институтами, выдающими ссуды и кредиты, страховыми компаниями и налоговыми службами.

## 3. Отдел сбыта (ОС):

- планирование и организация каналов распределения продукции (розничная, оптовая и собственная торговая сеть);
- определение способов товародвижения;
- контроль за комплектацией, упаковкой и подготовкой к отправке потребителям продукции в количестве и в сроки, которые указаны в заказах и нарядах, включенных в договорные обязательства предприятия, а также за своевременной отгрузкой готовой продукции;
- оформление документации, связанной с отгрузкой продукции головного предприятия, в том числе экспортной продукции, составление сопроводительных документов;
- составление ежемесячных отчетов о поставке продукции по формам ЦСУ РФ для вышестоящих органов управления;
- участие в разработке нормативов запасов готовой продукции, контроль за соответствием запасов готовой продукции установленным нормативам и недопущением образования сверхнормативных запасов.

4. Отдел проектирования систем консервации, упаковки и транспортировки (ОПСКУТ):

- проектирование новых и совершенствование существующих систем консервации, упаковки и транспортировки электрических машин и аппаратов, изделий народного потребления, разрабатываемых предприятием;
- проведение экспериментальных работ с целью совершенствования систем защиты (средствами консервации и упаковки) крупных электрических машин (аппаратов и товаров народного потребления) на период транспортировки и хранения;
- изучение и анализ информации о научно-технических достижениях в области консервации, упаковки, транспортировки и хранения крупных электрических машин аппаратов) и внедрение прогрессивных материалов и методов; осуществление унификации упаковки и совершенствование систем защиты от коррозии и старения средствами консервации;
- учет и анализ требований дизайна к упаковке, анализ информации о качестве упаковки в местах продажи.

### ***Кейс-задача № 23***

Оптимизируйте функциональную структуру экономических подразделений АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова», используя методику анализа функций и задач.

В состав экономического блока входят следующие подразделения: планово-производственный отдел (ППО), состоящий из бюро планирования крупных электрических машин и бюро планирования низковольтной аппаратуры, запчастей и товаров народного потребления; отдел ценообразования и затрат (ОЦЗ); отдел организации труда и заработной платы (ООТЗП).

Все подразделения экономического блока подчиняются заместителю Генерального директора по экономическим вопросам.

Оплата труда в подразделениях предприятия производится по повременной системе оплаты. Фонд заработной платы должностных лиц структурных подразделений предприятия заранее определен.

Далее излагаются функции, выполняемые конкретными подразделениями предприятия.

#### 1. Планово-производственный отдел (ППО):

- формирование портфеля заказов на изготовление головным предприятием продукции закрепленной номенклатуры на основании заявок заказчика, технических протоколов и взаимных поставок;

- составление годовых программ выпуска крупных электрических машин, низковольтной аппаратуры и товаров народного потребления;

- составление и оформление заказов на изготовление крупных электрических машин, комплектующих к ним и контроль за выполнением сроков поставки продукции АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова»;

- анализ и составление заключений о выполнении заводами АО «Э» и его цехами годовых, квартальных и месячных производственных программ выпуска продукции по заданной номенклатуре и ассортименту;

- участие в разработке перспективных планов развития производства по номенклатуре и ассортименту продукции.

#### 2. Отдел ценообразования и затрат (ОЦЗ):

- калькуляция себестоимости, оценка затрат на изготовление продукции и выбор ценового сегмента;

- формирование цен на продукцию на основе планов по прибыли и анализа себестоимости продукции;

- анализ конкурентоспособной цены на продукцию и факторов, влияющих на нее;

- оценка эффективности экспортных поставок при помощи привязки цен мирового уровня к ценам внутреннего рынка предприятия.

#### 3. Отдел организации труда и заработной платы (ООТЗП):

- разработка плана по труду, заработной плате и производительности труда;

- учет и анализ выполнения суточных графиков по производству, отчетов о выполнении планов цехов и отделов;

- составление сводного отчета по труду и зарплате;

- учет и анализ движения рабочей силы; анализ состояния и причин текучести кадров;

- разработка, систематизация и учет норм затрат труда;

- унификация норм труда, ведение единых и укрупненных норм и расценок;



- контроль за выполнением норм выработки по цехам и участкам;
- разработка и внедрение системы оплаты труда, стимулирующей совершенствование методов работы, повышение ее качества и экономию времени;
- контроль и тарификация работ, установление разрядов рабочим;
- разработка предложений по премированию работающих по категориям промышленно-производственного персонала.

**Шкала оценивания решения кейс-задачи:** 5балльная.

**Критерии оценивания:**

**5 баллов** (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если задание на проект выполнено точно и полно; проект выполнен полностью самостоятельно и демонстрирует сформированные у автора навыки проектной деятельности; в проекте реализован креативный подход: предложено оригинальное (или инновационное) решение; сформулированы мотивированные выводы; рекомендации обоснованы и объективны; безукоризненно выполнены требования к оформлению проекта; защита проекта (презентация и доклад) осуществлена в яркой, интересной форме.

**4 балла** (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если задание на проект в целом выполнено; проект выполнен с незначительным участием преподавателя (консультации) и демонстрирует владение автором большинством навыков, необходимых для осуществления проектной деятельности; в проекте реализован стандартный подход: предложено типовое решение; выводы (заключение) доказательны; осуществлена попытка сделать практические рекомендации; имеются незначительные погрешности в содержании и (или) оформлении проекта; защита проекта (презентация и доклад) осуществлена в традиционной академической форме.

**3 балла** (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если задание на проект выполнено неточно и (или) неполно; выполнение проекта происходило при постоянном участии и помощи преподавателя; предложено наиболее простое, но допустимое решение; в проекте имеются недочеты и ошибки; выводы (заключение) не бесспорны; рекомендации имеются, но носят формальный характер; очевидны недочеты в оформлении проекта; защита проекта осуществлена в устной форме (без презентации) или доклад не отражал основное содержание проекта (или презентация не отражала основные положения доклада).

**1 балл** (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если задание на проект не выполнено или выполнено менее чем наполовину, при этом автор не обращался (или недостаточно обращался) к преподавателю за консультацией или помощью; в проекте допущены грубые ошибки; отсутствует вывод или автор испытывает затруднения с выводами (заключение носит формальный характер); не соблюдаются требования к оформлению проекта; защита проекта представляла собой неструктурированные рассуждения автора с отклонением от темы проекта.

## **2 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ**

### **2.2 БАНК ВОПРОСОВ И ЗАДАНИЙ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ**

Вопросы в закрытой форме.

1. Система как понятие определяется как:

а) Множество взаимодействующих элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, составляющих целостное образование.

б) Обобщающее понятие.

в) Реально существующее явление, которое нас интересует, которое мы хотим исследовать.

г) Комплекс подходов, методов, принципов, оценки и исследование явления.

2. Соединения между элементами, влияющие на поведение элементов и систему в целом, осуществляют посредством:

а) Связей.

б) Постановки проблемы.

в) Подсистем.

г) Функций.

3. Выбор тех или иных элементов и связей из множеств реально существующих в

качестве предмета исследования зависит от:

а) Постановки проблемы.

б) Личных качеств менеджера – исследуемого типа.

в) Выдвинутой гипотезы.

г) Целевой установки.

4. Каждая система управления имеет определенное:

а) Назначение.

б) Место в системе управления.

в) Взаимодействие всех элементов.

г) Подразделение.

5. Каждая система управления содержит:

а) Целевую функцию, определяющую характер взаимодействия всех ее элементов.

б) Объект управления.

в) Субъект управления.

г) Связи объекта и субъекта управления.

6. Алгоритм управления –

а) Правило, определяющее выбор управляющих воздействий в реальном времени.

б) Последовательность управляющих воздействий в реальном времени.

108

в) Математическая форма преобразования цели.

г) Выбор качественных изменений системы.

7. Цель управления –

- а) Значение, соотношение значений координат объекта управления при котором обеспечивается достижение результата функционирования объекта.
- б) Изменение во времени объекта управления.
- в) Изменение результата функционирования объекта.
- г) Установление принципов управления объектом.

8. Цель управления предприятием (фирмой) носит:

- а) Многоплановый характер.
- б) Экономический характер.
- в) Динамический характер.
- г) Ресурсный характер.

9. Система управления имеет свойства как:

- а) Устойчивость \_\_\_\_\_, надежность.
- б) Абсолютную эффективность.
- в) Меру адаптивности.
- г) Времени и заданный срок.

10. Система управления определяется как:

- а) Совокупность звеньев, осуществляющих управление, и связей между ними.
- б) Совокупность взаимосвязанных элементов и подсистем управления.
- в) Системы, которые приводят объект управления в желаемое состояние.
- г) Совокупность отношений управления в социально-экономической системе.

11. Исследование системы управления начинается с составления:

- а) Программы.
- б) Плана.
- в) Концепции.
- г) Прогноза.

12. Программа – это:

- а) Средство достижения цели, форма ее конкретизации.
- б) Используемые ресурсы и конечный результат.
- в) Предполагаемый результат.
- г) Предмет и условия его проведения.

13. План – это:

- а) Организующий фактор последовательного движения к цели.
- б) Разрешение проблемы.
- в) Последовательность ключевых мероприятий.
- г) Связь мероприятий.

14. План представляет собой:

- а) Организационную конкретизацию программы исследования.
- б) Организационную конкретизацию прогноза исследования.
- 109
- в) Организационную конкретизацию идеи исследования.
- г) Организационную конкретизацию задания исследования.

15. Организация исследования – это:

- а) Система регламентов, инструкций, определяющих порядок его проведения.
- б) Создание специализированных групп.
- в) Приглашение консалтинговых фирм на договорной основе.
- г) Создание собственных консультационных исследовательских структур.

16. В основе организационного процесса лежит:

- а) Технологическая схема.
- б) Методология процесса.
- в) Ресурсная схема.
- г) Оригинальный набор методов.

17. Технология – это:

- а) Вариант рационального построения и выполнения исследовательских работ.
- б) Объективные этапы выполнения работы.
- в) Время выполнения работы.
- г) Условия выполнения работы.

18. Процессуально-методологическая схема ИСУ начинается с:

- а) Цели.
- б) Накопления информации.
- в) Обучения.
- г) Проекта.

19. При недостаточной информации в процессе исследования, для поиска путей

решения проблемы используется:

- а) Гипотеза.
- б) Разнообразные подходы.
- в) Набор методов исследования и профессионализм.
- г) Опыт исследователя.

20. Профессиональная работа нового типа менеджера должна быть усилена и систематизирована:

- а) Специальным обучением.
- б) Системой мотивации.

- в) Программой подготовки исследования.
- г) Упорядоченными работами исследовательских групп.

21. Исследование это –

- а) Вид деятельности человека, состоящий из функций современного менеджмента.
- б) Организованный процесс управления.
- в) Функция управления.
- г) Анализ, проектирование или диагностика.

110

22. В успехе исследовательской деятельности играет решающую и определяющую

роль:

- а) Методология.
- б) Цель исследования.
- в) Предмет исследования.
- г) Подход.

23. Объектом исследования является:

- а) Система управления.
- б) Стилль функционирования всей системы управления.
- в) Определенный тип организации деятельности персонала.
- г) Функционирование и развитие системы.

24. Предметом исследования является:

- а) Проблема.
- б) Условия рынка и возможности фирмы.
- в) Потребности в инновациях.
- г) Подходы.

25. Проблема – это:

- а) Реальное противоречие, требующего своего решения.
- б) Противоречие стратегии и тактики управления.
- в) Разнообразии функционирования системы управления.
- г) Неизвестные ранее изменения системы управления.

26. Существуют проблемы:

- а) Реальные и мнимые.
- б) Социальные и правовые.
- в) Экономические и административные.
- г) Решенные и нерешенные.

27. Проблему как предмета исследования характеризуют параметры:

- а) Качество, определение, постановка.

- б) Определение.
- в) Постановка.
- г) Определение и постановка.

28. Качество проблемы – это:

- а) Ее реальность, актуальность, ресурсы, предполагаемый результат, класс проблемы.
- б) Актуальность, предполагаемый результат.
- в) Класс проблемы.
- г) Реальность, необходимость разрешения.

29. Уровнями постановки проблемы могут быть:

- а) Низкий, промежуточный, высокий.
- б) Только высокий.
- в) Низкий.
- г) Промежуточный.

30. Первым методологическим принципом исследования проблемы является:

- а) Абсурд
- б) Оценка
- в) Обоснование.
- г) Распознавание.

31. К преимуществам процессного подхода к исследованию можно отнести:

- а) радикальная переориентация взаимоотношений в СУ;
- б) непрерывность взаимосвязанного проведения исследовательских работ;
- в) минимизация состава рабочей группы исследователей;
- г) получение синергетического исследовательского результата;
- д) стабильность процессов, основанных на объективных результатах исследования;
- е) более полное выполнение требований к проведению исследования.

32. При использовании какого подхода к исследованию, его объектами могут быть: стили и методы управления, управление затратами, стратегия развития организации и т.д.?

- а) ситуационного подхода;
- б) инновационного подхода;
- в) нормативного подхода;
- г) интеграционного подхода.

33. Какой характер носит система управления?

- а) рефлексорный;
- б) циклический;

- в) рефлексивный;
- г) периодический.

34. Сущность функционального подхода состоит в рассмотрении исследуемой СУ, ее составных компонентов с позиции:

- а) только с позиции внутренней среды;
- б) с позиции как внешней, так и внутренней среды;
- в) с функциональной позиции;
- г) только с позиции внутренней среды.

35. При применении какого подхода к исследованию СУ представляется в виде «черного ящика»?

- а) ситуационного подхода;
- б) функционального подхода;
- в) интеграционного подхода;
- г) процессного подхода.

36. Функциональный, системный и ситуационный подходы к исследованию не исключают применение на практике:

- а) нормативного подхода;
- б) комплексного подхода;
- в) интеграционного подхода;
- г) процессного подхода.

37. При изучении экономических явлений, в т.ч. планирования, тенденций экономического развития и изменения цен целесообразно применять:

- а) ситуационный подход;
- б) процессный подход;
- в) функциональный подход;
- г) диалектический подход.

38. Принцип всеобщих связей явлений является основополагающим принципом:

- а) процессного подхода;
- б) интеграционного подхода;
- в) рефлексивного подхода;
- г) диалектического подхода,

39. Какой вид процессного подхода к исследованию наиболее распространен и жизнеспособен?

- а) Прямой;
- б) Параллельный;
- в) Последовательно-параллельный;
- г) Последовательный.

40. Представление изучаемой СУ в виде «черного ящика» предусматривает:

- а) Простое абстрагирование;
- б) Одностороннее абстрагирование;
- в) Многоступенчатое абстрагирование.

41. Многоступенчатое и простое абстрагирование осуществляется при использовании:

- а) Метода моделирования;
- б) Графических методов;
- в) Методов идеализации;
- г) Методов аксиоматизации.

42. По способу представления модели можно классифицировать на:

- а) Материальные;
- б) Вероятностные;
- в) Идеальные;
- г) Символические.

43. Для принятия оптимальных УР используют:

- а) Метод восхождения от абстрактного к конкретному;
- б) Метод линейного программирования;
- в) Метод Монте-Карло;
- г) Метод формализации.

44. Универсальным методом решения исследовательских задач математического характера является:

- а) Метод восхождения от абстрактного к конкретному;
- б) Метод линейного программирования;
- в) Метод Монте-Карло;
- г) Метод формализации.

15. При построении причинно-следственной диаграммы наклонными стрелками обозначают:



- а) Исследуемый вопрос;
- б) Причинные факторы;
- в) Временной интервал;
- г) Исполнителей процедуры.

46. При контроле качества продукции и регулировании технологических процессов часто используют:

- а) Сетевые графики;
- б) Графики в виде контрольных карт;
- в) Диаграммы разброса;
- г) Гистограммы с двухсторонней симметрией.

47. Сетевой график строят по принципу:

- а) От конечного события к исходному;
- б) От первого промежуточного события к конечному;
- в) От исходного события к конечному.

48. Сетевые матрицы строят:

- а) В масштабе времени;
- б) По объемам производства;
- в) По количеству работ исполнителей.

49. Чертежи, рисунки, графики, схемы, математические формулы представляют собой:

- а) Материальные модели;
- б) Адаптивные модели;
- в) Символические модели;
- г) Комбинированные модели.

50. Отражение изучаемых объектов в знаковой форме характерно для:

- а) Метода идеализации;
- б) Метода моделирования;
- в) Метода формализации;
- г) Метода Монте-Карло.

51. При измерении численных значений показателей преимущественно в пищевой промышленности применяют:

- а) Метод сопоставлений;

- б) Органолептический метод;
- в) Метод «Дельфи»;
- г) Метод рангов.

52. Одним из недостатков экспертных методов является:

- а) Субъективизм;
- б) Однозначность мнений экспертов;
- в) Получение результатов без наличия нормативной базы в СУ.

53. Апробация опытных нормативов по труду на рабочих местах является примером:

- а) Тестирования в имитационных условиях;
- б) Натурного тестирования;
- в) Метода творческих совещаний;
- г) Социального тестирования.

54. Главная цель нулевого уровня «дерева целей» - это:

- а) Глобальная цель;
- б) Субподцель нулевого уровня;
- в) Генеральная цель.

55. К состояниям внешней среды организации в рамках SWOT-анализа относят:

- а) Силу и слабость;
- б) Возможности и угрозы;
- в) Силу и возможности;
- г) Слабость и угрозы.

56. Изменения во вкусах и предпочтениях потребителей с точки зрения SWOT-анализа можно отнести к:

- а) Возможностям фирмы;
- б) Слабым сторонам фирмы;
- в) Сильным сторонам фирмы;
- г) Угрозам фирмы.

57. В качестве инструмента определения стратегических альтернатив развития фирмы можно рассматривать:

- а) SWOT-анализ;
- б) Матрицу БКГ;

в) Метод творческих совещаний.

58. При потере своих позиций подразделения и предприятия - «дойные коровы» трансформируются в:

- а) «дикие кошки»;
- б) «звезды»;
- в) «вопросительные знаки»;
- г) «собак».

59. Коллективное обсуждение поставленных задач группой специалистов характерно для метода:

- а) «Дельфи»;
- б) SWOT-анализа;
- в) Творческих совещаний;
- г) Экспертных методов.

60. Метод «мозговой» атаки по своему характеру является:

- а) Естественнонаучным;
- б) Поисковым;
- в) Строго аналитическим.

61. Отличительной чертой консультанта от менеджера является:

- а) Широкий кругозор.
- б) Ораторские навыки.
- в) Независимый взгляд на компанию со стороны.
- г) Умение принимать решения.

62. Процесс делегирования полномочий включает в себя передачу полномочий от старшего руководителя нижестоящим руководителям на выполнение специальных заданий. Какая ситуация свойственна этому процессу?

- а) передаются полномочия и ответственность нижестоящему руководителю;
- б) передаётся ответственность нижестоящему руководителю;
- в) передаются полномочия нижестоящему руководителю, а всю ответственность продолжает нести старший руководитель;
- г) назначается новый, равный по рангу руководитель и ему передастся вся ответственность.

63. Почему методы прямого принуждения и страха наказания постепенно вытесняются методами социального принуждения?

- а) стало невыгодно держать большой штат сотрудников;
- б) трудно подготовить менеджера, способного эффективно их использовать;

- в) рабочее движение добилось определённой защищённости рабочих от прямого принуждения;
- г) механизм принуждения перестал обеспечивать развитие производства.

64 Какой из неформальных методов прогнозирования позволяет получать наиболее ценную информацию?

- а) наглядная информация;
- б) промышленный шпионаж;
- в) письменная информация;
- г) информация в глобальных сетях.

65 Является ли управление производительным трудом?

- а) да, т. к. управление создаёт новую стоимость;
- б) нет, это всего лишь надзор и контроль;
- в) нет, это всего лишь результат противоречия между наземным трудом и собственником средств производства;
- г) да, поскольку этот вид деятельности неизбежен при высоком уровне специализации производства и призван обеспечить целостность трудового механизма.

66 Какая последовательность приоритетов позволит фирме добиться успеха:

- а) люди – продукция – прибыль;
- б) прибыль – люди – продукция;
- в) продукция – прибыль – люди;
- г) люди – прибыль – продукция.

67 Управленческие решения, классифицированные по времени действия, бывают:

- а) стратегические;
- б) тактические;
- в) оперативные;
- г) долгосрочные.

68 Сущность ситуационного подхода состоит:

- а) знание методов профессионального управления доказавших свою эффективность; умение предвидеть последствия применяемых методик и концепций;
- б) правильное интерпретирование ситуации, определение наиважнейших факторов;
- в) все перечисленное;
- г) применение способов действий, вызывающих наименьший отрицательный эффект в данной ситуации, с обеспечением максимальной эффективности.

- 69 Какими основными чертами должен обладать такой архетип управляющего как «лидер»?
- а) способность определить место себя и принять корректирующие меры;
  - б) умение решать личностные конфликты, которые возникают при волевых решениях;
  - в) быть общительным;
  - г) умение общаться с людьми, способность распознавать потенциал каждого человека и заинтересовывать его в полном использовании этого потенциала.

70 Какой смысл вкладывается в слово «риск» при принятии решений?

- а) степень значимости проблемы для общей деятельности фирмы;
- б) степень влияния неправильно решённой проблемы на служебное положение руководителя;
- в) уровень определённости, с которой можно прогнозировать результат;
- г) уровень превышения своих полномочий.

## 2 Вопросы в открытой форме.

- 71 Риск - это
- 72 Принятие решений - это
- 73 Анализ рисков - это
- 74 Методы принятия решений - это
- 75 Дерево решений - это
- 76 Критерий максимакса - это
- 77 Критерий максимина - это
- 78 Критерий гурвица - это
- 79 Метод лапласа - это
- 80 Сценарный анализ - это
- 81 Анализ чувствительности - это
- 82 Хеджирование - это
- 83 Страхование - это
- 84 Оптимизация - это
- 85 Управленческое решение - это
- 86 Критерии эффективности - это
- 87 Анализ альтернатив - это
- 88 SWOT-анализ - это
- 89 Анализ затрат и выгод – это
- 90 Выбор оптимальной альтернативы – это
- 91 Анализ ситуации – это
- 92 Определение проблемы – это
- 93 Формулирование альтернатив – это
- 94 Реализация решения – это

### 3 Вопросы в открытой форме.

95 Установите последовательность этапов принятия управленческого решения:

Выбор оптимальной альтернативы.

Оценка результатов .

Сбор информации.

Анализ ситуации .

Определение проблемы.

Формулирование альтернатив.

Оценка альтернатив.

Принятие решения.

Реализация решения.

Контроль и мониторинг.

96 Установите последовательность процесса описания проблемной ситуации:

1. Фиксация проблемной ситуации (недостаточная и неупорядоченная информация о ситуации)
2. Предварительное описание проблемной ситуации (упорядочивание имеющейся информации и осознание её недостаточности)
3. Информационный поиск (получение дополнительной информации, которая приводит к её разупорядочению)
4. Полное описание проблемной ситуации (получение достаточной и упорядоченной информации о ситуации)

97 Установите последовательность элементов этапов «диагноза» проблемы:

1. диагностика
2. установление симптомов проблемы
3. сбор фактов
4. истолкование фактов
5. формулирование проблемы

### 4 Вопросы на установление соответствия.

98 Установите соответствие между теориями мотивации:

1. Содержательные теории мотивации
2. Процессуальные теории мотивации

а) Теория ожиданий и предпочтений В. Врума

б) Двухфакторная (мотивационно-гигиеническая) теория Ф. Герцберга.

в) Теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда

г) Теория справедливости (равенства) С. Адамса

99 Определите соответствие методов расчета различных показателей:

1. Факторный	а) Анализ внешней и внутренней среды системы. Инновационный процесс – сложная система, ориентированная на достижение целей развития с учётом эндогенных и экзогенных факторов.
2. Функциональный	б) Деятельность менеджера требует высокого творчества, глубокой профессиональной подготовки и интуиции, что делает её сходной с искусством.
3. Системный	в) Наука и техника рассматриваются как один из важнейших факторов развития экономического потенциала общества.  Снижение затрат оценивается в качестве результата.
4. Ситуационный	г) Регламентирование процедурных аспектов управления (положения об отраслях и службах, должностные инструкции).

100 Соотнесите понятия с их определениями:

А. Определение проблемы.	– сбор данных, фактов и информации, необходимой для принятия обоснованного решения.
Б. Оценка альтернатив.	– оценка текущего состояния, анализ факторов и условий, которые влияют на проблему.
В. Формулирование альтернатив.	– разработка нескольких вариантов решений для выбранной проблемы.
Г. Анализ ситуации.	– анализ возможных вариантов решений с точки зрения их эффективности, затрат, рисков и последствий.
Д. Сбор информации.	– выявление существующей проблемы или задачи, которую нужно решить.

**Шкала оценивания результатов тестирования:** в соответствии с действующей в университете балльно-рейтинговой системой оценивание результатов промежуточной аттестации обучающихся осуществляется в рамках 100-балльной шкалы, при этом максимальный балл по промежуточной аттестации обучающихся по очной форме обучения составляет 36 баллов (установлено положением П 02.016).

Максимальный балл за тестирование представляет собой разность двух чисел: максимального балла по промежуточной аттестации для данной формы обучения (36) и максимального балла за решение компетентностно-ориентированной задачи (6).

Балл, полученный обучающимся за тестирование, суммируется с баллом, выставленным ему за решение компетентностно-ориентированной задачи.

Общий балл по промежуточной аттестации суммируется с баллами, полученными обучающимся по результатам текущего контроля успеваемости в течение семестра; сумма баллов переводится в оценку по 5-балльной шкале:

Соответствие 100-балльной и 5-балльной шкал

Сумма баллов по 100-балльной шкале	Оценка по 5-балльной шкале
100-85	отлично
84-70	хорошо
69-50	удовлетворительно
49 и менее	неудовлетворительно

***Критерии оценивания результатов тестирования:***

Каждый вопрос (задание) в тестовой форме оценивается по дихотомической шкале: выполнено – **2 балла**, не выполнено – **0 баллов**.

### ***2.3 ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ (ИЛИ СИТУАЦИОННЫЕ) ЗАДАЧИ***

#### ***Задача № 1***

Обоснованное разделение функций между подразделениями и службами аппарата управления обеспечивается посредством разработки и реализации матрицы разделения административных функций управления (РАФУ).

Эта матрица представляет собой таблицу, по столбцам которой располагаются наименования подразделений и служб (либо конкретные работники аппарата управления), а по строкам перечисляются задачи, выполняемые этими исполнителями. Условным знаком обозначается отношение каждого подразделения, службы или конкретного работника к решению определенной задачи.

С позиции системного подхода матрицу РАФУ можно рассматривать как средство согласования входов и выходов системы. В наименованиях столбцов располагаются входы – функциональные подразделения, службы, должности 14 участников процесса управления. В наименованиях строк перечисляются функции (виды управленческих работ, составляющие процесс управления). В поле матрицы условными знаками показаны функции преобразования, связывающие совокупности входов и выходов.

При проектировании матрицы РАФУ деятельность по реализации функций управления характеризуется следующими аспектами:

- 1 — ответственность за решение конкретной задачи управления;
- 2 — функции исполнителя по реализации задачи;
- 3 — функции исполнителя по подготовке к реализации задачи.

В соответствии с приведенной классификацией предлагается список условных обозначений, которые символизируют определенные аспекты деятельности по выполнению функции управления.

Условные обозначения для первого аспекта:

Я — единоличное решение и персональная ответственность за решение задачи (с подписью);

! — персональная ответственность за решение определенной задачи при коллегиальной форме принятия решения (с подписью),

Р — участие в коллегиальном решении данной задачи без права подписи.

Условные обозначения для второго аспекта:

П — планирование;

О — организация; К — контроль;



X — координация совместных усилий участников процесса;

A — мотивация (активизация);

У — учет.

Условные обозначения для третьего аспекта:

C — согласование;

И — исполнение;

M — подготовка предложений;

- — в работе не участвует.

Количество символов, обозначающих отношение структурных подразделений и служб к решению конкретных задач управления, а также их содержание, могут быть изменены, так как определяются подходом к деятельности по управлению и условиями функционирования системы управления и ее подсистем, которые являются объемами моделирования. В таблице приводится фрагмент матрицы РАФУ.

Для того чтобы определить значимость символов, используют один из наиболее широко распространенных и доступных методов экспертного опроса и обработки экспертных оценок – оперирование матрицей предпочтений (парных сравнений). При помощи этой матрицы определяют сравнительные (весовые) оценки символов.

Таблица - Фрагмент матрицы РАФУ

№ п/п		K t	Директор	Зам. директора	Плановый отдел	Производственный отдел	Лаборатория №1	...	Лаборатория №2
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Разработка перспективных планов	!	РОК	ИП	П	П	...		П
2	Обеспеченность работ материально-техническими ресурсами		ЯОК	-	П	И	П	...	П
...	...	...	...	...	...	...	...	...	
№	Загруженность должностных лиц и структурных подразделений (Сз) **								

\* t K<sub>i</sub> – коэффициент трудоемкости решаемых задач.

Таблица - Форма матрицы предпочтений (парных сравнений)

	K1	K2	K3	...	Kn	Баллы
K1				...		
K2				...		
K3				...		
...	...	...	...	...	...	...
Kn				...		

В приведенной матрице символы сравниваются один с другим. При этом используют следующие обозначения:

- более предпочтительному символу присваивается 2;
- менее предпочтительному – 0;
- если символы равны по значимости, то каждому из них присваивается

1.

*Техника заполнения формы:* прежде всего заполняется диагональ, где символы сравниваются сами с собой; по диагонали ставится 1, затем заполнение проводится построчно. Если символу присваивается 2, то по горизонтали в столбце сравниваемого символа ставится 0 и т. д. Таким образом, сначала заполняются 1-я строка и 1-й столбец, затем 2-я строка и 2-й столбец и т.д. Пример заполнения одной из таких матриц приведен в табл. 2. При сравнении K1 и K2, например, выявлено, что символ K1 предпочтительнее символа K2. Тогда в четвертый столбец первой строки матрицы записывают 2 и по аналогии, поскольку символ K2 менее значим, чем K1, в третий столбец второй строки записывают 0. Так как K1 по значимости равен K5, то в седьмом столбце первой строки записывается 1.

Особенность приведенной матрицы состоит в том, что по каждой ее строке даны значения К-го символа по сравнению со всеми остальными. Следовательно, суммируя число предпочтений по строке, можно получить значимость каждого символа функциональной матрицы. Так, K1 имеет значимость  $\sum K1 = 12$ , а K2 –  $\sum K2 = 8$  и т.д. (табл.9)

Таблица - Символы функциональной матрицы

Символы		K1	K2	K3		K4	K5	K6	K7	K8	$\sum Ki$
1	2	3	4	5		6	7	8	9	10	11
1	K1	1	2	2		2	1	2	2	0	12
2	K2	0	1	2		1	1	2	1	0	8
3	K3	0	0	1		2	2	1	2	0	8
4	K4	0	1	0		1	1	2	1	0	6
5	K5	1	1	0		1	1	2	1	0	7
6	K6	0	0	1		0	0	1	0	1	3
7	K7	0	1	0		1	1	2	1	2	8
8	K8	2	2	2		2	2	1	0	1	12

Проверка правильности заполнения матрицы:

1) сумма оценок любого символа по горизонтали и вертикали должна равняться квадрату количества символов;

2) сумма оценок любого символа по горизонтали и вертикали должна равняться удвоенному количеству символов.

Далее находят относительную значимость (долю) каждого символа, например:

$$VK1 = 12/64x * 100 = 19;$$

$$VK5 = 7 / 64x * 100 = 11;$$

$$VK2 = 8/64x * 100 = 12,5;$$

$$VK6 = 3 / 64 x * 100 = 5;$$

$$VK3 = 8 / 64 x * 100 = 12,5;$$

$$VK7 = 9 / 64 x * 100 = 14$$

$$VK4 = 6 / 64x * 100 = 9;$$

$$VK8 = 12/64x * 100 = 19.$$

Полученные экспертные оценки обрабатывают. Для этого записывают индивидуальные оценки (суммы баллов по символам). Так как все оценки принадлежат группе участников, но являются индивидуальными, необходимо найти коллективную оценку. Наиболее приемлемый метод получения – коллективных оценок нахождение средней арифметической величины.

Коэффициенты трудоемкости решения управленческих задач ( $k_i$ ) рассчитывают способом, аналогичным изложенному выше, т.е. используя матрицу предпочтений. Коэффициент  $k_i$  заносят в столбец матрицы.

Имея рассчитанные веса операций ( $K$ ) и коэффициент трудоемкости решения управленческих задач ( $k_i$ ), можно определить трудоемкость решения каждой задачи по формуле (1):

$$\Sigma = \sum_{j=1}^y K_{ij} k_i t_{jk} \quad (1)$$

где  $t_{jk}$  – коэффициент трудоемкости решения  $j$ -й задачи;  $K_j$  – сумма весов операций  $j$ -го структурного подразделения или должностного лица  $j$ -й задачи;  $j = 1, 2, \dots, y$  – перечень должностных лиц и структурных подразделений. Загруженность структурного подразделения или должностного лица (общую трудоемкость всех выполняемых функций подразделением или должностным лицом) можно определить по формуле (2):

$$\sum_{i=1}^x C_{ik} y_j k_i \Sigma = 1 \quad (2)$$

где  $i=1, 2, \dots, x$  – перечень управленческих задач, решаемых аппаратом управления.

Определяя трудоемкость решения управленческих задач, можно делегировать все задачи по степени трудоемкости их исполнения. Определяя загруженность должностных лиц и структурных подразделений аппарата управления, можно выделить наиболее загруженные отделы и провести оп-

тимизацию функциональной структуры, учитывая при этом, например, фонд заработной платы структурных подразделений ( $F_i$ ). Для этого необходимо рассчитать норму (степень) загруженности структурного подразделения или 18 должностного лица по формуле (3):

$$A_i = C_{iz} / F_i . (3)$$

Данный показатель по всем структурным подразделениям и должностным лицам должен быть приблизительно одинаковым. Если выполненные расчеты свидетельствуют о наличии больших расхождений в значениях показателя  $A_i$  по подразделениям, то целесообразно уравнивать нормы загруженности. Для этого необходимо либо изменить фонды заработной платы структурных подразделений, либо передать некоторые операции наиболее загруженных отделов в менее загруженные.

### ***Задача №2***

*Задание:* оптимизируйте функциональную структуру экономических подразделений АО «Э», используя методику анализа функций и задач.

*Исходные данные:* в состав экономического блока входят следующие подразделения: планово-производственный отдел (ППО), состоящий из бюро планирования крупных электрических машин и бюро планирования низковольтной аппаратуры, запчастей и товаров народного потребления; отдел ценообразования и затрат (ОЦЗ); отдел организации труда и заработной платы (ООТЗП).

Все подразделения экономического блока подчиняются заместителю Генерального директора по экономическим вопросам.

Оплата труда в подразделениях предприятия производится по повременной системе оплаты. Фонд заработной платы должностных лиц структурных подразделений предприятия заранее определен.

Далее излагаются функции, выполняемые конкретными подразделениями предприятия.

#### 1. Планово-производственный отдел (ППО):

- формирование портфеля заказов на изготовление головным предприятием продукции закрепленной номенклатуры на основании заявок заказчика, технических протоколов и взаимных поставок;

- составление годовых программ выпуска крупных электрических машин, низковольтной аппаратуры и товаров народного потребления;

- составление и оформление заказов на изготовление крупных электрических машин, комплектующих к ним и контроль за выполнением сроков поставки продукции АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова»;

- анализ и составление заключений о выполнении заводами АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова» и его цехами годовых, квартальных и ме-

сячных производственных программ выпуска продукции по заданной номенклатуре и ассортименту;

- участие в разработке перспективных планов развития производства по номенклатуре и ассортименту продукции.

## 2. Отдел ценообразования и затрат (ОЦЗ):

- калькуляция себестоимости, оценка затрат на изготовление продукции и выбор ценового сегмента;

- формирование цен на продукцию на основе планов по прибыли и анализа себестоимости продукции;

- анализ конкурентоспособной цены на продукцию и факторов, влияющих на нее;

- оценка эффективности экспортных поставок при помощи привязки цен мирового уровня к ценам внутреннего рынка предприятия.

## 3. Отдел организации труда и заработной платы (ООТЗП):

- разработка плана по труду, заработной плате и производительности труда;

- учет и анализ выполнения суточных графиков по производству, отчетов о выполнении планов цехов и отделов;

- составление сводного отчета по труду и зарплате;

- учет и анализ движения рабочей силы; анализ состояния и причин текучести кадров;

- разработка, систематизация и учет норм затрат труда;

- унификация норм труда, ведение единых и укрупненных норм и расценок;

- контроль за выполнением норм выработки по цехам и участкам;

- разработка и внедрение системы оплаты труда, стимулирующей совершенствование методов работы, повышение ее качества и экономию времени;

- контроль и тарификация работ, установление разрядов рабочим;

- разработка предложений по премированию работающих по категориям промышленно-производственного персонала.

### ***Задача №3***

*Задание:* оптимизируйте функциональную структуру подразделений коммерческого блока АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова», используя методику анализа функций и задач.

*Исходные данные:* в состав коммерческого блока входят следующие подразделения предприятия: отдел материально-технического снабжения (ОМТС); отдел внешней комплектации (ОВК); финансовый отдел (ФО); отдел проектирования систем консервации, упаковки и транспортировки (ОП-СКУТ) и отдел сбыта (ОС).

Подразделения коммерческого блока подчиняются заместителю Генерального директора по коммерческим вопросам.

Оплата труда в подразделениях предприятия производится по повременной системе оплаты. Фонд заработной платы должностных лиц структурных подразделений предприятия заранее определен.

Далее излагаются функции, выполняемые конкретными подразделениями предприятия.

1. Отдел материально-технического снабжения (ОМТС) и отдел внешней комплектации (ОВК):

- своевременное, бесперебойное и комплектное обеспечение годовой, квартальной и месячной потребности предприятия в сырье, основных и вспомогательных материалах, в топливе, полуфабрикатах, комплектующих изделиях, необходимых для выполнения плана производства; учет и контроль за правильным расходованием материалов в подразделениях;

- расчет потребности предприятия в сырье, материалах и их запасах для основного производства (в соответствии с установленными плановыми заданиями и нормами расхода) и корректировка расчетов при изменении производственной программы предприятия;

- выполнение технико-экономических расчетов выбора форм (транзитной или складской) поставки сырья и материалов и внедрение мероприятий, направленных на максимальное сокращение расходов, связанных с их заготовкой, транспортировкой, приемкой, хранением и отпуском;

- изучение возможности и целесообразности установления прямых длительных связей по поставкам сырья, материалов и т.д. с поставщиками; изучение и анализ информации и рекламных материалов по предложениям мелкооптовых магазинов, оптовых ярмарок и свободной торговли;

- организация учета фондовых извещений, нарядов, разнарядок, нарядов-заказов и других документов на поставку продукции; проверка соответствия заявок выделенным фондам и спецификациям, распределение выделенных фондов на сырье и материалы по предприятиям, входящим в АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова»;

- контроль за выполнением поставщиками договорных обязательств, подготовка документов по недопоставке, просрочке или поставке сырья несоответствующего качества;

- организация доставки грузов на заводы АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова» с заводов-поставщиков и баз снабженческо-сбытовых организаций;

- разработка раздела «Материально-техническое снабжение» бизнес-плана предприятия;

- составление и представление в вышестоящие организации и Госкомстат РФ статистической отчетности в установленные сроки.

## 2. Финансовый отдел (ФО):

- финансовый контроль за деятельностью предприятия: обеспечение и контроль финансовых ресурсов предприятия;
- анализ финансового состояния предприятия и разработка конкретных мероприятий, обеспечивающих рост прибыли предприятия;
- разработка финансовых прогнозов, направленных на обеспечение стабильности деятельности предприятия и повышение его доходов с комплексом конкретных мер по достижении результатов;
- планирование бюджетов (годового, долгосрочного) на основе бизнес-прогнозов, разрабатываемых службами предприятия;
- оценка платежеспособности заказчиков;
- развитие взаимосвязей с финансовыми институтами, выдающими ссуды и кредиты, страховыми компаниями и налоговыми службами.

## 3. Отдел сбыта (ОС):

- планирование и организация каналов распределения продукции (розничная, оптовая и собственная торговая сеть);
- определение способов товародвижения;
- контроль за комплектацией, упаковкой и подготовкой к отправке потребителям продукции в количестве и в сроки, которые указаны в заказах и нарядах, включенных в договорные обязательства предприятия, а также за своевременной отгрузкой готовой продукции;
- оформление документации, связанной с отгрузкой продукции головного предприятия, в том числе экспортной продукции, составление сопроводительных документов;
- составление ежемесячных отчетов о поставке продукции по формам ЦСУ РФ для вышестоящих органов управления;
- участие в разработке нормативов запасов готовой продукции, контроль за соответствием запасов готовой продукции установленным нормативам и недопущением образования сверхнормативных запасов.

## 4. Отдел проектирования систем консервации, упаковки и транспортировки (ОПСКУТ):

- проектирование новых и совершенствование существующих систем консервации, упаковки и транспортировки электрических машин и аппаратов, изделий народного потребления, разрабатываемых предприятием;
- проведение экспериментальных работ с целью совершенствования систем защиты (средствами консервации и упаковки) крупных электрических машин (аппаратов и товаров народного потребления) на период транспортировки и хранения;
- изучение и анализ информации о научно-технических достижениях в области консервации, упаковки, транспортировки и хранения крупных электрических машин аппаратов) и внедрение прогрессивных материалов и мето-

дов; осуществление унификации упаковки и совершенствование систем защиты от коррозии и старения средствами консервации;

- учет и анализ требований дизайна к упаковке, анализ информации о качестве упаковки в местах продажи.

#### *Задача №4*

Проведите количественный направленный контент- анализ выступления У. Черчилля 5 марта 1946 года в г. Фултон (США).

«... Какова же будет та общая стратегическая концепция, которой мы должны следовать сегодня? Это – безопасность и благосостояние, свобода и прогресс всех домашних очагов и семей, всех мужчин и женщин во всех странах...

Уже создана международная организация для достижения основной цели – предотвращение войны. Организация Объединенных Наций, преемник Лиги Наций с решающим присоединением Соединенных Штатов и всего того, что из этого следует, – уже приступила к работе. Мы должны добиться, чтобы ее работа была плодотворной, чтобы она стала реальностью, а не имитацией... ООН должна немедленно приступить к созданию международных вооруженных сил.

Но тем не менее ... было бы неправильным и неосмотрительным доверить секретные сведения или опыт в отношении атомной бомбы, которыми располагают в настоящее время Соединенные Штаты, Великобритания и Канада, международной организации, пока она еще находится в состоянии младенчества. Было бы преступным безумием бросить ее по течению в этом все еще взбудораженном мире, в котором отсутствует единство...

Мы не можем закрывать глаза перед тем фактом, что свободы, которыми пользуются граждане во всей Британской империи, не существуют в значительном числе стран, причем некоторые из этих стран являются весьма могущественными. В этих государствах контроль над простыми людьми осуществляется с помощью различного рода всеобъемлющих полицейских правительств в такой степени, которая является подавляющей и противоречит всем принципам демократии. Государственная власть осуществляется неограниченно либо диктаторами, либо узкими олигархиями, действующими через посредство привилегированной партии и политической полиции. Наш долг в это время, когда трудности столь многочисленны, не заключается в насильственном вмешательстве во внутренние дела стран, которые мы не покорили во время войны, но мы никогда не должны отказываться от бесстрашного провозглашения великих принципов свободы и прав человека, которые являются общим наследием англосаксонского мира.

Все это означает, что народ любой страны имеет право закреплением конституционально, посредством полностью свободных выборов, секретным голосованием избирать либо изменять состав правительства и форму правления в своей стране; что должны быть осуществлены свободы слова и свободы мысли; что суды, независимые от исполнительной власти, не подот-



четные никакой партии, должны отправлять правосудие, основываясь на законах, принятых и одобренных широким большинством либо освященных временем и традицией. Вот что могут нести миру и человечеству американский и британский народы...

Никто не знает, что Советская Россия и ее коммунистическая международная организация намереваются сделать в ближайшем будущем, или каковы границы, если таковые существуют, их экспансионистских тенденций и стремлений к прозелитизму. Я глубоко восхищаюсь и чту доблестный русский народ и моего товарища военного времени маршала Сталина. Англия и эта страна (т. е. США), несомненно, тоже относятся сочувственно и благожелательно ко всем народам России, и они полны решимости, несмотря на многочисленные разногласия и неудачи, установить прочную дружбу. Мы понимаем, что русские должны чувствовать себя в безопасности на своих западных границах от какого-либо возобновления германской агрессии. Мы приветствуем занятие Россией полагающегося ей места среди руководящих наций мира... Однако моя обязанность заключается в том, чтобы представить вам некоторые факты о нынешнем положении в Европе.

От Штеттина на Балтике до Триеста на Адриатике железная завеса спустилась на континент. За этой линией хранятся все сокровища древних государств Центральной и Восточной Европы. Варшава, Берлин, Прага, Вена, Будапешт, Белград, Бухарест, София – все эти знаменитые города и население в их районах находятся в советской сфере и все подчиняются в той или иной форме не только советскому влиянию, но и в значительной степени увеличивающемуся контролю Москвы.

Коммунистические партии, которые были очень незначительны во всех этих восточных государствах Европы, достигли исключительной силы, намного превосходящей их численность, и стремятся всюду установить тоталитарный контроль. Полицейские правительства превалируют почти во всех этих странах и до настоящего времени, за исключением Чехословакии, в них не существует никакой подлинной демократии...

В значительном большинстве стран, отстоящих далеко от русских границ и разбросанных по всему миру, созданы коммунистические «пятые колонны», которые действуют в полном единении и абсолютном повиновении указаниям, полученным от коммунистического центра...

Я отгоняю от себя мысль, что новая война неизбежна, или более того, что новая война нависла... Я не верю, что Советская Россия хочет войны. Она хочет плодов войны и безграничного распространения своей силы и своих доктрин. Но то, что мы должны рассмотреть здесь сегодня – это система предотвращения угрозы войны, обеспечение условий для развития свободы и демократии так быстро, как только возможно, во всех странах...

Наша старая доктрина равновесия является несостоятельной. Мы не можем позволить себе полагаться на незначительный перевес в силах, создавая тем самым соблазн для пробы сил. Если западные демократии будут держаться вместе, строго следуя принципам Хартии ООН, их влияние, направленное на претворение в жизнь этих принципов, было бы огромным и никто

бы не смог встать у них на пути. Но если их что-то разделит или они заколеблются в исполнении своего долга, тогда действительно катастрофа может грозить нам всем... Это (то есть предотвращение войны) можно обеспечить только если в настоящее время, в 1946 г., будет достигнуто полное взаимопонимание с Россией по всем вопросам под общим руководством Объединенных Наций и при поддержании этого взаимопонимания в течение многих лет при помощи международного инструмента, поддерживаемого всей силой стран, говорящих на английском языке, и всеми их связями...».

Постройте диаграмму общих акций трех сторон и проанализируйте ее.

### *Задача №5*

Проведите ненаправленный качественный контент-анализ статьи «Полезные раздражители» Ксении Юдаевой.

На тех рынках, где присутствуют иностранные производители, российские компании вынуждены работать более эффективно. С 1998 года наблюдается положительное влияние иностранных инвестиций на производителей в смежных отраслях – иностранцы переключаются на местные комплектующие.

В России к прямым иностранным инвестициям относятся неоднозначно. С одной стороны, принято говорить, что необходимо привлекать прямые иностранные инвестиции, чтобы повысить эффективность российской промышленности и создать новые рабочие места. С другой – достаточно часто приходится слышать опасения, что вхождение иностранцев отрицательно скажется на работе отечественных производителей. Однако оба аргумента не имеют под собой строгого фактического обоснования. Исследования, произведенные в ЦЭФИР, позволяют пролить свет на вопрос, кто прав, – те, кто ратует за привлечение прямых инвесторов, или те, кто иностранных инвесторов опасается. Приведенные ниже результаты получены с использованием информации о деятельности российских средних и крупных предприятий в 1994 – 2000 годах.

С теоретической точки зрения эффект от вхождения иностранных инвесторов на отечественных производителей может быть, как отрицательным, так и положительным. В отношении отечественных предприятий, конкурирующих с иностранными, негативные эффекты связаны с вытеснением с рынка отечественных производителей как неконкурентоспособных. Если на рынке труда нет серьезных проблем, то вытеснение менее производительных предприятий с рынка ведет к более эффективному распределению ресурсов, а значит – и к росту эффективности экономики в целом. Усиление конкуренции может и положительно сказаться на отечественных предприятиях. Конкуренция может заставить их действовать более эффективно, перенимать иностранные технологии и управленческие приемы. Их "проводником" может быть персонал, ранее работавший на иностранном предприятии.

В России в отличие от стран Восточной Европы в среднем наблюдаются положительные внешние эффекты на отечественные предприятия. Эффекты эти были несколько ослаблены кризисом 1998 года, но есть основания по-

лагать, что они уже восстановились. Существует несколько вариантов объяснения различий во влиянии прямых иностранных инвестиций на конкурентов в России и в других странах с переходной экономикой. Доля иностранных предприятий на российском рынке все еще остается очень низкой. В 2000 году на долю иностранных компаний в большинстве отраслей промышленности приходилось менее 15 % в общем выпуске отрасли. Исключение составляли пищевая отрасль (27%), металлургическая промышленность (28 %) и деревообработка (28%). В результате иностранные предприятия недостаточно сильны, чтобы вытеснить отечественных производителей с рынка, но на тех рынках, где работают иностранцы, российские компании вынуждены работать более эффективно. Менее вероятной мне представляется гипотеза, что поскольку большинство иностранных предприятий в России находится в мажоритарной собственности, то они обладают передовыми технологиями, а значит, эффект от их присутствия выше, чем в других странах.

Интересно отметить, что в России величина положительного влияния конкуренции с иностранными фирмами существенно зависит от уровня образования. Чем выше уровень образования в регионе, тем выше положительные внешние эффекты. Это может быть связано в первую очередь с тем, что наличие образованной рабочей силы облегчает процесс усовершенствования технических процессов и управленческих методов в качестве ответа на возросшую конкуренцию. И переток рабочей силы с иностранных предприятий на отечественные в высокообразованных регионах тоже больше. Так как иностранным компаниям в таких регионах не слишком сложно найти достойную замену ушедшему сотруднику, то издержки на переманивание бывших сотрудников иностранных компаний в высокообразованных регионах ниже.

Вхождение иностранных предприятий может оказывать влияние не только на конкурирующие фирмы, но и на отрасли-поставщики или отрасли-потребители продукции иностранного предприятия. Эффект на поставщиков может быть положительным в тех случаях, когда потребитель-иностранец передает технологию отечественным поставщикам или, как минимум, устанавливает строгий контроль за качеством их продукции. Отрицательный эффект возможен в том случае, когда иностранцы не пользуются отечественными комплектующими, а импортируют их из-за рубежа. Исследования на материале Восточной Европы показали, что там эффекты на поставщиков в среднем положительные, но отрицательные в отношении предприятий, находящихся в полной иностранной собственности. В России до кризиса 1998 года эффект на поставщиков был отрицателен. Видимо, в те времена иностранные предприятия в основном полагались на импортные комплектующие. С 1998 года начинается положительное влияние иностранных инвестиций на производителей в смежных отраслях. Это явление может быть связано с увеличением роста спроса иностранных производителей на отечественные комплектующие в связи с девальвацией рубля, что сделало импорт комплектующих невыгодным.

### *Задача №6*

Численность деревни, по данным переписи 2010 г., – 6 постоянно проживающих человек. После строительства коттеджного посёлка, куда уже переехали три новые семьи, эта цифра увеличилась в 2,5 раза. С приходом отдыхающих и дачников численность возрастает до 100 человек. Прокуратура Пермского района обязала муниципалитет взять на свой баланс дорогу до деревни протяженностью 2,5 км (рис. 15.2), которая пришла в неудовлетворительное состояние в процессе строительства коттеджного посёлка (рис. 15.1). Деревня Капидоны находится в нескольких километрах от Култаевского сельского поселения. Единственная дорога к трем дачным кооперативам и деревне, где в общей сложности проживает несколько сотен человек, пролегает по полю и разбитой дороге.



Рисунок - Коттеджный поселок в д. Капидоны, дорога до д. Капидоны

Жители деревни выходили на митинг, требуя от властей привести дорогу в нормативное состояние



Рисунок - Пикет жителей д. Капидоны

В результате анализа ситуации можно сформулировать следующую проблему: отсутствие транспортного сообщения до д. Капи оны. Объектом в данной ситуации выступает население д. Капидны. В качестве субъекта можно обозначить: администрацию Пермского муниципального района, администрацию Култаевского сельского поселения, Министерство транспорта Пермского края. Анализируя ситуацию, можно предложить следующие варианты решения.

Данный вопрос до настоящего времени остается неурегулированным.

### Вариант 1

Содержание дороги местными жителями (средняя стоимость дороги из щебня и гравия – 500 руб./кв.м)  
 Дорога будет поддерживаться в хорошем состоянии; бережное отношение к дороге, так как ремонт производится из собственных средств; возможность проезда спец. машин; школьные автобус сможет забирать детей из деревни

**Крупные затраты на содержание дороги; дорогу нужно поддерживать ежегодно; большинство жителей не будут вкладывать собственные средства**

### Вариант 2

Строительство новой дороги (средняя стоимость 1 км дороги из щебня и гравия V категории – 5 млн. руб.)  
 Жители будут быстро добираться до своих домов; спец. машины и школьный автобус будут доезжать до места назначения; возможный приток инвестиций

**Дороговизна данного проекта; никто не будет им заниматься; дорогостоящее содержание дороги**

### Вариант 3

Зарегистрировать дорогу и возложить её содержание на баланс местных властей (средняя стоимость отсыпки дороги из щебня и гравия – 500 руб./кв.м)

**Ежегодное поддержание дороги в должном состоянии; спец. машины и школьный автобус будут доезжать до деревни; возможный приток инвестиций**

**Нагрузка на бюджет; вероятно, содержание данной дороги будет недостаточно качественным; несвоевременность содержания дороги**

## Контрольные вопросы

1. Оцените каждый из предложенных вариантов решения проблемы на оптимальность.
2. Предложите свой вариант решения проблемы, обоснуйте его.

**Шкала оценивания решения компетентностно-ориентированной задачи:** в соответствии с действующей в университете балльно-рейтинговой системой оценивание результатов промежуточной аттестации обучающихся осуществляется в рамках 100-балльной шкалы, при этом максимальный балл по промежуточной аттестации обучающихся по очной форме обучения составляет 36 баллов (установлено положением П 02.016).

Максимальное количество баллов за решение компетентностно-ориентированной задачи – 6 баллов.

Балл, полученный обучающимся за решение компетентностно-ориентированной задачи, суммируется с баллом, выставленным ему по результатам тестирования.

Общий балл промежуточной аттестации суммируется с баллами, полученными обучающимся по результатам текущего контроля успеваемости в течение семестра; сумма баллов переводится в оценку по 5-балльной шкале:

Соответствие 100-балльной и 5-балльной шкал

<i>Сумма баллов по 100-балльной шкале</i>	<i>Оценка по 5-балльной шкале</i>
100-85	отлично
84-70	хорошо
69-50	удовлетворительно
49 и менее	неудовлетворительно

### ***Критерии оценивания решения компетентностно-ориентированной задачи***

**6-5 баллов** выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует глубокое понимание обучающимся предложенной проблемы и разностороннее ее рассмотрение; свободно конструируемая работа представляет собой логичное, ясное и при этом краткое, точное описание хода решения задачи (последовательности (или выполнения) необходимых трудовых действий) и формулировку доказанного, правильного вывода (ответа); при этом обучающимся предложено несколько вариантов решения или оригинальное, нестандартное решение (или наиболее эффективное, или наиболее рациональное, или оптимальное, или единственно правильное решение); задача решена в установленном преподавателем время или с опережением времени.

**4-3 балла** выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует понимание обучающимся предложенной проблемы; задача решена типовым способом в установленном преподавателем время; имеют место общие фразы и (или) несущественные недочеты в описании хода решения и (или) вывода (ответа).

**2-1 балла** выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует поверхностное понимание обучающимся предложенной проблемы; осуществлена попытка шаблонного решения задачи, но при ее решении допущены ошибки и (или) превышено установленное преподавателем время.

**0 баллов** выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует непонимание обучающимся предложенной проблемы, и (или) значительное место занимают общие фразы и голословные рассуждения, и (или) задача не решена.