

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Пархомчук Марина Анатольевна  
Должность: Заведующий кафедрой  
Дата подписания: 16.10.2025 04:50  
Уникальный программный ключ:  
6e5d21d46502a4fde4cd019371382a9dd1f6bf72

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

ФГБОУ ВО «Юго-Западный государственный университет»

УТВЕРЖДАЮ:

Заведующий кафедрой  
международных отношений и  
государственного управления

\_\_\_\_\_ М.А. Пархомчук

« 31 » 03 2025 г.

ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА  
для текущего контроля успеваемости  
и промежуточной аттестации обучающихся  
по дисциплине

Разработка и исполнение решений в государственном управлении  
(наименование дисциплины)

38.04.04 Государственное и муниципальное управление  
(код и наименование ОПОП ВО)

«Организация административно-технологических процессов в  
государственном и муниципальном управлении»  
направленность (профиль, специализация)

# ***1 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ***

## ***1.1 ВОПРОСЫ ДЛЯ УСТНОГО ОПРОСА***

*Тема №2 «Основы теории принятия решений: концепции модели теории принятия решений»*

1. Сущность понятия «принятие решения»
2. Классификация видов управленческих решений.
3. Основные концепции, принципы и парадигмы управленческих решений.
4. Требования, предъявляемые к управленческим решениям.
5. Методология и организация процесса разработки управленческих решений.
6. Основные направления в исследовании процесса принятия решений.
7. Методологические основы формирования решений.
8. Проблема рациональности.
9. Стандартный процесс принятия решения.
10. Этапы процесса разработки управленческих решений.
11. Диагностика проблемы и постановка целей.
12. Разработка и анализ альтернатив действий.\Оценка эффективности управленческих решений.
13. Условия и факторы качества управленческих решений.
14. Организация процесса разработки управленческих решений.
15. Целевая ориентация управленческих решений.
16. Основы автоматизации процесса принятия управленческих решений.
17. Сущность и виды ответственности за принятие и реализацию управленческих решений.
18. Информационное обеспечение процесса разработки управленческих решений.
19. Формы подготовки и реализации управленческих решений.
20. Разработка и выбор управленческих решений в условиях неопределенности.
21. Разработка и выбор управленческих решений в условиях неопределенности.
22. Функции решения в организации процесса управления.
23. Организация вычислительной поддержки управленческой деятельности.
24. Модели и методы разработки управленческих решений.
25. Анализ внешней среды и ее влияние на реализацию управленческих решений.

#### *Тема №4 «Контроль реализации управленческих решений»*

1. Стадии исполнения: подбор и расстановка исполнителей, мобилизация ресурсов, соединение людей и ресурсов, практическое осуществление, контроль хода исполнения, учет, анализ и оценка достигнутых результатов.
2. Виды контроля: предварительный, текущий, заключительный.
3. Понятия качества и эффективности управленческих государственных решений.
4. Многокритериальные оценки, требования к системам критериев.
5. Принципы реализации управленческих решений.
6. Контроль и ответственность при реализации управленческих решений.
7. Процесс реализации управленческих решений в сложных ситуациях.
8. Методы и технологии выработки управленческих решений в условиях определенности.
9. Контроль реализации управленческих решений.
10. Управленческие решения и контроль.
11. Роль человеческого фактора в процессе разработки и реализации управленческих решений.
12. Влияние индивидуальной и коллективной паники на всех этапах разработки и реализации управленческих решений.
13. Управленческие риски при подготовке и реализации управленческих решений.
14. Понятие контроля управленческих решений.
15. Процесс контроля реализации управленческих решений.
16. Инструменты и характеристики эффективного контроля реализации управленческих решений.
17. Контроллинг и принятие решений.
18. Функции и характеристики контроля реализации решений.
19. Система контроля исполнения принятых решений.
20. Типология контроля управленческих решений.
21. Этапы контроля и мотивация реализации управленческих решений.
22. Современные способы контроля управленческих решений.
23. Система стандартов и нормативов в практике контроля.
24. Основы построения контроллинга в организациях.
25. Автоматизация процесса контроля.

**Шкала оценивания:** 5 балльная.

**Критерии оценивания:**

**5 баллов** (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если он демонстрирует глубокое знание содержания вопроса; дает точные

определения основных понятий; аргументированно и логически стройно излагает учебный материал; иллюстрирует свой ответ актуальными примерами (типовыми и нестандартными), в том числе самостоятельно найденными; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

**4 балла** (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если он владеет содержанием вопроса, но допускает некоторые недочеты при ответе; допускает незначительные неточности при определении основных понятий; недостаточно аргументированно и (или) логически стройно излагает учебный материал; иллюстрирует свой ответ типовыми примерами.

**3 балла** (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он освоил основные положения контролируемой темы, но недостаточно четко дает определение основных понятий и дефиниций; затрудняется при ответах на дополнительные вопросы; приводит недостаточное количество примеров для иллюстрирования своего ответа; нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

**2 балла** (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он не владеет содержанием вопроса или допускает грубые ошибки; затрудняется дать основные определения; не может привести или приводит неправильные примеры; не отвечает на уточняющие и (или) дополнительные вопросы преподавателя или допускает при ответе на них грубые ошибки вопросы преподавателя или допускает при ответе на них грубые ошибки.

## ***1.2 ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ***

*Тема №2 «Основы теории принятия решений: концепции модели теории принятия решений»*

1. Что представляет собой механизм принятия решений в системе государственного управления?
2. В чем смысл базового подхода разработки и принятия государственных решений?
3. В чем смысл системного подхода разработки и принятия государственных решений?
4. Целевой подход: понятие цели, классификация, свойства цели.
5. В чем различие между ситуационным подходом и ситуационным анализом?
6. В чем смысл понятия ситуационного анализа?
7. Какие существуют методы ситуационного анализа?
8. Что включает в себя методический уровень разработки решений?
9. Какую роль играет компетентность в принятии управленческих решений (уровень знаний, опыта руководителей и исполнителей управленческих решений)?

10. Что такое субъективные факторы в принятии управленческих решений?
11. Как учет сложности, новизны и степени определённости решаемой проблемы оказывает влияние на принятие управленческих решений?
12. Что такое ресурсные ограничения в принятии управленческих решений?
13. В чем смысл организации разработки в принятии управленческих решений?
14. Какова роль информационных технологий (каким образом проводится сбор, анализ, обработка информации и пр.) в принятии управленческих решений?
15. Что такое уровень организации и контроля за подчиненными в принятии управленческих решений?
16. В чем отличие управленческих решений от всех других решений?
17. Как связаны понятия факторы производства, внутренняя и внешняя среда компании и процесс принятия управленческих решений?
18. Какие определения управленческих решений Вы можете предложить?
19. Какие критерии классификации управленческих решений Вы можете выделить?
20. При соблюдении каких требований управленческих решений будет качественным?
21. От чего зависит качество управленческих решений?
22. В чем связь между управленческими решениями и функциями менеджмента?
23. Назовите три самых важных на Ваш взгляд качества руководителя, необходимых для принятия управленческих решений?
24. Какова роль практического опыта руководителя при принятии УР?
25. Каковы функциональные модели разработки управленческого решения?

#### *Тема №4 «Контроль реализации управленческих решений»*

1. В чем заключаются принципы исполнения государственных решений?
2. В чем проявляется необходимость контроля исполнения государственных решений: неопределенность, предупреждение возникновения кризисной ситуации, поддержание успеха?
3. Какие вы знаете этапы контроля реализации государственных управленческих решений?
4. Что такое общественный контроль государственных решений?
5. Какие существуют методы оценки качества и эффективности управленческих государственных решений?

6. В чем особенность оценки эффективности решений?
7. Какие существуют требования к системам критериев?
8. Какие виды контроля вы знаете?
9. В чем различия между централизованным и децентрализованным подходом к принятию решений?
10. В чем суть инициативно-целевой технологии управленческих государственных решений?
11. В чем суть программно-целевая технология управленческих государственных решений?
12. Есть ли различия между инициативно-целевой и программно-целевой технологией управленческих государственных решений?
13. От чего зависит регламентная технология управленческих государственных решений?
14. В чем суть процессорных технологий управленческих государственных решений?
15. Какие существуют основные этапы разработки и реализации управленческих решений?
16. Что включает в себя подготовка к разработке управленческого решения?
17. Какова взаимосвязь между принятием решения и его реализацией?
18. Какие существуют блоки, относящиеся к этапу подготовке УР?
19. Какова роль использования специальных альтернативных вариантов решения?
20. Какова роль слабых и сильных сторон принятых решений и планов их реализации?
21. От чего зависят дополнительные возможности и перспективы, открывающихся в результате произошедших изменений?
22. Что такое процессорные технологии разработки управленческих решений?
23. Какова роль общественного контроля в разработке государственных решений?
24. Каковы методологические основы разработки управленческих решений?
25. Какие методы используются для измерения экономической эффективности решения?

**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.

**2 балла** (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.

### ***1.3 ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ЗАДАЧИ***

*Тема №2 «Основы теории принятия решений: концепции модели теории принятия решений»*

#### *Производственная задача № 1*

Ближневосточная политика США в начале XXI века демонстрирует ряд очевидных неудач, которые в значительной степени снижают уровень безопасности как самих Соединенных Штатов и их союзников, так и всего остального международного сообщества. Недавнее проявление этого - ситуация на территории Ирака и Сирии, где в результате политического и военного вмешательства Вашингтона произошел существенный рост террористической и экстремистской активности. Образование Исламского государства Ирака и Леванта (ИГИЛ) ставит под угрозу стабильность всего региона и возможности самих США защитить себя от деятельности новой

исламистской организации. В этой связи возникает объективная потребность в выявлении и анализе основополагающих причин поражения американской дипломатии в регионе Ближнего Востока. Представляется, что корень указанных неудач необходимо искать в механизме принятия внешнеполитических решений США. Задание. На примере решения руководства Соединенных Штатов о начале войны в Ираке в 2003 году необходимо показать главные недостатки и минусы процесса принятия внешнеполитических решений внутри администрации США, которые могут снижать как уровень проработанности принимаемых решений, так и эффективность их реализации

#### *Производственная задача № 2*

Необходимо разработать модель принятия государственного решения (основные идеи и направления, философия законопроекта, цели и задачи), который будет реализован в форме Федерального закона «Об общественной экспертизе». Дать прогностическую оценку того, к каким результатам и последствиям может привести практическое осуществление и внедрение данного решения

#### *Производственная задача № 3*

Необходимо разработать модель принятия государственного решения (основные идеи и направления, философия законопроекта, цели и задачи), который будет реализован в форме Федерального закона «О социальной политике в Российской Федерации». Дать прогностическую оценку того, к каким результатам и последствиям может привести практическое осуществление и внедрение данного решения.

#### *Производственная задача № 4*

Необходимо разработать модель принятия государственного решения (основные идеи и направления, философия законопроекта, цели и задачи), который будет реализован в форме Федерального закона «Об этическом поведении государственных и муниципальных служащих в Российской Федерации». Дать прогностическую оценку того, к каким результатам и последствиям может привести практическое осуществление и внедрение данного решения

#### *Производственная задача № 5*

На примере любой социально-экономической системы рассмотрите процессы системной интеграции и дифференциации, приведите несколько примеров. Определите тип наблюдаемых интеграционных преобразований.

#### *Производственная задача № 6*

Во время заседания конкурсной комиссии одного из управлений мэрии по определению победителя конкурсных торгов при размещении муниципального заказа возникла ситуация, когда члены конкурсной

комиссии, ознакомившись с представленными конкурсными предложениями, высказались в пользу одного из представленных на конкурс предложений.

Однако представитель организатора конкурса после процедуры голосования представил дополнительную информацию об организации, предложение которой получило в результате проведенного голосования наибольшее число голосов. Информация содержала отзывы, отрицательно характеризующие эту организацию.

Оцените ситуацию, сложившуюся во время заседания конкурсной комиссии одного из управлений мэрии по определению победителя конкурсных торгов при размещении муниципального заказа. Должна ли, по вашему мнению, быть объявлена победителем конкурсных торгов организация, получившая наибольшее число голосов? Правильно ли поступил представитель организатора конкурсных торгов?

#### *Производственная задача № 7*

Требуется определить темп прироста продаж государственного хлебокомбината в 2008 г. и направления расширения рынка по следующим данным:

- объем продаж товара А на рынке 1 в 2007 г. составлял 450 тыс.руб.;
- то же на рынке 2 - 130 тыс.руб.;
- объем продаж товара Б на рынке 1 в 2007 г. составлял 1240 тыс.руб.;
- то же на рынке 3 - 3150 тыс.руб.
- на основании сегментации рынка установлено, что темп прироста объема продаж товара А на рынке 1 на 2008 г. составит 5%;
- то же на рынке 2 - 12%;
- темп прироста объема продаж товара Б на рынке 1 на 2008 г. составит 2,5%;
- то же на рынке 3 - 4,5%.

Сделать выводы - рекомендации проанализировав эффективность сегментов. Рассмотреть стратегии развития хлебокомбината.

#### *Производственная задача № 8*

Контроль над исполнением государственных решений технологически, как известно, включает четыре основные фазы:

- 1) учет достигнутых результатов;
- 2) сравнение этих результатов с поставленными в управленческих актах целями;
- 3) оценку уровня решения актуальной социальной проблемы;
- 4) корректировку и оптимизацию дальнейшей управленческой деятельности.

Ознакомьтесь с паспортом и концепцией Федеральной целевой программы «Социальноэкономическое развитие Республики Ингушетия на 2010 - 2016 годы». Поясните, какие мероприятия должны быть проведены на каждом из перечисленных этапов контроля реализации.

### *Производственная задача № 9*

Во время избирательной кампании на выборах президента США острая борьба разгорелась между Клинтоном и Доуэлом. Доуэл пользовался достаточно широкой поддержкой избирателей. Клинтону, за плечами которого были 4 года президентского правления, определенные достижения и неудачи, а также накопившаяся уже «энергия обманутых ожиданий», необходимо было принимать нестандартные решения, которые обеспечили бы ему более широкую поддержку избирателей. Вопросы: Какими, с вашей точки зрения, должны быть решения кандидата в президенты, баллотирующегося на второй срок? Какую стратегию и тактику следовало бы избрать Клинтону для того, чтобы в предвыборной борьбе оказаться сильнее Доуэла, не отягощенного «энергией обманутых ожиданий»?

### *Производственная задача № 10*

Разработка управленческого решения по эффективному использованию муниципальной собственности. В городской школе, состоящей из 2 корпусов: для начальной и старшей школы за 2 недели перед началом учебного года выяснилось, что проводить занятия в корпусе, предназначенном для начальной школы согласно комиссии проводившей осмотр не безопасно, с точки зрения возможных разрушений несущих конструкций. Поскольку второй корпус был построен значительно позже, когда население города разрослось, поскольку в старой маленькой школе стало не хватать классов. Затем для безопасности детей младших классов им был полностью отдан первый корпус. После подсчетов количества кабинетов выяснилось, выяснилось, что во втором корпусе не поместятся все школьники. А за 2 недели отремонтировать аварийное здание не получится. После ведения переговоров с администрацией города, поступило предложение на время распределить начальную школу между другими школами города. Другие школы согласились принять на время учащихся из аварийной школы. Учителям и ученикам, которые жили вблизи от своей школы, нужно было добираться в другие районы города каждый день. Пользуясь городским транспортом или пешком. В одной из школ, в которую были отправлены дети, постоянно происходили конфликты между местными и прибывшими по разным поводам. Вот один из них: в столовой из-за прибытия новых людей, местным школьникам приходилось дольше стоять в очереди и стало не хватать столов. В случившемся они стали обвинять новоприбывших учеников. На ремонт школы потребовался один год и значительное количество денежных средств. Не смотря на все мелкие проблемы, за это время ученики привыкли к новым школам, но нужно было возвращаться назад.

Вопросы:

1. Какой выход в сложившейся ситуации можно было найти не прибегая к помощи других школ?

2. Что нужно было сделать для более безопасного пребывания детей в школы других районов?

3. Что не было предусмотрено в школе? Как можно было избежать конфликтов?

4. Насколько правильным было решение о полной реконструкции старого корпуса? Как можно было использовать это аварийное здание?

#### *Производственная задача № 11*

На примере работы организации, департамента, отдела приведите примеры принимаемых решений. К каким типам классификации управленческих решений они относятся. Дайте краткую характеристику процедур разработки и принятия решений в вашей организации. Как они согласуются с общими принципами управления, применяемыми в вашей организации.

#### *Производственная задача № 12*

Дать характеристику сфер разработки, принятия и реализации государственных управленческих решений для любого федерального органа исполнительной ветви власти Российской Федерации. На примере любого государственного управленческого решения этого ведомства рассмотреть основные этапы процесса разработки, принятия и реализации решений.

#### *Производственная задача № 13*

Проанализируйте предлагаемую управленческую ситуацию и дайте обоснованные ответы на предложенные вопросы.

На предприятии, не отличавшемся высокой эффективностью производства, одним из слабых звеньев управления была невысокая исполнительская дисциплина. Руководство предприятия приняло решение о реорганизации системы управления и введении более эффективной системы контроля исполнения.

Какая система контроля исполнения может быть наиболее эффективной? Какова технология контроля исполнения, которую стоило бы внедрить на предприятии?

#### *Производственная задача № 14*

Письменно приведите пример некоторой системы, укажите ее связи с окружающей средой, входные и выходные параметры, возможные состояния системы, подсистемы.

б) Поясните на примере одной из задач, возникающих в данной системе конкретный смысл понятий «решить задачу» и «решение задачи».

в) Поставьте одну проблему для этой системы.

#### *Производственная задача № 15*

Дайте характеристику каждому решению и отнесите его к определенному типу и виду управленческих решений.

1. Руководство предприятия ООО «Авангард-СХ» приняло решение о расширении размеров посевных площадей под посевы озимой пшеницы, так как урожайность озимой пшеницы выше, чем других зерновых культур.

2. Руководство ООО «Дымок» обозначило следующие направления развития предприятия:

- обеспечить рост объема продаж и повысить качество продукции;
- улучшить социальную жизнь работников;
- внедрить новую технику и технологии и снизить затраты.

3. Руководитель предприятия принял решение об организации маркетинговой службы. Решение было принято исходя из анализа передового опыта предприятий и расчета эффективности работы данной службы.

#### *Тема №4 «Контроль реализации управленческих решений»*

##### *Производственная задача № 1*

Необходимо разработать управленческое решение по исследуемой проблеме. Выбор исследуемой проблемы осуществляется студентами самостоятельно. Детализация задания: 1. Рассмотреть проблему развития выбранной ситуации 2. Исследовать международно-правовое регулирование выбранной ситуации 2. Проанализировать позицию мировой общественности на развитие выбранной ситуации, используя инвент и контент анализ 3. На основе пункта 2 выбрать альтернативы решения проблем по выбранной ситуации 4 Провести оценку альтернатив с использованием Метода анализа иерархий

##### *Производственная задача № 2*

Во время второй мировой войны самолеты одной стороны (назовем ее стороной Б) наносили существенный урон транспортным кораблям противника (сторона А). В этих условиях руководство Министерства морского флота стороны А приняло решение: поставить на свои транспортные корабли зенитные орудия с целью «сбивать самолеты стороны Б». Однако прицельного огня не получилось из-за того, что палуба кораблей качалась, и, в результате, это решение оказалось неэффективным – оно не уменьшило количество повреждений кораблей флота стороны А.

После системного исследования проблемы руководством Министерства морского флота стороны А было принято решение: обеспечить ведение с кораблей стороны А заградительного огня. Цель – не позволять самолетам стороны Б снижаться до высоты прицельного бомбометания. В результате самолеты стороны Б не смогли вести прицельное бомбометание, и вынуждены были сбрасывать боезапас в море для того, чтобы хватило бензина для возвращения на базу.

Говоря языком системной технологии, корабль А по замыслу должен действовать в «своей» системе: «порт отправления – корабль А с грузом – порт назначения». Это целенаправленная система, ее цель – доставить груз из порта отправления в порт назначения с помощью корабля А. По пути следования корабль А вовлекли в систему «корабль А – самолет Б», и в

результате первая система могла быть разрушена, ее цель была бы не достигнута.

Поэтому была изучена модель системы «самолет А – корабль Б», найден «проблемный узел» – разрушающее воздействие самолета стороны А на корабль стороны Б, и были предприняты меры для ликвидации этого воздействия. Система «корабль А – самолет Б» была разрушена, корабль А смог действовать в рамках первоначальной системы «порт отправления – корабль А с грузом – порт назначения».

Вопросы:

- 1 В чем причина успеха или неудачи приведенных решений.
- 2 Кто выступил в качестве субъекта, объекта исследования при принятии решения. В чем состояла общая идея и цель решения.
- 3 Охарактеризуйте решенную проблему и ее значение для государственного управления.

### *Производственная задача № 3*

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

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

### *Производственная задача № 4*

Власти Ростовской области потребовали от руководителей 7 муниципальных образований, в которых существует проблема обманутых дольщиков, в течение 1,5 месяцев разработать план мероприятий по ликвидации долгостроев. Как сообщает РИА Новости, со ссылкой на выступление заместителя руководителя региональной службы государственного строительного надзора Ростовской области, Игоря Захарова, в ходе заседания коллегии областной администрации, за последнее время 22 объекта жилищного строительства в регионе признаны проблемными. Квартиры в них приобрели около 1,6 тыс. граждан.

Большинство недостроенных домов находятся в Ростове-на-Дону, остальные – в городах Азов, Батайск, Новочеркасск, Таганрог, а также в Аксайском и Сальском районах.

Коллегия администрации своим постановлением предписала муниципалитетам разработать перечни мероприятий, направленных на продолжение и завершение строительства объектов до 20 декабря. До 10 декабря в муниципальных образованиях должны быть созданы рабочие группы по организации взаимодействия и координации деятельности муниципальных органов власти, ресурсоснабжающих организаций, застройщиков и инициативных групп дольщиков.

Вице-губернатор Ростовской области Сергей Горбань напомнил главам муниципалитетам об ответственности за решение проблемы обманутых дольщиков.

«Надо помнить, что 80% глав - это те главы, которые подписывали инвестиционные договора. Остальные главы, которые избрались, - это тоже их вопрос. Как только человек сел в кресло, это тема его. Это вопрос непростой. Главам муниципальных образований, где есть долевое строительство, надо под руководством своих заместителей, которые курируют строительство, создать рабочие группы и вместе с дольщиками двигаться. И применять все законные способы. Надо посмотреть на соседние регионы, как они делали», - цитирует его слова РИА Новости.

При этом, как отмечает «Ростовское агентство новостей», чиновник предупредил, что государство вряд ли сможет оперативно помочь всем пострадавшим. «Бюджета на всех не хватит», сказал он. Горбань предложил перейти к конкретным действиям по решению проблемы через пару месяцев.

Задание:

1 Как вы считаете, данная проблема характерна только для муниципалитетов Ростовской области или это весьма распространенная проблема в России?

2 Проблема дольщиков – это проблема государства? Бизнеса? Или, собственно, самих граждан, попавших в затруднительную ситуацию? Почему существует следующая проблема?

3 Разработайте мероприятия по решению проблемы.

4 Какими технологиями разработки решений лучше пользоваться в данной ситуации?

#### *Производственная задача № 5*

Руководство завода для оценки эффективности принятых управленческих решений проводит анализ бухгалтерской отчетности. Как могут характеризовать ситуацию следующие показатели: – показатель выручки от реализации продукции в расчете на 1 р. среднегодовой стоимости имущества вырос на 10 %; – дебиторская задолженность возросла на 30 %; – денежные средства на расчетном счете выросли на 24 %.

#### *Производственная задача № 6*

Предприятие производит 400 электроплит в месяц и реализует их по цене 2500 р. Переменные издержки составляют 1500 р. на изделие, постоянные издержки предприятия - 350 000 р. в месяц. Представьте себя в

роли генерального директора и дайте аргументированные ответы на поставленные вопросы.

а) Начальник отдела маркетинга считает, что увеличение расходов на рекламу на 10 тыс. р. в месяц способно дать прирост ежемесячной выручки на 30 тыс. р. Следует ли принимать решение об увеличении рекламного бюджета?

б) Заместитель генерального директора по производству предлагает использовать более дешевые материалы, что позволит экономить на переменных издержках по 250 р. на каждой единице продукции. Однако, по мнению начальника отдела сбыта, это может привести к снижению качества и падению объема реализации до 350 штук в месяц. Следует ли применять более дешевые материалы?

в) Начальник отдела маркетинга предлагает снизить цену реализации на 200 р. и одновременно довести расходы на рекламу до 150 000 р. в месяц. В этом случае он прогнозирует увеличение объема продаж на 50 %. Можно ли одобрить такое решение?

г) Начальник отдела сбыта предлагает изменить форму оплаты труда своих сотрудников: отменить оклады (суммарный месячный фонд оплаты составляет 60 000 р.) и установить комиссионное вознаграждение 150 р. с каждой проданной плиты. Он уверен, что объем продаж вырастет на 15 %. Следует ли согласиться с предложенным решением?

#### *Производственная задача № 7*

Предприятие шьет рубашки и брюки. В прогнозируемом периоде может быть отработано 2000 человеко-часов. При этом за один человеко-час можно сшить либо одну рубашку, либо три пары брюк. Цена реализации одной рубашки составляет 150 р., одних брюк – 200 р. Переменные издержки по изготовлению рубашки 60 р., брюк – 160 р. Какому из товаров следует отдать предпочтение, принимая решение о формировании производственной программы?

#### *Производственная задача № 8*

Финансовый директор организации имеет возможность получить кредит банка на покупку оборудования под 45 % процентов годовых. Одновременно он получает предложение получить оборудование по лизингу на следующих условиях: – стоимость объекта лизинга – 36 000 р.; – период полной амортизации один год, равномерно по месяцам; – ежемесячные отчисления с учетом комиссионных лизингодателя (12 %), кредитных, консультационных и других услуг составят 5 % от остаточной стоимости оборудования. Какой вариант решения должен выбрать финансовый директор?

#### *Производственная задача № 9*

В цехе сборки простых шариковых ручек компании «Карандаш» работает бригада из 20 женщин. Они сидят вдоль конвейера, по которому

движутся комплектующие детали ручек. Заработная плата работницы определяется стоимостью операции, умноженной на число собранных ручек и деленной на число работниц. Количество собранных каждой работницей ручек определяется многими факторами, в среднем разброс составлял  $\pm 12\%$ . Производительность труда бригады равнялась  $75\%$ . Сформулируйте проблему и примите решение по данной ситуации.

#### *Производственная задача № 10*

Вице-президенту компании необходимо подобрать кандидатуру на должность директора по маркетингу. Среди имеющихся двух кандидатов 13 необходимо выбрать того, кто был бы лучшим по трем критериям:

А – задатки лидера;

В – образовательный уровень и опыт;

С – способность к административной работе.

Степень важности того или иного критерия по отношению к другим была определена как:

В>А: предпочтение слабое;

С>А: предпочтение между слабым и сильным;

В>С: предпочтение между слабым и безразличным.

Предпочтение того или иного кандидата по каждому из критериев определено как:

А: 1>2: предпочтение сильное;

В: 2>1: предпочтение очень сильное;

С: 1>2: предпочтение между слабым и безразличным.

#### *Производственная задача № 11*

Вы директор по маркетингу крупной фармацевтической компании. Ваш обычный рабочий день длится с 9 утра до 18 ч. Ваш список дел, включает следующие мероприятия.

1 Вам бы хотелось пообедать с ген директором (1-1,5 ч).

2 Накануне вам было поручено составить смету расходов на рекламу на будущий год (2-3 дня).

3 Разобрать накопившиеся входящие документы (1-1,5 ч).

4 Обсудить с менеджером по продажам итоги прошлого месяца (4 ч).

5 В адресованной Вам корреспонденции содержится несколько вопросов, 23 которые, по мнению вашего секретаря, требуют срочного решения (1 ч).

2 Вам бы хотелось просмотреть медицинские журналы, скопившиеся на столе (0,5ч).

3 Вам нужно подготовить выступление на совещании с торговыми представителями, которое намечено на будущий месяц (4 ч).

4 Ходят слухи, что последняя партия препарата X не прошла контроль на качества (0,5 час).

5 Звонил кто-то из Федерального агентства по медикаментам и просил чтоб вы ему перезвонили по поводу препарата X (0,5 ч).

6 На два часа дня назначено заседание правления, но вы не знаете по какому поводу (1 ч).

Необходимо спланировать свой рабочий день в соответствии с расстановкой приоритетов важности, срочности и других правил планирования.

#### *Производственная задача № 12*

Руководитель службы маркетинга небольшого предприятия по производству офисной мебели во время деловой встречи с представителем банка принял решение заключить сделку и продать большую партию товара вновь открывающемуся филиалу банка. При этом предполагалось продать филиалу банка объем мебели на 30 % превышающее запланированный объем производства. О своем решении руководитель службы маркетинга поставил в известность директора филиала банка. Проанализируйте ситуацию.

#### *Производственная задача № 13*

Повышение цен на бензин привело к тому что американский покупатель стал приглядываться к малогабаритным японским автомобилям, однако многие американцы по прежнему предпочитали пользоваться более престижными габаритными марками. Какой рекламный ход позволил японским автопроизводителям значительно увеличить сбыт своей продукции в США?

#### *Производственная задача № 14*

50-е гг Швейцария была практически монополистом на мировом рынке сбыта часов. С целью удержания конкурентного преимущества было принято решение запретить экспорт оборудования для производства часов в другие страны. Можно ли считать что швейцарские бизнесмены приняли правильное решение?

#### *Производственная задача № 15*

Харви Маккей – один из успешных бизнесменов, известный своей деятельностью в области маркетинга, для получения информации об объекте принятия решения (покупаемой недвижимости) пользовался приемом засылки клона. К владельцу интересующего объекта посылались подставное лицо (клон), которое якобы желало этот объект приобрести и начинало вести торг вплоть до 32 готовности выписать чек, может быть даже фальшивый. Позволяет ли метод клона получить интересующую информацию? Какие возможности для получения конфиденциальной информации он открывает?

**Шкала оценивания:** 5 балльная.

**Критерии оценивания:**

**5 баллов** (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если задача решена правильно, в установленное преподавателем время или с опережением времени, при этом обучающимся предложено оригинальное

(нестандартное) решение, или наиболее эффективное решение, или наиболее рациональное решение, или оптимальное решение.

**4 балла** (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если задача решена правильно, в установленное преподавателем время, типовым способом; допускается наличие несущественных недочетов.

**3 балла** (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если при решении задачи допущены ошибки не критического характера и (или) превышено установленное преподавателем время.

**2 балла** (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если задача не решена или при ее решении допущены грубые ошибки.

#### ***1.4 ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ***

*Тема №1 «Основные категории разработки и исполнения решений в государственном управлении»*

1. Инициативно-целевая технология управление, как правило, предполагает выдачу заданий, которые должны быть выполнены:

- а) в течение года;
- б) в течение квартала;
- в) в течение месяца;
- г) в течении 3-х лет.

2. В ходе контроля исчезает неопределённость. Контроль необходим для ...решений.

3. Установите последовательность стилей руководства, отражающую усиление демократизма принятия решений:

- а) стиль полного участия;
- б) авторитарный;
- в) индивидуально-консультационный;
- г) консультационно-групповой.

4. Программно-целевая технология управления эффективнее работает:

- а) на поточном производстве;
- б) в мелких компаниях;
- в) в рекламном агентстве полного цикла;
- г) в обществе

5. Типовая структура PEST-анализа включает ... группы факторов.

6. Регламентная технология управления предполагает:

- а) точное установление сроков;
- б) приоритет целей над сроками;
- в) неограниченные ресурсы для выполнения заданий;
- г) ограниченные ресурсы для выполнения заданий

7. Какой вид целевого управления наиболее эффективен для небольшой

организации с численностью 3—5 человек?

- а) инициативно-целевое;
- б) регламентное;
- в) программно-целевое;
- г) административное.

8. Расположите в правильной последовательности этапы процесса управления риском при разработке и реализации управленческого решения:

а) оценка степени риска, величины его воздействия на эффективность риск-решения;

б) разработка стратегии управления риском, целей, задач и функций риск-менеджера в организации, определение границ правомерности и стимулирующей роли риска;

в) выявление путей и средств минимизации риск-потерь, резервирования ресурсов, определение гарантий от несостоятельности;

г). разработка мер нейтрализации и компенсации негативных последствий риск-решений.

9. Установите соответствие механизмов контроля и видов ответственности; механизмы:

- а) общественное мнение;
- б) судебная система;
- в) корпоративная культура;
- г) иерархический контроль.

виды ответственности:

- 1) моральная;
- 2) административная;
- 3) социальная;
- 4) юридическая.

10. Какой вид целевого управления наиболее эффективен для организации с численностью примерно 100 человек?

- а) программно-целевое;
- б) регламентное;
- в) инициативно-целевое;
- г) административное.

11. Установите последовательность работ на фазе подготовки управленческого решения.

- а) разработка вариантов решения;
- б) постановка задачи;
- в) анализ исходной ситуации;
- г) уяснение проблемы.

12. Установите последовательность этапов фазы принятия решения. выбор критериев для анализа вариантов решения:

- а) формулирование и документальное оформление решения;

- б) выбор оптимального варианта решения;
  - в) анализ предлагаемых вариантов решения.
13. ... - это индивидуальная деятельность человека.
14. Расположите шаги алгоритма контроля в логической последовательности:
- а) установка показателей, по которым будет проводиться оценка реализации решения;
  - б) сбор информации о ходе исполнения решения;
  - в) формирование системы измерения и отслеживания показателей контроля;
  - г) сравнение и оценка результата;
  - д) проведение корректировки разработанного ранее плана действий
15. Какой вид целевого управления наиболее эффективен для акционерных обществ с численностью примерно 10 тыс. человек?
- а) программно-целевое;
  - б) регламентное;
  - в) инициативно-целевое;
  - г) административное.
16. Метод ... дает возможность использовать числовые показатели в матрице ответственности
17. Соотнесите термин и его определение.
- а) делегирование;
  - б) ответственность;
  - в) организационные полномочия;
- 1) процесс создания структуры организации, которая даст возможность людям эффективно работать вместе для достижения ее целей;
  - 2) передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение;
  - 3) обязательство выполнить имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное разрешение;
  - 4) ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников на выполнение определенных задач.
18. Система научного управления – это...
19. Расположите в правильной последовательности этапы процесса реализации управленческих решений:
- а) оценка результатов реализации;
  - б) контроль выполнения решения;
  - в) разработка плана реализации решения;
  - г) управление реализацией решения.
20. Символ американского организованного и технического процесса...
21. Постройте технологическую цепочку процесса разработки управленческих решений по методу Дельфи:

а) сбор и обработка результатов опроса, составление справки и информирование экспертов о результатах экспертизы;

б) повторный индивидуальный опрос экспертов, при котором каждый эксперт предлагает вариант решения с учетом имеющихся в справке;

в) индивидуальный опрос экспертов с помощью анкетирования или интервьюирования;

г) составление новой справки и процедура ознакомления и опроса повторяется до тех пор, пока не будет выработано единое мнение.

22. ... - элементы организационной культуры. Бывает трудовая, технологическая, правовая. Она предполагает чувство ответственности за статус, должностные обязанности, стабильности поведения.

23. Установите соответствие между понятием и его определением.

1. Методы менеджмента, основанные на совокупности способов воздействия путем создания экономических условий для достижения поставленных целей

экономические

2. Методы менеджмента, основанные на способах воздействия на организационные отношения посредством прямых директивных указаний

административные  
(организационно-распорядительные)

3. Методы менеджмента, основанные на способах активного воздействия на сознание работников и осуществляющие моральное стимулирование трудовой деятельности

социально-психологические

24. ...- принципы отбора, формирования, развития кадров, работающих в фирме. Элементы организационной структуры.

25. Установите соответствие процедур и стадий реализации решения; процедуры:

а) определение необходимого объема ресурсов;

б) сравнение фактических и заданных результатов;

в) внесение изменений в программу реализации решения;

г) оказание помощи исполнителем.

стадии:

1) оценочная;

2) контроль;

3) плановая;

4) управление реализацией.

*Тема №2 «Основы теории принятия решений: концепции модели теории принятия решений»*

1. Понятие «риск» при принятии управленческого решения означает:

а) возможную неисполнительность персонала;

б) отсутствие необходимой информации для анализа ситуации;

в) невозможность прогнозировать результаты решений;

- г) возможность потерь.
2. Разработал элементы планирования работы в цехе ... .
3. Примерами «чистого» риска являются:
- а) возможные потери от пожара;
  - б) возможные потери от наводнения;
  - в) возможные штрафы за загрязнение окружающей среды;
  - г) возможное снижение курса акций.
4. Установите правильную последовательность стадий реализации решения:
- а) контроль выполнения решения;
  - б) разработка плана реализации решения;
  - в) оценка результатов реализации решения;
  - г) управление реализацией.
5. В зависимости от целей выделяют стратегический и ... контроль.
6. Разработал систему управления рабочих программ, принципов рационального устройства рабочего места ... .
7. Примерами спекулятивного риска являются:
- а) возможные потери от пожара;
  - б) возможные потери от наводнения;
  - в) возможные штрафы за загрязнение окружающей среды;
  - г) возможное снижение курса акций.
8. Реализация корректирующих мероприятий заключается в... .
9. Механизм процесса контроля на предприятии – это... .
10. К стратегиям борьбы в рисками можно отнести:
- а) уклонение от деятельности, содержащей риск;
  - б) игнорирование рисков при возможности получения высокой прибыли;
  - в) страхование рисков;
  - г) разделение риска с участниками бизнеса.
11. Положил начало научному подходу к выбору профессии ... .
12. Установите соответствие понятий:
- 1) Власть.
  - 2) Влияние.
  - 3) Лидерство.
  - 4) Обычай.
- А – поведение руководителя, что меняет отношение подчиненных к нему;
- Б – способность вести за собой;
- В – способность и возможность менеджера влиять на деятельность и поведение рабочих;
- Г – общепринятые повторяющиеся социальные действия, что становятся обычными.
13. Дерево решений используется при принятии решений в ситуациях:
- а) полной неопределенности;

- б) частичной неопределенности;
- в) полной определенности;
- г) частичной определенности.

14. Текущий контроль – это...

15. Установите соответствие между наименованием методов прогнозирования и их определениями (основными положениями):

- а) формализованные методы;
- б) интуитивные методы;
- в) методы экстраполяции;
- г) методы прогнозирования по аналогии.

1) основаны на строгом соблюдении заранее заданных правил, алгоритмов, на расчетах по формулам, математических зависимостях;

2) применяются тогда, когда информация количественного характера об объекте прогнозирования отсутствует или носит в основном качественный характер и влияние факторов невозможно описать математически;

3) методы научного исследования, которые основаны на распространении прошлых и настоящих тенденций, закономерностей, связей на будущее развитие объекта прогнозирования;

4) приемлемы в том случае, когда появление одного события сопровождается появлением другого и эта взаимосвязь носит устойчивый характер – характер закономерности.

16. Установите правильную последовательность уровней риска по степени возрастания потерь:

- а) катастрофический;
- б) нулевой;
- в) критический;
- г) допустимый.

17. Наиболее удачное определение управленческого решения - это:

- а) инструмент управленческой деятельности;
- б) продукт управленческой деятельности;
- в) выбранный (утвержденный) вариант управленческих действий
- г) форма воздействия субъекта на объект;
- д) управленческий документ.

18. Установите соответствие степеней и признаков самостоятельности нижних уровней организации;

- а) невысокая;
- б) средняя;
- в) высокая;

1) периодический контроль со стороны высших уровней;

2) предварительное согласование с высшим уровнем;

3) обязательность информирования высшего уровня о решении;

4) самостоятельное принятие решения.

19. Установите правильную последовательность стадий моделирования решений:

- а) построение математической модели;
- б) формирование дела моделирования;
- в) определение состава факторов, влияющих на ситуацию;
- г) определение степени влияния факторов на ситуацию;
- д) корректировка, обновление модели;
- е) проверка адекватности модели и найденного решения.

20. Юридическое свойство управленческого решения – это:

- а) целенаправленность;
- б) правомерность;
- в) плановость;
- г) коллегиальность.

21. Установите правильную последовательность стадии технологии экспертных методов разработки решений:

- а) ознакомление экспертов с проблемой;
- б) оценка результатов экспертов;
- в) формирование группы экспертов;
- г) анализ мнений экспертов;
- д) организация экспертизы и выявление мнений экспертов.

22. Укажите правильную последовательность стадии технологии мозговой атаки:

- а) генерация идей;
- б) формирование группы экспертов;
- в) деструкция идей;
- г) составление проблемной записки;
- д) систематизация идей;
- е) выбор варианта решения.

23. ... - такая структура представляет собой сетевую структуру, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей.

24. Организационные свойства управленческого решения - это:

- а) плановость;
- б) последовательность;
- в) целенаправленность;
- г) правомерность.

25. Установите соответствия между методами статистического анализа и основными положениями, из которых они исходят:

- а) факторный анализ;
- б) регрессионный анализ;
- в) дисперсионный анализ.

1) любое явление в определенной области исследований может быть описано относительно небольшим числом функциональных единиц;

2) любую кривую можно представить в виде совокупности ломанных прямых отрезков;

3) существенность фактора в определенных условиях характеризуется его вкладом в дисперсию результата.

*Тема №3 «Процесс принятия и реализации управленческого решения»*

1. Технологическое свойство управленческого решения - это:
  - а) комплексность;
  - б) стадийность;
  - в) целенаправленность;
  - г) актуальность.
2. Установите правильную последовательность процедур оценочной стадии:
  - а) разработка рекомендаций совершенствования разработки решения;
  - б) сравнение фактических и заданных результатов решения;
  - в) выявление необходимости в корректировке решения;
  - г) сопоставление фактической и запланированной ресурсоемкости решения;
  - д) выявление необходимости в совершенствовании организации выполнения решения.
3. Системное свойство управленческого решения - это:
  - а) коллегиальность;
  - б) плановость;
  - в) комплексность;
  - г) актуальность.
4. Патернализм (материализм) – это сочетание высокого уровня, заботы о производстве, с высоким уровнем заботы о людях, однако, носит неинтегрирующий характер, а ... .
5. Установите последовательность видов ответственности, отражающую снижение силы их влияния:
  - а) моральная;
  - б) уголовная;
  - в) материальная;
  - г) гражданская;
  - д) дисциплинарная;
  - е) социальная.
6. Стандарты необходимы для ... .
7. Проблемное «свойство управленческого решения» - это:
  - а) срочность;
  - б) плановость;
  - в) актуальность;
  - г) последовательность разработки.
8. Установите соответствие между конкретным риском и видом их:
  - а) потери в результате роста цен;
  - б) замораживание выплат по облигациям;
  - в) изменение оценки земельного участка;
  - г) потери в результате нарушения технологических норм.виды рисков:
  - 1) риск ликвидности;

- 2) производственный риск;
- 3) инфляционный;
- 4) кредитный.

9. ... контроль исходит из того, что работники лучше выполняют свои обязанности, когда для них установлены чёткие материальные стимулы.

10. Юридическое стимулирующее свойство управленческого решения - это:

- а) стадийность;
- б) правомерность;
- в) мотивационность;
- г) коллегиальность.

11. Установите правильную последовательность процедур оценочной стадии:

- а) разработка рекомендаций совершенствования разработки решения;
- б) сравнение фактических и заданных результатов решения;
- в) выявление необходимости в корректировке решения;
- г) сопоставление фактической и запланированной ресурсоемкости решения;
- д) выявление необходимости в совершенствовании организации выполнения решения.

12. Эффективный контроль имеет ... направленность.

13. Решение о государственной регистрации коммерческой организации является:

- а) политическим;
- б) экономическим;
- в) административным;
- г) институциональным

14. ... является основой науки менеджмента и позволяет

15. Государственная Дума принимает решения в форме:

- а) постановления;
- б) распоряжения;
- в) приказа;
- г) указа

16. Установите соответствие показателей и критериев эффективности решения:

- а) материалоемкость;
- б) производительность труда исполнителей;
- в) соответствие фактических и запланированных результатов;
- г) отношение фактического срока реализации к запланированному;
- д) затраты денежных средств на реализацию решения.

- 1) целевой;
- 2) ресурсный;
- 3) временной.

17. Управлять это значит ... т.е. заставлять персонал надлежаще

работать.

18. Правовая форма нормативного государственного решения влияет на его:

- а) объект правового регулирования;
- б) юридическую силу;
- в) период действия;
- г) источник публикации

19. К основным элементам контроля относят... .

20. Установите соответствие процедур и стадий реализации решения:

- а) накопление, систематизация опыта реализации решений;
  - б) определение состава исполнителей;
  - в) мониторинг основных характеристик решения;
  - г) административное воздействие на исполнителей.
- 1) разработка плана реализации решения;
  - 2) управление реализацией решения;
  - 3) контроль выполнения решения;
  - 4) оценка результатов реализации.

21. Предварительный контроль – это... .

22. Установите правильную последовательность выполнения процедур различных стадий реализации решения:

- а) выявление фактической эффективности решения;
- б) определение комплекса необходимых работ;
- в) внесение изменений в программу реализации решения;
- г) личное распоряительство.

23. Укажите соответствие процедур и методов экспертизы:

- а) деструкция идей;
  - б) разработка прогнозных вариантов в развитии организации;
  - в) заполнение экспертами специальных анкет;
  - г) взаимные критические высказывания.
- 1) сценариев;
  - 2) мозговой атаки;
  - 3) комиссий;
  - 4) Дельфа.

24. Политические партии участвуют в процессе принятия:

- а) административных решений;
- б) судебных решений;
- в) межгосударственных экономических решений;
- г) политических решений

25. Установите соответствие инструментов и методов ограничения снижения уровня риска:

- а) установление предельных сумм затрат на решение;
- б) разделение транспортных партий грузов;
- в) учет мнения специалистов при выборе решения;
- г) повышение регулярности, комплексности мониторинговых

наблюдений (процедур);

- 1) предварительная экспертиза решения;
- 2) использование эффективных систем контроля;
- 3) лимитирование рисков;
- 4) диверсификация риска.

*Тема №4 «Контроль реализации управленческих решений»*

1. По содержанию государственные решения бывают:
  - а) устными и письменными;
  - б) обязательные и рекомендательные;
  - в) экономические, административные, политические;
  - г) запретительные и ограничительные
2. Процесс управления – это ... .
3. Установите правильную последовательность стадий принятия решений:
  - а) утверждение;
  - б) анализ ситуации;
  - в) выбор критериев;
  - г) идентификация проблемы;
  - д) организация выполнения;
  - е) выбор альтернативы
4. Установите соответствие ситуации и методов их моделирования;
  - а) дефицит лекарств в больнице;
  - б) монополизация на рынке конкурентов;
  - в) необходимость оптимизации производственной программы при заданном объеме ресурсов;
  - г) дефицит продавцов в магазине;
  - 1) модели теории игр;
  - 2) модели теории очередей;
  - 3) модели управления запасами;
  - 4) модели линейного программирования.
5. ... – основным принципом построения этой структуры является концепция проекта, под которым понимается любое целенаправленное изменение в системе.
6. Расставьте по порядку основные этапы разработки управленческих решений:
  - 1) этап контроля реализации и анализа результатов;
  - 2) подготовка к разработке управленческого решения;
  - 3) реализация управленческого решения;
  - 4) разработка управленческого решения;
  - 5) принятия решения.
7. Решение о выборе основных направлений внутренней и внешней политики принимает:

- а) Правительство РФ;
- б) Государственная Дума;
- в) Совет Федерации;
- г) Президент РФ

8. ... - это преимущественное сосредоточение власти на высших уровнях организации.

9. Установите соответствие классификационных признаков и классификационных групп решений:

- а) временной;
- б) содержание проблем;
- в) характер информации;
- г) значимость цели;
- 1) детерминированные и вероятностные;
- 2) стратегические и тактические;
- 3) экономические и социальные;
- 4) среднесрочные и краткосрочные.

10. Установите правильную (логическую) последовательность реализации элементов управленческого процесса:

- а) управленческие действия;
- б) управленческая ситуация;
- в) управленческое решение;
- г) управленческие функции.

11. Принцип единоначалия характерен для принятия решений:

- а) органами исполнительной власти;
- б) органами представительной власти;
- в) конкурсными комиссиями в сфере государственных и муниципальных закупок;
- г) политическими партиями

12. Нестандартный контроль - использование нестандартных способов ... контроля.

13. Решение о выделении в системе исполнительной власти федеральных министерств, федеральных служб и федеральных агентств является:

- а) институциональным;
- б) структурным;
- в) политическим;
- г) экономическим

14. Заключительный контроль – это... .

15. Что такое решение в общем виде?

- а) любой результат мыслительной деятельности человека;
- б) действия руководителя в рамках своих функций;
- в) распоряжение руководителя, поддержанное коллективом;
- г) волевой, творческий организационно-распорядительный акт руководителя.

16. Установите соответствие элементов процесса принятия решения и его аспектов:

- а) анализ, преобразование сведений (данных) о ситуации;
  - б) логические мыслительные операции;
  - в) выбор методов разработки решения;
  - г) нормативно-правовое обеспечение решения;
- 1) юридический;
  - 2) информационный;
  - 3) психологический;
  - 4) организационный.

17. Есть ли различия в процессе разработки решения для биологических, технических и социальных систем?

- а) есть;
- б) нет, технология и подходы руководителя должны быть одни и те же;
- в) есть, но несущественные, так как в этих системах много общего, например, везде требуется организация, планирование и т.д.

18. Организационное решение – это:

19. Выберите вариант правильной последовательности разработки и принятия управленческого решения методом сценариев.

- а) чёткая идентификация предмета исследования;
- б) выявление существенных факторов, силы и направление их воздействия;
- в) разработка нескольких альтернативных сценариев;
- г) формулировка обобщенного сценария;
- д) выработка управленческих решений по основным этапам сценария.

20. Изложите основное требование к управленческим решениям:

- а) должно соответствовать уставным документам организации;
- б) иметь четкую целевую направленность;
- в) иметь параметры для внешнего и внутреннего контроля;
- г) иметь параметры только для внешнего контроля.

21. Укажите соответствие классификационных признаков и классификационных групп решения:

- а) способ фиксации;
  - б) метод разработки;
  - в) форма принятия;
  - г) сфера действия.
- 1) локальные и глобальные;
  - 2) формализованные и неформализованные;
  - 3) документированные и не документированные;
  - 4) индивидуальные и коллективные

22. Перечислите основные элементы обобщенной схемы процесса разработки управленческих решений:

- а) цель, ситуация, проблема, решение;
- б) глобальная цель, технократическая цель и социальная цель;

- в) разработка решения, согласование решения и утверждение решения;
- г) разработка альтернатив, идентификация проблемы.

23. Как формулируется «глобальная цель управления»?

- а) максимальное удовлетворение потребностей и интересов человека;
- б) получение максимальной прибыли организацией;
- в) обеспечение слаженной деятельности всех руководителей;
- г) приведение к определенному результату со стопроцентной

вероятностью.

24. Оппортунизм – это сочетание любых или всех подходов к управлению, которые способны укрепить положения руководителя и дать ему личное ... .

25. Расставьте в правильном порядке этапы разработки и реализации управленческого решения:

- а) диагностика проблемы
- б) определение набора возможных альтернатив
- в) формулировка ограничений и критериев принятия решений
- г) доведение информации о решении до исполнителей.

**Шкала оценивания:** 100-балльная.

**Критерии оценивания:**

Каждый вопрос (задание) в тестовой форме оценивается по дихотомической шкале: выполнено – 1 балл, не выполнено – 0 баллов.

Применяется следующая шкала перевода баллов в оценку по 5-балльной шкале:

- **100-85 баллов** соответствуют оценке «отлично»;
- **84-70 баллов** – оценке «хорошо»;
- **69-50 баллов** – оценке «удовлетворительно»;
- **49 баллов и менее** – оценке «неудовлетворительно».

### ***1.5 ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ***

*Тема №1 «Основные категории разработки и исполнения решений в государственном управлении»*

1. Целеполагание, разработка сценариев, выбор альтернативного сценария, принятие решения.

2. Определение проблемы, разработка вариантов решения проблемы, выбор одного из вариантов, реализация решения.

3. Функции, выполняемые руководителем по организации разработки решения.

4. Основы методологии разработки управленческих решений в системе государственного и муниципального управления.

5. Основные понятия и определения теории принятия управленческих государственных решений.

6. Типология управленческих государственных решений.

7. Формы разработки и реализации государственных управленческих решений.
8. Парадигмы принятия управленческих государственных решений.
9. Принципы разработки управленческих государственных решений.
10. Этапы разработки управленческих государственных решений.
11. Принятие, реализация и анализ результатов управленческих государственных решений.
12. Оценочные критерии.
13. Информационно-аналитическое и технологическое обеспечение процесса разработки, принятия, реализации и оценки результатов управленческих государственных решений.
14. Условия и факторы качества управленческих государственных решений
15. Требования, предъявляемые к управленческому государственному решению.
16. Задачи обоснования управленческих государственных решений в условиях неопределенности.
17. Методы и технологии принятия управленческих государственных решений в условиях «природной неопределенности».
18. Технологии принятия управленческих решений в условиях стохастического и поведенческого риска.
19. Организация как система управления.
20. Место и роль системного подхода в процессе принятия управленческих государственных решений.
21. Пути оптимизации принятия управленческих государственных решений на основе моделирования реальных процессов.
22. Достоинства и недостатки практики моделирования реальных процессов.
23. Особенности принятия управленческих государственных решений при различных организационных структурах управления.
24. Супероптимальные решения. Методы оптимизации решений.
25. Рациональное решение проблем. Этапы рационального решения.

*Тема №2 «Основы теории принятия решений: концепции модели теории принятия решений»*

1. Применение SWOT-анализа при разработке и принятии управленческих решений.
2. Роль и функции решений в процессе управления.
3. Типология и классификация управленческих решений.
4. Ситуационные и поведенческие факторы, влияющие на разработку управленческих решений.
5. Информационное обеспечение решений и информационная безопасность.
6. Информационная поддержка решений директора.

7. Влияние традиций и специфики предприятия на разработку управленческого решения.
8. Роль человеческого фактора в процессе разработки управленческого решения.
9. Этические основы управленческого решения.
10. Проблемы совершенствования методики разработки управленческих решений в технической системе.
11. Соотношение новых и известных управленческих решений в венчурных компаниях.
12. Формирование и классификации управленческих решений для семьи.
13. Анализ и совершенствование соотношения науки и искусства при разработке управленческих решений.
14. Особенности разработки управленческих решений в человеко-машинных системах.
15. Современные тенденции использования информационных технологий в процессе разработки управленческого решения.
16. Программные средства для автоматизации элементов творческой деятельности.
17. Технология разработки управленческих решений.
18. Построение структуры проблемного поля и структуризация причин.
19. Проблемы, влияющие на качество управленческих решений.
20. Демократизация процессов разработки управленческих решений.
21. Организация и эффективность использования экспертных оценок.
22. Интеллектуальная деятельность при разработке управленческих решений.
23. Современные методики расчета эффективности управленческих решений.
24. Особенности разработки управленческих решений в малых предприятиях.
25. Организация выполнения принятых решений.

*Тема №3 «Процесс принятия и реализации управленческого решения»*

1. Формы разработки и реализации управленческих решений.
2. Классификация ситуаций и проблем при разработке управленческих решений.
3. Системный подход при разработке управленческих решений.
4. Приоритет цели при разработке управленческих решений.
5. Управление по результатам – один из инструментов реализации целей управленческого решения.
6. Методика построения сценариев при разработке управленческого решения.

7. Принципы построения моделей при разработке управленческого решения.
8. Разработка и поддержка стратегических решений.
9. Проверка реализуемости разрабатываемых управленческих решений.
10. Оценка возможной ответственности при разработке управленческого решения.
11. Анализ объектов и субъектов управления при разработке управленческого решения.
12. Топологические методы в технологии разработки управленческих решений.
13. «Прогнозирование – планирование» - единая система методических приемов при разработке управленческого решения.
14. Бизнес – планирование при разработке управленческого решения.
15. Использование системы сетевого планирования при разработке управленческого решения.
16. Разработка управленческих решений: тайна и конфиденциальность.
17. Методы анализа альтернатив при разработке предпринимательских решений.
18. Стимулирование и кадровое обеспечение реализации решения.
19. Проверка реализуемости разрабатываемых управленческих решений.
20. Методология разработки управленческих решений.
21. Принятие решений при различных типах менеджмента.
22. Требования к решению, качество и содержание решения.
23. Особенности разработки решений в корпоративных и индивидуалистских организациях.
24. Система распределения прав, обязанностей и ответственности руководителей.
25. Баланс централизации и децентрализации процесса разработки и принятия управленческих решений.

*Тема №4 «Контроль реализации управленческих решений»*

1. Концепции и типы поведения лидера при разработке и принятии УР в группе.
2. Меры по корректировке принятых решений в процессе их реализации.
3. Типы ошибок в управленческой деятельности, увеличивающие неопределенности при разработке управленческих решений.
4. Влияние внешней среды на реализацию альтернативных решений.
5. Организационные методы уменьшения неопределенностей.
6. Метод функционально-стоимостного анализа при разработке управленческих решений.
7. Характеристика управленческих рисков при разработке управленческих решений.
8. Эвристические методы разработки управленческих решений.

9. Меры по снижению возможного риска управленческих решений.
10. Страхование рисков при разработке управленческого решения.
11. Стандарты качества при разработке управленческих решений.
12. Зарубежные представления о разработке управленческих решений.
13. Использование баз данных для разработки УР на предприятии.
14. Методы повышения эффективности разрабатываемых управленческих решений.
15. Социальная и экологическая ответственность руководителя в процессе разработки и реализации управленческого решения.
16. Контроль управленческого решения – как функция управления.
17. Концепция стратегических решений.
18. Финансовое обеспечение стратегических решений.
19. Применение «теории игр» при разработке управленческого решения.
20. Типовые модели процесса обдумывания проблем.
21. Особенности тактических решений.
22. Особенности расчета эффективности коммерческих решений.
23. Факторы, влияющие на выбор метода прогнозирования.
24. Основные требования к процессу разработки прогнозных моделей.
25. Диагностика возможных конфликтов и разработка мер по их разрешению при разработке управленческих решений.

**Шкала оценивания:** 5 балльная.

**Критерии оценивания:**

**5 баллов** (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если тема реферата раскрыта полно и глубоко, при этом убедительно и аргументированно изложена собственная позиция автора по рассматриваемому вопросу; структура реферата логична; изучено большое количество актуальных источников, грамотно сделаны ссылки на источники; самостоятельно подобран яркий иллюстративный материал; сделан обоснованный убедительный вывод; отсутствуют замечания по оформлению реферата.

**4 балла** (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если тема реферата раскрыта полно и глубоко, сделана попытка самостоятельного осмысления темы; структура реферата логична; изучено достаточное количество источников, имеются ссылки на источники; приведены уместные примеры; сделан обоснованный вывод; имеют место незначительные недочеты в содержании и (или) оформлении реферата.

**3 балла** (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если тема реферата раскрыта неполно и (или) в изложении темы имеются недочеты и ошибки; структура реферата логична; количество изученных источников менее рекомендуемого, сделаны ссылки на источники; приведены общие примеры; вывод сделан, но имеет признаки неполноты и неточности; имеются замечания к содержанию и (или) оформлению реферата.

**2 балла** (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если содержание реферата имеет явные признаки плагиата и (или) тема реферата не раскрыта и (или) в изложении темы имеются грубые ошибки; материал не структурирован, излагается непоследовательно и сбивчиво; количество изученных источников значительно менее рекомендуемого, неправильно сделаны ссылки на источники или они отсутствуют; не приведены примеры или приведены неверные примеры; отсутствует вывод или вывод расплывчат и неконкретен; оформление реферата не соответствует требованиям.

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

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

#### 1 Вопросы в закрытой форме

1.1 Государственная Дума принимает решения в форме:

- а) постановления;
- б) распоряжения;
- в) приказа;
- г) указа.

1.2 Организационные свойства управленческого решения - это:

- а) плановость;
- б) последовательность;
- в) целенаправленность;
- г) правомерность.

1.3 Юридическое стимулирующее свойство управленческого решения - это:

- а) стадийность;
- б) правомерность;
- в) мотивационность;
- г) коллегиальность.

1.4 Какой вариант набора является управленческими технологиями?

- а) управление по целям, управление по результатам;
- б) управление методом проб и ошибок, управление в исключительных случаях;
- в) централизованное управление, авторитарное управление;
- г) множество управленческих процедур и операций.

1.5 Технологическое свойство управленческого решения - это:

- а) комплексность;
- б) стадийность;
- в) целенаправленность;
- г) актуальность.

1.6 Инициативно-целевая технология управление, как правило, предполагает выдачу заданий, которые должны быть выполнены:

- а) в течение года;
- б) в течение квартала;
- в) в течение месяца;
- г) в течении 3-х лет.

1.7 Программно-целевая технология управления эффективнее работает:

- а) на поточном производстве;
- б) в мелких компаниях;
- в) в рекламном агентстве полного цикла;
- г) в обществе.

1.8 Регламентная технология управления предполагает:

- а) точное установление сроков;
- б) приоритет целей над сроками;
- в) неограниченные ресурсы для выполнения заданий;
- г) ограниченные ресурсы для выполнения заданий.

1.9 Какой вид целевого управления наиболее эффективен для небольшой

организации с численностью 3—5 человек?

- а) инициативно-целевое;
- б) регламентное;
- в) программно-целевое;
- г) административное.

1.10 Системное свойство управленческого решения - это:

- а) коллегиальность;
- б) плановость;
- в) комплексность;
- г) актуальность.

1.11 Проблемное «свойство управленческого решения» - это:

- а) срочность;
- б) плановость;
- в) актуальность;
- г) последовательность разработки.

1.12 Правовая форма нормативного государственного решения влияет на его:

- а) объект правового регулирования;
- б) юридическую силу;
- в) период действия;
- г) источник публикации.

1.13 Какой вид целевого управления наиболее эффективен для организации с численностью примерно 100 человек?

- а) программно-целевое;
- б) регламентное;
- в) инициативно-целевое;

г) административное.

1.14 Какой вид целевого управления наиболее эффективен для акционерных обществ с численностью примерно 10 тыс. человек?

- а) программно-целевое;
- б) регламентное;
- в) инициативно-целевое;
- г) административное.

1.15 Политические партии участвуют в процессе принятия:

- а) административных решений;
- б) судебных решений;
- в) межгосударственных экономических решений;
- г) политических решений.

1.16 Понятие «риск» при принятии управленческого решения означает:

- а) возможную неисполнительность персонала;
- б) отсутствие необходимой информации для анализа ситуации;
- в) невозможность прогнозировать результаты решений;
- г) возможность потерь.

1.17 Примерами «чистого» риска являются:

- а) возможные потери от пожара;
- б) возможные потери от наводнения;
- в) возможные штрафы за загрязнение окружающей среды;
- г) возможное снижение курса акций.

1.18 Примерами спекулятивного риска являются:

- а) возможные потери от пожара;
- б) возможные потери от наводнения;
- в) возможные штрафы за загрязнение окружающей среды;
- г) возможное снижение курса акций.

1.19 К стратегиям борьбы с рисками можно отнести:

- а) уклонение от деятельности, содержащей риск;
- б) игнорирование рисков при возможности получения высокой прибыли;
- в) страхование рисков;
- г) разделение риска с участниками бизнеса.

1.20 Дерево решений используется при принятии решений в ситуациях:

- а) полной неопределенности;
- б) частичной неопределенности;
- в) полной определенности;
- г) частичной определенности.

1.21 По содержанию государственные решения бывают:

- а) устными и письменными;
- б) обязательные и рекомендательные;
- в) экономические, административные, политические;
- г) запретительные и ограничительные.

1.22 Наиболее удачное определение управленческого решения - это:

- а) инструмент управленческой деятельности;
- б) продукт управленческой деятельности;
- в) выбранный (утвержденный) вариант управленческих действий
- г) форма воздействия субъекта на объект;
- д) управленческий документ.

1.23 Решение о выборе основных направлений внутренней и внешней политики принимает:

- а) Правительство РФ;
- б) Государственная Дума;
- в) Совет Федерации;
- г) Президент РФ.

1.24 Отличительная особенность технологии «управления по целям»:

- а) Проведение предварительных исследований
- б) Набор стратегических, тактических и оперативных целей.
- а) Инициативность и творчество
- г) централизованность и многохарактерность.

1.25 Юридическое свойство управленческого решения – это:

- а) целенаправленность;
- б) правомерность;
- в) плановость;
- г) коллегиальность.

## 2 Вопросы в открытой форме

2.1 Связанные с вероятностью потерь имущества гражданина (предпринимателя) по причине кражи, халатности и т.п. риски называются...

2.2 В выборе решения, при котором вероятности выигрыша и проигрыша для одного и того же рискованного вложения капитала имеют небольшой разрыв, заключается сущность правила стратегии риск-менеджмента, называемого...

2.3 В возможности получения как положительного, так и отрицательного результата, выражаются риски\_\_\_\_\_.

2.4 Решение, в основе которого лежат знания и осмысленный опыт прошлого, — это решение ...

2.5 Способность принимать решения — ... .

2.6 Решения, в которых контрольные и уточняющие действия преобладают над генерированием идей, в которых трудно обнаружить оригинальность, блеск ума, новаторство, являются \_\_\_\_\_ решениями.

2.7 Решение, которое не зависит от прошлого опыта и обосновывается с помощью объективного аналитического процесса, — это решение ... .

2.8 Совокупность элементов организации, необходимых для решения и обеспечения выполнения управленческих задач, называют \_\_\_\_\_.

2.9 Проверку организации работы по снижению степени риска представляет собой\_\_\_\_\_.

2.10 Сведения, касающиеся только конкретной проблемы, человека, цели и периода времени, — это информация ... .

2.11 Менеджеры, которые тщательно оценивают все варианты, сверхкритично подходят к делу, принимают \_\_\_\_\_ решения.

2.12 Наличие источника и потребителя информации — это...

2.13 Выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен, — это решение ...

2.14 Система научного управления – это...

2.15 ... - это индивидуальная деятельность человека.

2.16 Применение математического аппарата для выбора стратегии в конфликтных ситуациях, позволяющее предпринимателю или менеджеру лучше понимать конкурентную обстановку и сводящий к минимуму степень риска, дает... .

2.17 Подходы и методы, способствующие принятию и реализации конкурентоспособных управленческих решений, — называется:

2.18 В организациях интуитивные решения принимаются обычно... .

2.19 Риск, определенность и неопределенность в разработке управленческих решений — это... .

2.20 Решения, которые принимаются для стратегического и тактического управления любой подсистемы системы управления и основаны на методах экономического анализа, обоснования и оптимизации — это решения... .

2.21 Управление - это соблюдение ... т.е. забота о соблюдении установленных правил и норм.

2.22 Создал основы оперативного планирования производственного процесса ...

2.23 Символ американского организованного и технического процесса...

2.24 Положил начало научному подходу к выбору профессии ... .

2.25 Текущий контроль – это...

3 Вопросы на установление последовательности.

3.1 Установите последовательность стилей руководства, отражающую усиление демократизма принятия решений:

а) стиль полного участия;

б) авторитарный;

в) индивидуально-консультационный;

г) консультационно-групповой.

3.2 Расположите в правильной последовательности этапы процесса управления риском при разработке и реализации управленческого решения:

а) оценка степени риска, величины его воздействия на эффективность риск-решения;

б) разработка стратегии управления риском, целей, задач и функций риск-менеджера в организации, определение границ правомерности и стимулирующей роли риска;

в) выявление путей и средств минимизации риск-потерь, резервирования ресурсов, определение гарантий от несостоятельности;

г). разработка мер нейтрализации и компенсации негативных последствий риск-решений.

3.3 Установите последовательность работ на фазе подготовки управленческого решения.

а) разработка вариантов решения;

б) постановка задачи;

в) анализ исходной ситуации;

г) уяснение проблемы.

3.4 Установите последовательность этапов фазы принятия решения.

выбор критериев для анализа вариантов решения:

а) формулирование и документальное оформление решения;

б) выбор оптимального варианта решения;

в) анализ предлагаемых вариантов решения.

3.5 Расположите шаги алгоритма контроля в логической последовательности:

а) установка показателей, по которым будет проводиться оценка реализации решения;

б) сбор информации о ходе исполнения решения;

в) формирование системы измерения и отслеживания показателей контроля;

г) сравнение и оценка результата;

д) проведение корректировки разработанного ранее плана действий

3.6 Расположите в правильной последовательности этапы процесса реализации управленческих решений:

а) оценка результатов реализации;

б) контроль выполнения решения;

в) разработка плана реализации решения;

г) управление реализацией решения.

3.7 Постройте технологическую цепочку процесса разработки управленческих решений по методу Дельфи:

а) сбор и обработка результатов опроса, составление справки и информирование экспертов о результатах экспертизы;

б) повторный индивидуальный опрос экспертов, при котором каждый эксперт предлагает вариант решения с учетом имеющихся в справке;

в) индивидуальный опрос экспертов с помощью анкетирования или интервьюирования;

г) составление новой справки и процедура ознакомления и опроса повторяется до тех пор, пока не будет выработано единое мнение.

3.8 Установите правильную последовательность стадий реализации решения:

а) контроль выполнения решения;

б) разработка плана реализации решения;

- в) оценка результатов реализации решения;
- г) управление реализацией.

3.9 Установите правильную последовательность уровней риска по степени возрастания потерь:

- а) катастрофический;
- б) нулевой;
- в) критический;
- г) допустимый.

3.10 Установите правильную последовательность стадий моделирования решений:

- а) построение математической модели;
- б) формирование дела моделирования;
- в) определение состава факторов, влияющих на ситуацию;
- г) определение степени влияния факторов на ситуацию;
- д) корректировка, обновление модели;
- е) проверка адекватности модели и найденного решения.

3.11 Установите правильную последовательность стадии технологии экспертных методов разработки решений:

- а) ознакомление экспертов с проблемой;
- б) оценка результатов экспертов;
- в) формирование группы экспертов;
- г) анализ мнений экспертов;
- д) организация экспертизы и выявление мнений экспертов.

3.12 Укажите правильную последовательность стадии технологии мозговой атаки:

- а) генерация идей;
- б) формирование группы экспертов;
- в) деструкция идей;
- г) составление проблемной записки;
- д) систематизация идей;
- е) выбор варианта решения.

3.13 Установите правильную последовательность процедур оценочной стадии:

- а) разработка рекомендаций совершенствования разработки решения;
- б) сравнение фактических и заданных результатов решения;
- в) выявление необходимости в корректировке решения;
- г) сопоставление фактической и запланированной ресурсоемкости решения;
- д) выявление необходимости в совершенствовании организации выполнения решения.

3.14 Установите последовательность видов ответственности, отражающую снижение силы их влияния:

- а) моральная;
- б) уголовная;

- в) материальная;
- г) гражданская;
- д) дисциплинарная;
- е) социальная.

3.15 Установите правильную последовательность процедур оценочной стадии:

- а) разработка рекомендаций совершенствования разработки решения;
- б) сравнение фактических и заданных результатов решения;
- в) выявление необходимости в корректировке решения;
- г) сопоставление фактической и запланированной ресурсоемкости решения;
- д) выявление необходимости в совершенствовании организации выполнения решения.

3.16 Установите правильную последовательность выполнения процедур различных стадий реализации решения:

- а) выявление фактической эффективности решения;
- б) определение комплекса необходимых работ;
- в) внесение изменений в программу реализации решения;
- г) личное распоряительство.

3.17 Установите последовательность этапов фазы организации выполнения решения.

- а) доведение заданий до исполнителя;
- б) формирование организационного плана;
- в) исполнение плана;
- г) организация контроля за исполнением плана.

3.18 Расставьте в правильном порядке этапы разработки и реализации управленческого решения:

- а) диагностика проблемы
- б) определение набора возможных альтернатив
- в) формулировка ограничений и критериев принятия решений
- г) доведение информации о решении до исполнителей.

3.19 Выберите вариант правильной последовательности разработки и принятия управленческого решения методом сценариев.

- а) чёткая идентификация предмета исследования;
- б) выявление существенных факторов, силы и направление их воздействия;
- в) разработка нескольких альтернативных сценариев;
- г) формулировка обобщенного сценария;
- д) выработка управленческих решений по основным этапам сценария.

3.20 Установите правильную (логическую) последовательность реализации элементов управленческого процесса:

- а) управленческие действия;
- б) управленческая ситуация;
- в) управленческое решение;

г) управленческие функции.

3.21 Расставьте по порядку основные этапы разработки управленческих решений:

- 1) этап контроля реализации и анализа результатов;
- 2) подготовка к разработке управленческого решения;
- 3) реализация управленческого решения;
- 4) разработка управленческого решения;
- 5) принятия решения.

3.22 Установите правильную последовательность стадий принятия решений:

- а) утверждение;
- б) анализ ситуации;
- в) выбор критериев;
- г) идентификация проблемы;
- д) организация выполнения;
- е) выбор альтернативы

3.23 Процесс управления изменениями осуществляется в следующей последовательности:

- а) изучение влияния изменений на стоимость, сроки и предметную область проекта;
- б) выделение дополнительных ресурсов для исследования предлагаемого изменения;
- в) получение полномочий для изучения и оценки предлагаемых изменений;
- г) принятие решения.
- д) отражение изменений в плане управления проектом

3.24 Контроль процессов и операций осуществляется в следующей последовательности:

- а) установление последствий отклонений;
- б) обоснование необходимости принятия корректирующего воздействия;
- в) устранение причин отклонений;
- г) мониторинг.

3.25 Расположите стадии развития малой группы от низшей к высшей:

- а) группа-ассоциация;
- б) номинальная (диффузная группа);
- в) коллектив;
- г) группа-кооперация.

4 Вопросы на установление соответствия.

4.1 Установите соответствие факторов и параметров качества решений;

- а) обеспеченность реализации ресурсами;
- б) квалификация разработчиков;
- в) форма разработки решения;

- г) мотивация исполнения решения;
- д) ориентация на цели организации;
- 1) научная обоснованность;
- 2) реальность;
- 3) своевременность;
- 4) непротиворечивость.

4.2 Установите соответствие феноменов и особенностей поведения участников принятия решений;

- а) деформации мышления;
- б) избегания лидерства;
- в) ложного согласия;
- г) демонстративного несогласия;
- д) особенности поведения:
  - 1) самоцензура членов группы;
  - 2) стремление индивидуализировать свое мнение без достаточной аргументации;
  - 3) стремление руководителя снизить свое участие в выработке решения;
  - 4) стремление присоединиться к мнению большинства группы.

4.3 Соотнесите НПА и соответствующую им группу:

- а) первая группа;
- б) вторая группа;
- 1) базисные законы России (Конституция РФ, Гражданский, Таможенный кодексы и др.), способствующие переходу страны от коммунистического режима с командной экономикой к демократии и рыночному хозяйству. Часть из них была принята в 1990-1991 годах;
- 2) документы, касающиеся непосредственно иностранных инвестиций. Главный среди них - «Закон об иностранных инвестициях в РСФСР» от 1.09.91 г.

4.4 Установите соответствие стилей руководства и форм взаимоотношений руководителя с подчиненными;

- а) авторитарный;
- б) индивидуально-консультационный;
- в) консультационно-групповой;
- г) демократический (полного участия);
  - 1) игнорирование мнения подчиненных;
  - 2) предоставление подчиненными руководителю информации;
  - 3) утверждение решения, выработанного подчиненными;
  - 4) групповые консультации;
  - 5) индивидуальные консультации.

4.5 Установите соответствие действий и стадий принятия решений:

- а) сбор информации;
- б) выявление мнения работников о вариантах решения;
- в) распределение обязанностей между исполнителями;

г) определение промежуточных результатов решения;

- 1) контроль;
- 2) аналитическая;
- 3) согласование;
- 4) управление реализацией.

4.6 Укажите соответствие этапов и стадий принятия решения:

- а) разработка решения;
- б) утверждение;
- в) реализация.

- 1) согласование;
- 2) контроль выполнения;
- 3) идентификация проблемы;
- 4) оценка результатов;
- 5) анализ ситуации;
- 6) выбор критериев.

4.7 Укажите соответствие классификационных признаков и классификационных групп решения:

- а) способ фиксации;
  - б) метод разработки;
  - в) форма принятия;
  - г) сфера действия.
- 1) локальные и глобальные;
  - 2) формализованные и неформализованные;
  - 3) документированные и не документированные;
  - 4) индивидуальные и коллективные.

4.8 Установите соответствие элементов процесса принятия решения и его аспектов:

- а) анализ, преобразование сведений (данных) о ситуации;
  - б) логические мыслительные операции;
  - в) выбор методов разработки решения;
  - г) нормативно-правовое обеспечение решения;
- 1) юридический;
  - 2) информационный;
  - 3) психологический;
  - 4) организационный.

4.9 Установите соответствие классификационных признаков и классификационных групп решений:

- а) временной;
  - б) содержание проблем;
  - в) характер информации;
  - г) значимость цели;
- 1) детерминированные и вероятностные;
  - 2) стратегические и тактические;
  - 3) экономические и социальные;

- 4) среднесрочные и краткосрочные.
- 4.10 Установите соответствие ситуации и методов их моделирования;
- а) дефицит лекарств в больнице;
  - б) монополизация на рынке конкурентов;
  - в) необходимость оптимизации производственной программы при заданном объеме ресурсов;
  - г) дефицит продавцов в магазине;
- 1) модели теории игр;
  - 2) модели теории очередей;
  - 3) модели управления запасами;
  - 4) модели линейного программирования.
- 4.11 Установите соответствие инструментов и методов ограничения снижения уровня риска:
- а) установление предельных сумм затрат на решение;
  - б) разделение транспортных партий грузов;
  - в) учет мнения специалистов при выборе решения;
  - г) повышение регулярности, комплексности мониторинговых наблюдений (процедур);
- 1) предварительная экспертиза решения;
  - 2) использование эффективных систем контроля;
  - 3) лимитирование рисков;
  - 4) диверсификация риска.
- 4.12 Укажите соответствие процедур и методов экспертизы:
- а) деструкция идей;
  - б) разработка прогнозных вариантов в развитии организации;
  - в) заполнение экспертами специальных анкет;
  - г) взаимные критические высказывания.
- 1) сценариев;
  - 2) мозговой атаки;
  - 3) комиссий;
  - 4) Дельфа.
- 4.13 Установите соответствие процедур и стадий реализации решения:
- а) накопление, систематизация опыта реализации решений;
  - б) определение состава исполнителей;
  - в) мониторинг основных характеристик решения;
  - г) административное воздействие на исполнителей.
- 1) разработка плана реализации решения;
  - 2) управление реализацией решения;
  - 3) контроль выполнения решения;
  - 4) оценка результатов реализации.
- 4.14 Установите соответствие показателей и критериев эффективности решения:
- а) материалоемкость;
  - б) производительность труда исполнителей;

- в) соответствие фактических и запланированных результатов;
- г) отношение фактического срока реализации к запланированному;
- д) затраты денежных средств на реализацию решения.

- 1) целевой;
- 2) ресурсный;
- 3) временной.

4.15 Установите соответствие между конкретным риском и видом их:

- а) потери в результате роста цен;
- б) замораживание выплат по облигациям;
- в) изменение оценки земельного участка;
- г) потери в результате нарушения технологических норм.

виды рисков:

- 1) риск ликвидности;
- 2) производственный риск;
- 3) инфляционный;
- 4) кредитный.

4.16 Установите соответствия между методами статистического анализа и основными положениями, из которых они исходят:

- а) факторный анализ;
- б) регрессионный анализ;
- в) дисперсионный анализ.

1) любое явление в определенной области исследований может быть описано относительно небольшим числом функциональных единиц;

2) любую кривую можно представить в виде совокупности ломанных прямых отрезков;

3) существенность фактора в определенных условиях характеризуется его вкладом в дисперсию результата.

4.17 Установите соответствие степеней и признаков самостоятельности нижних уровней организации;

- а) невысокая;
- б) средняя;
- в) высокая;
- 1) периодический контроль со стороны высших уровней;
- 2) предварительное согласование с высшим уровнем;
- 3) обязательность информирования высшего уровня о решении;
- 4) самостоятельное принятие решения.

4.18 Установите соответствие между наименованием методов прогнозирования и их определениями (основными положениями):

- а) формализованные методы;
- б) интуитивные методы;
- в) методы экстраполяции;
- г) методы прогнозирования по аналогии.

1) основаны на строгом соблюдении заранее заданных правил, алгоритмов, на расчетах по формулам, математических зависимостях;

2) применяются тогда, когда информация количественного характера об объекте прогнозирования отсутствует или носит в основном качественный характер и влияние факторов невозможно описать математически;

3) методы научного исследования, которые основаны на распространении прошлых и настоящих тенденций, закономерностей, связей на будущее развитие объекта прогнозирования;

4) приемлемы в том случае, когда появление одного события сопровождается появлением другого и эта взаимосвязь носит устойчивый характер – характер закономерности.

4.19 Установите соответствие понятий:

5) Власть.

6) Влияние.

7) Лидерство.

8) Обычай.

А – поведение руководителя, что меняет отношение подчиненных к нему;

Б – способность вести за собой;

В – способность и возможность менеджера влиять на деятельность и поведение рабочих;

Г – общепринятые повторяющиеся социальные действия, что становятся обычными.

4.20 Установите соответствие процедур и стадий реализации решения; процедуры:

а) определение необходимого объема ресурсов;

б) сравнение фактических и заданных результатов;

в) внесение изменений в программу реализации решения;

г) оказание помощи исполнителем.

стадии:

1) оценочная;

2) контроль;

3) плановая;

4) управление реализацией.

4.21 Установите соответствие между понятием и его определением.

а) экономические;

б) административные (организационно-распорядительные);

в) социально-психологические.

26. методы менеджмента, основанные на совокупности способов воздействия путем создания экономических условий для достижения поставленных целей;

27. методы менеджмента, основанные на способах воздействия на организационные отношения посредством прямых директивных указаний;

28. методы менеджмента, основанные на способах активного воздействия на сознание работников и осуществляющие моральное стимулирование трудовой деятельности.

4.22 Установите соответствие между понятиями первой и второй колонок

- а) планирование;
- б) ценовая политика;
- в) организация.
- 1) функции управления;
- 2) методы управления;
- 3) функции управления.

4.23 Соотнесите термин и его определение.

- а) делегирование;
- б) ответственность;
- в) организационные полномочия;
- 1) процесс создания структуры организации, которая даст возможность людям эффективно работать вместе для достижения ее целей;
- 2) передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение;
- 3) обязательство выполнить имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное разрешение;
- 4) ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников на выполнение определенных задач.

4.24 Установите соответствие между названием и содержанием принципов государственного управления

- а) сочетание единоначалия и коллегиальности;
- б) функциональный принцип;
- в) демократизм.
- 1) народ выступает единственным источником власти; он осуществляет власть как непосредственно, так и через органы исполнительной власти;
- 2) органы и аппараты исполнительной власти осуществляют общие подведомственные функции управления;
- 3) наиболее важные вопросы, касающиеся основополагающих аспектов управленческой деятельности, принимаются коллегиально, а оперативные, текущие, не требующие коллегиального рассмотрения, решаются единолично.

4.25 Установите соответствие механизмов контроля и видов ответственности; механизмы:

- а) общественное мнение;
- б) судебная система;
- в) корпоративная культура;
- г) иерархический контроль.

виды ответственности:

- 1) моральная;
- 2) административная;
- 3) социальная;
- 4) юридическая.

**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, по очно-заочной и заочной формам обучения – 60 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 или 60) 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 дихотомической шкале следующим образом:

Соответствие 100-балльной и дихотомической шкал

<i>Сумма баллов по 100-балльной шкале</i>	<i>Оценка по дихотомической шкале</i>
100-50	зачтено
49 и менее	не зачтено

**Критерии оценивания результатов тестирования:**

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

**2.2 КОМПЕТЕНТНОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЕ ЗАДАЧИ**

*Компетентностно-ориентированная задача № 1*

Необходимо разработать управленческое решение по исследуемой проблеме. Выбор исследуемой проблемы осуществляется студентами самостоятельно. Детализация задания: 1. Рассмотреть проблему развития выбранной ситуации 2. Исследовать международно-правовое регулирование выбранной ситуации 2. Проанализировать позицию мировой общественности на развитие выбранной ситуации, используя инвент и контент анализ 3. На основе пункта 2 выбрать альтернативы решения проблем по выбранной ситуации 4 Провести оценку альтернатив с использованием Метода анализа иерархий.

*Компетентностно-ориентированная задача № 2*

Требуется определить темп прироста продаж государственного хлебокомбината в 2008 г. и направления расширения рынка по следующим данным:

- объем продаж товара А на рынке 1 в 2007 г. составлял 450 тыс.руб.;
- то же на рынке 2 - 130 тыс.руб.;
- объем продаж товара Б на рынке 1 в 2007 г. составлял 1240 тыс.руб.;
- то же на рынке 3 - 3150 тыс.руб.
- на основании сегментации рынка установлено, что темп прироста объема продаж товара А на рынке 1 на 2008 г. составит 5%;
- то же на рынке 2 - 12%;
- темп прироста объема продаж товара Б на рынке 1 на 2008 г. составит 2,5%;
- то же на рынке 3 - 4,5%.

Сделать выводы - рекомендации проанализировав эффективность сегментов. Рассмотреть стратегии развития хлебокомбината.

#### *Компетентностно-ориентированная задача №3*

Руководство завода для оценки эффективности принятых управленческих решений проводит анализ бухгалтерской отчетности. Как могут характеризовать ситуацию следующие показатели: – показатель выручки от реализации продукции в расчете на 1 р. среднегодовой стоимости имущества вырос на 10 %; – дебиторская задолженность возросла на 30 %; – денежные средства на расчетном счете выросли на 24 %.

#### *Компетентностно-ориентированная задача № 4*

Ближневосточная политика США в начале XXI века демонстрирует ряд очевидных неудач, которые в значительной степени снижают уровень безопасности как самих Соединенных Штатов и их союзников, так и всего остального международного сообщества. Недавнее проявление этого - ситуация на территории Ирака и Сирии, где в результате политического и военного вмешательства Вашингтона произошел существенный рост террористической и экстремистской активности. Образование Исламского государства Ирака и Леванта (ИГИЛ) ставит под угрозу стабильность всего региона и возможности самих США защитить себя от деятельности новой исламистской организации. В этой связи возникает объективная потребность в выявлении и анализе основополагающих причин поражения американской дипломатии в регионе Ближнего Востока. Представляется, что корень указанных неудач необходимо искать в механизме принятия внешнеполитических решений США. Задание. На примере решения руководства Соединенных Штатов о начале войны в Ираке в 2003 году необходимо показать главные недостатки и минусы процесса принятия внешнеполитических решений внутри администрации США, которые могут снижать как уровень проработанности принимаемых решений, так и эффективность их реализации.

#### *Компетентностно-ориентированная задача № 5*

Предприятие шьет рубашки и брюки. В прогнозируемом периоде может быть отработано 2000 человеко-часов. При этом за один человеко-час можно сшить либо одну рубашку, либо три пары брюк. Цена реализации одной рубашки составляет 150 р., одних брюк – 200 р. Переменные издержки

по изготовлению рубашки 60 р., брюк – 160 р. Какому из товаров следует отдать предпочтение, принимая решение о формировании производственной программы?

*Компетентностно-ориентированная задача № 6*

Дать характеристику сфер разработки, принятия и реализации государственных управленческих решений для любого федерального органа исполнительной ветви власти Российской Федерации. На примере любого государственного управленческого решения этого ведомства рассмотреть основные этапы процесса разработки, принятия и реализации решений.

*Компетентностно-ориентированная задача № 7*

Руководитель службы маркетинга небольшого предприятия по производству офисной мебели во время деловой встречи с представителем банка принял решение заключить сделку и продать большую партию товара вновь открывающемуся филиалу банка. При этом предполагалось продать филиалу банка объем мебели на 30 % превышающее запланированный объем производства. О своем решении руководитель службы маркетинга поставил в известность директора филиала банка. Проанализируйте ситуацию.

*Компетентностно-ориентированная задача № 8*

Харви Маккей – один из успешных бизнесменов, известный своей деятельностью в области маркетинга, для получения информации об объекте принятия решения (покупаемой недвижимости) пользовался приемом засылки клона. К владельцу интересующего объекта посылались подставное лицо (клон), которое якобы желало этот объект приобрести и начинало вести торг вплоть до 32 готовности выписать чек, может быть даже фальшивый. Позволяет ли метод клона получить интересующую информацию? Какие возможности для получения конфиденциальной информации он открывает?

*Компетентностно-ориентированная задача № 9*

Повышение цен на бензин привело к тому что американский покупатель стал приглядываться к малогабаритным японским автомобилям, однако многие американцы по-прежнему предпочитали пользоваться более престижными габаритными марками. Какой рекламный ход позволил японским автопроизводителям значительно увеличить сбыт своей продукции в США?

*Компетентностно-ориентированная задача № 10*

Письменно приведите пример некоторой системы, укажите ее связи с окружающей средой, входные и выходные параметры, возможные состояния системы, подсистемы.

б) Поясните на примере одной из задач, возникающих в данной системе конкретный смысл понятий «решить задачу» и «решение задачи».

в) Поставьте одну проблему для этой системы.

*Компетентностно-ориентированная задача № 11*

Дайте характеристику каждому решению и отнесите его к определенному типу и виду управленческих решений.

1. Руководство предприятия ООО «Авангард-СХ» приняло решение о расширении размеров посевных площадей под посевы озимой пшеницы, так как урожайность озимой пшеницы выше, чем других зерновых культур.

2. Руководство ООО «Дымок» обозначило следующие направления развития предприятия:

- обеспечить рост объема продаж и повысить качество продукции;
- улучшить социальную жизнь работников;
- внедрить новую технику и технологии и снизить затраты.

3. Руководитель предприятия принял решение об организации маркетинговой службы. Решение было принято исходя из анализа передового опыта предприятий и расчета эффективности работы данной службы.

#### *Компетентностно-ориентированная задача № 12*

Финансовый директор организации имеет возможность получить кредит банка на покупку оборудования под 45 % процентов годовых. Одновременно он получает предложение получить оборудование по лизингу на следующих условиях: – стоимость объекта лизинга – 36 000 р.; – период полной амортизации один год, равномерно по месяцам; – ежемесячные отчисления с учетом комиссионных лизингодателя (12 %), кредитных, консультационных и других услуг составят 5 % от остаточной стоимости оборудования.

#### *Компетентностно-ориентированная задача № 13*

Необходимо разработать модель принятия государственного решения (основные идеи и направления, философия законопроекта, цели и задачи), который будет реализован в форме Федерального закона «О социальной политике в Российской Федерации». Дать прогностическую оценку того, к каким результатам и последствиям может привести практическое осуществление и внедрение данного решения.

#### *Компетентностно-ориентированная задача № 14*

Предприятие производит 400 электроплит в месяц и реализует их по цене 2500 р. Переменные издержки составляют 1500 р. на изделие, постоянные издержки предприятия - 350 000 р. в месяц. Представьте себя в роли генерального директора и дайте аргументированные ответы на поставленные вопросы.

а) Начальник отдела маркетинга считает, что увеличение расходов на рекламу на 10 тыс. р. в месяц способно дать прирост ежемесячной выручки на 30 тыс. р. Следует ли принимать решение об увеличении рекламного бюджета?

б) Заместитель генерального директора по производству предлагает использовать более дешевые материалы, что позволит экономить на переменных издержках по 250 р. на каждой единице продукции. Однако, по мнению начальника отдела сбыта, это может привести к снижению качества и падению объема реализации до 350 штук в месяц. Следует ли применять более дешевые материалы?

в) Начальник отдела маркетинга предлагает снизить цену реализации на 200 р. и одновременно довести расходы на рекламу до 150 000 р. в месяц. В этом случае он прогнозирует увеличение объема продаж на 50 %. Можно ли одобрить такое решение?

г) Начальник отдела сбыта предлагает изменить форму оплаты труда своих сотрудников: отменить оклады (суммарный месячный фонд оплаты составляет 60 000 р.) и установить комиссионное вознаграждение 150 р. с каждой проданной плиты. Он уверен, что объем продаж вырастет на 15 %. Следует ли согласиться с предложенным решением?

*Компетентностно-ориентированная задача № 15*

В цехе сборки простых шариковых ручек компании «Карандаш» работает бригада из 20 женщин. Они сидят вдоль конвейера, по которому движутся комплектующие детали ручек. Заработная плата работницы определяется стоимостью операции, умноженной на число собранных ручек и деленной на число работниц. Количество собранных каждой работницей ручек определяется многими факторами, в среднем разброс составлял  $\pm 12\%$ . Производительность труда бригады равнялась 75 %. Сформулируйте проблему и примите решение по данной ситуации.

*Компетентностно-ориентированная задача № 16*

50-е гг Швейцария была практически монополистом на мировом рынке сбыта часов. С целью удержания конкурентного преимущества было принято решение запретить экспорт оборудования для производства часов в другие страны. Можно ли считать что швейцарские бизнесмены приняли правильное решение?

*Компетентностно-ориентированная задача № 17*

Необходимо разработать модель принятия государственного решения (основные идеи и направления, философия законопроекта, цели и задачи), который будет реализован в форме Федерального закона «Об этическом поведении государственных и муниципальных служащих в Российской Федерации». Дать прогностическую оценку того, к каким результатам и последствиям может привести практическое осуществление и внедрение данного решения

*Компетентностно-ориентированная задача № 18*

Разработка управленческого решения по эффективному использованию муниципальной собственности. В городской школе, состоящей из 2 корпусов: для начальной и старшей школы за 2 недели перед началом учебного года выяснилось, что проводить занятия в корпусе, предназначенном для начальной школы согласно комиссии, проводившей осмотр не безопасно, с точки зрения возможных разрушений несущих конструкций. Поскольку второй корпус был построен значительно позже, когда население города разрослось, поскольку в старой маленькой школе стало не хватать классов. Затем для безопасности детей младших классов им был полностью отдан первый корпус. После подсчетов количества кабинетов выяснилось, выяснилось, что во втором корпусе не поместятся все

школьники. А за 2 недели отремонтировать аварийное здание не получится. После ведения переговоров с администрацией города, поступило предложение на время распределить начальную школу между другими школами города. Другие школы согласились принять на время учащихся из аварийной школы. Учителям и ученикам, которые жили вблизи от своей школы, нужно было добираться в другие районы города каждый день. Пользуясь городским транспортом или пешком. В одной из школ, в которую были отправлены дети, постоянно происходили конфликты между местными и прибывшими по разным поводам. Вот один из них: в столовой из-за прибытия новых людей, местным школьникам приходилось дольше стоять в очереди и стало не хватать столов. В случившемся они стали обвинять новоприбывших учеников. На ремонт школы потребовался один год и значительное количество денежных средств. Не смотря на все мелкие проблемы, за это время ученики привыкли к новым школам, но нужно было возвращаться назад.

Вопросы:

1. Какой выход в сложившейся ситуации можно было найти не прибегая к помощи других школ?
2. Что нужно было сделать для более безопасного пребывания детей в школы других районов?
3. Что не было предусмотрено в школе? Как можно было избежать конфликтов?
4. Насколько правильным было решение о полной реконструкции старого корпуса? Как можно было использовать это аварийное здание?

#### *Компетентностно-ориентированная задача № 19*

На примере работы организации, департамента, отдела приведите примеры принимаемых решений. К каким типам классификации управленческих решений они относятся. Дайте краткую характеристику процедур разработки и принятия решений в вашей организации. Как они согласуются с общими принципами управления, применяемыми в вашей организации.

#### *Компетентностно-ориентированная задача № 20*

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

Вопросы: Оцените ситуацию, сложившуюся в промышленности города. Какие меры экономического характера, связанные с использованием

механизма конкурсных торгов, следовало бы, с вашей точки зрения, принять администрации города с целью поддержки городской промышленности?

*Компетентностно-ориентированная задача № 21*

Власти Ростовской области потребовали от руководителей 7 муниципальных образований, в которых существует проблема обманутых дольщиков, в течение 1,5 месяцев разработать план мероприятий по ликвидации долгостроев. Как сообщает РИА Новости, со ссылкой на выступление заместителя руководителя региональной службы государственного строительного надзора Ростовской области, Игоря Захарова, в ходе заседания коллегии областной администрации, за последнее время 22 объекта жилищного строительства в регионе признаны проблемными. Квартиры в них приобрели около 1,6 тыс. граждан.

Большинство недостроенных домов находятся в Ростове-на-Дону, остальные – в городах Азов, Батайск, Новочеркасск, Таганрог, а также в Аксайском и Сальском районах.

Коллегия администрации своим постановлением предписала муниципалитетам разработать перечни мероприятий, направленных на продолжение и завершение строительства объектов до 20 декабря. До 10 декабря в муниципальных образованиях должны быть созданы рабочие группы по организации взаимодействия и координации деятельности муниципальных органов власти, ресурсоснабжающих организаций, застройщиков и инициативных групп дольщиков.

Вице-губернатор Ростовской области Сергей Горбань напомнил главам муниципалитетам об ответственности за решение проблемы обманутых дольщиков.

«Надо помнить, что 80% глав - это те главы, которые подписывали инвестиционные договора. Остальные главы, которые избрались, - это тоже их вопрос. Как только человек сел в кресло, это тема его. Это вопрос непростой. Главам муниципальных образований, где есть доленое строительство, надо под руководством своих заместителей, которые курируют строительство, создать рабочие группы и вместе с дольщиками двигаться. И применять все законные способы. Надо посмотреть на соседние регионы, как они делали», - цитирует его слова РИА Новости.

При этом, как отмечает «Ростовское агентство новостей», чиновник предупредил, что государство вряд ли сможет оперативно помочь всем пострадавшим. «Бюджета на всех не хватит», сказал он. Горбань предложил перейти к конкретным действиям по решению проблемы через пару месяцев.

Задание:

1 Как вы считаете, данная проблема характерна только для муниципалитетов Ростовской области или это весьма распространенная проблема в России?

2 Проблема дольщиков – это проблема государства? Бизнеса? Или, собственно, самих граждан, попавших в затруднительную ситуацию? Почему существует следующая проблема?

3 Разработайте мероприятия по решению проблемы.

4 Какими технологиями разработки решений лучше пользоваться в данной ситуации?

*Компетентностно-ориентированная задача № 22*

На примере любой социально-экономической системы рассмотрите процессы системной интеграции и дифференциации, приведите несколько примеров. Определите тип наблюдаемых интеграционных преобразований.

*Компетентностно-ориентированная задача № 23*

Проанализируйте предлагаемую управленческую ситуацию и дайте обоснованные ответы на предложенные вопросы.

На предприятии, не отличавшемся высокой эффективностью производства, одним из слабых звеньев управления была невысокая исполнительская дисциплина. Руководство предприятия приняло решение о реорганизации системы управления и введении более эффективной системы контроля исполнения.

Какая система контроля исполнения может быть наиболее эффективной? Какова технология контроля исполнения, которую стоило бы внедрить на предприятии?

*Компетентностно-ориентированная задача № 24*

Во время избирательной кампании на выборах президента США острая борьба разгорелась между Клинтоном и Доуэлом. Доуэл пользовался достаточно широкой поддержкой избирателей. Клинтону, за плечами которого были 4 года президентского правления, определенные достижения и неудачи, а также накопившаяся уже «энергия обманутых ожиданий», необходимо было принимать нестандартные решения, которые обеспечили бы ему более широкую поддержку избирателей. Вопросы: Какими, с вашей точки зрения, должны быть решения кандидата в президенты, баллотирующегося на второй срок? Какую стратегию и тактику следовало бы избрать Клинтону для того, чтобы в предвыборной борьбе оказаться сильнее Доуэла, не отягощенного «энергией обманутых ожиданий»?

*Компетентностно-ориентированная задача № 25*

Вице-президенту компании необходимо подобрать кандидатуру на должность директора по маркетингу. Среди имеющихся двух кандидатов 13 необходимо выбрать того, кто был бы лучшим по трем критериям:

А – задатки лидера;

В – образовательный уровень и опыт;

С – способность к административной работе.

Степень важности того или иного критерия по отношению к другим была определена как:

В>А: предпочтение слабое;

С>А: предпочтение между слабым и сильным;

В>С: предпочтение между слабым и безразличным.

Предпочтение того или иного кандидата по каждому из критериев определено как:

- А: 1>2: предпочтение сильное;  
В: 2>1: предпочтение очень сильное;  
С: 1>2: предпочтение между слабым и безразличным.

*Компетентностно-ориентированная задача № 26*

Контроль над исполнением государственных решений технологически, как известно, включает четыре основные фазы:

- 1) учет достигнутых результатов;
- 2) сравнение этих результатов с поставленными в управленческих актах целями;
- 3) оценку уровня решения актуальной социальной проблемы;
- 4) корректировку и оптимизацию дальнейшей управленческой деятельности.

Ознакомьтесь с паспортом и концепцией Федеральной целевой программы «Социальноэкономическое развитие Республики Ингушетия на 2010 - 2016 годы». Поясните, какие мероприятия должны быть проведены на каждом из перечисленных этапов контроля реализации.

*Компетентностно-ориентированная задача № 27*

Вы директор по маркетингу крупной фармацевтической компании. Ваш обычный рабочий день длится с 9 утра до 18 ч. Ваш список дел, включает следующие мероприятия.

- 1 Вам бы хотелось пообедать с ген директором (1-1,5 ч).
- 2 Накануне вам было поручено составить смету расходов на рекламу на будущий год (2-3 дня).
- 3 Разобрать накопившиеся входящие документы (1-1,5 ч).
- 4 Обсудить с менеджером по продажам итоги прошлого месяца (4 ч).
- 5 В адресованной Вам корреспонденции содержится несколько вопросов, 23 которые, по мнению вашего секретаря, требуют срочного решения (1 ч).
- 2 Вам бы хотелось просмотреть медицинские журналы, скопившиеся на столе (0,5ч).
- 3 Вам нужно подготовить выступление на совещании с торговыми представителями, которое намечено на будущий месяц (4 ч).
- 4 Ходят слухи, что последняя партия препарата X не прошла контроль на качества (0,5 час).
- 5 Звонил кто-то из Федерального агентства по медикаментам и просил чтоб вы ему перезвонили по поводу препарата X (0,5 ч).
- 6 На два часа дня назначено заседание правления, но вы не знаете по какому поводу (1 ч).

Необходимо спланировать свой рабочий день в соответствии с расстановкой приоритетов важности, срочности и других правил планирования.

*Компетентностно-ориентированная задача № 28*

Необходимо разработать модель принятия государственного решения (основные идеи и направления, философия законопроекта, цели и задачи),

который будет реализован в форме Федерального закона «Об общественной экспертизе». Дать прогностическую оценку того, к каким результатам и последствиям может привести практическое осуществление и внедрение данного решения

Во время второй мировой войны самолеты одной стороны (назовем ее стороной Б) наносили существенный урон транспортным кораблям противника (сторона А). В этих условиях руководство Министерства морского флота стороны А приняло решение: поставить на свои транспортные корабли зенитные орудия с целью «сбивать самолеты стороны Б». Однако прицельного огня не получилось из-за того, что палуба кораблей качалась, и, в результате, это решение оказалось неэффективным – оно не уменьшило количество повреждений кораблей флота стороны А.

После системного исследования проблемы руководством Министерства морского флота стороны А было принято решение: обеспечить ведение с кораблей стороны А заградительного огня. Цель – не позволять самолетам стороны Б снижаться до высоты прицельного бомбометания. В результате самолеты стороны Б не смогли вести прицельное бомбометание, и вынуждены были сбрасывать боезапас в море для того, чтобы хватило бензина для возвращения на базу.

Говоря языком системной технологии, корабль А по замыслу должен действовать в «своей» системе: «порт отправления – корабль А с грузом – порт назначения». Это целенаправленная система, ее цель – доставить груз из порта отправления в порт назначения с помощью корабля А. По пути следования корабль А вовлекли в систему «корабль А – самолет Б», и в результате первая система могла быть разрушена, ее цель была бы не достигнута.

Поэтому была изучена модель системы «самолет А – корабль Б», найден «проблемный узел» – разрушающее воздействие самолета стороны А на корабль стороны Б, и были предприняты меры для ликвидации этого воздействия. Система «корабль А – самолет Б» была разрушена, корабль А смог действовать в рамках первоначальной системы «порт отправления – корабль А с грузом – порт назначения».

Вопросы:

- 1 В чем причина успеха или неудачи приведенных решений.
- 2 Кто выступил в качестве субъекта, объекта исследования при принятии решения. В чем состояла общая идея и цель решения.
- 3 Охарактеризуйте решенную проблему и ее значение для государственного управления.

#### *Компетентностно-ориентированная задача № 29*

Во время заседания конкурсной комиссии одного из управлений мэрии по определению победителя конкурсных торгов при размещении муниципального заказа возникла ситуация, когда члены конкурсной комиссии, ознакомившись с представленными конкурсными предложениями, высказались в пользу одного из представленных на конкурс предложений.

Однако представитель организатора конкурса после процедуры голосования представил дополнительную информацию об организации, предложение которой получило в результате проведенного голосования наибольшее число голосов. Информация содержала отзывы, отрицательно характеризующие эту организацию.

Оцените ситуацию, сложившуюся во время заседания конкурсной комиссии одного из управлений мэрии по определению победителя конкурсных торгов при размещении муниципального заказа. Должна ли, по вашему мнению, быть объявлена победителем конкурсных торгов организация, получившая наибольшее число голосов? Правильно ли поступил представитель организатора конкурсных торгов?

*Компетентностно-ориентированная задача № 30*

Необходимо разработать управленческое решение по исследуемой проблеме. Выбор исследуемой проблемы осуществляется студентами самостоятельно. Детализация задания: 1. Рассмотреть проблему развития выбранной ситуации 2. Исследовать международно-правовое регулирование выбранной ситуации 2. Проанализировать позицию мировой общественности на развитие выбранной ситуации, используя инвент и контент анализ 3. На основе пункта 2 выбрать альтернативы решения проблем по выбранной ситуации 4 Провести оценку альтернатив с использованием Метода анализа иерархий

**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, по очно-заочной и заочной формам обучения – 60 (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 дихотомической шкале следующим образом:

Соответствие 100-балльной и дихотомической шкал

<i>Сумма баллов по 100-балльной шкале</i>	<i>Оценка по дихотомической шкале</i>
100-50	зачтено
49 и менее	не зачтено

**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 установленное преподавателем время или с опережением времени.

**4-3 балла** выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует понимание обучающимся предложенной проблемы; задача решена типовым способом в установленное 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.