

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Зекрин Фанави Убайдуллаевич
Должность: Ректор
Дата подписания: 11.03.2024 15:20:38
Уникальный программный ключ:
8d1b39193cdad8918b8873b6591d9ef237c1a2d2

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ЧАЙКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ИНСТИТУТ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ»
(ФГБОУ ВО «ЧГИФК»)**

Кафедра Туризма и менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой ТИМ
к.э.н., доцент Першина С.В.

« ____ » _____ 2020г.

**МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ
Разработка и принятие управленческих решений
(Б1.В.05)**

Направление подготовки 49.03.01 Физическая культура
Профиль программы бакалавриата «Менеджмент в физической культуре и спорте»
Форма обучения – очная, заочная

Разработчик _____ Першина С.В., к.э.н., доцент

Принято на заседании кафедры Туризма и менеджмента
Протокол заседания № 8 от 12.05.2020 г.

ВОПРОСЫ НА СОБЕСЕДОВАНИЕ

Раздел 1. Методология разработки управленческих решений (УК-2.1, УК-2.2, УК-2.3)

Тема 1.1 Понятие и виды управленческих решений

- 1) Многоаспектность понятия «управленческое решение»;
- 2) Управленческое решение и его место в процессе менеджмента;
- 3) Актуальность разработки управленческих решений;
- 4) Функции управленческих решений;
- 5) Классификация управленческих решений;
- 6) Условия и факторы качества управленческих решений.

Тема 1.2 Проблемы и их решение

- 1) Продумывание проблемы;
- 2) Выявление внутренней структуры проблемы;
- 3) Графическое изображение проблемы;
- 4) Поиск альтернатив решения проблемы

Раздел 2. Технология разработки и принятия управленческих решений (УК-2.1, УК-2.2, УК-2.3, ПК-13.1)

Тема 2.1 Технологии и модели процесса разработки и принятия управленческих решений

- 1) Традиционная модель разработки и реализации управленческих решений
- 2) Типовая модель процесса разработки управленческих решений
- 3) Модель процесса принятия решений
- 4) Принципиальная модель разработки и организации выполнения управленческих решений
- 5) Взаимосвязь этапов процесса разработки и принятия управленческих решений с отдельными научными методами

Тема 2.2. Организация процесса разработки и принятия управленческих решений

- 1) Организация процесса разработки управленческих решений. Виды управленческих процессов
- 2) Основные принципы рациональной организации управленческих процессов
- 3) Методика проектирования системы менеджмента

Тема 2.3 Методы количественных и качественных экспертных оценок

- 1) Методы проведения экспертиз
- 2) Методы получения количественных экспертных оценок
- 3) Методы получения качественных экспертных решений

Тема 2.4 Целевая ориентация управленческих решений

- 1) Особенности целевой ориентации при разработке управленческих решений
- 2) Взаимосвязь целей и решений
- 3) Способы достижения цели и выбор решения
- 4) Особенности стратегических и тактических решений

Тема 2.5 Анализ альтернатив управленческих решений

- 1) Управляемые и неуправляемые факторы среды
- 2) Выявление управляемых факторов и определение альтернатив
- 3) Сравнение альтернатив и выбор решения
- 4) Стратегии выработки групповых решений

Раздел 3. Оценка эффективности управленческих решений (УК-2.1, УК-2.2, УК-2.3)

Тема 3.1 Оценка эффективности управленческих решений

- 1) Основные показатели управленческой деятельности при разработке и реализации управленческих решений
- 2) Основные виды функциональной эффективности
- 3) Методологические подходы к оценке эффективности управленческих решений

Раздел 4. Система ответственности при разработке и реализации управленческих решений (УК-2.1, УК-2.2, УК-2.3)

Тема 4.1 Система ответственности при разработке и реализации управленческих решений

- 1) Сущность и виды ответственности. Соотношение обязанности и ответственности руководителя
- 2) Регламентное управление и разделение ответственности
- 3) Нравственная ответственность руководителя

КРИТЕРИИ ОЦЕНОК СОБЕСЕДОВАНИЯ

Балл (БРС)	Оценка	Критерии оценки
3	«отлично»	обстоятельно с достаточной полнотой излагает материал, в соответствии с заданным вопросом; дает правильные формулировки, точные определения понятий и терминов; правильно отвечает на дополнительные вопросы преподавателя, имеющие целью выяснить степень понимания студентом материала.
2	«хорошо»	неполно (не менее 70 % от полного ответа), но правильно изложено задание; при изложении были допущены 1-2 несущественные ошибки, которые он исправляет после замечания преподавателя; дает правильные формулировки, точные определения понятий и терминов; может обосновать свой ответ, привести необходимые примеры;

		правильно отвечает на дополнительные вопросы преподавателя, имеющие целью выяснить степень понимания студентом материала.
1	«удовлетворительно»	неполно (не менее 50 % от полного ответа), но правильно изложено задание; при изложении допущена 1 существенная ошибка; знает и понимает основные положения данной темы, но допускает неточности в формулировке понятий; излагает выполнение задания недостаточно логично и последовательно; затрудняется при ответах на вопросы преподавателя.
0	«неудовлетворительно»	неполно (менее 50 % от полного ответа) изложено задание; при изложении были допущены существенные ошибки.

ЗАДАЧИ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ

Раздел 1. Методология разработки управленческих решений (УК-2.1, УК-2.2, УК-2.3)

1.1. Понятие и виды управленческих решений

Задача. На основе данных, представленных в таблице, рассчитайте коэффициент качества управленческих решений, сделайте выводы.

Таблица – Оценка качества управленческих решений системы менеджмента физкультурно-спортивной организации

Показатель	Базисный год	Прошлый год	Отчетный год
1.Количество выполненных управленческих решений, ед.	53	52	63
2.Количество выполненных некачественных управленческих решений, ед.	5	6	12
3.Количество принятых управленческих решений, ед.	102	103	134
4. Уровень качества управленческих решений, %			
5.Оценка качества менеджмента			

– Приведение к сопоставимости **по фактору «времени»** (задача);

Задача. Руководство спортивного комплекса рассматривает варианты инвестирования строительства бассейна (табл.).

Таблица – Варианты инвестирования, млн. руб.

Вариант	Годы вложения инвестиций				Суммарные инвестиции
	1	2	3	4-пуск	
1	50	50	50	50	200
2	-	50	50	100	200
3	-	-	50	150	200

Ставка накопления - 10%. Приведите варианты инвестирования к сопоставимому виду и выберите наиболее эффективное управленческое решение.

- Приведение к сопоставимости по фактору «качества объекта» (задача);

Задача. Менеджер фитнес клуба разрабатывает управленческое решение по приобретению кондиционера для поддержания нормального температурного режима в спортивном зале. Исходные данные для принятия управленческого решения представлены в таблице:

Показатели	Кондиционер фирмы	
	А	В
1. Годовые затраты на эксплуатацию и ремонты кондиционера, д.е.	2000	3000
2. Годовая производственная мощность, т.куб.м. в год	422	500
3. Процент ежегодного увеличения затрат на эксплуатацию и ремонты кондиционера, %	5	3
4. Процент ежегодного снижения производственной мощности оборудования, %	4	6
5. Срок эксплуатации оборудования, лет	5	5

Приведите альтернативы к сопоставимости. Кондиционер какой фирмы установить в спортивном зале?

- Приведение к сопоставимости по фактору «масштаба производства» (задача).

Задача. В отчетном периоде себестоимость обслуживания клиентов турбазы составила 27594 тыс. руб., из них постоянные затраты составляют 62%. Турбаза в исследуемом периоде обслужила 45990 клиентов. В планируемом году предполагается увеличить количество клиентов на 200 человек. Рассчитайте планируемую себестоимость, приведите к сопоставимости, сделайте выводы.

Задача. В отчетном периоде себестоимость обслуживания клиентов турбазы составила 27594 тыс. руб., из них постоянные затраты составляют 62%. Турбаза в исследуемом периоде обслужила 45990 клиентов. В планируемом году предполагается увеличить количество клиентов на 200 человек. Это приведет к увеличению постоянных расходов на 5%. Рассчитайте планируемую себестоимость, приведите к сопоставимости, сделайте выводы.

- Приведение к сопоставимости по фактору «освоенности объекта» (задача);

Задача. Спортивный комплекс закупил новые полумоечные автоматы. Хронометраж использования оборудования при обработке площади 660 кв. м. представлен в таблице:

Операция	1 день	2 день	3 день	4 день	5 день
1.Подготовка машины к работе, мин.	228	221	216	214	211
2.Основная операция, мин.	360	358	350	346	343
3.Заключительные операции, мин.	276	258	254	245	243
Итого	864	837	820	805	797

Часовая ставка оплаты труда оператора полумоечной машины составляет 55 руб. Рассчитайте себестоимость обработки 1 кв. м. площади, коэффициенты освоенности оборудования за каждый день, если известно, что при полном освоении за 8-ми часовой рабочий день автомат способен обрабатывать 1000 кв. м.

- Приведение к сопоставимости по фактору «метода получения информации» (задача);

Задача. Определите фактор, в наибольшей степени влияющий на изменение себестоимости физкультурно-оздоровительных услуг, используя данные годового отчета о прибылях и убытках (табл. 1).

Таблица 1 –Отчет о прибылях и убытках фитнес-клуба, тыс. руб.

Показатель	Прошлый год	Отчетный год
Выручка от реализации	1000	1200
Себестоимость физкультурно-оздоровительных услуг	900	1080
Прибыль	100	120

Количество услуг, реализованных в отчетном году, составило 120, что на 20% больше, чем в прошлом году. Количество занимающихся – 1000 чел. (прошлый год) и 1200 чел. (отчетный год).

На основе расчета коэффициентов парной корреляции определите фактор, в наибольшей степени влияющий на изменение себестоимости физкультурно-оздоровительных услуг, используя данные табл. 2.

Таблица 2 –Исходные данные для проведения факторного анализа

Год	Месяц	Себестоимость, тыс. руб.	Количество услуг	Количество занимающихся, чел.
Прошлый	Январь	180	20	280
	Февраль	27	3	11
	Март	108	12	118
	Апрель	54	6	58

	Май	72	8	80
	Июнь	27	3	10
	Июль	18	2	7
	Август	18	2	9
	Сентябрь	81	9	90
	Октябрь	90	10	100
	Ноябрь	117	13	117
	Декабрь	108	12	120
Отчетный	Январь	198	22	278
	Февраль	54	6	15
	Март	135	15	224
	Апрель	36	4	12
	Май	72	8	80
	Июнь	27	3	10
	Июль	27	3	7
	Август	27	3	9
	Сентябрь	90	10	90
	Октябрь	108	12	100
	Ноябрь	135	15	117
	Декабрь	171	19	258

– Приведение к сопоставимости по фактору «условия применения (эксплуатации) объекта» (задача);

Задача. В каких условиях спортивной организации экономически выгоднее эксплуатировать автобус.

Условия эксплуатации автобуса	Эксплуатационные расходы, тыс. руб.	Пассажирооборот, пасс*км	Себестоимость 1 пасс*км, руб.
По городу (между спортивными объектами)	100	2000	
В сельской местности (между спортивными объектами)	300	4000	
Междугородние поездки (трансфер спортсменов)	420	6000	

– Приведение к сопоставимости по фактору «инфляции» (задача);

Задача. Проведите факторный анализ выручки от реализации услуг спортивно-туристического комплекса. Сделайте выводы.

Анализ изменения выручки

Показатели	Гостиница	Ресторан	Турбаза	Бассейн	Итого
1. Выручка, тыс. руб.					
- прошлый год	3000	100000	8000	10000	
- отчетный год	5000	120000	9000	13000	

2. Годовой индекс цен	1,45	1,15	1,11	1,40	
3. Выручка в сопоставимых ценах, тыс. руб.					
4. Темп роста выручки в сопоставимых ценах, %					
5. Темп роста выручки в действующих ценах, %					

– Приведение к сопоставимости по фактору «риска и неопределенности» (задача).

Задача. Фирма предлагает прокат горнолыжного снаряжения. Изменение рыночных условий привели к снижению количества клиентов на 12%. Менеджеры разработали новый план организации деятельности фирмы, который позволит снизить постоянные расходы на 15%. Дайте оценку принятого управленческого решения (плана). Позволят ли реализация разработанного плана сохранить прибыль на достигнутом уровне? Каким должно быть количество клиентов? Для решения задачи используете данные таблицы:

Показатели	База
1. Количество клиентов, чел.	3000
2. Цена услуги, руб.	500
3. Переменные расходы, руб./чел.	200
4. Постоянные расходы, т.руб.	400

Задача. Фирма предлагает услуги по прокату горнолыжного снаряжения. Рассчитайте координаты точки безубыточности деятельности фирмы. Исходные данные для решения задачи:

Показатели	Значения
1. Количество клиентов, чел.	3000
2. Цена услуги, руб.	500
3. Переменные расходы, руб./чел.	200
4. Постоянные расходы за анализируемый период, т. руб.	400

Как изменится эффективность работы фирмы при уменьшении количества клиентов на 18%.

Задача. Менеджеру фитнес-клуба предстоит выбрать поставщика тренажера. Исходные данные для принятия управленческого решения представлены в таблице.

– Исходные данные:

Показатели	Поставщик		
	А	В	С
1. Цена за один тренажер	2000 \$	1800 €	20000 руб.
2. Курс к доллару	1 \$	Определите на	Определите на

		текущую дату	текущую дату
3.Дата ценового материала	01.01.20XX	01.04.20XX	01.08.20XX
4.Месячный индекс цен	1,04	1,02	1,12
5.Условия поставки	На момент подписания контракта	Через месяц после подписания контракта	Через 2 месяца после подписания контракта
6.Условия платежа	50% при подписании контракта; 50% через 2 месяца после поставки товара	100% на момент подписания контракта	30% при подписании контракта; 70% через 6 месяцев после поставки товара
7.Годовая процентная ставка	12%	14%	18%
8.Скидка на уторговывание	-	10%	5%
9.Объем партии	10	8	-
10.Скидка за объем партии	30%	20%	-
11.Дополнительные технические характеристики;			
а) измерение скорости выполнения упражнения	+	-	+
б) измерение пульса	+	+	+
в) измерение частоты дыхания	+	+	+
г) измерение давления	+	-	+
д) измерение количества потерянных калорий	+	-	-

Предварительный анализ показал, что каждая дополнительная функция в среднем увеличивает цену тренажера на 10%. Приведите цены поставщиков к сопоставимости и сделайте выбор.

Тема 1.2 Проблемы и их решение

Задача. Магазин спортивных товаров не выполняет план прибыли, что чревато негативными последствиями. Анализ проблемы позволил установить ряд причин. Магазин не выполнил план продажи спортивных товаров. Это произошло из-за нарушения графика и объема завоза товаров от поставщиков. Поставщики ссылаются на рост задолженности магазина за поставленные товары, а также сбои в работе логистической компании, которая несвоевременно подавала транспорт из-за недостатка транспортных средств нужной тоннажности и сложных дорожных условий (магазин находится в цокольном этаже жилого дома, придворовая территория несвоевременно чистится коммунальными службами и загружена транспортом жильцов). Также поставщики отмечают несвоевременность подачи заявок, т.к. в магазине отсутствует интернет, необходимое программное обеспечение, работники магазина не владеют компьютерными

<i>Итого</i>										
План										
Факт										
Процент выполнения плана										

Опрос обучающихся ДЮСШ и их родителей показал, что:

- отсутствовали по причине болезни – 30% детей от неявившихся;
- в зимние месяцы количество детей, посещающих спортивные секции, снижается по причине простудных заболеваний – 96% от заболевших (при этом респонденты сетуют на низкую температуру воды в бассейне, недостаток фенов для сушки волос, низкая мощность водонагревателей в душевой);
- не удобное расписание тренировок, не позволяющее совмещать занятия в школах (общеобразовательной, музыкальной, художественной, репетиторство и т.п.), - отмечают 26% опрошенных;
- отсутствие мотивации, заинтересованности в занятиях данным видом спорта – 28% опрошенных;
- занимающиеся в секциях баскетбола и волейбола отмечают недостаток мячей и их несоответствие предъявляемым требованиям, кроме того, большая часть тренировки посвящена общефизической подготовке и отработыванию спортивных игровых элементов, игры проводятся не на каждом занятии;
- гимнасты не довольны, что перед каждым занятием они вынуждены устанавливать спортивные гимнастические снаряды, отсутствует зеркальный зал хореографии;
- баскетболисты и волейболисты жалуются, что перед каждым занятием они вынуждены освободить зал от спортивных гимнастических снарядов;
- биатлонисты недовольны тем, что мало занятий проходит на стрельбище, беговая подготовка осуществляется без винтовки;
- все занимающиеся отмечают недостаточное количество выездов на соревнования (отсутствие финансирования и транспортных средств, соответствующих предъявляемым требованиям).

Раздел 2. Технология разработки и принятия управленческих решений (УК-2.1, УК-2.2, УК-2.3, ПК-13.1)

Тема 2.1. Технологии и модели процесса разработки и принятия управленческих решений

Задача.

1. Сбор и анализ информации

В фитнес центре ведется бухгалтерский и кадровый учет, информация которого используется для проведения анализа.

Таблица 1. Исходные данные для проведения анализа динамики основных показателей деятельности фитнес центра

Показатель	Прошлый период	Отчетный период
1. Выручка, млн. руб.	98	98,5
2. Фонд оплаты труда, млн. руб.	42	43,8
3. Среднесписочная численность работников, чел.	200	201
4. Стоимость основных фондов, млн. руб.	170	170,3

На основании исходных данных (табл. 1) выполните анализ динамики основных показателей деятельности фитнес центра (табл. 2), по результатам анализа сформулируйте выводы.

Таблица 2. Анализ динамики основных показателей деятельности фитнес центра

Показатель	Прошлый период	Отчетный период	Абсолютное отклонение	Темп роста, %
1. Выручка, млн. руб.				
2. Фонд оплаты труда, млн. руб.				
3. Среднесписочная численность, чел.				
4. Стоимость основных фондов, млн. руб.				
5. Средняя заработная плата, тыс. руб./чел.				
6. Производительность труда, тыс. руб./чел.				
7. Фондоотдача, руб./руб.				
8. Фондовооруженность, тыс. руб./чел.				
9. Соотношение средней заработной платы и производительности труда				
10. Прожиточный минимум, тыс. руб.	15	16		
11. Коэффициент реальной заработной платы				

На основании анализа основных показателей деятельности фитнес центра можно сделать следующие выводы:

- ✓ ...
- ✓ ...
- ✓ ...
- ✓ ...
- ✓ ...

2. Выявление и диагноз проблемы

По анализу основных показателей деятельности сформулируйте проблему, существующую в фитнес центре. При формулировке проблемы следует указать предмет проблемы и основные причины, влияющие на ее формирование.

Проблема: ...

3. Выявление возможных направлений решения проблемы и постановка целей

Далее нужно определить направления решения проблемы и сформулировать цель.

Направления решения проблемы:

- ✓ ...
- ✓ ...
- ✓ ...

Цель: ...

При формулировке цели необходимо: логически обосновать цель, количественно измерить целевой показатель, указать сроки достижения цели и за счет чего эта цель будет реализована.

Отделу развития фитнес центра выдается задание – подготовить инвестиционные предложения.

4. Формулировка ограничений и разработка критериев принятия решения

Ограничения (условия, которые должны выполняться при отборе вариантов управленческого решения):

- ✓ ...
- ✓ ...
- ✓ ...
- ✓ Ограниченность финансовых ресурсов предприятия. Общий возможный объем инвестиций не должен превышать 75 млн. руб.

Критерии выбора управленческого решения (показатели, по которым осуществляется выбор решения):

- ✓ ...
- ✓ ...

5. Выявление и анализ альтернатив достижения цели

Отдел развития подготовил инвестиционные предложения (табл. 3).

Таблица 3. – Инвестиционные предложения

Показатель	Проект 1			Независимые проекты		
	альтернативы			2	3	4
	А	Б	В			
Объем реализации, млн. руб.	24,5	23	24	5,2	8,4	18
Дополнительная численность работников, чел.	35	30	28	6	10	19
Дополнительный фонд оплаты труда, млн. руб.	7,7	6,9	6,78	1,44	2,625	4,56
Инвестиции на формирование основных фондов, млн. руб.	41	43	40	10	15	23

Сделайте вывод (все ли проекты соответствуют принятым ограничениям и поставленной цели?).

6. Оценка альтернатив

Для оценки альтернатив по каждому проекту необходимо рассчитать показатели, соответствующие критериям и ограничениям (табл. 4).

Таблица 4. – Оценка альтернатив

Показатель	Проект 1			Независимые проекты		
	альтернативы			2	3	4
	А	Б	В			
...						
...						
...						

7. Выбор решения и оценка его эффективности

По критериям выбора управленческого решения с учетом ограничений по возможной сумме инвестиций сформируйте инвестиционный портфель фитнес центра.

Инвестиционный портфель:

- ✓ ...
- ✓ ...
- ✓ ...

Итого сумма инвестиций ...

Выполните оценку эффективности сформированного инвестиционного портфеля (табл. 5).

Таблица 5 – Оценка эффективности выбранного управленческого решения

Показатель	До внедрения	После внедрения				Абсолютное отклонение	Темп прироста, %
		проект ...	проект ...	проект ...	итого		
1.Выручка, млн. руб.							
2.Фонд оплаты труда, млн. руб.							
3.Среднесписочная численность, чел.							
4.Стоимость основных фондов, млн. руб.							
5.Средняя заработная плата, тыс. руб./чел.							
6.Производительность труда, тыс. руб./чел.							
7.Фондоотдача, руб./руб.							
8. Фондовооруженность, тыс. руб./чел.							
9.Соотношение средней							

заработной платы и производительности труда							
10.Прожиточный минимум, тыс. руб.	16	16	16	16	16		
11.Коэффициент реальной заработной платы							

На основании выполненных расчетов сделайте выводы.

8. Согласование решения

Принимаемое решение является комплексным, затрагивает все сферы деятельности фитнес центра, поэтому должно быть согласовано со всеми руководителями структурных подразделений. Составьте перечень на согласование решения.

9. Окончательное оформление решения

После согласования со всеми ответственными лицами решение оформляется в виде инвестиционного плана и входящих в него бизнес-планов (по каждому проекту) в соответствии с формами принятыми в фитнес центре и утверждается лицом, имеющим полномочия на принятия такого рода управленческих решений.

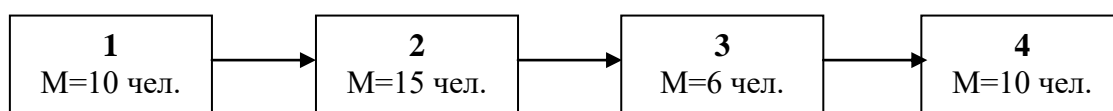
10. Реализация решения

Для реализации решения:

- ✓ Необходима соответствующая организационная система, в рамках которой происходит управление реализацией каждого проекта (система управления проектами);
- ✓ Должен быть организован контроль за реализацией проектов;
- ✓ Контроль за достижением проектных показателей в заданные сроки;
- ✓ Решены вопросы ответственности должностных лиц в рамках осуществления проектов;
- ✓ В развитие принятого решения разрабатывается большое количество новых решений.

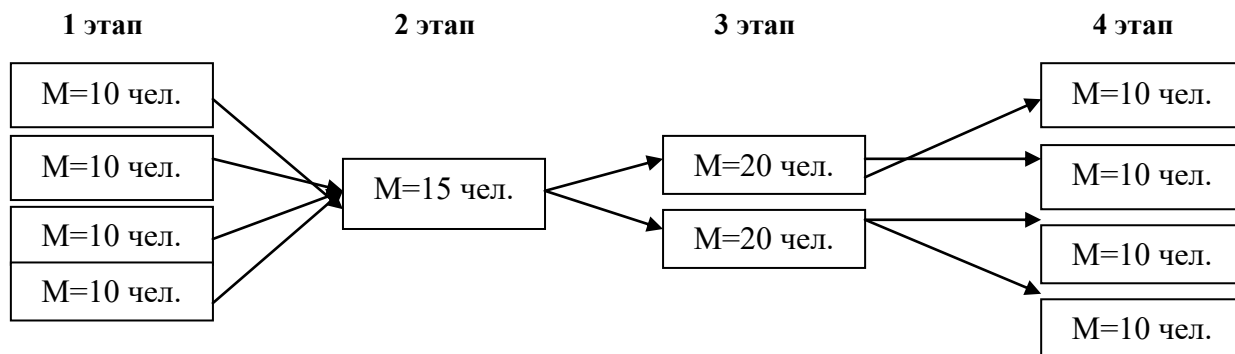
Тема 2.2. Организация процесса разработки и принятия управленческих решений

Задача. Первоначальная мощность (М) этапов тренировочного процесса, включающего использование 4 видов спортивного оборудования и инвентаря, была следующей:



Какой этап тренировочного процесса является «узким местом»? Рассчитайте коэффициент загрузки каждого вида спортивного оборудования. Что нужно сделать, чтобы повысить пропорциональность тренировочного процесса?

Задача. На рисунке представлена модель организации соревновательного процесса, где M – максимальная пропускная способность этапа:



Продолжительность: 1 этапа – 10 мин., 2 этапа – 3 мин., 3 этапа – 20 мин., 4 этапа – 7 мин.

Найдите «узкое место» в соревновательном процессе.

Рассчитайте коэффициент пропорциональности каждого этапа соревнований. Сделайте вывод.

Определите продолжительность рабочего времени и общую продолжительность соревновательного процесса, включающую простои при ожидании. Рассчитайте коэффициент непрерывности. Сделайте вывод.

Рассчитайте общую продолжительность соревнований при последовательном старте команд. Вычислите коэффициент параллельности. Сделайте вывод.

Разработайте предложения по повышению уровня рациональной организации соревнований. Рассчитайте, как изменятся коэффициенты, после внедрения организационных мероприятий. Сделайте вывод.

Задача. Рассчитайте коэффициент ритмичности выполнения календарного плана соревнований. Сделайте выводы.

Анализ выполнения плана соревнований

Показатель	Месяц												Итого за год
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
План	2	3	5	4	6	2	1	2	6	5	8	4	
Факт	1	4	2	4	6	3	0	1	6	5	7	4	
Процент выполнения плана													

Тема 2.3 Методы количественных и качественных экспертных оценок

Задача. Оцените качество экспертов.

Показатель	Эксперт				
	1	2	3	4	5
Число экспертов, высказавшихся за включение данного лица в группу	4	3	2	5	3
Оценка компетентности эксперта членами экспертной группы	4	4	4	4	4
Самооценка экспертом собственной компетентности	5	4	4	5	5
Фактический результат деятельности объекта экспертизы	30	98	56	33	87
Прогнозируемый результат деятельности объекта экспертизы	50	100	70	45	100
Число проведенных экспертиз повышенной сложности за год	1	3	2	4	1
Общее число проведенных экспертиз за год	5	5	5	5	5
Утвержденные экспертом компромиссные коллективные экспертизы	2	3	4	1	1
Внедрение результатов и рекомендаций по итогам экспертиз за год	1	2	1	2	1
Коэффициент компетенции 1					
Коэффициент компетенции 2					
Коэффициент компетенции эксперта в определенной экспертной области					
Коэффициент креативности					
Коэффициент конформизма					
Коэффициент конструктивности					

Методы получения количественных экспертных оценок

Задача. На основе метода простой ранжировки альтернатив определите лучший вариант управленческого решения.

№ п/п	Показатели критериев	Желательный приоритет (в рангах)	Фактический приоритет показателя критерия в решении (отклонение от желаемого приоритета)			
			1	2	3	4
1	Время реализации	3	3	2	1	4
2	Финансовые затраты	1	4	1	3	3
3	Дополнительная прибыль	2	2	4	2	1
4	Качество решения	4	4	3	4	3
	Итого					

Задача. На основе метода оценочных сравнений определите лучший вариант управленческого решения.

№ п/п	Показатели критериев	Общая значимость (в баллах)	Фактический оценка реализации критерия по всем решениям (в баллах)			
			1	2	3	4
1	Время реализации	10	3	2	5	4
2	Финансовые затраты	8	4	5	3	3
3	Дополнительная прибыль	6	5	4	2	5
4	Качество решения	4	4	3	4	3
	Итого					

Задача. На основе метода задания весовых коэффициентов определите лучший вариант управленческого решения.

№ п/п	Показатели критериев	Общая значимость	Фактический оценка реализации критерия по всем решениям (в баллах)			
			1	2	3	4
1	Время реализации	1	0,2	0,3	0,4	0,1
2	Финансовые затраты	1	0,3	0,1	0,2	0,4
3	Дополнительная прибыль	1	0,2	0,2	0,4	0,2
4	Качество решения	1	0,3	0,2	0,3	0,2
	Итого					

Задача. Рассчитайте коэффициент компетенции эксперта, если известно, что общее число экспертов-респондентов – 16 чел. и 10 экспертов высказались за включение данного эксперта в группу.

Задача. Рассчитайте коэффициент компетенции эксперта.

Оценка компетенции, балл

Компетенции	Оценка		
	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3
Компетенция 1	5	5	4
Компетенция 2	5	4	3
Компетенция 3	5	5	3
Компетенция 4	5	4	3
Компетенция 5	5	5	3
Среднее значение			

Самооценка экспертом собственной компетенции –5 баллов.

Задача. Рассчитайте коэффициент компетенции эксперта.

Оценка компетенции, балл

Компетенции	Значимость компетенции		Оценка эксперта			Оценка эксперта с учетом значимости		
	оценка	доля	1	2	3	1	2	3
Компетенция 1	5	0,33	5	5	4			
Компетенция 2	4	0,27	5	4	3			
Компетенция 3	3	0,20	5	5	3			
Компетенция 4	2	0,13	5	4	3			
Компетенция 5	1	0,07	5	5	3			
Итого								
Среднее значение								

Самооценка экспертом собственной компетенции

Компетенции	Значимость компетенции		Оценка эксперта	Оценка с учетом значимости
	оценка	доля		
Компетенция 1	5	0,33	5	
Компетенция 2	4	0,27	5	
Компетенция 3	3	0,20	5	
Компетенция 4	2	0,13	5	
Компетенция 5	1	0,07	5	
Итого				
Среднее значение				

Задача. Рассчитайте коэффициент компетенции эксперта.

Показатель	Значение
1. Планируемая прибыль объекта экспертизы, тыс. руб.	250
2. Фактическая прибыль объекта экспертизы, тыс. руб.	236
3. Коэффициент компетенции	

Задача. Рассчитайте коэффициент креативности эксперта.

Показатель	Значение
1. Число проведенных экспертиз за 3 года	6
2. Число проведенных экспертиз повышенной сложности за 3 года	4
3. Коэффициент креативности	

Задача. Рассчитайте коэффициент конформизма эксперта.

Показатель	Значение
1. Число проведенных экспертиз за 3 года	6
2. Число утвержденных экспертом компромиссных коллективных экспертиз за 3 года	5
3. Коэффициент конформизма	

Задача. Рассчитайте коэффициент конструктивности эксперта.

Показатель	Значение
1. Число проведенных экспертиз за 3 года	6
2. Число внедренных результатов и рекомендаций по итогам экспертиз за 3 года	2
3. Коэффициент конструктивности	

На основе выполненных расчетов дайте характеристику эксперта:

Качества эксперта	Значение
1. Компетентность	
2. Креативность	
3. Конформизм	
4. Конструктивность	

Тема 2.5 Анализ альтернатив управленческих решений

Задача 1. Определите темп прироста объема продаж физкультурно-спортивных услуг в отчетном году и направления расширения рынка в планируемом году. Объем продаж физкультурно-спортивных услуг по видам и рынкам (тыс. у.е.) в отчетном году представлен в таблице:

Вид физкультурно-спортивных услуг	Рынок		
	1	2	3
А	450	130	-
Б	1240	-	3150
Итого			

На основе сегментации рынка планируются следующие темпы прироста объема продаж (в %):

Вид физкультурно-спортивных услуг	Рынок		
	1	2	3
А	5	12	-
Б	2,5	-	4,5

Расчет прироста объема продаж выполните при помощи приема средневзвешенной величины.

Задача 2. Турфирма стала терять свои конкурентные преимущества. Для получения прибыли фирма может предпринять одну из трех основных стратегий:

- 1) повышения качества оказываемых услуг;

- 2) снижения цены турпродукта путем совершенствования организации оказания услуг, технологии, системы менеджмента;
- 3) освоения нового рынка.

Турфирма не располагает отработанной документацией на новый турпродукт, маркетологи не подготовили новый рынок. Менеджеры имеют согласованные предложения по совершенствованию технологии, организации оказания туристических услуг и системы менеджмента. Какая стратегия является предпочтительной?

Задача 3. Для реализации стратегии снижения цены имеются следующие данные:

- 1) уравнение регрессии для факторного анализа себестоимости турпродукта А

$$C = 0,347 * M^{0,652} * T^{0,34} * k_{\text{пр}}^{-0,148} * k_c^{-0,085},$$

где М – норма расхода материальных ресурсов на оказание турпродукта А;

Т – трудоемкость турпродукта А;

$k_{\text{пр}}$ – средневзвешенный коэффициент пропорциональности основных процессов предоставления турпродукта А (оптимальное значение равно 1);

k_c – коэффициент стабильности кадров турфирмы (оптимальное значение 0,9-0,95);

Показатели степени при факторах в уравнении регрессии показывают их эластичность, т.е. на сколько процентов снизится себестоимость при улучшении каждого фактора на 1%. При снижении нормы расхода материалов на 1% себестоимость снижается на 0,652%.

- 2) годовая программа турпродукта А – 1500 ед.;

- 3) реализация организационно-технических мероприятий по совершенствованию технологии, организации оказания экскурсионных услуг и системы менеджмента позволит:

- ✓ снизить норму расхода материальных ресурсов на 4,5%;
- ✓ снизить трудоемкость оказания турпродукта на 6,8%;
- ✓ повысить средневзвешенный коэффициент пропорциональности основных процессов предоставления турпродукта А на 5,3%;
- ✓ снизить текучесть кадров на 9,2%.

- 4) Срок действия мероприятия – 3 года;

- 5) Инвестиции в разработку и реализацию мероприятий – 110 тыс. у.е.;

- 6) Себестоимость единицы турпродукта А до внедрения организационно-технических мероприятий составляла 830 у.е.;

- 7) Норма прибыли по турпродукту А – 8,5%;

- 8) Степень капитального риска реализации мероприятий составляет 0,8.

Рассчитайте, как изменится цена турпродукта А после внедрения организационно-технических мероприятий.

Задача 3. Определите влияние трудовых факторов на изменение объема реализованных физкультурно-оздоровительных услуг методом цепных подстановок.

Показатели	План	Факт	Абсолютное отклонение
Объем оказанных ФОУ, тыс. у.е.	2803,8	3155,2	
Среднесписочная численность сотрудников, чел.	90	90	
Среднее число дней, отработанных одним сотрудником в год, дней	301	290	
Среднее число часов, отработанных одним сотрудником в день, час.	6,9	6,8	
Средняя выработка на отработанный человеко-час, у.е.			

Задача. Установите факторы, оказывающие наиболее сильное влияние на выбор клиентов, методом ABC-анализа. Обобщенные данные опроса клиентов приведены в таблице:

№ п/п	Фактор	Значимость фактора	
		Количество, чел.	%
1	Качество лыжно-биатлонной трассы	200	
2	Качество стрельбища	210	
3	Близость мест размещения	140	
4	Качество гостиничных услуг	109	
5	Наличие пунктов питания	190	
6	Качество блюд	180	
7	Наличие медико-восстановительного центра	120	
8	Качество медицинских услуг	86	
9	Научное сопровождение спортивно-тренировочного процесса	240	
10	Наличие и качество конференц-зала	23	
11	Wi-Fi	78	
	Итого	1576	

Для решения задачи используйте таблицу:

№ п/п	Фактор	Значимость фактора, чел.	Значимость фактора, %	Кумулятивная значимость	Группа (ABC)
	...				
	...				

Задача. На основе причинно-следственной диаграммы Исикавы (рис. 1) определите основной фактор, оказывающий влияние на низкое качество обслуживания клиентов фитнес-центра. Предложите пути решения проблемы.

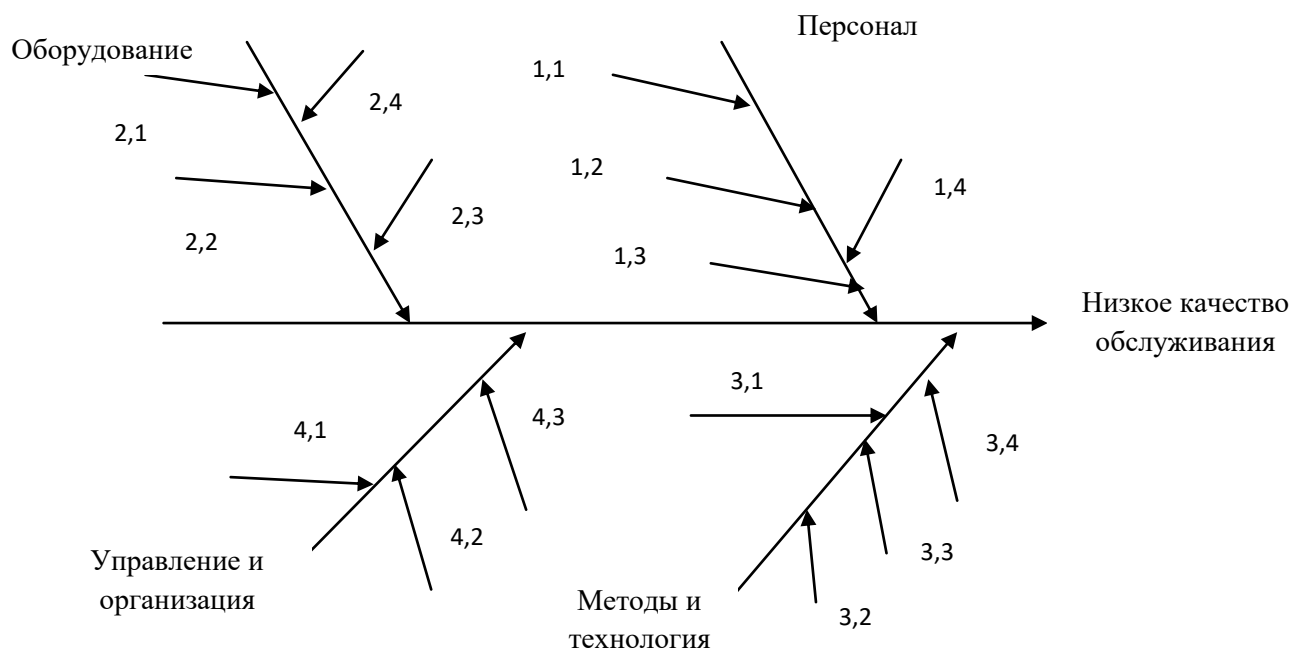


Рисунок 1 – Диаграмма Исикавы. Оценки факторов даны по пятибалльной шкале (5- высокий уровень показателя; 1 – самый низкий уровень показателя).

Задача. Какое решение будет принято руководством спортивной организации? В узле принятия решения необходимо выбрать решение, которое максимизирует значение целевой функции.

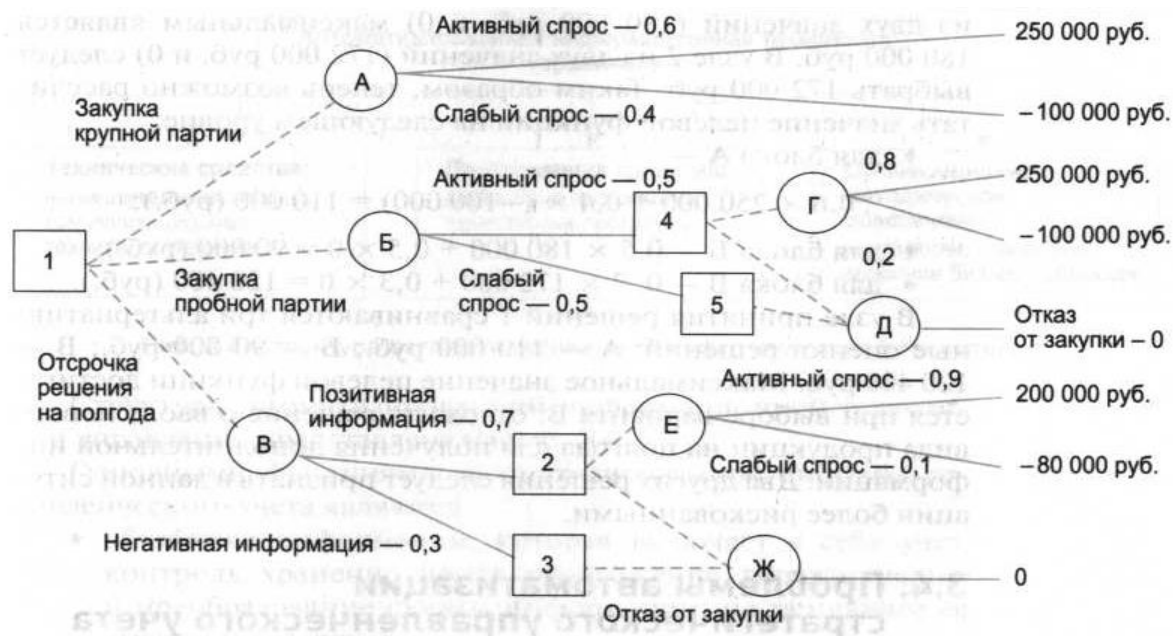


Рисунок – Дерево принятия решения

Задача. Обоснуйте выбор варианта упрощенной системы налогообложения, если планируются следующие показатели деятельности

фитнес-центра: выручка от реализации – 1000 тыс. руб.; себестоимость реализованных услуг – 550 тыс. руб., прибыль от реализации – 450 тыс. руб.

Задача. Годовая потребность бассейна в химреагентах – 1500 кг. Стоимость оформления и транспортировки одного заказа – 2500 руб., затраты на хранение единицы материала – 30 руб./год. Рассчитайте оптимальный объем заказа.

Задача. Разработайте три квеста для учеников начальной школы (20 этапов). Выберите лучший вариант при помощи:

- 1) стратегии простого большинства,
- 2) стратегии суммирования рангов,
- 3) стратегии компьютерного обсуждения.

Сравните результаты.

Задача. Компания производит сувенирную продукцию для физкультурно-массовых событий. Мощности компании используются не на полную мощность (возможно производство 110000 изделий в год). Новый заказчик предложил купить оптом 20000 изделий по цене 7,50 руб. и берет на себя транспортные расходы. Следует ли принять данный заказ?

План прибыли за год, руб.

Показатель	На весь выпуск	На 1 изделие
Выручка от реализации	800000	10
Производственная себестоимость	650000	8,125
Валовая прибыль	150000	1,875
Коммерческие расходы	120000	1,50
Операционная прибыль	30000	0,375

Постоянные расходы за год составляют 330 тыс. руб. Для решения задачи используйте таблицу.

Расчет годовой прибыли по двум вариантам производства, руб.

Показатель	Без дополнительного заказа		С дополнительным заказом, всего	Отклонение
	всего	на единицу продукции		
Выручка от реализации				
Переменные расходы				
Маржинальный доход				
Постоянные расходы				
Операционная прибыль				

Задача. Менеджер столовой спортивного комплекса рассматривает вариант закупки кондитерских изделий у внешнего поставщика вместо самостоятельного изготовления. Базовый вариант предусматривает продолжение изготовления кондитерских изделий, а альтернативный вариант

– закупку у поставщика по цене 100 руб. Данные для решения задачи представлены в таблице. Обоснуйте и примите управленческое решение: закупать или изготавливать?

Статьи затрат	Базовый вариант (изготовление)	Альтернативный вариант (покупка)
Прямые затраты на сырье	32	
Затраты на приобретение кондитерских изделий	-	
Прямые трудозатраты	44	
Затраты на технологические нужды	10	
Прочие расходы	4	
Итого		

Задача. Обоснуйте управленческое решение о ликвидации неприбыльного бизнеса спортивного комплекса, если известно, что 80% постоянных расходов гостиницы невозможно избежать.

Показатели	Гостиница	Ресторан	Турбаза	Бассейн	Итого
1. Выручка, тыс. руб.	3000	100000	8000	10000	
2. Переменные расходы (всего), тыс. руб.	1500	75000	5000	3000	
3. Постоянные расходы подразделения, тыс. руб.	2000	10000	1000	5000	
4. Операционная прибыль подразделения, тыс. руб.					
5. Постоянные расходы СК, тыс. руб.	-	-	-	-	
6. Прибыль СК, тыс. руб.	-	-	-	-	

Задача. Вы – владелец фитобара в спорткомплексе. В начале каждого дня необходимо решить вопрос: сколько пирожных следует закупить, чтобы удовлетворить спрос и быть довольным своим решением?

Закупочная цена одного пирожного составляет 70 руб., ваша торговая наценка – 186%. Срок реализации пирожных 12 часов. Продать невостребованные пирожные на следующий день невозможно, поэтому остаток обычно продается в конце рабочего дня по цене 30 руб. за штуку.

Определите сколько пирожных необходимо закупить в начале каждого дня, если спрос в предыдущие периоды был следующим:

Спрос на пирожные в день, шт.	1	2	3	4	5
Относительная частота (вероятность) спроса	0,1	0,2	0,3	0,3	0,1

Для решения задачи используйте таблицы:

Таблица 1 – Доходы (прибыль) владельца кофейни в день, руб.

Возможные исходы (спрос на пирожные в день), шт.	Возможные решения (количество закупленных пирожных), шт.				
	1	2	3	4	5
1					
2					
3					
4					
5					

1. Выбор управленческого решения по **правилу максимакса** (максимизация максимума доходов)

Максимальные доходы

Количество закупленных пирожных, шт.	Максимальный доход (прибыль), руб.
1	
2	
3	
4	
5	

Сделайте вывод.

2. **Правило максимина** (максимизация минимальных доходов)
Минимальные доходы

Количество закупленных пирожных, шт.	Минимальный доход (прибыль), руб.
1	
2	
3	
4	
5	

Сделайте вывод.

3. **Правило минимакса** (минимизация максимально возможных потерь).
 Следует рассчитать возможные потери (упущенную выгоду), т.е. прибыли, потерянные в результате неправильно принятого решения.

Таблица 2 – Возможные потери в день, руб.

Возможные исходы (спрос на пирожные в день), шт.	Возможные решения (количество закупленных пирожных), шт.				
	1	2	3	4	5
1					
2					
3					
4					
5					

Максимально возможные потери, руб.

Количество закупленных пирожных, шт.	Максимально возможные потери, руб.
1	
2	
3	
4	
5	

Сделайте выводы.

Раздел 3. Оценка эффективности управленческих решений (УК-2.1, УК-2.2, УК-2.3)

Тема 3.1 Оценка эффективности управленческих решений

Задача. Фирма «Спортсувенир» занимается продажей сувениров для зрелей и болельщиков спортивных соревнований. В фирме работает 42 человека. Она имеет головной офис и девять точек продаж, расположенных на спортивных объектах. Фирма стабильно работает и получает ежемесячную прибыль в размере 205 тыс. руб. Директор фирмы задумал реорганизацию путем создания сети зависимых партнерских организаций, управляемых фирмой «Спортсувенир». Для этого он перерегистрировал фирму, работников девяти точек продаж перевел на индивидуальную предпринимательскую деятельность. При этом существенно уменьшились затраты на обслуживающий аппарат фирмы, 8 человек было уволено, а ежемесячная прибыль выросла до 595 тыс. руб. Определите экономическую эффективность управленческого решения директора фирмы.

Таблица – Данные для анализа, тыс. руб.

Этап работы компании	Выручка от реализации	Общие затраты	Прибыль	Рентабельность продаж, %	Рентабельность продукции, %
До реализации нового управленческого решения	3458	3253			
После реализации нового управленческого решения	3266	2671			

Задача. По результатам анализа материалов анкетного опроса, проведенного с целью выявления мнений покупателей, установлены товары (сувенирная продукция), не пользующиеся спросом у участников и зрителей спортивных событий. Обоснуйте экономическую эффективность управленческого решения об отказе дальнейших закупок этих товаров на сумму 20 тыс. руб., если известно, что в среднем содержание 1 тыс. руб. товарных запасов обходится спортивному клубу в 2 тыс. руб. Штраф за невыполнение условий поставок – 0,5 % от суммы договора.

Задача. Закуплены горные лыжи и горнолыжное снаряжение на сумму 290 млн. руб., из которых на дату проведения расчета 90% реализовано; накладные расходы составили 300 тыс. руб. Для оценки эффективности управленческого решения рассчитайте рентабельность продаж, если известно, что торговая наценка составляет 20%.

Задача. В результате анализа материалов по учету спроса на выставке-продаже завезено и реализовано дополнительно на 200 тыс. руб. туристского снаряжения, накладные расходы, связанные с проведением выставки-продажи, составили 500 руб. Рассчитайте экономический эффект, если комиссионное вознаграждение составляет 15%.

Задача. Анализ внутригрупповой структуры товарных остатков, проведенный по данным инвентаризационной описи в фитнес центре, показал отсутствие некоторых товарных позиций. Соответствующие товары были закуплены и реализованы в течение квартала на сумму 6 млн. руб. Оцените эффективность управленческого решения, если закупочная стоимость составила 5 млн. руб., дополнительные издержки - 20 тыс. руб.

Задача. С учетом материалов обследования запасов спортивного инвентаря и снаряжения перемещено между спортивными объектами и реализовано товаров на сумму 150 млн. руб. Сумма доходов на 1 млн. руб. продаж составляет 300 тыс. руб., средний уровень издержек составляет 18%, дополнительные транспортные расходы, связанные с перемещением товаров составили 100 тыс. руб. Оцените эффективность управленческого решения.

Задача. Возвращено поставщикам БАДов, не пользующихся спросом, на сумму 115 тыс. руб. и передано на промпереработку БАДов, не пользующихся спросом, на 5,7 тыс. руб. Издержки обращения составляют 20 руб. на 1 тыс. руб. товарных остатков. Транспортные расходы по доставке БАДов поставщикам и на промпереработку равны 70 руб. Рассчитайте экономию, полученную спортивным медико-восстановительным центром от реализации данного управленческого решения.

Задача. В результате проведенного службой маркетинга выборочного обследования товарных запасов спортивного инвентаря и снаряжения выделены товары на сумму 10 млн. руб., реализация которых затруднена. Подготовлены необходимые материалы для уценки, фактический процент которой установлен 30%. Средний процент уценки за прошлые годы по товарам этой же группы составил 50%. Рассчитайте экономический эффект от данного управленческого решения.

Задача. На основе данных предыдущих задач рассчитайте годовой экономический эффект от всех управленческих решений.

Задача. На основе балльной оценки определите наиболее эффективный вид транспорта пригодный для трансферта спортсменов биатлонистов и транспортировки спортивного снаряжения (1 балл – наихудшее значение; 5 баллов – наилучшее значение).

Факторы, влияющие на выбор вида транспорта	Вид транспорта				
	железнодорожный	водный	автомобильный	трубопроводный	воздушный
Время доставки	3	4	2	5	1
Частота отправок	4	5	2	1	3
Надежность соблюдения графика доставки	3	4	2	1	5
Способность перевозить разные грузы	2	1	3	5	4
Способность доставить груз в любую точку территории	2	4	1	5	3
Стоимость перевозки	3	1	4	2	5

Задача. В институте формируется хоккейная команда. Составьте список необходимого снаряжения и инвентаря для экипировки команды. Рассчитайте количество необходимого снаряжения и инвентаря для экипировки команды. Составьте смету на приобретение необходимого снаряжения и инвентаря для экипировки хоккейной команды.

Задача. В институте формируется баскетбольная команда. Составьте список необходимого снаряжения и инвентаря для экипировки команды. Рассчитайте количество необходимого снаряжения и инвентаря для экипировки команды. Составьте смету на приобретение необходимого снаряжения и инвентаря для экипировки баскетбольной команды.

Задача. В институте формируется волейбольная команда. Составьте список необходимого снаряжения и инвентаря для экипировки команды. Рассчитайте количество необходимого снаряжения и инвентаря для экипировки команды. Составьте смету на приобретение необходимого снаряжения и инвентаря для экипировки волейбольной команды.

Задача. В институте формируется футбольная команда. Составьте список необходимого снаряжения и инвентаря для экипировки команды. Рассчитайте количество необходимого снаряжения и инвентаря для

экипировки команды. Составьте смету на приобретение необходимого снаряжения и инвентаря для экипировки футбольной команды.

Задача. В результате проведенного службой маркетинга исследования востребованности горно-лыжного инвентаря в пункте проката, выяснилось, что в будние дни спрос на горно-лыжное снаряжение составляет 30% от имеющихся запасов, в выходные и праздничные дни неудовлетворенный спрос составляет 20%, в т.ч. по размерам:

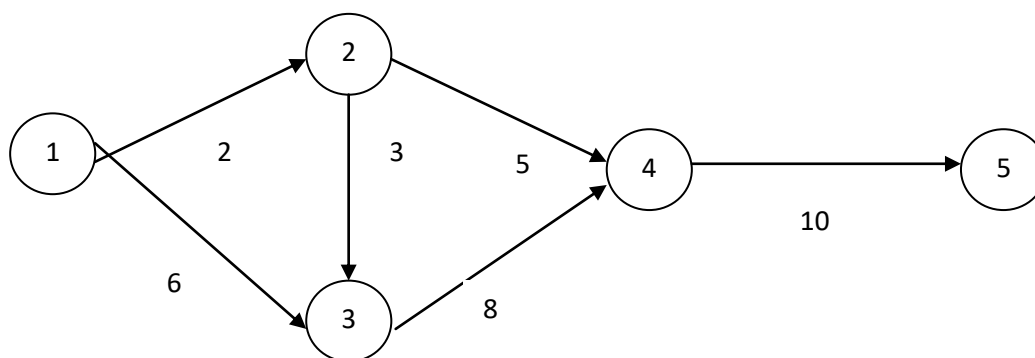
Размер	32	33	34	35	36	37	38
Количество	5	4	3	5	6	7	4

Составьте список необходимого снаряжения и инвентаря. Рассчитайте количество необходимого снаряжения и инвентаря. Составьте смету на приобретение необходимого снаряжения и инвентаря.

Раздел 4. Система ответственности при разработке и реализации управленческих решений (УК-2.1, УК-2.2, УК-2.3)

Тема 4.1 Система ответственности при разработке и реализации управленческих решений

Задача. На основе метода сетевого планирования распределите ответственность между всеми уровнями руководства, участвующими в реализации принятого решения.



Коэффициент ответственности ($K_{\text{отв}}$) рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{отв}} = 1 - \frac{R}{t_{\text{кр}} - t_{\text{кр}(c)}}$$

где R – полный резерв времени на выполнение данной работы;

$t_{кр}$ – общая продолжительность критического пути (наибольшая продолжительность от события начального до завершающего события на графике);

$t_{кр(c)}$ – совокупная продолжительность работ критического пути, в состав которого входит работа, для которой определяется коэффициент ответственности.

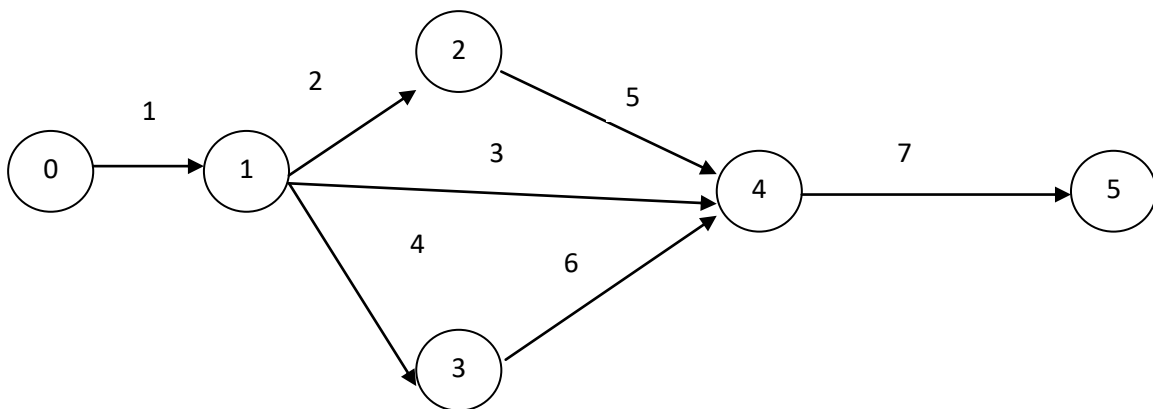
Рассчитайте продолжительность всех возможных путей сетевого графика, найдите наиболее продолжительный (критический) путь ($t_{кр}$). Определите полный резерв времени (R) по каждому некритическому пути и совокупную продолжительность критических работ, входящих в данный путь ($t_{кр(c)}$).

Таблица 1 - Расчет полного резерва

Путь	Продолжительность пути	Продолжительность некритических работ	Полный резерв (R)	Совокупная продолжительность критических работ, входящих в данный путь ($t_{кр(c)}$)
1-2-4-5				
1-2-3-4-5				
1-3-4-5				

Рассчитайте коэффициенты ответственности для некритических работ. Сделайте выводы. Чему будет равен коэффициент ответственности для работ критического пути?

Задача. Проект организации спортивно-массового мероприятия состоит из 7 основных работ.



№ работы	1	2	3	4	5	6	7
Продолжительность работы, дни	2	3	4	1	6	7	5

Рассчитайте продолжительность всех возможных путей сетевого графика, найдите наиболее продолжительный (критический) путь ($t_{кр}$). Определите

полный резерв времени (R) по каждому некритическому пути и совокупную продолжительность критических работ, входящих в данный путь ($t_{кр(c)}$).

Рассчитайте коэффициенты ответственности для некритических работ. Сделайте выводы. Чему будет равен коэффициент ответственности для работ критического пути?

Задача. Спортивный центр организует соревнования по плаванию. Составьте перечень необходимых работ, пронумеруйте, спланируйте их продолжительность. Для каждой работы определите непосредственно предшествующие работы (табл.).

№ работы	Содержание работы	№ непосредственно предшествующих работ	Продолжительность работы
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
...			

На основании разработанной таблицы постройте сетевой график. Рассчитайте продолжительность всех возможных путей сетевого графика, найдите наиболее продолжительный (критический) путь ($t_{кр}$). Определите полный резерв времени (R) по каждому некритическому пути и совокупную продолжительность критических работ, входящих в данный путь ($t_{кр(c)}$).

Рассчитайте коэффициенты ответственности для некритических работ. Сделайте выводы. Назначьте должностное лицо, ответственное за выполнение каждой работы с учетом уровня ответственности и содержания работы. Составьте оперограмму (табл.)

№ работы	Исполнители						

1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
...							

- ⊗ - ответственный исполнитель;
- - соисполнитель.

Критерии оценки задач

Балл	Оценка	Критерии оценки
3	«отлично»	Задача решена правильно и в соответствии с требованиями, аккуратно и чисто оформлена, сопровождается обоснованными управленческими выводами и рекомендациями.
2	«хорошо»	Задача решена правильно, но в ходе решения допущены исправления и незначительные поправки. На основании расчетов сформулированы управленческие выводы. Студент испытывает некоторые затруднения при формулировке рекомендаций.
1	«удовлетворительно», пороговый уровень	Задача решена в целом правильно, но ошибки исправлены, а она оформлена в соответствии с требованиями только после проверки преподавателем.
0	«неудовлетворительно»	Задача решена не правильно и/или является плагиатом.

ТЕСТЫ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ

Раздел 1. Методология разработки управленческих решений (УК-2.1, УК-2.2, УК-2.3)

Тема 1.1 Понятие и виды управленческих решений

Тест 1. «Понятие и значение управленческих решений в процессе менеджмента»

1. Управленческое решение (УР) – это ...
 - а) продукт управленческого труда, полученный в результате анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора лучшей альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели менеджмента;
 - б) творческое, волевое воздействие субъекта управления на основе знания объективных законов функционирования управляемой системы и анализа управленческой информации о ее состоянии, направленное на организацию деятельности коллектива по разрешению назревшей проблемы;
 - в) выбор одного из возможных альтернативных вариантов, осуществляемый ЛПР (лицом, принимающим решение) и направленный на достижение поставленной цели. Решение может рассматриваться и как организационный акт, и как один из основных этапов процесса управления;
 - г) все перечисленное верно.
2. Управленческое решение как процесс – это...
 - а) выполнение восьми основных процедур: информационная подготовка, разработка вариантов, согласование вариантов,

- выбор одного варианта, утверждение, реализация, контроль выполнения УР и информирование инициатора решения;
- б) результат мыслительной деятельности человека, приводящий к какому-либо выводу и необходимым действиям;
 - в) набор мероприятий, направленных на разрешение рассматриваемой проблемы в форме постановления, приказа в устном или письменном виде;
 - г) директивный акт, направляющий, организующий и стимулирующий коллективный труд на удовлетворение конкретных потребностей народного хозяйства и населения.
3. Управленческое решение как явление – это ...
- а) выполнение восьми основных процедур: информационная подготовка, разработка вариантов, согласование вариантов, выбор одного варианта, утверждение, реализация, контроль выполнения УР и информирование инициатора решения;
 - б) результат мыслительной деятельности человека, приводящий к какому-либо выводу и необходимым действиям;
 - в) набор мероприятий, направленных на разрешение рассматриваемой проблемы в форме постановления, приказа в устном или письменном виде;
 - г) директивный акт, направляющий, организующий и стимулирующий коллективный труд на удовлетворение конкретных потребностей народного хозяйства и населения.
4. Актуальность управленческого решения:
- а) Степень обоснованности УР определяет уровень эффективности системы менеджмента организации в целом;
 - б) Игнорирование современных методов обоснования УР приводит к 10 единицам потерь на стадии проектно-конструкторских и технологических работ, к 100 единицам потерь на стадии производства, к 1000 единицам потерь в сфере потребления;
 - в) От качества РУР зависят рациональность использования ресурсов и конкурентоспособность товара;
 - г) Все перечисленное верно.
5. Основные проблемы российских предприятий:
- а) Устаревшая технология производства и высокий уровень изношенности основных фондов;
 - б) Высокие затраты на производство и реализацию продукции;
 - в) Низкая производительность труда;
 - г) Все перечисленное верно.
6. Направляющая функция управленческого решения состоит в...
- а) Согласовании действий исполнителей;
 - б) Построении системы ответственности и мотивации за разработку управленческих решений;
 - в) Ориентации на стратегическую перспективу;
 - г) Все перечисленное верно.

Тест 2. «Классификация управленческих решений»

1. Виды управленческих решений по стадиям жизненного цикла товара:
 - а) Управленческие решения на стадии производства товара, на стадии эксплуатации и ремонта, на стадии утилизации товара;
 - б) Управленческие решения на стадии роста, зрелости и сокращения рынка;
 - в) Управленческие решения на стадии роста, насыщения, стабильности и снижения рынка;
 - г) Все перечисленное верно.
2. По цели деятельности различают управленческие решения:
 - а) Коммерческие и некоммерческие;
 - б) Экономические, финансовые, технические, социальные;
 - в) Комплексные и частные;
 - г) Коллективные, личные, консультационные.
3. По рангу управления управленческие решения делятся на:
 - а) Коллективные, личные, консультационные;
 - б) Высшего, среднего и нижнего уровня управления;
 - в) Стратегические, тактические, оперативные;
 - г) Внешние и внутренние.
4. Классификация управленческих решений по уровню сложности:
 - а) Текстовые, графические, математические;
 - б) Приказ, план, распоряжение, указание;
 - в) Стандартные и творческие;
 - г) Вербальные, письменные, электронные.
5. По методу принятия решения различают:
 - а) Текстовые, графические, математические;
 - б) Приказ, план, распоряжение, указание;
 - в) Стандартные и творческие;
 - г) Интуитивные, «здравого смысла», основанные на научных подходах.
6. Виды управленческих решений по особенностям среды, в которой они принимаются:
 - а) Управленческие решения, принимаемые в определенной среде, в условиях риска, в условиях полной неопределенности;
 - б) Уравновешенные, импульсивные, инертные, рискованные и осторожные;
 - в) Интуитивные, «здравого смысла», основанные на научных подходах;
 - г) все перечисленное верно.
7. По воздействию личности менеджера на управленческое решение различают:
 - а) Уравновешенные, импульсивные, инертные, рискованные и осторожные;

- б) Инициативные, по предписанию, по предложению «снизу»;
- в) Программируемые и непрограммируемые;
- г) Вербальные, письменные, электронные.

Тест 3. «Условия и факторы качества управленческих решений»

1. Качество управленческих решений – это...
 - а) совокупность свойств, обеспечивающих успешное выполнение решения и получение желаемого результата;
 - б) свойство УР, предполагающее получение результата на вложенные ресурсы (рентабельность, производительность труда, фондоотдача, материалоотдача и т.п.);
 - в) свойство УР, предполагающее логические доказательства, подтверждение фактами, серьезными доводами;
 - г) свойство, предполагающее точные формулировки, числовые параметры УР, реально существующие механизмы и методы решения.
2. Какими свойствами должно обладать качественное управленческое решение?
 - а) Обоснованность, эффективность и полномочность;
 - б) Своевременность и непротиворечивость;
 - в) Простота и конкретность;
 - г) Все перечисленное верно.
3. Эффективность управленческого решения – это...
 - а) свойство УР, предполагающее получение результата на вложенные ресурсы (рентабельность, производительность труда, фондоотдача, материалоотдача и т.п.);
 - б) свойство УР, предполагающее логические доказательства, подтверждение фактами, серьезными доводами;
 - в) свойство, предполагающее точные формулировки, числовые параметры УР, реально существующие механизмы и методы решения.
 - г) Все перечисленное верно.
4. Обоснованность управленческого решения – это...
 - а) свойство УР, предполагающее получение результата на вложенные ресурсы (рентабельность, производительность труда, фондоотдача, материалоотдача и т.п.);
 - б) свойство УР, предполагающее логические доказательства, подтверждение фактами, серьезными доводами;
 - в) свойство, предполагающее точные формулировки, числовые параметры УР, реально существующие механизмы и методы решения.
 - г) Все перечисленное верно.
5. Полномочность управленческого решения – это...

- а) осуществление в нужный момент и исключение несовместимых действий, подходов, принципов;
 - б) точные формулировки, числовые параметры УР, реально существующие механизмы и методы решения;
 - в) не сложные, не трудные, легко доступные для понимания и выполнения формулировки и методы реализации УР;
 - г) обладание всеми законными правами (в рамках действующего законодательства, разработчик УР должен иметь права на разработку, менеджер принимающий решение должен иметь права на принятие решения).
6. Коэффициент качества управленческих решений показывает...
- а) долю качественных выполненных управленческих решений от общего количества принятых управленческих решений;
 - б) долю качественных управленческих решений от общего количества выполненных управленческих решений;
 - в) долю качественных невыполненных управленческих решений от общего количества принятых управленческих решений;
 - г) долю выполненных управленческих решений от общего количества принятых управленческих решений.
7. Применение каких научных подходов обеспечивает качество и эффективность управленческих решений?
- а) Системные, комплексный, интеграционный, маркетинговый;
 - б) Функциональный, процессный, воспроизводственный, динамический;
 - в) Количественный, нормативный, административный, поведенческий, ситуационный;
 - г) Все перечисленное верно.
8. Какие экономические законы необходимо учитывать при разработке политики ценообразования?
- а) Закон равновесной цены;
 - б) Закон эластичности спроса от цены;
 - в) Закон конкуренции и антимонопольного законодательства;
 - г) Все перечисленное верно.
9. Как уровень обеспеченности менеджера информацией влияет на качество управленческого решения?
- а) Чем больше информации, тем качественнее управленческое решение;
 - б) Чем меньше информации, тем меньше затраты на ее обработку, тем качественнее управленческое решение;
 - в) Соблюдение принципа необходимости и достаточности информации обеспечивает повышение качества управленческого решения;
 - г) Нет правильного ответа.
10. Автоматизация процесса сбора и обработки информации, процесса разработки и реализации управленческого решения...

- а) Повышает качество управленческих решений;
- б) Снижает временные затраты;
- в) Снижает трудоемкость работ;
- г) Все перечисленное верно.

Тема 1.2. Проблемы и их решение

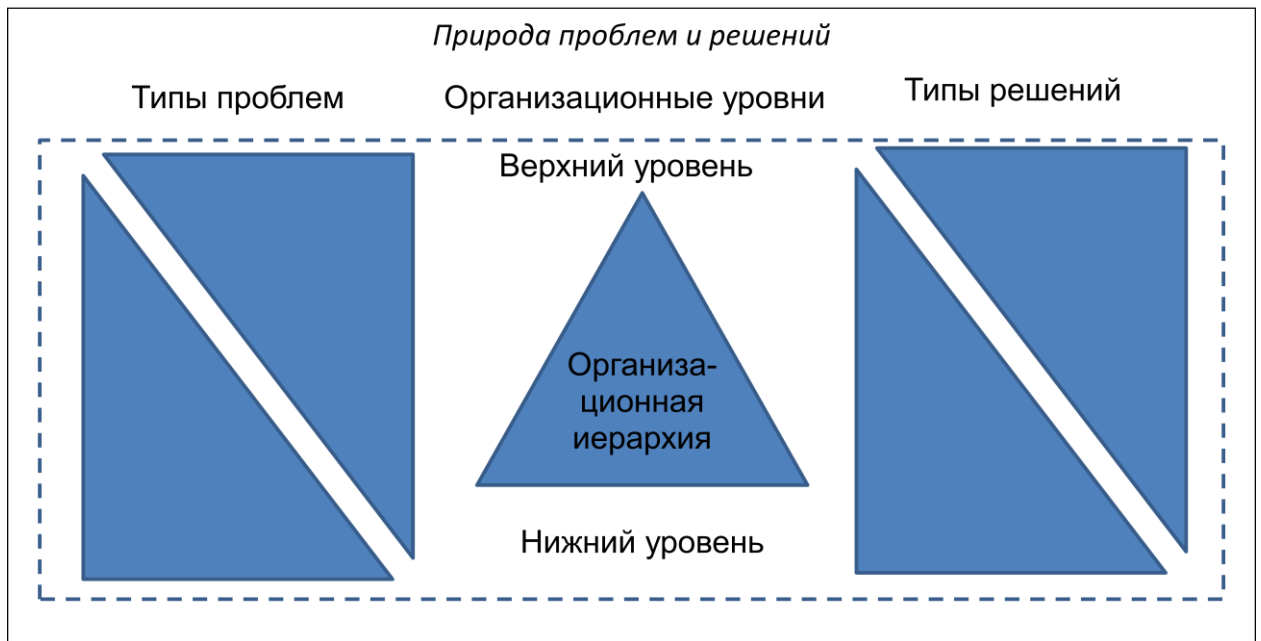
Тест 1. «Понятие и свойства проблемы. Элементы внутренней структуры проблемы»

1. Что является импульсом для разработки управленческого решения?
 - а) наличие проблемы;
 - б) отсутствие проблемы;
 - в) ситуация;
 - г) «волшебный пендель» руководителя.
2. Проблема – это ...
 - а) противоречие, требующее первоочередного разрешения;
 - б) ведущее противоречие цели и ситуации, определяющее движение или изменение ситуации в направлении цели;
 - в) преграда, трудность, задача;
 - г) все перечисленное верно.
3. Что из перечисленного не является свойством проблемы?
 - а) присутствие человеческого фактора;
 - б) ситуация повторяется;
 - в) необходимость учета множества факторов;
 - г) неопределенность последствий принятия решения.
4. Напишите, что вы понимаете под свойством проблемы «наличие трудностей при рассмотрении альтернатив решения проблемы»?
...
5. Элементы внутренней структуры проблемы:
 - а) предмет, объект, субъект, связи, методы, цель;
 - б) предмет, объект, связи, методы, цель;
 - в) предмет, объект, субъект, связи, цель;
 - г) предмет, объект, субъект, методы, цель.
6. Главное возникшее противоречие – это ...
 - а) предмет проблемы;
 - б) объект проблемы;
 - в) субъект проблемы;
 - г) цель проблемы.
7. Ограничения и отношения с другими проблемами – это ...
 - а) предмет проблемы;

- б) объект проблемы;
 - в) субъект проблемы;
 - г) цель проблемы.
8. Менеджер, связанный с проблемой – это ...
- а) предмет проблемы;
 - б) объект проблемы;
 - в) субъект проблемы;
 - г) цель проблемы.
9. Вопрос «для чего необходимо решать проблему?» позволяет определить ...
- а) предмет проблемы;
 - б) объект проблемы;
 - в) субъект проблемы;
 - г) цель проблемы.
10. Из представленных вариантов выберите «формулировку проблемы»:
- а) недостаток выставочных площадей;
 - б) недостаток выставочных площадей в художественной галерее;
 - в) недостаток выставочных площадей, сформировавшийся в результате расширения художественного фонда в художественной галерее;
 - г) нет правильного ответа.
11. Приведите свой пример формулировки проблемы:
...
12. Из примера, приведенного выше, выделите имя проблемы:
...
13. Могут ли внутренние элементы структуры проблемы иметь подэлементы?
- а) да;
 - б) нет;
 - в) не знаю;
 - г) а что это?
14. Выбор подхода к разработке управленческого решения зависит от ...
- а) типа проблемы;
 - б) типа ситуации;
 - в) типа организационной структуры;
 - г) типа руководителя.
15. Полной ясностью и однозначностью целей, затрат и самих решений характеризуются _____ проблемы
- а) стандартные (рутинные) проблемы;
 - б) хорошо структурированные проблемы;

- в) слабо структурированные проблемы;
 - г) неструктурированные проблемы.
16. Экономико-математические методы используются для поиска решений _____ проблем
- а) стандартных (рутинных) проблем;
 - б) хорошо структурированных проблем;
 - в) слабо структурированных проблем;
 - г) неструктурированных проблем.
17. Методы системного анализа используются для поиска решений _____ проблем
- а) стандартных (рутинных) проблем;
 - б) хорошо структурированных проблем;
 - в) слабо структурированных проблем;
 - г) неструктурированных проблем.
18. В процедуре поиска решений для _____ проблем решающее значение имеют суждения, опыт, интуиция менеджеров
- а) стандартных (рутинных) проблем;
 - б) хорошо структурированных проблем;
 - в) слабо структурированных проблем;
 - г) неструктурированных проблем.
19. Хорошо структурированные проблемы имеют следующие характеристики:
- а) существенные зависимости выявлены и оценены;
 - б) цели, решения и альтернативы ясны;
 - в) очевиден критерий эффективности и временной период ограничен;
 - г) все перечисленное верно.
20. Для слабо структурированных проблем не характерны следующие аспекты:
- а) наличие качественных и количественных элементов;
 - б) преобладание неопределенных сторон проблемы;
 - в) отношение к прошлому;
 - г) широкий диапазон альтернатив;
 - д) неопределенные требования к затратам и времени решения проблемы.
21. Проблема «размыта» - данное утверждение характерно для _____ проблем
- а) стандартных (рутинных) проблем;
 - б) хорошо структурированных проблем;
 - в) слабо структурированных проблем;
 - г) неструктурированных проблем.

22. На схеме определите место структурированных и неструктурированных типов проблем и их решений в зависимости от уровня иерархии



Тест2. «Технология осмысления и последовательность решения проблем»

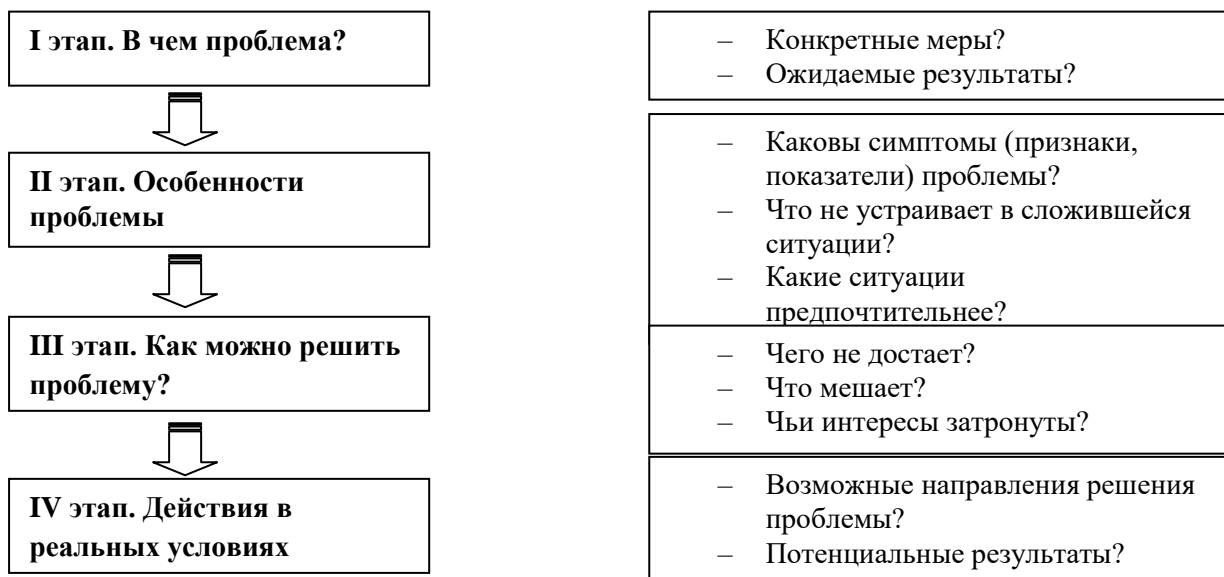
1. К способам продумывания проблем относятся:
 - а) причинно-следственных связей по всем возможным вариантам решения проблемы разделение проблемы на части;
 - б) выделение основных и второстепенных характеристик проблемы;
 - в) установление;
 - г) прогнозирование и анализ требуемых действий;
 - д) разработка рекомендаций к действиям;
 - е) все перечисленное верно.
2. Приведите пример разделения проблемы на части:
....
3. Постройте контрольные вопросы продумывания проблем в правильной последовательности:
 - а) Возможно ли уменьшить объем проблемы, упростить ее?
 - б) Имеются ли аналоги в практике хозяйствования?
 - в) Возможно ли изменение срока, качества?
 - г) Были ли прецеденты в деятельности предприятия?
 - д) Чем рискуете? В чем состоит риск?
 - е) Что можно заменить, сжать, упростить?
 - ж) Чем располагаете?

- з) Каковы возможные варианты решения проблемы?
- и) Что напоминает ситуация (ассоциации)?

4. Впишите недостающий вопрос при выборе метода решения проблемы:

- а) Требуется ли проблема комплексного решения?
- б) Это проблема или возможность?
- в) Как классифицировать проблему?
- г) Реальная или надуманная проблема?
- д) Что будет если не решать проблему?
- е) В чем уникальность проблемы?
- ж) Существует ли последовательность решения проблемы?
- з) _____

5. Какая группа вопросов соответствует каждому этапу в последовательности рассуждений при изучении и решении проблемы:



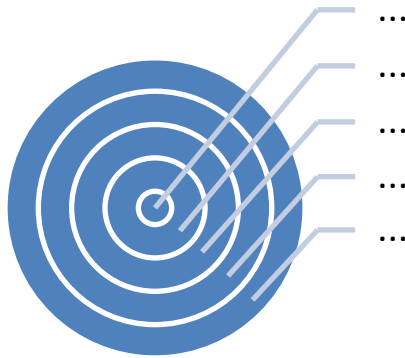
6. При исследовании проблемы с помощью матрицы Кернера-Трегое на какие вопросы следует ответить в каждом поле матрицы? Впишите эти вопросы.

№	Симптомы проблемы	В чем есть проблема?	В чем нет проблемы?
1	Описание

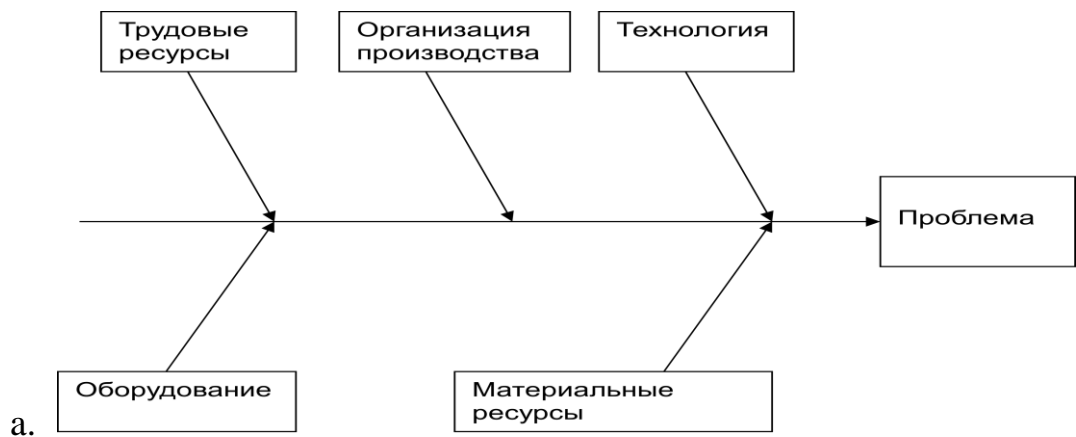
2	Изменение
3	Симптомы (признаки, показатели)
4	Причины

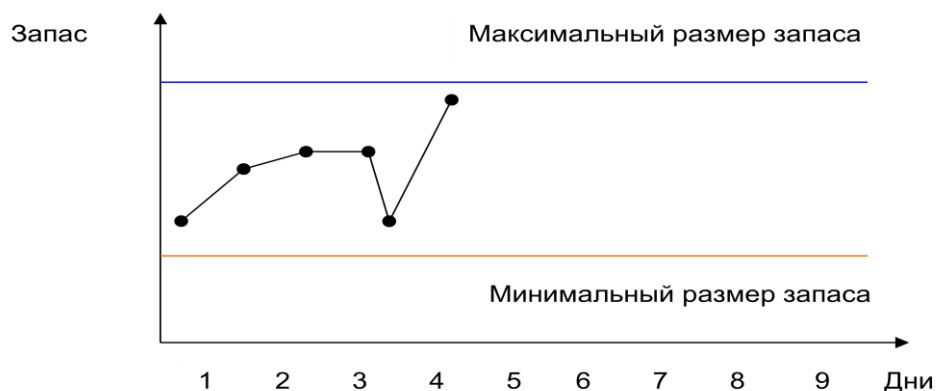
Тест 3. «Виды графического изображения проблем»

1. Впишите расположение элементов проблемы в круговой диаграмме:

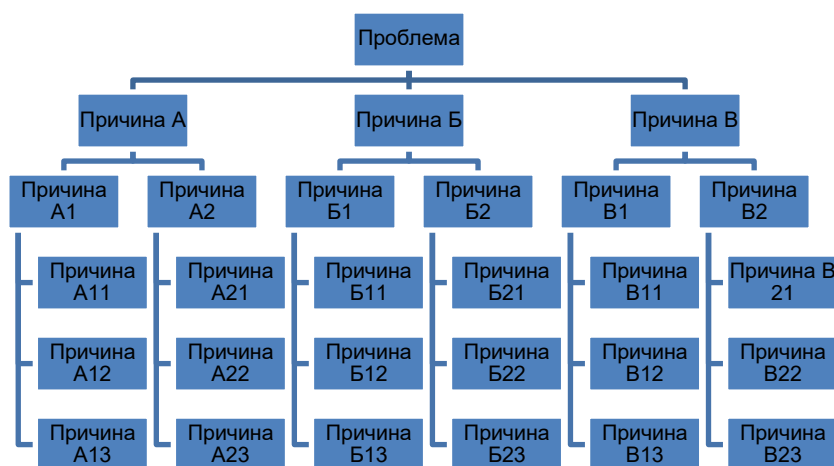


2. На каком рисунке изображена причинно-следственная диаграмма?





b.



c.

Раздел 2. Технология разработки и принятия управленческих решений (УК-2.1, УК-2.2, УК-2.3, ПК-13.1)

Тема 2.1. Технологии и модели процесса разработки и принятия управленческих решений

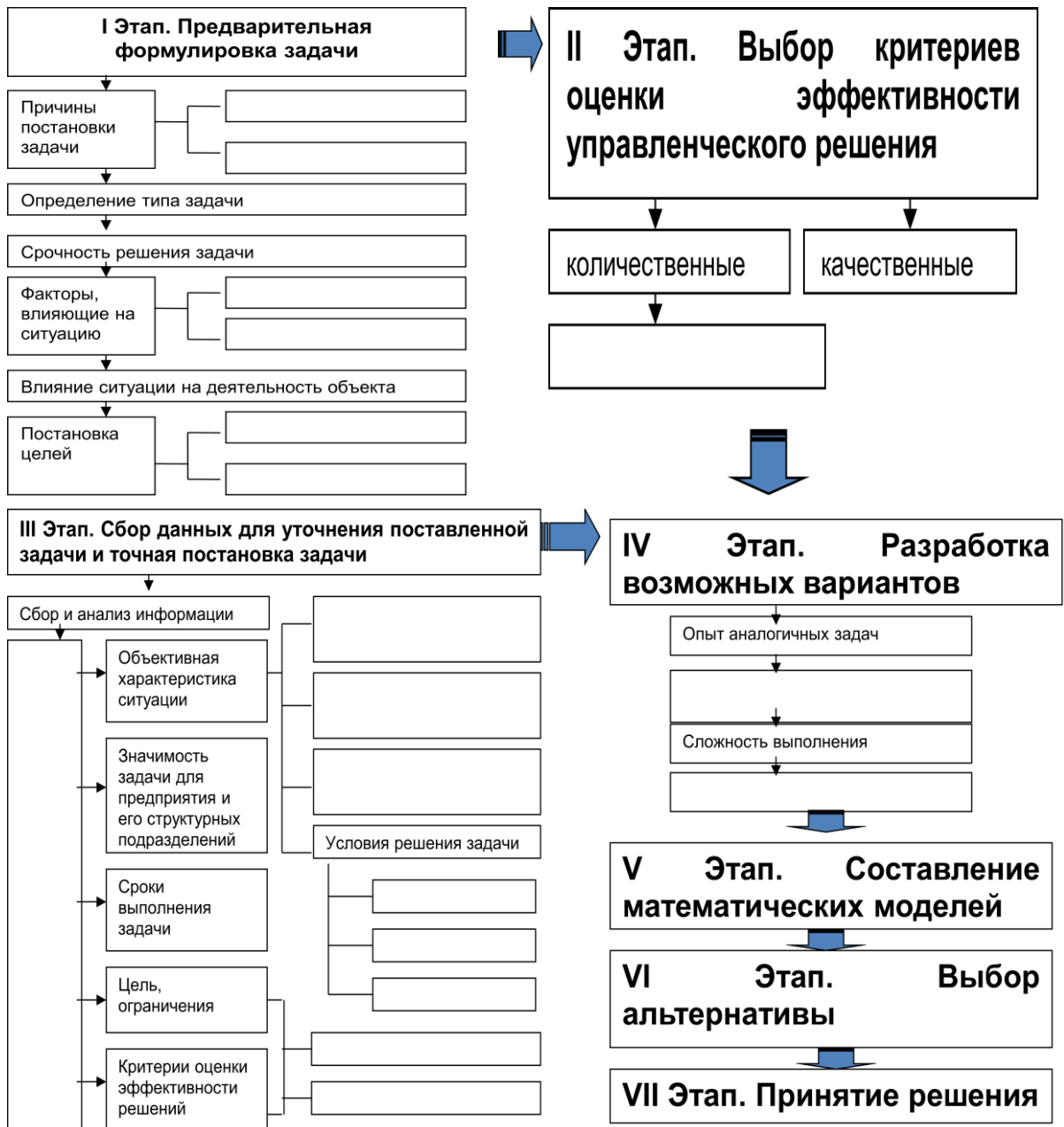
Тест 1. «Технологии и модели процесса разработки управленческих решений»

1. Технология разработки управленческих решений – это ...
 - а) совокупность последовательно повторяющихся действий, процедур, операций, направленных на решение проблемы;
 - б) совокупность моделей разработки управленческих решений;
 - в) совокупность методов анализа, планирования и проектирования;
 - г) совокупность знаний, умений и навыков разработки управленческих решений.
2. Выбор модели технологии разработки управленческих решений зависит от ...
 - а) сложности проблемы,
 - б) времени,
 - в) объема информации,

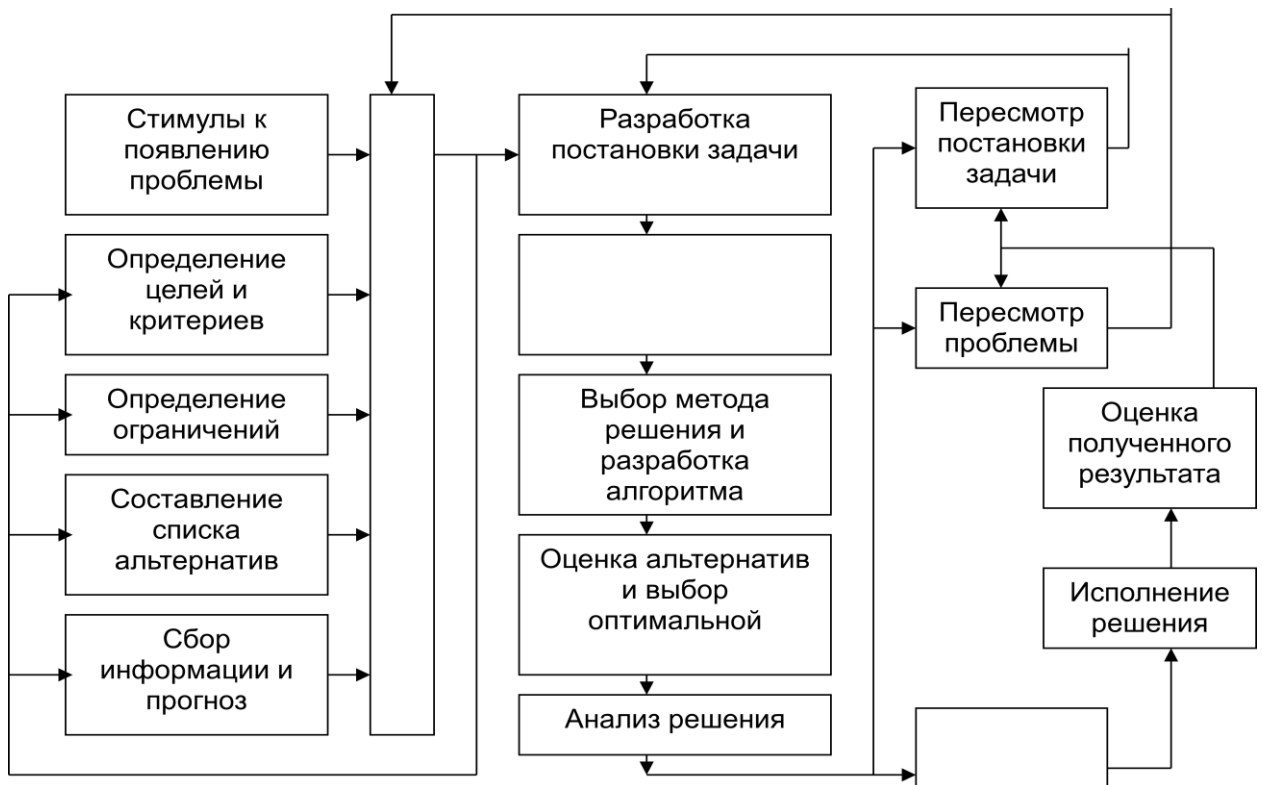
- г) психологии, опыта и уровня подготовленности менеджера;
 д) все перечисленное верно.
3. Выбор модели технологии разработки управленческих решений зависит от ...
- а) сложности проблемы,
 б) времени,
 в) объема информации,
 г) психологии, опыта и уровня подготовленности менеджера;
 д) все перечисленное верно.
4. Какие аспекты анализируются на каждом этапе традиционной модели разработки и реализации управленческих решений?



5. Восстановите схему типовой модели технологии разработки управленческих решений:



6. Восстановите схему процесса принятия решений:



7. На каких этапах процесса разработки управленческих решений можно использовать метод научного эксперимента?
- анализ ситуации;
 - выявление проблемы и определение цели решения;
 - сбор и анализ информации;
 - выбор альтернатив и принятие решения;
 - план реализации решения.
8. На каких этапах процесса разработки управленческих решений рекомендуется использовать методы статистической обработки и анализа данных?
- анализ ситуации;
 - выявление проблемы и определение цели решения;
 - сбор и анализ информации;
 - выбор альтернатив и принятие решения;
 - план реализации решения.
9. На каких этапах процесса разработки управленческих решений рекомендуется использовать физическое моделирование?
- анализ ситуации;
 - выявление проблемы и определение цели решения;
 - сбор и анализ информации;
 - выбор альтернатив и принятие решения;
 - план реализации решения.
10. На каких этапах процесса разработки управленческих решений рекомендуется использовать методы математического моделирования?
- анализ ситуации;

- б) выявление проблемы и определение цели решения;
 - в) сбор и анализ информации;
 - г) выбор альтернатив и принятие решения;
 - д) план реализации решения.
11. На каких этапах процесса разработки управленческих решений рекомендуется использовать графическое моделирование?
- а) анализ ситуации;
 - б) выявление проблемы и определение цели решения;
 - в) сбор и анализ информации;
 - г) выбор альтернатив и принятие решения;
 - д) план реализации решения.
12. На каких этапах процесса разработки управленческих решений рекомендуется использовать метод «дерева целей»?
- а) анализ ситуации;
 - б) выявление проблемы и определение цели решения;
 - в) сбор и анализ информации;
 - г) выбор альтернатив и принятие решения;
 - д) план реализации решения.
13. На каких этапах процесса разработки управленческих решений рекомендуется использовать метод «исследования операций»?
- а) анализ ситуации;
 - б) выявление проблемы и определение цели решения;
 - в) сбор и анализ информации;
 - г) выбор альтернатив и принятие решения;
 - д) план реализации решения.
14. На каких этапах процесса разработки управленческих решений рекомендуется использовать методы «вероятностных оценок» и «экспертных оценок»?
- а) анализ ситуации;
 - б) выявление проблемы и определение цели решения;
 - в) сбор и анализ информации;
 - г) выбор альтернатив и принятие решения;
 - д) план реализации решения.
15. На каких этапах процесса разработки управленческих решений рекомендуется использовать методы прогнозирования?
- а) анализ ситуации;
 - б) выявление проблемы и определение цели решения;
 - в) сбор и анализ информации;
 - г) выбор альтернатив и принятие решения;
 - д) план реализации решения.
16. На каких этапах процесса разработки управленческих решений рекомендуется использовать сетевое планирование?
- а) анализ ситуации;
 - б) выявление проблемы и определение цели решения;
 - в) сбор и анализ информации;

- г) выбор альтернатив и принятие решения;
 - д) план реализации решения.
17. На каких этапах процесса разработки управленческих решений рекомендуется использовать методы «машинного имитирования» ?
- а) анализ ситуации;
 - б) выявление проблемы и определение цели решения;
 - в) сбор и анализ информации;
 - г) выбор альтернатив и принятие решения;
 - д) план реализации решения.

Тема 2.2 Организация процесса разработки и принятия управленческих решений

Тест 1. «Организация процесса разработки управленческих решений»

1. Виды управленческих процессов:
 - а) основной;
 - б) вспомогательный;
 - в) обслуживающий;
 - г) все перечисленное верно.

2. Управленческие процессы, в ходе которых происходит изменение любого параметра предмета управленческого труда (срок, ресурсы), относятся к ...
 - а) основным управленческим процессам;
 - б) вспомогательным управленческим процессам;
 - в) обслуживающим управленческим процессам;
 - г) финансовым управленческим процессам.

3. Управленческие процессы по накоплению, контролю и передаче предметов труда (архив, бухгалтерия, информационное обеспечение и т.п.) относятся к ...
 - а) основным управленческим процессам;
 - б) вспомогательным управленческим процессам;
 - в) обслуживающим управленческим процессам;
 - г) финансовым управленческим процессам.

4. Проектирование управленческих процессов осуществляется на основе анализа и разработки мер по углублению:
 - а) межпроизводственной специализации;
 - б) внутрипроизводственной специализации;
 - в) технологической специализации;
 - г) функциональной специализации;
 - д) все верно.

5. Факторы углубления специализации:
 - а) унификация;

- б) стандартизация;
 - в) типизация;
 - г) все перечисленное верно.
6. Основные принципы рациональной организации управленческих процессов:
- а) пропорциональность;
 - б) непрерывность;
 - в) прямоточность;
 - г) параллельность;
 - д) ритмичность;
 - е) оптимальность;
 - ж) все перечисленное верно.
7. Принцип, выполнение которого обеспечивает равную пропускную способность разных рабочих мест одного управленческого процесса, пропорциональное обеспечение рабочих мест информацией, материальными ресурсами, кадрами и т.п. называется ...
- а) принципом пропорциональности;
 - б) принципом непрерывности;
 - в) принципом прямоточности;
 - г) принципом параллельности;
 - д) принципом ритмичности;
 - е) принципом оптимальности.
8. Принцип рациональной организации процессов, определяемый отношением рабочего времени к общей продолжительности управленческого процесса называется ...
- а) принципом пропорциональности;
 - б) принципом непрерывности;
 - в) принципом прямоточности;
 - г) принципом параллельности;
 - д) принципом ритмичности;
 - е) принципом оптимальности.
9. Принцип рациональной организации управленческих процессов, характеризующий степень совмещения операций во времени называется ...
- а) принципом пропорциональности;
 - б) принципом непрерывности;
 - в) принципом прямоточности;
 - г) принципом параллельности;
 - д) принципом ритмичности;
 - е) принципом оптимальности.
10. Принцип рациональной организации управленческих процессов, характеризующий оптимальность пути прохождения предмета труда, информации и т.п. называется ...

- а) принципом пропорциональности;
- б) принципом непрерывности;
- в) принципом прямооточности;
- г) принципом параллельности;
- д) принципом ритмичности;
- е) принципом оптимальности.

11. Принцип рациональной организации процессов, характеризующий равномерность их выполнения во времени называется ...

- а) принципом пропорциональности;
- б) принципом непрерывности;
- в) принципом прямооточности;
- г) принципом параллельности;
- д) принципом ритмичности;
- е) принципом оптимальности.

12. Оценка пропорциональности организации управленческих процессов, осуществляется по формуле:

а)
$$K_{np} = \frac{M_{\min}}{M_{\max}}$$

где M_{\min} – минимальная пропускная способность или параметр рабочего места в технологической цепи (мощность, разряд работ, объем, качество информации);
 M_{\max} – максимальная пропускная способность;

б)
$$K_{непер} = \frac{T_{раб}}{T_{ц}}$$

где $T_{раб}$ – продолжительность рабочего процесса;
 $T_{ц}$ – общая продолжительность процесса, включая простои или пролеживания предмета труда между рабочими местами, на рабочих местах и т.п.;

в)
$$K_{пар} = \frac{T_{ц\ пар}}{T_{ц\ посл}}$$

где $T_{ц\ пар}$ – продолжительность параллельных операций;
 $T_{ц\ посл}$ – продолжительность последовательных операций;

г)
$$K_{прям} = \frac{D_{оптим}}{D_{факт}}$$

где $D_{\text{оптим}}$ – оптимальная длина пути прохождения предмета труда, исключающего лишние звенья, возвраты на прежнее место;
 $D_{\text{факт}}$ – фактическая длина пути прохождения предмета труда;

$$\text{д) } K_{\text{ритм}} = \frac{\sum V_{i_{\text{факт}}}}{\sum V_{i_{\text{план}}}},$$

где V_i факт – фактический объем выполненной работы за анализируемый период в пределах плана (свыше плана в расчет не принимается);

V_i план – плановый объем работ.

13. Оценка ритмичности организации управленческих процессов, осуществляется по формуле:

$$\text{а) } K_{\text{пр}} = \frac{M_{\text{min}}}{M_{\text{max}}},$$

где M_{min} – минимальная пропускная способность или параметр рабочего места в технологической цепи (мощность, разряд работ, объем, качество информации);

M_{max} – максимальная пропускная способность;

$$\text{б) } K_{\text{непрер}} = \frac{T_{\text{раб}}}{T_{\text{ц}}}$$

где $T_{\text{раб}}$ – продолжительность рабочего процесса;

$T_{\text{ц}}$ – общая продолжительность процесса, включая простои или пролеживания предмета труда между рабочими местами, на рабочих местах и т.п.;

$$\text{в) } K_{\text{пар}} = \frac{T_{\text{ц пар}}}{T_{\text{ц посл}}}$$

где $T_{\text{ц пар}}$ – продолжительность параллельных операций;

$T_{\text{ц посл}}$ – продолжительность последовательных операций;

$$\text{г) } K_{\text{прям}} = \frac{D_{\text{оптим}}}{D_{\text{факт}}},$$

где Доптим – оптимальная длина пути прохождения предмета труда, исключающего лишние звенья, возвраты на прежнее место;
Дфакт – фактическая длина пути прохождения предмета труда;

$$д) \quad K_{\text{ритм}} = \frac{\sum V_{i_{\text{факт}}}}{\sum V_{i_{\text{план}}}}$$

где V_i факт – фактический объем выполненной работы за анализируемый период в пределах плана (свыше плана в расчет не принимается);

V_i план – плановый объем работ.

14. Оценка прямоотчности организации управленческих процессов, осуществляется по формуле:

$$а) \quad K_{\text{пр}} = \frac{M_{\text{min}}}{M_{\text{max}}}$$

где M_{min} – минимальная пропускная способность или параметр рабочего места в технологической цепи (мощность, разряд работ, объем, качество информации);

M_{max} – максимальная пропускная способность;

$$б) \quad K_{\text{непрер}} = \frac{T_{\text{раб}}}{T_{\text{ц}}}$$

где $T_{\text{раб}}$ – продолжительность рабочего процесса;

$T_{\text{ц}}$ – общая продолжительность процесса, включая простои или пролеживания предмета труда между рабочими местами, на рабочих местах и т.п.;

$$в) \quad K_{\text{пар}} = \frac{T_{\text{ц пар}}}{T_{\text{ц посл}}}$$

где $T_{\text{ц пар}}$ – продолжительность параллельных операций;

$T_{\text{ц посл}}$ – продолжительность последовательных операций;

$$г) \quad K_{\text{прям}} = \frac{D_{\text{оптим}}}{D_{\text{факт}}}$$

где $D_{\text{оптим}}$ – оптимальная длина пути прохождения предмета труда, исключая лишние звенья, возвраты на прежнее место;
 $D_{\text{факт}}$ – фактическая длина пути прохождения предмета труда;

$$д) \quad K_{\text{ритм}} = \frac{\sum V_{i_{\text{факт}}}}{\sum V_{i_{\text{план}}}},$$

где V_i факт – фактический объем выполненной работы за анализируемый период в пределах плана (свыше плана в расчет не принимается);
 V_i план – плановый объем работ.

15. Оценка параллельности организации управленческих процессов, осуществляется по формуле:

$$а) \quad K_{\text{пр}} = \frac{M_{\text{мин}}}{M_{\text{мах}}}$$

где $M_{\text{мин}}$ – минимальная пропускная способность или параметр рабочего места в технологической цепи (мощность, разряд работ, объем, качество информации);
 $M_{\text{мах}}$ – максимальная пропускная способность;

$$б) \quad K_{\text{непрер}} = \frac{T_{\text{раб}}}{T_{\text{ц}}}$$

где $T_{\text{раб}}$ – продолжительность рабочего процесса;
 $T_{\text{ц}}$ – общая продолжительность процесса, включая простои или пролеживания предмета труда между рабочими местами, на рабочих местах и т.п.;

$$в) \quad K_{\text{пар}} = \frac{T_{\text{ц пар}}}{T_{\text{ц посл}}}$$

где $T_{\text{ц пар}}$ – продолжительность параллельных операций;
 $T_{\text{ц посл}}$ – продолжительность последовательных операций;

$$K_{\text{прям}} = \frac{D_{\text{оптим}}}{D_{\text{факт}}},$$

г)

где Доптим – оптимальная длина пути прохождения предмета труда, исключая лишние звенья, возвраты на прежнее место;
Дфакт – фактическая длина пути прохождения предмета труда;

д)

$$K_{\text{ритм}} = \frac{\sum V_{i_{\text{факт}}}}{\sum V_{i_{\text{план}}}}$$

где V_i факт – фактический объем выполненной работы за анализируемый период в пределах плана (свыше плана в расчет не принимается);

V_i план – плановый объем работ.

16. Оценка непрерывности организации управленческих процессов, осуществляется по формуле:

а)
$$K_{\text{нр}} = \frac{M_{\text{min}}}{M_{\text{max}}}$$

где M_{min} – минимальная пропускная способность или параметр рабочего места в технологической цепи (мощность, разряд работ, объем, качество информации);

M_{max} – максимальная пропускная способность;

б)
$$K_{\text{непрер}} = \frac{T_{\text{раб}}}{T_{\text{ц}}}$$

где $T_{\text{раб}}$ – продолжительность рабочего процесса;

$T_{\text{ц}}$ – общая продолжительность процесса, включая простои или пролеживания предмета труда между рабочими местами, на рабочих местах и т.п.;

в)
$$K_{\text{нар}} = \frac{T_{\text{ц пар}}}{T_{\text{ц посл}}}$$

где $T_{\text{ц пар}}$ – продолжительность параллельных операций;

$T_{\text{ц посл}}$ – продолжительность последовательных операций;

$$\text{г) } K_{\text{прям}} = \frac{D_{\text{оптим}}}{D_{\text{факт}}},$$

где $D_{\text{оптим}}$ – оптимальная длина пути прохождения предмета труда, исключающего лишние звенья, возвраты на прежнее место;
 $D_{\text{факт}}$ – фактическая длина пути прохождения предмета труда;

$$\text{д) } K_{\text{ритм}} = \frac{\sum V_{i_{\text{факт}}}}{\sum V_{i_{\text{план}}}},$$

где V_i факт – фактический объем выполненной работы за анализируемый период в пределах плана (свыше плана в расчет не принимается);

V_i план – плановый объем работ.

17. Вывод о рациональной организации управленческих процессов можно сделать ...

- а) если коэффициент близок к единице;
- б) если коэффициент близок к нулю;
- в) если коэффициент больше единицы;
- г) если коэффициент меньше единицы.

18. Виды сочетания операций во времени:

- а) последовательное;
- б) параллельное;
- в) последовательно-параллельное;
- г) все перечисленное верно.

19. Восстановите правильную последовательность работ при проектировании системы менеджмента:

- а) Задачи, обеспечивающие выполнение функций управления;
- б) Исполнителей задач;
- в) Информацию необходимую для выполнения задач и функций управления;
- г) Режим передачи информации, используемой в решении управленческих задач;
- д) Объемы поступающей органам управления информации в соответствии с составом решаемых задач;
- е) Порядок и формы представления информации необходимой для управления;
- ж) Время, затрачиваемое органами управления на переработку информации;

- з) Задачи по переработке информации, выполнение которых возможно с использованием средств автоматизации.

Тема 2.3 Методы количественных и качественных экспертных оценок

Тест 1. «Методы анализа управленческих решений»

1. Управленческое решение (УР) – это ...
 - а) продукт управленческого труда, полученный в результате анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора лучшей альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели менеджмента;
 - б) творческое, волевое воздействие субъекта управления на основе знания объективных законов функционирования управляемой системы и анализа управленческой информации о ее состоянии, направленное на организацию деятельности коллектива по разрешению назревшей проблемы;
 - в) выбор одного из возможных альтернативных вариантов, осуществляемый ЛПР (лицом, принимающим решение) и направленный на достижение поставленной цели. Решение может рассматриваться и как организационный акт, и как один из основных этапов процесса управления;
 - г) все перечисленное верно.
2. На каких этапах процесса разработки управленческих решений можно использовать метод научного эксперимента?
 - а) анализ ситуации;
 - б) выявление проблемы и определение цели решения;
 - в) сбор и анализ информации;
 - г) выбор альтернатив и принятие решения;
 - д) план реализации решения.
3. На каких этапах процесса разработки управленческих решений рекомендуется использовать методы статистической обработки и анализа данных?
 - а) анализ ситуации;
 - б) выявление проблемы и определение цели решения;
 - в) сбор и анализ информации;
 - г) выбор альтернатив и принятие решения;
 - д) план реализации решения.
4. На каких этапах процесса разработки управленческих решений рекомендуется использовать физическое моделирование?
 - а) анализ ситуации;
 - б) выявление проблемы и определение цели решения;
 - в) сбор и анализ информации;
 - г) выбор альтернатив и принятие решения;

- д) план реализации решения.
5. На каких этапах процесса разработки управленческих решений рекомендуется использовать методы математического моделирования?
- а) анализ ситуации;
 - б) выявление проблемы и определение цели решения;
 - в) сбор и анализ информации;
 - г) выбор альтернатив и принятие решения;
 - д) план реализации решения.
6. На каких этапах процесса разработки управленческих решений рекомендуется использовать графическое моделирование?
- а) анализ ситуации;
 - б) выявление проблемы и определение цели решения;
 - в) сбор и анализ информации;
 - г) выбор альтернатив и принятие решения;
 - д) план реализации решения.
7. На каких этапах процесса разработки управленческих решений рекомендуется использовать метод «дерева целей»?
- а) анализ ситуации;
 - б) выявление проблемы и определение цели решения;
 - в) сбор и анализ информации;
 - г) выбор альтернатив и принятие решения;
 - д) план реализации решения.
8. На каких этапах процесса разработки управленческих решений рекомендуется использовать метод «исследования операций»?
- а) анализ ситуации;
 - б) выявление проблемы и определение цели решения;
 - в) сбор и анализ информации;
 - г) выбор альтернатив и принятие решения;
 - д) план реализации решения.
9. На каких этапах процесса разработки управленческих решений рекомендуется использовать методы «вероятностных оценок» и «экспертных оценок»?
- а) анализ ситуации;
 - б) выявление проблемы и определение цели решения;
 - в) сбор и анализ информации;
 - г) выбор альтернатив и принятие решения;
 - д) план реализации решения.
10. На каких этапах процесса разработки управленческих решений рекомендуется использовать методы прогнозирования?
- а) анализ ситуации;
 - б) выявление проблемы и определение цели решения;
 - в) сбор и анализ информации;
 - г) выбор альтернатив и принятие решения;
 - д) план реализации решения.

11. На каких этапах процесса разработки управленческих решений рекомендуется использовать сетевое планирование?
- а) анализ ситуации;
 - б) выявление проблемы и определение цели решения;
 - в) сбор и анализ информации;
 - г) выбор альтернатив и принятие решения;
 - д) план реализации решения.
12. На каких этапах процесса разработки управленческих решений рекомендуется использовать методы «машинного имитирования»?
- а) анализ ситуации;
 - б) выявление проблемы и определение цели решения;
 - в) сбор и анализ информации;
 - г) выбор альтернатив и принятие решения;
 - д) план реализации решения.
13. Метод научного эксперимента представляет собой...
- а) анализ ситуации;
 - б) выявление проблемы и определение цели решения;
 - в) сбор и анализ информации;
 - г) выбор альтернатив и принятие решения;
 - д) план реализации решения.
14. К методам статистической обработки и анализа данных относятся:
- а) анализ ситуации;
 - б) выявление проблемы и определение цели решения;
 - в) сбор и анализ информации;
 - г) выбор альтернатив и принятие решения;
 - д) план реализации решения.

Тест 2. «Методы проведения экспертиз»

1. Специалист и/или искусственная интеллектуальная система, дающие количественную или порядковую оценку процессов и явлений, не поддающихся непосредственному измерению называется ...
- а) экспертом;
 - б) менеджером;
 - в) консультантом;
 - г) все перечисленное верно.
2. Специалисты, оценки которых резко отличаются от основной массы экспертов, называются ...
- а) зависимыми экспертами;
 - б) лично заинтересованными экспертами;
 - в) экспертами диссидентами;
 - г) экспертами антагонистами.
3. Перечислите способы формирования экспертной комиссии:
- а) формальный;
 - б) «снежный ком»;

- в) «пирамида»;
 - г) неформальный.
4. Перечислите формальные факторы подбора экспертной комиссии:
- а) по должности,
 - б) по ученой степени и званию,
 - в) по стажу и опыту,
 - г) по числу научных публикаций
 - д) по убеждениям и жизненным ценностям.
5. Какими качествами должен обладать эксперт?
- а) Компетентность;
 - б) Креативность;
 - в) Конформизм;
 - г) Конструктивность мышления;
 - д) Самокритичность;
 - е) Коллективизм;
 - ж) Все перечисленное верно.
6. Какие коэффициенты не используются для оценки качества экспертов?
- а) Коэффициент компетенции;
 - б) Коэффициент креативности;
 - в) Коэффициент конформизма;
 - г) Коэффициент устойчивости.
7. Соотношением числа экспертов, высказавшихся за включение данного лица в группу экспертов, к общему числу экспертов-респондентов рассчитывается ...
- а) Коэффициент компетенции;
 - б) Коэффициент креативности;
 - в) Коэффициент конформизма;
 - г) Коэффициент устойчивости.
8. Коэффициент конструктивности рассчитывается по формуле:
- а)

$$K_{\text{конф}}^{\text{экс}} = \frac{\Delta_{\text{компр}}}{\Delta_{\text{общ}}},$$

где $\Delta_{\text{компр}}$ - утвержденные экспертом компромиссные коллективные экспертизы (за определенный период времени);

$\Delta_{\text{общ}}$ - общее число проведенных экспертиз за тот же период времени.

б)

$$K_{\text{комп}}^{\text{экс}} = \frac{\Delta_{\text{нест}}}{\Delta_{\text{общ}}},$$

где $\Delta_{\text{нест}}$ - число проведенных (за определенный период времени) экспертиз повышенной сложности;

$\Delta_{\text{общ}}$ - общее число проведенных экспертиз за тот же период времени.

в)

$$K_{\text{конф}}^{\text{экс}} = \frac{\text{Э}_в}{\text{Э}_{\text{общ}}},$$

где $\text{Э}_в$ - внедрение результатов и рекомендаций по итогам экспертиз (за определенный период времени);

$\text{Э}_{\text{общ}}$ - общее число проведенных экспертиз за тот же период времени.

г)

$$K_{\text{комп}}^{\text{экс}} = \frac{\sum O_{\text{э}}}{C_o * n},$$

где $\sum O_{\text{э}}$ - суммарная оценка компетентности данного эксперта членами экспертной группы в баллах, рангах, весовых коэффициентах;

C_o - самооценка экспертом собственной компетентности в сопоставимых с группой показателей;

n — число экспертов в экспертной группе.

9. Какие методы относятся к методам экспертиз?

- а) Метод сценариев;
- б) Метод Дельфи;
- в) Метод комиссии;
- г) Метод суда;
- д) Все перечисленное верно.

10. Этот метод предполагает разработку прогнозов по каждому варианту решения, их реализации и последствиям:

- а) Метод сценариев;
- б) Метод Дельфи;
- в) Метод комиссии;
- г) Метод суда;
- д) Все перечисленное верно.

11. Недостатки метода сценариев:

- а) Не дает точных количественных расчетов;
- б) Продолжительный по времени;
- в) Неэффективен без сочетания с точными методами;
- г) Все перечисленное верно.

12. Достоинства метода сценариев:

- а) Нагляден и доступен для людей с разной ментальностью и ценностями, объединяет людей;
- б) Сглаживает пессимизм, снижает враждебный настрой;
- в) Эффективен в комплексе с точными методами;
- г) Все перечисленное верно.

13. Постройте правильную последовательность работ, выполняемых на этапе подготовки применения метода сценариев:

- а) Составляется окончательный сценарий для ориентировки всех участников процесса РУР;

- б) Опытные эксперты заранее разрабатывают варианты решения проблемы;
- в) Руководитель дает подробное задание (цели, ситуацию, проблему);
- г) Текст проекта сценария рассылается участникам – всем работникам;
- д) Созывается совещание по обсуждению сценария с тройной оценкой (полное одобрение, коррективы и доработка, переделка полная);
- е) Литературно одаренный эксперт готовит проект сценария прохождения решения и оценки вариантов.

14. Из каких частей состоит сценарий?

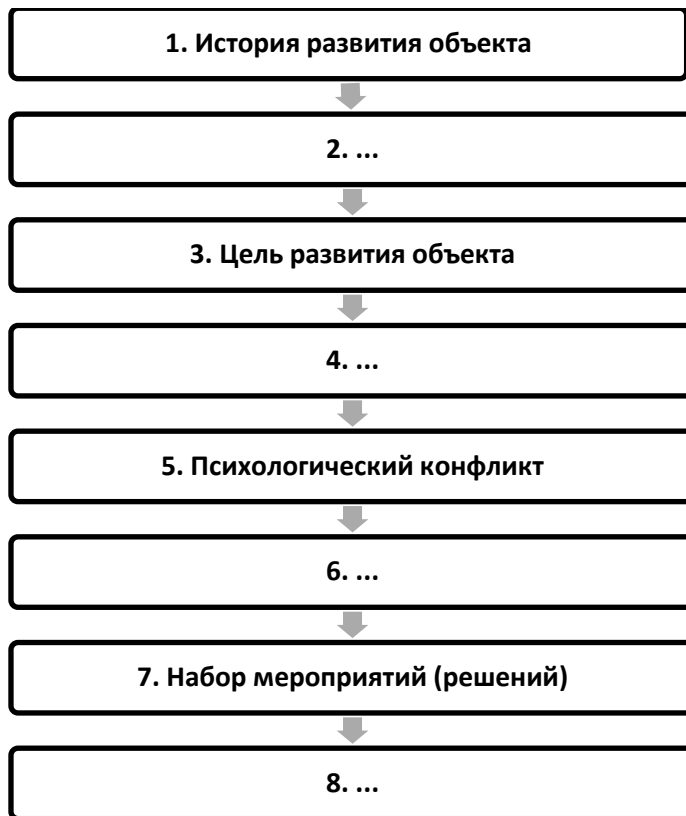
- а) Содержательная часть;
- б) Количественная часть;
- в) Завязка;
- г) Конфликт;
- д) Развязка;
- е) Все перечисленное верно.

15. Рекомендуемое соотношение содержательной и количественной частей в сценарии?

Вариант	Доля содержательной части, %	Доля количественной части, %
а)	60	40
б)	70	30
в)	80	20

16. Восстановите структуру содержательной части сценария?

- а) Предполагаемые результаты;
- б) Действующие лица;
- в) Проблема;
- г) Текущая ситуация.



17. Для каждого варианта соотношения содержательной и количественной частей найдите верное утверждение:

Вариант	Доля содержательной части, %	Доля количественной части, %	Утверждение
1	60	40	
2	70	30	
3	80	20	

- а) Сценарий бездоказателен;
- б) Сценарий эмоционально бездейственен;
- в) Рекомендуемое соотношение.

18. В завязке сценария должно быть отражено:

- а) История развития объекта управления;
- б) Цель, вытекающая из инициирующей ситуации;
- в) Ситуация, приведшая к необходимости РУР, и исторические параллели решения похожих проблем;
- г) Действующие лица внешней и внутренней среды организации;
- д) Перечень технических и социальных проблем, исходя из цели;
- е) Противоречия между основными действующими лицами;
- ж) Совокупность всего выше перечисленного.

Тест 3. Активизирующие и эвристические методы разработки управленческих решений

1. Перечислите основные методы психологической активизации управленческих решений:

- а) Метод вопросов и ответов;

- б) Метод «мозговой атаки»;
 - в) Метод конференции идей;
 - г) Все перечисленное верно.
2. Эту группу методов используют для решения творческих управленческих задач. В этих методах преобладают воображение менеджера, оригинальные идеи, интуиция.
- а) Эвристические методы;
 - б) Логические методы;
 - в) Математические методы.
3. Обозначьте сущность моделей эвристики:

Модель эвристики
а) Модель «слепого» поиска
б) Лабиринтная модель
в) Структурно-семантическая модель

Сущность модели
а) Решаемая задача – лабиринт, а процесс поиска решения – блуждание по лабиринту в поисках выхода
б) Модель отражает знаковые теории, отношения между объектами, составляющими область задачи
в) Опирается на метод проб и ошибок

4. Главное отличие этого метода от «мозгового штурма» - подход не с позиции законченных идей в индивидуальном авторстве, а представление незавершенных идей и мыслей, которые подпитывают коллективный процесс мышления. Назовите этот метод.
- а) Метод подключения новых интеллектуальных источников;
 - б) Теоретико-игровой метод;
 - в) Экономико-математический метод;
 - г) Метод синектики.
5. Принципы метода эвристических вопросов и ответов:
- а) Проблемность и оптимальность (снижение проблемности до оптимального уровня);
 - б) Дробление информации (разбивка задачи на подзадачи);
 - в) Целеполагание (каждый новый вопрос формирует новую цель);
 - г) Все перечисленное верно.
6. Перечислите семь ключевых вопросов, которые используются для сбора полной информации в методе эвристических вопросов и ответов:
- а) ...
 - б) ...
 - в) ...
 - г) ...
 - д) ...
 - е) ...
 - ж) ...
7. Правила применения метода эвристических вопросов и ответов:

Для руководителей группы	Для членов группы
...	...

- а) Вопрос стимулирует мысль, а не подсказка решения;
- б) Запоминайте и систематизируйте наиболее характерные вопросы;
- в) Вопрос содержит минимум информации;
- г) Возможны различные точки зрения одного человека на одну проблему;
- д) Вопросы логически связаны;
- е) Самоконтроль;
- ж) Опора на логику и интуицию.

8. Что относится к достоинствам и недостаткам метода эвристических вопросов и ответов?

Достоинства	Недостатки
...	...

- а) Простота;
- б) Идеи не особо оригинальны;
- в) Эффективность для задач любого рода;
- г) Не гарантирует абсолютного успеха;
- д) Развивает мышление и интуицию.

9. Какие разновидности метода «мозговой атаки» различают? Уберите лишнее!

- а) Прямая коллективная «мозговая атака»;
- б) Косвенная коллективная «мозговая атака»;
- в) Массовая «мозговая атака».

10. Принципы и правила прямой коллективной «мозговой атаки»:

- а) Компетентный модератор;
- б) Запрет критики;
- в) Стимулирующие подсказки, вопросы;
- г) Поощрение юмора;
- д) Все перечисленное верно.

11. Какова правильная последовательность основных этапов отбора идей?

- | а) | б) | в) |
|-----------------|-----------------|-----------------|
| 1) Оригинальные | 1) Рациональные | 1) Оптимальные |
| 2) Рациональные | 2) Оптимальные | 2) Оригинальные |
| 3) Оптимальные | 3) Оригинальные | 3) Рациональные |

12. Кто является автором метода «мозгового штурма»?

- а) А.Ф. Осборн;
- б) Дональд Филипс;
- в) Е.А. Александров.

13. Перечислите разновидности метода «мозгового штурма»:

- а) Метод коллективного обсуждения фиксированных идей;
- б) Метод «обратного мозгового штурма»;
- в) Метод «двойного мозгового штурма»;
- г) Метод конференции идей;

- д) Все перечисленное верно.
14. Этот метод предполагает не поиск идей по решению проблемы, а поиск самих проблем без их решения:
- а) Метод коллективного обсуждения фиксированных идей;
 - б) Метод «обратного мозгового штурма»;
 - в) Метод «двойного мозгового штурма»;
 - г) Метод конференции идей.

Тест 4. Метод сценариев и метод «дерева решений»

1. Совокупность приемов изящного изложения процедур подготовки и реализации управленческих решений называется ...
 - а) Методом сценариев;
 - б) Методом проектирования;
 - в) Методом планирования.
2. Что является элементами метода сценариев?
 - а) Сведения о цели, ситуации, проблеме и причинах;
 - б) Текст сценария;
 - в) Социально-психологические методы воздействия;
 - г) Организационные методы проведения коллективного мероприятия;
 - д) Специалисты по формированию сценариев;
 - е) Все перечисленное верно.

3. Какова структура типового сценария?

а)	б)	в)
Введение	Основная часть	Эпилог
Основная часть	Пролог	Пролог
Заключение	Эпилог	Основная часть

4. Восстановите правильную последовательность организационных этапов при разработке управленческого решения с помощью метода сценариев:
 - а) Составляется окончательный вариант сценария для ориентации всех участников процесса ПРУР;
 - б) Собирается совещание по обсуждению сценария;
 - в) Текст сценария рассылается всем участникам процесса ПРУР;
 - г) Специалисту по формированию сценариев дается задание составить сценарий;
 - д) Руководитель и другие участники процесса ПРУР разрабатывают варианты решения проблемы;
 - е) Руководитель составляет подробное описание задания (цели, ситуация, проблема).
5. Основная часть сценария должна включать:
 - а) Содержательную часть;
 - б) Количественные параметры;

- в) Все перечисленное верно.
6. Содержательная часть сценария состоит из:
- а) Завязки;
 - б) Конфликта;
 - в) Развязки;
 - г) Все верно.
7. Завязка включает:
- а) Историю развития объекта управления;
 - б) Цель;
 - в) Ситуацию;
 - г) Действующие лица внешней и внутренней для турфирмы среды;
 - д) Перечень социальных и технических проблем;
 - е) Противоречия между основными действующими лицами;
 - ж) Все перечисленное верно.
8. Какие типы противостояния включает конфликт?
- а) Технологический, перерастающий в психологический;
 - б) Социальный, перерастающий в межличностный;
 - в) Все верно.
9. Какие блоки решений содержит развязка?
- а) Блок решений по социально-психологическим и технологическим проблемам;
 - б) Блок решений по межличностным, а затем по социальным и технологическим проблемам;
 - в) Блок информации по возможным результатам;
 - г) Все перечисленное верно.
10. Рекомендуемое соотношение содержательной и количественной частей в тексте сценария?
- а) 70% и 30%;
 - б) 30% и 70%;
 - в) 50% и 50%.
11. Применение метода сценариев эффективно:
- а) Для большой группы людей или компаний;
 - б) Для людей, у которых не совпадают менталитет, вероисповедание, жизненные ценности;
 - в) Для пессимистов или враждебно настроенных к руководителю или компании людей;
 - г) Для среды гуманитариев, для которых представление важнее расчетов;
 - д) Все перечисленное верно.
12. Восстановите правильную последовательность этапов метода «дерево решений»:
- а) Составление новой цели развития или совершенствования турфирмы;
 - б) Сбор материалов о реальном состоянии дел в турфирме по новой цели;

- в) Формулирование проблем как разность между новой целью и обобщенной ситуацией в турфирме;
- г) Выбор или разработка критериев оценки проблемы;
- д) Декомпозиция проблемы на самостоятельные составные части;
- е) Поиск ресурсов и исполнителей разрешения проблемы;
- ж) Разработка вариантов основных решений и их предполагаемая эффективность;
- з) Разработка вариантов детализирующих решений для каждого варианта основных решений;
- и) Разработка вариантов очередного набора детализирующих решений для каждого варианта предыдущих детализирующих решений и т.д.;
- к) Оценка каждой ветви следующих друг за другом решений на эффективность действий и возможность достижения цели;
- л) Выбор наиболее приемлемых сочетаний вариантов решений;
- м) Практическая реализация выбранного варианта сочетаний решений.

13. Какой метод гарантирует высокую эффективность и достижение цели?

- а) Метод сценариев;
- б) Метод «дерева целей».

Тема 2.4 Целевая ориентация управленческих решений

Тест 1. «Целевая ориентация управленческих решений»

1. Какие типы управления различают в теории и практике менеджмента?
 - а) Целевое управление;
 - б) Программное управление;
 - в) Ситуационное управление;
 - г) Программно-целевое управление;
 - д) Все перечисленное верно.
2. Система управления, посредством которой менеджеры концентрируют внимание на требующихся результатах, а не на средствах, при помощи которых они могут быть достигнуты называется ...
 - а) Целевое управление;
 - б) Программное управление;
 - в) Ситуационное управление;
 - г) Программно-целевое управление.
3. Если для решения проблемы разрабатывается программа (план), в рамках которой строится управление, такая система управления называется ...
 - а) Целевое управление;
 - б) Программное управление;
 - в) Ситуационное управление;
 - г) Программно-целевое управление.

4. Если выбор конкретного метода управления зависит от ситуации, то такая система управления называется ...
- а) Целевое управление;
 - б) Программное управление;
 - в) Ситуационное управление;
 - г) Программно-целевое управление.
5. Управление, основанное на разработанных программах и проектах, которые позволяют концентрировать внимание, ресурсы и усилия на решении ключевых задач (социальных, научно-технических, экологических и т.д.), при этом каждая программа направлена на решение приоритетной проблемы в установленные сроки, называется ...
- а) Целевое управление;
 - б) Программное управление;
 - в) Ситуационное управление;
 - г) Программно-целевое управление.
6. Определите роль цели в зависимости от типа управления:
- | | |
|-----------------------------------|--|
| а) Целевое управление; | а) Основополагающая в целевых программах; |
| б) Программное управление; | б) Постоянство и ясность, неизменность цели; |
| в) Ситуационное управление; | в) Ориентирующая; |
| г) Программно-целевое управление. | г) Определяющая на всех уровнях управления |
7. Особенности управленческих решений характерные для каждого типа управления:
- | | |
|-----------------------------|---|
| а) Целевое управление; | а) Стандартность решений; |
| б) Программное управление; | б) Кардинальные, основополагающие решения; |
| в) Ситуационное управление; | в) Решения по сложным задачам производства с множеством участников, обеспечение детализации заданий и сроков их выполнения (сетевые графики); |

г) Программно-целевое управление.

д) Специфические решения разового характера

8. С какими трудностями сталкивается менеджер ФСО при определении целей?
- а) Только простые решения имеют одну цель;
 - б) Возможны противоречия между целями;
 - в) Совмещение старых и новых целей;
 - г) Точность формулировки цели, от которой зависит выбор пути ее достижения;
 - д) Все перечисленное верно.
9. Зависит ли сложность управленческого решения от количества целей?
- а) Да;
 - б) Нет;
 - в) Не знаю.
10. Какие существуют способы упрощения и агрегации целей?
- а) Выявить наличие подцелей для достижения основной и исключить их из перечня целей;
 - б) Определить реальность достижения поставленных целей, не отвечающие этому условию цели исключить;
 - в) Объединить цели, совпадающие по своему содержанию;
 - г) Все перечисленное верно.
11. При целевой ориентации разработки управленческого решения, если намечено несколько целей, то ...
- а) Выделяется главная цель, относительно которой осуществляется поиск оптимального решения, остальные цели переходят в разряд ограничений;
 - б) Выделяется главная цель, относительно которой осуществляется поиск оптимального решения, остальные цели не учитываются;
 - в) По каждой цели разрабатывается отдельное управленческое решение по ее достижению;
 - г) Все цели объединяются в одну, для которой осуществляется поиск комплексного решения.
12. Как может быть задана величина цели?
- а) Максимум или минимум;
 - б) Быть равной определенному значению;
 - в) Интервалом от ... до ...;
 - г) Не менее;
 - д) Не более;
 - е) Все перечисленное верно.
13. При установке цели следует исходить ...
- а) Из интересов собственника;
 - б) Из интересов сотрудников;
 - в) Из интересов руководства;

- г) Из интересов подразделения;
 - д) Из общих интересов.
14. Что из ниже перечисленного не является сходством цели и решения?
- а) Направленность на позитивные изменения объекта управления;
 - б) Ориентация на миссию ФСО;
 - в) Постановка и принятие на всех уровнях управления;
 - г) Ресурсное обеспечение;
 - д) Отсутствуют временные пределы реализации;
 - е) Присутствие фактора риска;
 - ж) Ответственность за выбор цели и реализацию решения.
15. Выполните группировку признаков (табл.):
- а) Постановка цели первооснова организации;
 - б) Цель – начальный этап выработки решения;
 - в) Многовариантность решения и однозначность цели;
 - г) Цель основа контроля за исполнением решения;
 - д) Эффективность целей ожидаемая, эффективность решений – реальная;
 - е) Цель без решения бесплодна;
 - ж) Риск в целях предельно элиминирован;
 - з) Решение – механизм реализации цели;
 - и) Возможность корректировки стратегии достижения цели выше, чем решений;
 - к) Цель определяет выбор варианта решения;
 - л) Финансирование целей ориентировочно, решений – реально;
 - м) Цель определяет критерии оценки эффективности решений;
 - н) Выбор целей – творчество человека, выбор управленческого решения возможен с применением человеко-машинной системы;
 - о) Человек.

Признаки различий целей и решений	Признаки взаимосвязи целей и решений
...	...

16. Какие способы выбора решений рекомендуется использовать при достижении простых целей управленческими решениями типа «делать – не делать»?
- а) Подбросить монетку (орел или решка);
 - б) Анкетный опрос;
 - в) Оценка количественных показателей;
 - г) Все перечисленное верно.
17. Какие способы выбора решений рекомендуется использовать при достижении умеренных целей и наличии двух вариантов решения?
- а) 10-ти бальная рейтинговая система;
 - б) Таблица Бенджамина Франклина;
 - в) Аналитически-цифровой метод;

г) Все перечисленное верно.

18. Какой способ выбора решений рекомендуется использовать при достижении сложных целей и наличии трех и более вариантов решения?

- а) 10-ти бальная рейтинговая система;
- б) Таблица Бенджамина Франклина;
- в) Аналитически-цифровой метод;
- г) Сопоставление вариантов на основе приоритета целей и вероятности их достижения.

19. Какой способ выбора решения представлен в таблице?

Требование	Иванов И.И.	Петров П.П.	Сидоров С.С.
1. Высшее образование по специальности «Менеджмент организации»	☺	☺	☺
2. Стаж работы не менее 3-х лет	☺	☺	☺
3. Стаж работы по специальности не менее 1 года	☺	-	☺
4. Поездки в командировки не менее 4-х раз в год	☺	☺	☺
5. Наличие водительских прав	☺	☺	☺
6. Наличие личного автомобиля	-	☺	☺
7. Хорошее здоровье и физическое развитие	☺	☺	☺
Решение	отклонить	отклонить	Допустить к собеседованию

- а) Подбросить монетку (орел или решка);
- б) Анкетный опрос;
- в) Оценка количественных показателей;
- г) 10-ти бальная рейтинговая система;
- д) Таблица Бенджамина Франклина;
- е) Аналитически-цифровой метод;
- ж) Сопоставление вариантов на основе приоритета целей и вероятности их достижения.

20. Какой способ выбора решения представлен в таблице?

Положительные факторы принятия решения	Оценка в балах	Отрицательные факторы принятия решения	Оценка в балах
1.	1.
2.	2.
3.	3.
...
Итого	Σ		Σ
Среднее значение	Σ/n	Среднее значение	Σ/n

- а) Подбросить монетку (орел или решка);
- б) Анкетный опрос;
- в) Оценка количественных показателей;
- г) 10-ти бальная рейтинговая система;
- д) Таблица Бенджамина Франклина;
- е) Аналитически-цифровой метод;
- ж) Сопоставление вариантов на основе приоритета целей и вероятности их достижения.

21. Какой способ выбора решения представлен в таблице?

Цели	Приоритетность целей	Вероятность достижения цели по вариантам решения				Результат по вариантам решения			
		1	2	3	4	1	2	3	4
...									
...									
...									
...									
итого									

- а) Подбросить монетку (орел или решка);
- б) Анкетный опрос;
- в) Оценка количественных показателей;
- г) 10-ти бальная рейтинговая система;
- д) Таблица Бенджамина Франклина;
- е) Аналитически-цифровой метод;
- ж) Сопоставление вариантов на основе приоритета целей и вероятности их достижения.

22. Заполните таблицу «Сравнение стратегических и тактических управленческих решений»:

Признаки решений	Стратегические решения	Тактические решения
Направленность		
Масштабность		
Временной фактор		
Предметность		
Содержательность (причинно-следственная связь)		
Условия разработки		
Существующие ориентиры разработки		
Уровень разработки		
Организация разработки		
Оценка эффективности		

- а) Долговременные УР;
- б) Краткосрочные УР;
- в) УР для реализации конкретных целей;
- г) Общие УР для организации в целом;
- д) Текущее функционирование организации;
- е) Будущее развитие организации;
- ж) Определение целей и стратегий их достижения;
- з) Средство реализации миссии;
- и) Средство реализации стратегии;
- к) Выбор методов и средств достижения намеченных целей;
- л) Определение целей и стратегий их достижения;
- м) Изменения во внешней среде или требований к деятельности организации;
- н) Инструмент стратегии, изменения внутренней среды;
- о) Миссия организации;
- п) Высший уровень управления;
- р) Средний уровень управления;
- с) Разработанная стратегия, стратегические цели;
- т) Матричные структуры;
- у) Традиционные структуры;
- ф) Своевременная реакция на конъюнктуру рынка и другие факторы внешней среды;
- х) Экономическая и социальная эффективность реализации цели.

Тема 2.5 Анализ альтернатив управленческих решений

Тест 1. «Анализ альтернатив управленческого решения»

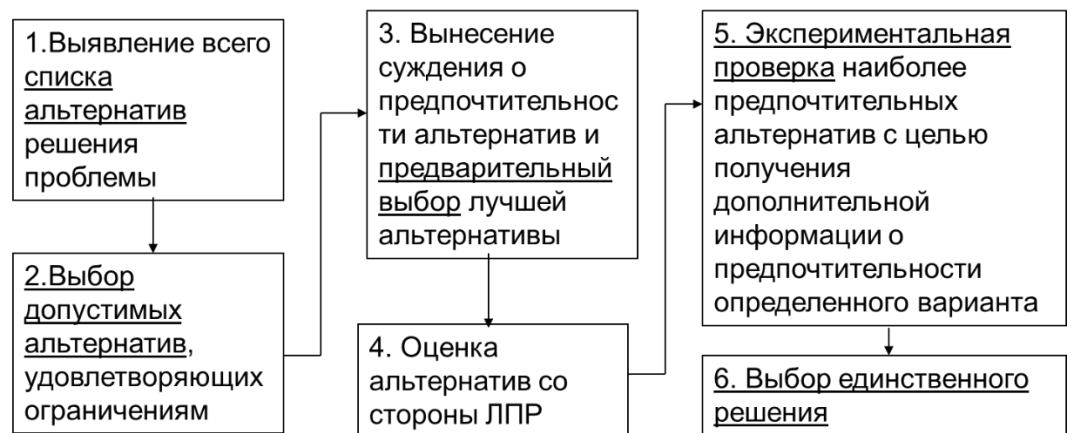
1. Из каких сфер состоит организационная среда ФСО?

- а) внутренней среды и внешней среды;
 - б) внутренней среды;
 - в) внешней среды;
 - г) внутренней среды, среды прямого воздействия, среды косвенного воздействия.
2. Какой фактор не относится к макросреде спортивной организации?
- а) Экономика страны;
 - б) Экономика региона;
 - в) Экономика отрасли;
 - г) Экономика ФСО.
3. Поставщики, клиенты и конкуренты – это факторы ...
- а) внутренней среды;
 - б) среды прямого воздействия;
 - в) среды косвенного воздействия;
 - г) макросреды.
4. Самоорганизующаяся система, которая функционирует в постоянно меняющейся внешней среде представляет собой ...
- а) внутреннюю среду организации;
 - б) среду прямого воздействия;
 - в) среду косвенного воздействия;
 - г) макросреду.
5. Изменения во внутренней и внешней среде происходят под влиянием различных факторов:
- а) Объективных и необъективных;
 - б) Переменных и постоянных;
 - в) Прямых и косвенных;
 - г) Управляемых и неуправляемых.
6. Может ли руководитель ФСО воздействовать на неуправляемые факторы внешней и внутренней среды?
- а) Да;
 - б) Нет;
 - в) Не знаю.
7. . Как правило, управляемые факторы ограничены рамками ...
- а) ФСО;
 - б) Региона, в котором функционирует ФСО;
 - в) Рынка, на котором действует ФСО;
 - г) Национальными границами.
8. К управляемым факторам относятся:
- а) стратегия развития спортивной организации;
 - б) структура управления спортивной организации;
 - в) организационная структура ФСО;

- г) все виды ресурсов;
 - д) рентабельность оказываемых ФСУ;
 - е) производственная мощность спортивных объектов ФСО;
 - ж) все перечисленное верно.
9. Факторы внешней среды, которые не поддаются регулированию с позиций менеджмента ФСО, называются ...
- а) Объективные;
 - б) Переменные;
 - в) Прямые;
 - г) Управляемые;
 - д) Неуправляемые.
10. Чем выше уровень управления и продолжительнее временной период, тем больше факторов являются ...
- а) Управляемыми;
 - б) Неуправляемыми.
11. Какие условия выбора альтернатив управленческого решения в зависимости от имеющейся информации определяют подходы к поиску наилучшего варианта?
- а) Условия полной определенности;
 - б) Условия полной неопределенности;
 - в) Условия риска;
 - г) Все перечисленное верно.
12. В условиях определенности при решении простых задач с небольшим количеством переменных, влияющих на результат, выбор решения осуществляют с помощью ...
- а) Расчета экономической эффективности каждого варианта управленческого решения;
 - б) Экономико-математического моделирования;
 - в) Физического моделирования.
13. В условиях определенности при решении сложных задач с большим количеством переменных, влияющих на результат, выбор решения осуществляют с помощью ...
- а) Расчета экономической эффективности каждого варианта управленческого решения;
 - б) Экономико-математического моделирования;
 - в) Физического моделирования.
14. Оперативные решения принимаются часто и носят краткосрочный характер, поэтому следует помнить:
- а) Что если не добиться оптимального решения проблемы, то из-за их многочисленности можно существенно снизить эффективность работы ФСО в целом;
 - б) Что стремление упростить проблему, может привести к упущению существенных объективных условий, экономическим и другим потерям;
 - в) Все верно.

15. Каким пунктом не следует руководствоваться при формировании альтернатив управленческого решения?
- Альтернативы разрабатываются на основе знания факторов и степени их влияния на проблему;
 - Перечень альтернатив формируется исходя из поставленной цели;
 - Ставится задача выявления наиболее полного перечня альтернатив;
 - Набор альтернатив зависит от опыта и уровня квалификации менеджера;
 - Перечень альтернатив анализируется с позиций ресурсных, юридических, социальных, рыночных и др. ограничений;
 - Число альтернатив должно быть не более 1.
16. Рекомендуемое количество альтернатив управленческого решения:
- Не менее 1;
 - 2-3;
 - 3-7;
 - Не более 7.

17. На какой схеме представлен упрощенный метод анализа альтернатив?
- Упорядочение всего списка альтернатив → детальное рассмотрение двух крайних и средней альтернатив;
 -



18. Для суждения о предпочтительности альтернатив используют методы:
- Критериального сравнения Кепнера-Трегое;
 - Платежной матрицы;
 - Дерево целей или решений (наиболее распространенный подход при наличии неуправляемых факторов);
 - Методы, основанные на теории вероятности;
 - Методы, основанные на теории предпочтений;
 - Методы, основанные на теории полезности.
 - Все перечисленное верно.
19. Выбор альтернативы предполагает использование:
- Опыта прошлой деятельности;
 - Экспериментирования (объективный, но дорогой метод);

- в) Методов исследования операций;
- г) Системного анализа;
- д) Все перечисленное верно.

20. Какие методы используются для сравнения и выбора альтернатив?

- а) Классический метод сопоставления затрат и результатов;
- б) Методы оценок, сочетающие точные расчеты и субъективной оценкой;
- в) Матрицу решений;
- г) Пять правил Доусона;
- д) Deskриптивные модели;
- е) Все перечисленное верно.

21. Соотнесите метод и его характеристики:

- | | |
|--|---|
| <p>а) Классический метод сопоставления затрат и результатов;</p> | <p>а) базируются на выполнении расчетов и установлении приоритетов, рангов, оценок в баллах;</p> |
| <p>б) Методы оценок, сочетающие точные расчеты и субъективной оценкой;</p> | <p>б) Сравнение осуществляется в стоимостном выражении; Ограничивается экономической оценкой; Не учитывает качественных факторов и рисков;</p> |
| <p>в) Матрицу решений;</p> | <p>в) предполагает расчет ожидаемых результатов по сочетаниям каждого варианта решения в каждом условии; Используется при выборе решений в условиях риска; предполагает расчет ожидаемых результатов по сочетаниям каждого варианта решения в каждом условии; используется при выборе решений в условиях риска;</p> |
| <p>г) Пять правил Доусона;</p> | <p>г) поведенческий аспект руководителя является определяющим (ценностные ориентации, характер мышления, темперамент, способности, волевой и эмоциональный уровень)</p> |

д) Deskриптивные модели;

д) зависимости от ситуации руководствоваться одним из пяти правил игры

22. Какое правило не относится к правилам игры Доусона?

- а) Не бросаться от варианта к варианту, а определить время на обдумывание каждого и последовательно рассмотреть их положительные и отрицательные стороны;
- б) Определить линию поведения, особенно по принципиальным вопросам: соотносится ли принимаемое решение с вашей жизненной позицией, жизненными ценностями;
- в) Глубоко анализировать сложившуюся ситуацию для определения объективных суждений;
- г) При наличии значительного количества вариантов (более 2-3) следует руководствоваться принципом здравого смысла (логические суждения);
- д) В поисках решения новых проблем целесообразно использовать ранее апробированные решения.

23. К deskриптивным моделям принятия решений относятся:

- а) Рациональная модель принятия решений;
- б) Ограниченно рациональная модель принятия решений;
- в) Политическая модель принятия решений;
- г) Все перечисленное верно.

24. Соотнесите название модели принятия решений и ее характеристику:

а) Рациональная;

а) имеет две разновидности, в зависимости от присутствия и преобладания у менеджера, принимающего решение, определенных свойств:
✓ ограниченности знаний, представлений,
✓ приверженности привычкам и предубеждениям

б) Ограниченно рациональная;

б) характеризует обусловленность решений индивидуальными интересами лиц, принимающих решение. Бюрократия, распределение власти в организации.

в) Политическая;

в) строго ориентирована на получение максимальной выгоды организации при тщательном поиске альтернатив и выборе наилучшей (оптимальной)

25. Преимущества коллективного творчества при разработке и выборе управленческих решений:

- а) Уменьшается вероятность ошибок;
 - б) Усиливается интерес к проблеме и работе в целом;
 - в) Повышается степень доверительности в межличностных отношениях;
 - г) Улучшается обоснованность принимаемых решений за счет использования проверенной информации, которая становится более полной, а предположения – более четкими;
 - д) Все перечисленное верно.
26. В каком случае выбор управленческого решения рекомендуется осуществлять на основе стратегий выработки группового решения?
- а) Если мнения участников процесса разработки управленческого решения не совпадают;
 - б) Если мнения участников процесса разработки управленческого решения совпадают;
 - в) Всегда;
 - г) Нет правильного ответа.
27. К стратегиям выработки группового решения не относится:
- а) Стратегия простого большинства голосов;
 - б) Стратегия суммирования рангов
 - в) Стратегия компьютерного обсуждения;
 - г) Стратегия лидерства в снижении издержек.
28. Выберите правильную последовательность стадий реализации стратегии компьютерного обсуждения:
- а) оценка → примирение → интерпретация → исследование → подведение итогов;
 - б) примирение → оценка → интерпретация → исследование → подведение итогов;
 - в) исследование → интерпретация → примирение → оценка → подведение итогов;
 - г) примирение → интерпретация → исследование → оценка → подведение итогов;
29. Преимущества компьютерного варианта принятия решения:
- а) Увеличивается число вовлеченных в процесс выработки решения;
 - б) Работа по принятию решения обходится дешевле, чем в условиях, когда оно принимается сообща явочным путем;
 - в) Легче снимаются противоречия во мнениях за счет анонимности лиц, обсуждающих проблему;
 - г) Исключается возможность влияния на решения управленческих работников предприятия;
 - д) Все перечисленное верно.

1. Этот метод позволяет оценить работу турфирмы, определить отклонения от плановых показателей, установить причины отклонений и выявить резервы

- а) Сравнения;
- б) Индексный;
- в) Балансовый;
- г) Цепных подстановок;
- д) Элиминирования;
- е) Графический;
- ж) ФСА;
- з) Факторный анализ;
- и) ЭММ.

2. Какие виды сравнений применяются при анализе управленческих решений?

- а) Сравнение отчетных показателей с плановыми показателями;
- б) Сравнение плановых показателей с показателями предшествующего периода;
- в) Сравнение отчетных показателей с показателями предшествующих периодов;
- г) Сравнение показателей работы за каждый день, за каждый сезон;
- д) Сравнение со среднеотраслевыми данными;
- е) Сравнение показателей качества оказываемых туруслуг с аналогами конкурентов;
- ж) Все перечисленное верно.

3. Определите правильную характеристику каждого метода анализа:

а) Метод сравнения
б) Индексный метод
в) Балансовый метод

а) применяют для выбора наилучших, оптимальных вариантов, определяющих хозяйственные решения в сложившихся или планируемых экономических условиях
б) метод системного исследования, применяемого по назначению объекта (турпродукта, процесса, структуры) с целью повышения полезного эффекта (отдачи) на единицу совокупных затрат за жизненный цикл объекта. Определяется целесообразность набора функций, которые должен выполнять проектируемый объект в конкретных условиях, либо необходимости функций существующего объекта.
в) является средством иллюстрации хозяйственных процессов и исчисления ряда показателей и оформления результатов анализа

г) Метод цепных подстановок
д) Метод элиминирования
е) Графический метод
ж) Метод функционально-стоимостного анализа
з) Методы экономико-математического анализа

г) позволяет выделить действие одного фактора на обобщающие показатели хозяйственной деятельности турфирмы, исключает действие других факторов
д) заключается в получении ряда скорректированных значений обобщающего показателя путем последовательной замены базисных значений факторов – сомножителей фактическими.
е) предполагает сопоставление взаимосвязанных показателей хозяйственной деятельности турфирмы с целью выяснения и измерения их взаимного влияния, а также подсчета резервов повышения эффективности
ж) применяется при изучении сложных явлений, отдельные элементы которых неизмеримы. Метод позволяет разложить по факторам относительные и абсолютные отклонения обобщающего показателя
з) позволяет оценить работу турфирмы, определить отклонения от плановых показателей, установить причины отклонений и выявить резервы

4. Перечислите задачи экономического анализа, для решения которых могут быть использованы ЭММ:

- а) оценка разработанного с помощью ЭММ плана оказания экскурсионных услуг;
- б) оптимизация видов услуг, распределение их по подразделениям турфирмы;
- в) оптимизация распределения ресурсов турфирмы;
- г) определения наиболее рациональных туристских маршрутов;
- д) определения границ целесообразности проведения капитального ремонта, рациональных сроков эксплуатации оборудования и замена его новым;
- е) установление и сравнительный анализ экономической эффективности использования единицы ресурса каждого вида с точки зрения оптимального варианта решения;
- ж) определение внутрифирменных потерь;
- з) все перечисленное верно.

Раздел 3. Оценка эффективности управленческих решений (УК-2.1, УК-2.2, УК-2.3)

Тема 3.1 Оценка эффективности управленческих решений

Тест 1. «Оценка эффективности управленческих решений»

1. Управленческое решение является результатом ...
 - а) Производственной деятельности;
 - б) Управленческой деятельности;
 - в) Рекламной деятельности;
 - г) Финансовой деятельности.
2. Какими показателями характеризуется управленческая деятельность при разработке и реализации управленческих решений?
 - а) Результативность;
 - б) Эффективность;
 - в) Производительность;
 - г) Все перечисленное верно.
3. Соотнесите название показателя эффективности управленческой деятельности с его определением:

а) Результативность УР	а) это показатель экономической эффективности трудовой деятельности персонала.
б) Эффективность УР	б) Отражает способность турфирмы производить турпродукцию, удовлетворяющую или превосходящую заданным временным или количественным параметрам;
в) Производительность труда	а) определяется соотношением эффекта (результата, прироста) и затрат на его получение
4. Какие факторы влияют на эффективность управленческого решения?
 - а) Компетентность и опыт ЛПР;
 - б) Степень информированности ЛПР;
 - в) уровень коллегиальности в процессе разработки решения;
 - г) Удельный вес контролируемых решений;
 - д) Степень непосредственного участия руководителей и специалистов, разрабатывающих решение, в его реализации;
 - е) Мотивация исполнителей;
 - ж) Характер и степень ответственности руководителей за результаты решения;
 - з) Все перечисленное верно.
5. Что не относится к видам функциональной эффективности?
 - а) Организационная эффективность;
 - б) Экономическая эффективность;
 - в) Технологическая эффективность;
 - г) Психологическая эффективность;

- д) Социальная эффективность;
- е) Экологическая эффективность;
- ж) Этическая эффективность;
- з) Политическая эффективность;
- и) Партийная эффективность;
- к) Правовая эффективность;
- л) Нет правильного ответа.

6. Соотнесите вид эффективности и его определение:

- | | |
|-------------------------------------|---|
| а) Организационная эффективность УР | а) это соотношение стоимости прибавочного продукта, полученного за счет управленческого решения, и затрат на его подготовку и реализацию; |
| б) Экономическая эффективность УР | б) это результат достижения социальных целей для большего количества работников и компании за более короткое время, меньшим числом работников, меньшими финансовыми затратами; |
| в) Социальная эффективность УР | в) это результат достижения организационных целей за счет меньших усилий, меньшего числа работников или меньшего времени; |
| г) Технологическая эффективность УР | г) это результат достижения отраслевого, национального или мирового технологического уровня производства, запланированных в бизнес-плане, за более короткое время или меньшими финансовыми затратами; |
| д) Психологическая эффективность УР | д) это результат достижения психологических целей для большего числа работников или населения за более короткое время, меньшим числом работников или меньшими психологическими затратами; |
| е) Правовая эффективность УР | е) это результат достижения экологических целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или меньшими финансовыми затратами; |
| ж) Экологическая эффективность УР | ж) оценивается степенью достижения правовых целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или меньшими финансовыми затратами. |

7. Соотнесите вид эффективности и его результаты:

- | | |
|-------------------------------------|--|
| а) Организационная эффективность УР | а) Производство экологически чистой продукции. Достойные человека условия труда. |
|-------------------------------------|--|

- | | |
|-------------------------------------|--|
| б) Экономическая эффективность УР | б) Переход на легальный бизнес, работа в правовом поле |
| в) Социальная эффективность УР | в) Корпоративная культура компании, взаимопомощь, патриотизм, лояльность |
| г) Технологическая эффективность УР | г) Хороший социально-психологический климат в коллективе, взаимопомощь, неформальные отношения |
| д) Психологическая эффективность УР | д) Современные приемы творческого труда, конкурентоспособность продукции, профессионализм персонал |
| е) Правовая эффективность УР | е) Прибыль, снижение себестоимости, получение инвестиций |
| ж) Экологическая эффективность УР | а) новый отдел, система стимулирования, новый режим работы. |

8. Соотнесите вид эффективности и потребности для человека и для компании, с которыми он связан:

- | Вид эффективности | Потребности для человека | Потребности для компании |
|-------------------------------------|---|--|
| а) Организационная эффективность УР | а) эффективность связана с реализацией всех потребностей человека; | а) потребность в вере и самореализации; |
| б) Экономическая эффективность УР | б) потребность в творческом труде, любви, общении, самовыражении и самопроявлении; | б) потребность в саморазвитии и интерес в современном производстве; |
| в) Социальная эффективность УР | в) потребность в творческом труде, знаниях, информации и самопроявлении; | в) это потребность в стабильности, безопасности, вере, в развитии организационной культуры; |
| г) Технологическая эффективность УР | г) потребность в любви, семье, свободном времени, патриотизме, вере, общении; | г) потребность в труде (спросе на продукцию), организации и безопасности; |
| д) Психологическая эффективность УР | д) потребность в безопасности, организации и порядке, в организации жизни и деятельности; | д) эффективность связана с реализацией всех потребностей компании; |
| е) Правовая эффективность УР | е) потребность в безопасности, здоровье, в организации устойчивого развития жизни, физиологические потребности; | е) потребность в прибавочном продукте, стабильности, создании приемлемого уровня жизни для работников; |

ж) Экологическая
эффективность УР

ж) потребность в
организации жизни и
безопасности, управлении,
стабильности, порядке.

ж) потребность в
безопасности и управлении.

9. Какой критерий нельзя отнести к критериям оценки эффективности управленческих решений?
- а) Пригодность;
 - б) Правильность и точность;
 - в) Полнота или исчерпывающий характер;
 - г) Уникальность или взаимоисключающий характер;
 - д) Надежность;
 - е) Понятность;
 - ж) Приоритет качественных оценок над количественными;
 - з) Контролируемость;
 - и) Экономическая эффективность.
10. Какие методы оценки экономической эффективности управленческих решений применяют в практике управления турфирмой?
- а) Косвенный метод сопоставления различных вариантов;
 - б) Метод по конечным результатам;
 - в) Метод по непосредственным результатам деятельности;
 - г) Все методы.
11. Если оценка экономической эффективности управленческого решения осуществляется через сравнение рыночной стоимости турпродукции с затратами на ее производство, то этот метод называется ...
- а) Косвенный метод сопоставления различных вариантов;
 - б) Метод по конечным результатам;
 - в) Метод по непосредственным результатам деятельности;
 - г) Нет правильного ответа.
12. Этот метод основан на оценке непосредственного эффекта от управленческого решения при достижении целей:
- а) Косвенный метод сопоставления различных вариантов;
 - б) Метод по конечным результатам;
 - в) Метод по непосредственным результатам деятельности;
 - г) Нет правильного ответа.
13. Какой метод является самым распространенным в практике управления?
- а) Косвенный метод сопоставления различных вариантов;
 - б) Метод по конечным результатам;
 - в) Метод по непосредственным результатам деятельности;
 - г) Метод «затрат – результаты».

Раздел 4. Система ответственности при разработке и реализации управленческих решений (УК-2.1, УК-2.2, УК-2.3)

Тема 4.1 Система ответственности при разработке и реализации управленческих решений

Тест 1. «Система ответственности при разработке и реализации управленческих решений»

1. Набор действий, возложенных на работника (гражданина) должностным лицом (государством, обществом, семьей) называется ...
 - а) обязанностью;
 - б) ответственностью;
 - в) правом;
 - г) инструкцией.
2. Какие различают виды обязанностей работников турфирмы?
 - а) Служебные;
 - б) Общественные;
 - в) Семейные;
 - г) Военские.
3. Необходимость отдавать кому-либо отчет в своих действиях, поступках и компенсировать неисполнение или ненадлежащее исполнение порученного действия называется ...
 - а) обязанностью;
 - б) ответственностью;
 - в) правом;
 - г) инструкцией.
4. Эта ответственность выражает необходимость соблюдения государственных законов
 - а) Юридическая;
 - б) Экономическая;
 - в) Административная;
 - г) Профессиональная.
5. Суть этой ответственности отражается в должностных инструкциях или уставе предприятия туриндустрии.
 - а) Юридическая;
 - б) Экономическая;
 - в) Административная;
 - г) Профессиональная.
6. Обязанность работника возместить предприятию, в котором он работает, имущественный ущерб, причиненный по его вине формирует ... ответственность:
 - а) Юридическую;
 - б) Экономическую;
 - в) Материальную;
 - г) Профессиональную.
7. Формы юридической ответственности:
 - а) Замечания;
 - б) Выполнение предписывающих действий;

- в) Заключение под стражу;
 - г) Арест.
 - д) Все перечисленное верно.
8. Формы экономической ответственности турфирмы:
- а) Полная компенсация ущерба;
 - б) Частичная компенсация ущерба;
 - в) Пени;
 - г) Штрафы;
 - д) Неустойки;
 - е) Все перечисленное верно.
9. Что не является формой профессиональной ответственности?
- а) Взыскание;
 - б) Замечание;
 - в) Перевод на другую работу;
 - г) Увольнение;
 - д) Выговор;
 - е) Арест.
10. Формы административной ответственности:
- а) Предупреждение;
 - б) Административный арест;
 - в) Конфискация незаконных предметов;
 - г) Все перечисленное верно.
11. Ответственность личности, заложенная в природе человека и развитая в процессе воспитания с учетом моральных норм общества называется ...
- а) Уголовной ответственностью;
 - б) Административной ответственностью;
 - в) Экономической ответственностью;
 - г) Социальной ответственностью.
12. Формы социальной ответственности:
- а) Замечание;
 - б) Обсуждение;
 - в) Изменение общественного мнения о руководителе;
 - г) Объявление и несоответствии должности по общечеловеческим соображениям;
 - д) Все перечисленное верно.
13. Ответственность, возникающая из-за угрозы загрязнения окружающей среды или хищнического отношения к природе, называется ...
- а) Экологической ответственностью;
 - б) Административной ответственностью;
 - в) Экономической ответственностью;
 - г) Социальной ответственностью.
14. Формы этической ответственности руководителя:
- а) Вынесение общественного порицания;
 - б) Изменение общественного мнения о руководителе;

- в) Объявление и несоответствии должности по этическим соображениям;
 - г) Все перечисленное верно.
15. Виды ответственности по временному признаку:
- а) Ответственность за прошлые решения;
 - б) Ответственность за настоящие решения;
 - в) Ответственность за будущие результаты;
 - г) Все перечисленное верно.
16. Виды ответственности по ущербу, вызванному ошибочными решениями:
- а) Ответственность за существенный ущерб не имеющий срока давности;
 - б) Ущерб, ответственность по которому имеет срок давности (3-5 лет);
 - в) Все перечисленное верно.
17. Описание порядка управленческих решений, которым четко определяется, кто, когда и в каких условиях решает конкретные задачи и кто несет ответственность за их успешную реализацию, называется ...
- а) Целевое управление;
 - б) Программное управление;
 - в) Регламентное управление;
 - г) Программно-целевое управление.
18. Документы, входящие в систему регламентного управления:
- а) Нормали управления;
 - б) Классификаторы задач;
 - в) Информационные таблицы;
 - г) Схемы функционирования;
 - д) Все перечисленное верно.
19. Регламентное управление способствует совершенствованию системы менеджмента за счет:
- а) сведения к минимуму влияния субъективных факторов;
 - б) обеспечения четкого разделения и специализации управленческого труда;
 - в) координации и стандартизации решения соответственно взаимосвязанных и однотипных задач управления;
 - г) повышения ответственности исполнителей за качество и своевременность разработки управленческих задач;
 - д) повышения ответственности потребителей за практическое использование результатов;
 - е) все перечисленное верно.
20. Управленческое решение имеет не только экономическую, но и моральную ценность, т.к. оценивается ..., затрагивая их интересы.
- а) Подчинёнными;
 - б) Коллегами;

- в) Вышестоящим руководством;
- г) Внешними деловыми партнерами;
- д) Все перечисленное верно.

21. Величина ответственности прямопропорциональна последствиям решения:

- а) Индивидуально-психологическим (личные переживания человека);
- б) Нравственно-педагогическим (воспитательный аспект принятого решения);
- в) Организационным (изменение взаимосвязей в структуре управления и производства);
- г) Экономическим (полученная прибыль, либо нанесенный предприятию ущерб);
- д) Все перечисленное верно.

22. Формирование нравственной структуры личности связано с ...

- а) психологическими свойствами личности (направленностью, силой воли, темпераментом, характером и т.д.);
- б) внутренней обусловленностью личности, а не простым подчинением внешним обстоятельствам;
- в) все перечисленное верно.

23. Выбор управленческого решения зависит от интеллектуального и нравственно-этического потенциала личности. В чем это проявляется?

- а) В осознании руководителем долга и ответственности;
- б) В социально значимых потребностях и чувствах руководителя;
- в) Все перечисленное верно.

24. Выполните группировку качеств нравственного облика руководителя:



- а) Патриотизм;
- б) Гуманизм;
- в) Справедливость;
- г) Трудолюбие;
- д) Скромность;
- е) Великодушие;
- ж) Оптимизм;
- з) Доброта;
- и) Гражданская совесть;

- к) Ответственность;
- л) Воля;
- м) Коллективизм;
- н) Мужество;
- о) Принципиальность.

25. Какой пункт не относится к модели поведения руководителя по обеспечению принятого решения (модель «Чейз Манхеттен Бэнк» США)?

- а) Гуманное отношение к работникам должно быть развито на 100%;
- б) Дружеское отношение к сотрудникам не должно переходить в панибратство;
- в) Стремление нравиться людям (самопрезентация) и самоутверждение руководителя через достижение конкретных результатов должно быть в соотношении 30%/70%;
- г) Не использовать работников в личных интересах, а помогать им в решении их проблем, способствуя тем самым достижению собственных целей;
- д) Эффективный управляющий лишь на 20 % зависит от внешних воздействий, а на 80% он управляет ситуацией;
- е) Использовать административную власть крайне не желательно;
- ж) Стремление любой ценой выполнить задание, вплоть до увольнения подчиненных;
- з) Неудовлетворенность результатом работы подчиненного не должна быть явной, лучше этого не показывать.

26. При данном подходе к принятию решений повышается степень ответственности руководителя, что объективно ставит его в положение виновного за потенциальные ошибки. Нередко последний не склонен признавать допущенные просчеты, и объясняет их скорее сложившимися обстоятельствами, либо перекладывает вину на своих работников. В данной ситуации руководитель не учитывает потребность членов коллектива в причастности к делам предприятия, их расположения к сотрудничеству. Между тем критерием сплоченности коллектива является именно его готовность работать в экстремальных производственных ситуациях, преодолевая определенные трудности. Такой подход взаимодействия руководителя и коллектива при принятии решений и разделении ответственности за их последствия называется ...

- а) Индивидуально-субъективный;
- б) Принятие решения совместно с работниками;
- в) Руководитель принимает решение совместно с подчиненными, но выслушивает их мнение для того, чтобы опровергнуть и доказать правомерность своего;

- г) Руководитель предпочитает принимать решения самостоятельно, но объясняет мотивы разрешения проблемной ситуации, когда решение уже принято;
 - д) Руководитель переоценивает свои возможности в принятии решений, игнорируя сигналы со стороны коллектива.
27. Выбор управленческого решения:
- а) Должен быть продиктован интересами дела;
 - б) Должен основываться на учете мнений подчиненных;
 - в) Либо согласовываться с «мозговым центром» (штабом предприятия);
 - г) Все перечисленное верно.
28. Нравственная ответственность руководителя в принятии решений заключается ...
- а) В умении взять на себя ответственность за принятое решение;
 - б) В умении отстаивать свою точку зрения;
 - в) В умении выслушивать мнения подчинённых и принимать свое решение;
 - г) В наиболее полном учете мнений коллектива.
29. Управленческое решение, принятое с учетом мнений всех специалистов, позволяет:
- а) Выразить общее мнение по конкретной проблеме;
 - б) Способствует проявлению взаимопомощи в достижении цели;
 - в) Реализации системного подхода;
 - г) Усилению деловой активности;
 - д) Повышению квалификации работников;
 - е) Воспитывается общая заинтересованность, чувство значимости и причастности к работникам к процессу управления;
 - ж) Обостряется субъективное ощущение коллективной ответственности за исполнение принятых решений.

Критерии оценивания тестовых заданий

Баллы (по БРС)	Оценка	Критерии оценки
27-30	«отлично»	90-100% правильных ответов
21-26	«хорошо»	70-89% правильных ответов
15-20	«удовлетворительно», пороговый уровень	50-69% правильных ответов
Менее 15	«неудовлетворительно»	менее 50% правильных ответов

СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАЧИ

Раздел 2. Технология разработки и принятия управленческих решений (УК-2.1, УК-2.2, УК-2.3, ПК-13.1)

Тема 2.4 Целевая ориентация управленческих решений

Деловая игра «Найди предмет»

Цель игры: осознание студентами необходимости точной постановки цели и определения способов ее достижения, а также важности мотивации исполнителей к достижению цели и необходимости обратной связи.

Процедура

1) Преподаватель предлагает трем добровольцам покинуть аудиторию. После этого он берет какой-либо известный предмет и прячет (кладет) его, где то в аудитории. Далее он договаривается со студентами, что они должны определенным образом реагировать на поведение того, кто будет искать этот предмет. После того как преподаватель объяснил группе правила ее поведения, в аудиторию приглашается первый студент. Преподаватель говорит ему, что в течение 5 минут он должен найти спрятанный в аудитории предмет. При этом никаких дополнительных пояснений относительно того, что это за предмет, как искать, где искать, зачем искать не делается. Задача состоит в том, что студент сам должен найти предмет. После того как студент нашел предмет или истекли 5 минут, приглашается второй студент, которому ставится точно такая же задача, как и первому. По завершению задания вторым студентом или истечение 5 минут, приглашают третьего студента, которому ставится точно такая же задача, как и двум предыдущим. По завершению задания третьим студентом преподаватель подводит краткий итог.

2) Студенты малыми группами (по 5-6 человек) должны сделать выводы по результатам игры (о необходимости точной постановки цели и определения способов ее достижения, а также важности мотивации исполнителей к достижению цели и значении обратной связи в достижении результата).

Ситуационная задача.

Фрагмент приказа:

«О совершенствовании управления филиалами спортивного комплекса» от 01.11. 20xx г. № 250:

В целях совершенствования управления филиалами спортивного комплекса «ZZZ» приказываю:

1. Ввести в штатное расписание сотрудников филиала должность специалиста по продвижению и пропаганде;
2. Руководителям филиалов разработать должностную инструкцию на вновь вводимую должность и в срок до 01.12.20xx г. представить штатное расписание и должностную инструкцию на утверждение;
3. Контроль за выполнением приказа возложить на заместителя директора СК по маркетингу и продвижению.

Директор СК «ZZZ»

Вопросы к ситуации:

- Как сформулировать цель данного приказа?
- Какие технологии ПРУР будут эффективны при разработке штатного расписания и должностной инструкции?

Для решения рекомендуется использовать таблицы 1 и 2.

Таблица 1 – Фрагменты текста и условия формирования цели

Краткий перечень условий	Фрагменты текстов цели УР
Желательность	
Возможность	
Необходимость	
Приемлемость	
Ключевое слово	

Таблица 2 – Основные условия при выборе технологии ПРУР

Перечень условий	Технологии ПРУР		
	Инициативно-целевая	Программно-целевая	Регламентная
Количество персонала, для которого разрабатывается или реализуется УР	Не более 100 чел.	Не более 1500 чел.	Не менее 10 тыс. чел.
Время выполнения задания	Не более 1 месяца	Не более 1 года	Задано ориентировочно
Характер продукта реализации	Преимущественно новый	Серийный	Инновационный
Ограничения на ресурсы	Возможны	Практически нет	Как правило

Кейс. Компания «XYZ» успешно работает на российском рынке. Она занимается разработкой и продажей туров по азиатской части России для отечественных и зарубежных туристов. В компании работает 1040 человек. Компания имеет один филиал в городе X. В отчетном году чистая прибыль компании составила 20 млн. руб. при валовом доходе 140 млн. руб. и затратах 120 млн. руб.

Дирекция компании по итогам года обсуждает вопрос об увеличении дохода. На голосование вынесено три альтернативных управленческих решения:

1. Организовать еще два филиала (в городах Y и Z). По результатам маркетинговых исследований в этих городах имеется большой и долговременный спрос на турпродукты компании;
2. Разобраться в деятельности компании, навести там порядок, снизить издержки и ужесточить административную и технологическую дисциплину;
3. Сделать ставку на улучшение условий работы персонала, стимулирование их производительного труда и творческой деятельности по принципу «сначала стимулирование, а потом –

производительность». За счет этого можно снизить непроизводительные расходы и усилить интеллектуальный и социальный потенциал компании.

Ориентировочные данные расчетов приведены в таблице.

Таблица – Основные данные по управленческим решениям, вынесенным на голосование

Параметры	Варианты решений		
	1	2	3
Валовый доход, млн. руб.	215	150	230
Затраты, млн. руб.	180	140	185
Чистая прибыль, млн. руб.	35	10	45
Время реализации УР, мес.	18	3	6
Социальная устойчивость	средняя	низкая	высокая
Технологические перспективы	высокие	низкие	средние

Руководство компании выбрало третий вариант управленческого решения.

Решите кейс. Ответьте на вопросы кейса:

- Какие виды эффективности было бы целесообразно рассмотреть в приведенной ситуации?
- Какие значения экономической эффективности имеют предложенные управленческие решения?
- Какие приоритеты функциональной эффективности можно предложить в данной ситуации?

Кейс. Текучесть кадров

Компания «Престиж» - в пятерке лидеров по реализации туристических туров. Компания динамично развивается и пополняется новыми сотрудниками, открываются новые филиалы во многих городах России. Три месяца назад открылся филиал в провинциальном городе «Х». В филиале постоянная текучесть кадров. Должностные оклады специалистов филиала на 25% выше, чем оклады специалистов, работающих в местных туристических фирмах, мотивационные программы компании предполагают дополнительные стимулирующие выплаты, которые позволяют зарабатывать еще больше.

Руководство компании приняло решение – проводить обучение потенциальных сотрудников в течении 5 дней по 5 часов, дополнительно давалось домашнее задание. Если кандидат успешно прошел обучение, сдал экзамены (набрал нужное количество баллов), то он может быть принят на должность консультанта. Цель данного проекта по обучению - сократить базовое обучение после того, как кандидат будет принят на должность и повысить эффективность новичка на этапе адаптации. Однако в городе «Х» все пошло не так, как ожидало руководство. Набранная группа кандидатов посещала занятия нерегулярно, 50% кандидатов

отсеивались на 3-й день обучения, объясняя уход большими объемами новой информации, еще 25% кандидатов не могли набрать необходимое количество зачетных баллов (т.е. тоже отсеивались). Оставшиеся 25% принимались на работу, но в течении 3-4 месяцев оставались работать в филиале лишь 1-2- человека. Увольняющиеся сотрудники говорили о том, что продажи сделать очень трудно и сложно продавать по стандартам и технологиям компании. Руководитель филиала поставил перед HR- менеджером и внутренним тренером задачу - выяснить причины возникшей ситуации и разработать план по изменению ситуации.

Решите кейс

Вопросы:

1. Что не учло руководство, открывая филиал туристической компании в провинциальном городе?
2. Что должен включать в себя план по изменению ситуации?
3. Каковы причины текучки кадров и какие меры необходимо предпринять, чтобы ее уменьшить?
3. Как повысить продажи в провинциальном городе «Х»?
4. Как руководителю добиться повышения эффективности работы филиала?

Сложная ситуация

Турфирма "Гермес" существует на рынке города с 2001 года. За это время у компании появилась постоянная клиентская база и хорошая репутация. Однако в связи с резким ростом курса валют и нестабильной политической ситуацией в некоторых странах, в последнее время пришлось закрыть для туристов самые популярные направления туристических поездок. Причем многие туры уже были забронированы постоянными клиентами "Гермеса" и оплачены. Менеджеры компании предложили клиентам поменять забронированные туры на другие с доплатой. В связи с ростом курса валюты почти все покупатели отказались от предложения, и турфирме пришлось возвращать своим клиентам денежные средства. Помимо этого, продажи туров по другим направлениям также сократились из-за увеличения стоимости туров. В сложившейся ситуации прибыль компании значительно снизилась, в связи с чем сотрудникам было отказано в выдаче премий. Кроме того, клиенты турфирмы часто вымещали свое недовольство на сотрудниках компании, поэтому многие квалифицированные сотрудники уволились с занимаемых должностей. Таким образом, компания оказалась в достаточно сложной ситуации: продажи снизились, цена туристических продуктов возросла, постоянные клиенты отказались от услуг турфирмы, привлечь новых клиентов также

достаточно проблематично, квалифицированные сотрудники покидают компанию, а для обучения новых сотрудников у компании недостаточно средств.

Решите кейс

Вопросы к кейсу:

- 1) Как в данной ситуации снизить финансовые потери и увеличить прибыль компании?
- 2) Как остановить увольнения сотрудников?
- 3) Какие действия необходимо предпринять, чтобы не потерять наработанную клиентскую базу?

Кейс. Управленческое решение по созданию фитнес-клуба

Отслужив в воздушно-десантных войсках более 25 лет, Сергей вышел на пенсию. Найти работу по найму, не имея гражданской специальности, было затруднительно, поэтому Сергей решил открыть собственный бизнес, тем более, что за время службы в армии удалось скопить некоторый стартовый капитал.

Изучив состояние местного рынка, а также принимая во внимание свое спортивное прошлое (кандидат в мастера спорта по тяжелой атлетике), Сергей принял решение проработать вопрос об открытии фитнес-клуба. В качестве исходных данных для расчета он принял следующее:

- 1) Единовременные затраты на приобретение оборудования (тренажеры, спортивный инвентарь, оборудование для раздевалок и душевых и т.д.) – 3 млн.руб.
- 2) Срок службы указанного оборудования – 10 лет.
- 3) Ежегодная арендная плата за помещение – 1 млн.руб.
- 4) Годовые расходы на оплату труда, включая отчисления на социальные нужды, (администраторы, тренеры, уборщица) – 2 млн.руб.
- 5) Среднее количество проданных абонементов – 200 абонементов в месяц.
- 6) Средняя цена месячного абонемента – 2000 рублей.
- 7) Система налогообложения – УСН (6% от дохода).

Для простоты расчетов Сергей предположил, что все затраты на оборудование произведены единовременно 1 января текущего года. Продажа абонементов также начинается с 1 января текущего года. Все расходы производятся Сергеем за счет собственных средств. Привлекать кредитные средства для реализации проекта Сергей не намерен.

Решите кейс

Вопросы к кейсу:

- 1) Помогите Сергею составить Бюджет движения денежных средств на текущий год.
- 2) Помогите Сергею составить Бюджет доходов и расходов на текущий год.

3) Помогите Сергею составить Прогнозный баланс на текущий год.

Кейс. Необходимо принять решение о дальнейшей деятельности фитнес-клуба

В небольшом городе Ч, в одном из новых молодых районов был открыт фитнес-клуб "А". При принятии решения об открытии клуба именно в этом районе руководствовались тем фактом, что здесь живет очень много молодых семей (более 80 % от общего количества), а соответственно молодых мамочек, которые захотят себя привести в форму.

Месторасположение фитнес-клуба достаточно удачное. Он находится на 2 этаже в большом супермаркете, который пользуется большим спросом у жителей района. Тем не менее, он находится не внутри микрорайона, а на окраине, что позволяет его увидеть просто проезжая мимо. Но, по собственным наблюдениям, вывеска фитнес-клуба теряется на фоне вывески супермаркета, не только по масштабам, но и по цветовому решению. В темное время суток ситуация еще хуже, у вывески фитнес-клуба нет подсветки и ее абсолютно не видно ночью.

Так же по многочисленным опросам было выяснено, что около 60% жителей не знают о существовании фитнес-клуба "А", а тем более не знают о том, что он находится в их микрорайоне.

Проблема заключается в том, что у клуба нет достаточного уровня посещаемости, и более того этот уровень постоянно снижается. Владельцы клуба терпят убытки, но не хотят закрывать клуб. Считают, что проблема заключается в недостаточной рекламе и собираются вложить немаленькие деньги в развитие этого направления.

Решите кейс

Вопросы к кейсу:

- 1) Проанализируйте месторасположение фитнес-клуба. Как вы считаете, оправдано ли его открытие в этом месте или нет?
- 2) В чем, на Ваш взгляд, причина постоянного снижения посещаемости клуба?
- 3) Как Вы считаете, правильное ли решение приняли владельцы клуба?

Кейс. Начальник "самодур"

В городе М с населением в 400 тыс. человек функционирует 15 фитнес центров с примерно аналогичным перечнем услуг. Один из них находится в спальном районе практически в центре города. Данный фитнес центр существует уже пять лет, его площадь около 1000 кв. м. Фитнес центр достаточно хорошо оснащен спортивным оборудованием и инвентарем, имеются залы для групповых программ. Занятия проводят квалифицированные тренеры и инструкторы по фитнесу. Инструкторы по персональному тренингу постоянно совершенствуют свою квалификацию.

Проблема данного клуба в начальнике «самодуре», который

совершенно не вникает в процесс управления, не понимает составляющих бизнеса, не умеет взаимодействовать с коллективом. Сама хозяйка ранее была тренером, сейчас является лицом фитнес центра, на работе находится набегами, тренируется самостоятельно. Стиль управления по типу "щеля под хвост попала", то есть где-то услышала, что нужно делать так, значит, это активно внедряется. При этом внедряется так: проводится экстренное собрание, всех сотрудников нещадно ругают за их низкую активность и незаинтересованность, за не преданность идеи, затем объясняется нововведение, а на утро об этом всем забывается. И так каждый раз. Плюс к этому все время постоянные распри внутри коллектива, потому как хозяйке достаточно услышать ничем не подтвержденную информацию и тут же начать ее «раздувать» и даже уволить сотрудников. Все как на пороховой бочке, никто не знает чего ждать дальше. Постоянная текучка кадров. Пытались поставить управляющего, но более полугода никто не выдерживал. Однако, при этом фитнес центр является доходным. Сотрудники удовлетворены зарплатой, посетители клуба тоже в целом довольны.

Решите кейс

Вопросы к кейсу:

- 1) Охарактеризуйте основные проблемы клуба.
- 2) Какова перспектива развития клуба в дальнейшем?
- 3) Что можно предпринять для решения конфликтов внутри коллектива?

Кейс. Фитнес центр для женщин

Тема здорового образа жизни все сильнее набирает обороты и не сдает своих позиции. Соответственно услуги фитнес индустрии более чем востребованы. У предпринимателя Т родилась идея открыть клуб со спецификой для женщин, то есть посещение клуба исключительно лицами женского пола с персоналом также исключительно женского пола. Каковы преимущества? Экономия на раздевалках, душевых и туалетных комнатах, так как нет необходимости в их разделении по половому признаку. Продвижение этого направления для лиц с мусульманским вероисповеданием, которое не допускает пребывание женщин бок о бок с мужчинами, что для многих желающих является непреодолимым барьером. Экономия на персонале, так как нужна узкая специализация, направления только женского фитнеса с учетом всех физиологических особенностей женщин. Также планируется расширить сферу предлагаемых услуг: запустить услуги косметологии, массажа, ногтевого сервиса и шугаринга. Получится целый женский клуб по интересам.

Решите кейс

Вопросы к кейсу:

- 1) Как считаете, данный проект будет успешен? Будет ли востребован рынком?

- 2) Что необходимо учесть предпринимателю при открытии подобного заведения?
- 3) Какие могут быть "подводные камни" при открытии фитнес клуба для женщин?
- 4) Какую стратегию продвижения лучше всего выбрать?

Кейс. "Фитнес-клуб только для женщин"

В городе Ч был открыт первый фитнес-клуб для женщин с упором на пилатес, аэробику, стретчинг, комплексные фитнес программы, СПА-процедуры. Выбор концепции фитнес клуба был сделан собственником на основании своих заключений и анализа, когда он проживал в другом регионе и узнал о подобном формате ЗОЖ. Вернувшись в родные места, он решил запустить подобный клуб.

Запуск проекта проходил на средства собственника, была куплена франшиза у раскрученного бренда. Было выкуплено помещение в цокольном этаже жилого комплекса, сделан ремонт. После запуска клуба и года работы, пришло понимание, что концепция и заявленные услуги не удерживают клиентов, после прохождения от 1 до 3 месяцев программы, клиенты не возвращаются в клуб.

Проведя опрос, выяснили, что многим не нравится набор упражнений и тренажеров, которые не привычны для женщин-клиентов в данном регионе. Что результаты в потере веса и улучшения физической формы приходят очень медленно и не так заметны. Собственником было принято решение об изменении концепции клуба и отказе от франшизы, было выкуплено дополнительное соседнее помещение, где был сделан бассейн, сауна, два зала групповых программ. Что привлекло новых и вернуло старых клиентов. Но возникли вопросы по клубным картам: их стоимость и набор услуг, которые входят в карту.

Так как покупка второго помещения и ремонт делались за счёт заёмных средств, это отразилось на стоимости почти всех услуг, в сторону увеличения цены. Что в свою очередь, на фоне общего спада в экономике, повлекло к уменьшению клиентов. По прошествии трёх лет собственник стал склоняться к продаже бизнеса, чтобы вернуть вложенные средства.

Решите кейс

Вопросы к кейсу:

- 1) Какие шаги надо было сделать на стадии разработки и запуска проекта? Укажите не менее пяти пунктов.
- 2) Какие каналы рекламы и привлечения клиентов можно было использовать? Укажите не менее пяти пунктов.
- 3) Сделайте стратегический анализ проекта, в перспективе развития и расширения.

Кейс. Кардинальная смена деятельности

Мария окончила институт физической культуры, педагогический стаж в школе более 10 лет, на работе уважаема коллегами и учениками. Имеет хорошую зарплату, соцпакет, отпуск 56 дней в летний период. Во время пребывания в декрете Мария понимает, что работа по найму, а особенно в педагогической сфере это не ее, выходить обратно в школу не хочет.

Привлекает Марию работа в области здорового образа жизни - питание, спорт. За время декрета прошла обучение на нутрициолога, консультирует друзей, родных. Эффект имеется - друзья и родные значительно поправили свое здоровье, благодаря Марии "докопались" до серьезных проблем и уже целенаправленно решают их дальше с докторами.

Мария консультирует друзей бесплатно на энтузиазме, но подумывает свое увлечение перевести на коммерческую основу, так как консультации занимают очень много времени. Чем больше желающих консультироваться и чем больше Мария тратит свое время на объяснения, на расшифровку жалоб и анализов, тем больше убеждается, что бесплатно предоставленная информация не имеет ценности для многих людей, в итоге время на человека потрачено, а он и не думает менять свой привычный образ жизни, хотя жалоб много.

Кроме того, многие знакомые воспринимают Марию как учителя, а не как нутрициолога, поэтому слова и советы воспринимают изначально скептически. Помогите Марии принять правильное решение.

Решите кейс

Вопросы к кейсу:

- 1) В чем суть проблемы?
- 2) Какие причины влияют на формирование проблемы?
- 3) Какие варианты решения проблемы можно предложить Марии?
- 4) Какие ресурсы потребуются для реализации каждого варианта?
- 5) Какие риски (потери) может получить Мария при реализации предложенных вариантов?
- 6) Какой вариант выбрали бы вы и почему?

Кейс. Смена деятельности или как в 50 лет начать все сначала?

Валентин - профессиональный спортсмен, каратист, но всю свою жизнь работал в другой сфере. Работу свою не любил, но работал, так как была возможность зарабатывать хорошие деньги. Спорту он стабильно уделял время: регулярные тренировки, правильное питание, повышение квалификации, сдавал аттестации, имел отличную физическую форму и 5-й ДАН по каратэ. Получил судейскую аккредитацию и имел возможность быть судьей на соревнованиях по каратэ. Дополнительно получил 2 ДАН по Крав - мага. Как хобби - тренировал детей. Есть ученики, которые имеют достижения в спорте.

Компания, в которой он работал, закрылась. В 50 лет он остался без работы. Было много попыток найти работу по специальности, но на аналогичную позицию было требование к кандидатам - возраст 35-45 лет.

После неудачных попыток найти работу, было принято решение создать свой клуб, тренировать детей и взрослых по направлениям Каратэ и Кравмага, быть судьей на соревнованиях. Заниматься любимым делом.

На данный момент в городе уже есть несколько хорошо раскрученных и узнаваемых спортивных клубов по каратэ. Это клубы, которые заявляют о себе на всех соревнованиях, не только в городе, но и в области, стране и на международных уровнях. Есть спортсмены, которые участвовали в олимпийских играх.

Решите кейс

Вопросы к кейсу:

- 1) Как заявить о себе? Какие шаги для раскрутки клуба нужно сделать?
- 2) Разработайте слоган, логотип клуба.
- 3) Какие использовать источники для привлечения целевой аудитории?

Кейс. Услуги велопроката

В 2013 г. трое друзей (Карлос, Кондит, и Алекс) решили открыть услугу проката велосипедов. Закупили 10 велосипедов.

У друзей нет опыта ведения бизнеса, они молодые лет по 20-22.

Карлос имеет основную работу. Он работает за чертой города 4 дня по 12 часов и 4 дня отдыхает. Вечером после работы у него получается (иногда) забегать в помещение (офис), в котором сдаются велосипеды.

Кондит тоже занят на основной работе пять дней в неделю (суббота воскресенье выходной), вечером после работы свободен.

Алекс без работы, получается, что всегда свободен.

Друзья арендовали помещение для хранения и выдачи велосипедов на нулевом этаже торгового центра (ТЦ) у побережья моря. Поток желающих взять в аренду хороший, но в основном это молодежь до 18 лет.

Так как для аренды помещения в ТЦ нужны официальные документы, подтверждающие право ведения предпринимательской деятельности, согласовано решили открыть индивидуальное предпринимательство на имя Карлоса. Формально для вида завели кассовый аппарат. Бизнес сезонный, но климат в регионе мягкий до 7 месяцев можно кататься на велосипеде. Из доходов первым делом оплачивали аренду и закрывали другие необходимые расходы, оставшуюся прибыль делили поровну. Как таковой долгосрочной стратегий на бизнес не было.

Но как то в этом регионе случился несчастный случай со смертельным исходом: сильным порывом ветра свернуло батут и одного ребенка придавило. На хозяина батута завели уголовное дело и дали срок. Услышав это, Карлос испугался, что если во время аренды велосипеда произойдет ДТП, то придется отвечать ему как владельцу бизнеса. Так как основная

категория арендаторов – молодежь 13 - 18 лет, велика вероятность развития рискованного события.

Решите кейс

Вопросы к кейсу:

- 1) Сформулируйте проблему
- 2) Определите причинно-следственные связи
- 3) Сформулируйте цель решения проблемы
- 4) Определите критерии принятия решения
- 5) Предложите варианты решения проблемы
- 6) Какой вариант предпочтительнее? Почему?

Кейс. Тренер теряет клиентов

София – опытный персональный тренер. Имеет профильное образование, постоянно участвует в различных семинарах, знакомится с результатами последних научных исследований, пробует новые методики, повышает свою квалификацию. Она сама является практикующим спортсменом.

Несколько лет работает в тренажерном зале и проводит индивидуальные тренировки. Ее основная аудитория – девушки. Как тренер она работает с самыми разными целями: похудение, тонус в мышцах, коррекция осанки и другими.

У Софии достаточно много клиентов. Но около 30% из них уходят после 2 месяцев занятий. Они не уходят к другому тренеру или в другой тренажерный зал, они просто перестают заниматься спортом вообще.

София внимательно относится к результатам и вместе с подопечными фиксирует их с определенной периодичностью (раз в 2 недели и раз в месяц): замеры, взвешивания, тестирования и т.д.

При этом все ушедшие клиенты добивались первых результатов, радовались им, но потом почему-то полностью теряли мотивацию. Объяснить причину ухода они так и не смогли: «Не знаю, почему не тренируюсь. Я просто не могу заставить себя пойти в зал».

Убедить их продолжить тренировки для сохранения и преумножения результата Софии не удавалось.

Хотя у всех клиентов были цели и изначально они казались очень ориентированными на результат.

Ушедшие клиенты – это существенный минус к объему продаж тренера. Поэтому Софии важно, чтобы клиенты продолжали тренироваться с ней.

Решите кейс

Вопросы к кейсу:

- 1) В чем причины того, что клиенты перестают заниматься, добившись первых результатов?

- 2) Что может сделать София, чтобы вернуть таких клиентов?
- 3) На что стоит обратить внимание Софии, чтобы не допускать такой ситуации?
- 4) Как можно замотивировать клиентов продолжить приобретать услуги?

Кейс. Система мотивации фитнес-тренеров

Сеть фитнес-клубов «М» существует в городе около 10 лет. Позиционирует себя как фитнес-клуб «бизнес-класса» для всей семьи. Внятная и интересная концепция, значительные инвестиции в персонал, помещения, качественное оборудование и систему дополнительных услуг обеспечили наличие большой активной клиентской базы. Сеть известна и узнаваема в городе, имеет хороший имидж и положительные отзывы клиентов.

Однако, за последний год приток новых клиентов существенно сократился (конкуренция значительно выросла, емкость рынка не увеличилась), средний чек не растет. На фоне роста постоянных расходов (коммунальные услуги, налоги, содержание и эксплуатация помещений) рентабельность бизнеса снизилась.

Проанализировав ситуацию, руководство пришло к выводу, что среди резервов развития и повышения эффективности есть, в том числе, и оптимизация фонда оплаты труда тренерского состава путем совершенствования системы их мотивации.

Тренерский состав является важнейшим ресурсом фитнес-сети. Большая часть тренеров в сети работают давно, обладают высокой квалификацией, спортивными званиями и достижениями, авторитетом и уважением среди клиентов и коллег.

Система мотивации тренеров не пересматривалась 7 лет. В этой системе основной частью заработка тренера (80-90%) является твердый процент от суммы услуг, оказанных клиентам (остальное - твердые суммы за каждое проведенное занятие, за приведенного нового клиента). Размер этого процента (25%) выше, чем у конкурентов (у них 15-20%). Так как за длительное время количество клиентов существенно выросло, то и выручка от услуг также выросла значительно, поэтому размеры зарплат тренеров стали на 30-40% выше, чем в среднем по рынку труда.

Как, в данном случае, руководству сети следует действовать, чтобы снизить размер ФОТ, сохранить основной костяк тренеров и при этом не ухудшить, а улучшить их мотивацию на качество и объем обслуживания клиентов.

Решите кейс

Вопросы к кейсу:

- 1) Из каких элементов и в каких пропорциях должна состоять новая система мотивации тренеров, направленная на достижение целей руководства сети? Чем должна отличаться новая система мотивации от существующей?

- 2) Какого наилучшего результата решения конфликта по поводу новой системы мотивации должно добиваться руководство фитнес сети?
- 3) Каким образом руководству нужно проинформировать и провести переговоры с тренерским составом для достижения наилучшего результата в конфликте?

Деловая игра: Компания «Отдых на воде»

Н.Л.Тимова

Данная игра является классическим примером формирования управленческих решений в условиях влияния случайных воздействий внешней среды, имитируемых с помощью метода Монте-Карло. Оптимальная стратегия может быть сформирована путем многократных компьютерных экспериментов.

Ситуация. В связи с ростом города Молина Бич, находящегося на границе США и Канады, и развитием его порта компания "Отдых на воде" (КОНВОД) в настоящее время стремится расширить масштабы своей деятельности в области спортивной рыбной ловли. Ранее были приобретены базовое круизное судно и спортивные рыболовные лодки. К настоящему времени КОНВОД успешно завершила переговоры с городской администрацией о сдаче в аренду 2,5 акров земли для собственной лодочной станции. Вас наняли для того, чтобы детально проработать проект. Вашей задачей является превращение 2,5 акров целины в лодочную станцию, приносящую максимальный доход.

Информация для анализа. В связи с тем, что данный вид активного отдыха является достаточно элитарным, были закуплены дорогие спортивные лодки. Их постоянное пребывание в воде практически неизбежно ведет как к частичной утрате ходовых качеств, так и к ухудшению состояния интерьера. Опыт других компаний выявил случаи угона подобных лодок и актов вандализма. В результате руководством компании было принято решение о том, что лодочная станция будет оборудована специальными причальными устройствами для спуска и подъема лодок, а сами они будут постоянно храниться в эллинге. Санитарно-профилактические работы в целях гарантированности их высокого санитарно-технического качества обязательны после каждого использования и должны проводиться в эллинге по стандартной процедуре. Из обсуждений с менеджерами аналогичных компаний Вы узнали, что использование стационарных причалов не покрывает суммарных расходов, включающих средства на постройку, страхование от несчастных случаев, стоимость обслуживания и стоимость ликвидации пристани. Вы выяснили, что временные легкие конструкции более перспективны в смысле прибыльности, легкости обслуживания, а также дешевле при закупке, эксплуатации и ликвидации. В результате анализа многочисленных предложений предприятий-производителей

подобных сборных причальных устройств Вы сократили свой выбор до двух вариантов, в дальнейшем именуемых причалами типа "А" и "В". Хотя их цена и качество одинаковы и их производители готовы осуществить свои поставки сразу после получения заказа, имеется существенное отличие в стоимости эксплуатации и скорости обслуживания лодок. Эксплуатационные затраты учитывают следующее: собственно стоимость обслуживания; стоимость регулярно поставляемых в рамках договора запчастей; годовую амортизацию оборудования за 140 дней лодочного сезона в год. Для варианта А она составляет 150 \$ в день, а для В - 200 \$ в день. Хотя отличие в стоимости эксплуатации представляется существенной, Вы понимаете, что разница в скорости обслуживания, обусловленная конструктивными особенностями причальных механизмов, в частности, мощностью мотора механизма для подъема лодок, может являться более важным фактором. Вариант В подразумевает возможность обслуживания (спуска лодки на воду или ее подъема) на одну лодку в час больше, чем для варианта А. Привлеченные к анализу эксперты подтвердили, что вне зависимости от того, какой тип причала или их комбинация будут выбраны, эффективной окажется эксплуатация на пристани не более четырех причалов, а одновременная работа на одном причале более трех человек приводит к тому, что они начинают просто мешать друг другу. Из бесед с производителями причального оборудования Вы знаете, что на скорость осуществления операций по спуску и подъему лодок помимо вида причала влияет и число обслуживающего персонала (табл.1).

Таблица 1 - Число лодок, обслуживаемых за день

Тип причала	Число задействованных работников		
	1	2	3
А	90	105	120
В	105	120	135

Кроме того, маркетологи составили прогнозы распределения числа заявок на прокат лодок отдельно для хорошей и отдельно для ненастной (пасмурной, дождливой, туманной и т.д.) погоды (табл.2).

Таблица 2 - Распределение числа заявок на прокат лодок за день

Хорошая погода			Ненастная погода		
Число лодок	Вероятность этого числа	Ожидаемое число лодок	Число лодок	Вероятность этого числа	Ожидаемое число лодок
x	$G(x)$	$xG(x)$	x	$B(x)$	$xB(x)$
275	0,11	30,25	75	0,10	7,50
325	0,15	48,75	125	0,15	18,75
375	0,19	71,25	175	0,21	36,75
425	0,21	89,25	225	0,19	42,75
475	0,15	71,25	275	0,15	41,25
525	0,12	63,0	325	0,11	35,75
575	0,07	40,25	375	0,09	33,75

итого	1	414,00		1	216,50
-------	---	--------	--	---	--------

Проведенный анализ погодных условий данного региона показал, что ненастными в течение сезона рыбной ловли бывает 40% дней.

Местное бюро по найму работников согласно сотрудничать с Вами на следующей основе: Вы присылаете свою заявку на ежедневно необходимое число работников один раз в декаду, причем как за высвобождение, так и за дополнительный найм одного человека в ходе этой декады Вы должны заплатить 50\$.

Местный гидрометеоцентр готов предоставлять Вам раз в декаду свой прогноз. К сожалению, необходимо заметить, что он оправдывается лишь в 80% случаев.

Дополнительные данные

1. Длительность работы лодочной станции - 15 часов;
2. Оплата работников причалов - 2 доллара в час;
3. Доходность проката одной лодки - 4 доллара.

Система штрафов

1. Если во время игры Вы захотите сменить один тип причала на другой, Вы должны заплатить по 200 долларов за каждый причал на его переоборудование.
2. Если Вы измените общее число занятых на причале, то за каждого Вы должны заплатить дополнительно 50 долларов (при высвобождении - в качестве выходного пособия, а при найме - как стоимость подбора дополнительных кадров).
3. Потери в связи с недостаточной пропускной способностью станции - 1 \$ за каждую необслуженную лодку (стоимость перевозки несостоявшихся клиентов к конкурентам).

Задание

Вы должны сформировать Ваше решение, состоящее из следующих моментов:

- сколько причалов имеет смысл задействовать;
- какого типа причалы имеет смысл приобретать;
- сколько работников будет работать на каждом из причалов в каждый из дней декады в соответствии с полученным метеопрогнозом.

Ход игры

1. До начала каждой декады вы определяете число причалов каждого вида, которые вы хотите приобрести.
2. На основании прогноза погоды на декаду вы определяете число рабочих, которое будет задействовано на причале каждого типа.
3. Определяется пропускная способность лодочной станции в день. Пропускная способность станции определяется следующим образом: число действующих причалов типа А умножается на его пропускную

способность, определенную для выбранного числа обслуживающих работников, и к этому прибавляется число действующих причалов типа А умножается на его пропускную способность, определенную для выбранного числа обслуживающих работников.

4. Организуется поток заявок на прокат лодок: Становится известной "истинная погода" на каждый из дней декады. Запросы на прокат лодок формируются методом Монте-Карло исходя из таблиц распределения числа лодок для хорошей и плохой погоды (табл.2).

Определяются экономические результаты для текущей декады:

Общие расходы за декаду (R) определяются как сумма следующих величин:

1. Затраты на эксплуатацию причалов Z_p , которые складываются из стоимости эксплуатации причалов типа А (стоимость эксплуатации одного причала этого вида - 150 \$ умножается на число этих причалов P_a и на число дней в декаде - 10) и аналогичным образом определенной стоимости эксплуатации причалов типа В.
2. Затраты на заработную плату рабочих Z_r : стоимость одного часа работы одного рабочего (2 \$) умножается на длительность рабочего дня (15 часов) и на число рабочих, занятых на причалах обоого типа в течение декады. Для определения последней величины по всем дням декады суммируется число рабочих, занятых в этот день на причалах типа А (число рабочих на одном причале, умноженное на число причалов этого типа) и В.
3. Штраф за изменение числа причалов S_l (200 \$, умноженное на суммарное число изменений числа причалов А и В).
4. Штраф за изменение числа работников S_p - декадная сумма изменений общего числа занятых работников на причалах обоого типа по отношению к предыдущему дню этой декады.
5. Штраф за отказ от обслуживания S_n за всю декаду определяется как сумма по всем дням тех лодок, которые не могли быть обслужены из-за того, что пропускная способность лодочной станции оказалась меньше, чем реальное число заявок на лодки.

Доходы (D) определяются путем умножения доходов от обслуживания одной лодки (4 \$) на число лодок, обслуженных за декаду. Необходимо отметить, что число лодок, реально обслуженных в каждый день, равняется меньшему из двух чисел: пропускной способности лодочной станции в этот день и полученному числу заявок.)

Результаты деятельности за декаду - разность между доходами и общими расходами за эту декаду.

Критерии оценки решения проблемно-ситуационной задачи (кейса)

Оценка	Критерии оценки
«отлично»	Представлена комплексная оценка предложенной ситуации; показано знание теоретического материала с учетом междисциплинарных связей; дан полный ответ на вопрос к иллюстративному материалу, осуществлён правильный выбор тактики действий; продемонстрировано последовательное, уверенное выполнение практических действий
«хорошо»	Дана комплексная оценка предложенной ситуации, наблюдаются незначительные затруднения при ответе на теоретические вопросы; Дан неполный ответ на вопрос к иллюстративному материалу, присутствует неполное раскрытие междисциплинарных связей; Осуществлён правильный выбор тактики действий; Дано логическое обоснование теоретических вопросов с дополнительными комментариями педагога; Осуществлено последовательное, уверенное выполнение практических действий.
«удовлетворительно»	Имеются затруднения с комплексной оценкой предложенной ситуации; Дан неполный ответ, в том числе на вопрос к иллюстративному материалу, требующий наводящих вопросов педагога; Осуществление выбора тактики действий в соответствии с ситуацией, возможен только при наводящих вопросах педагога; Наблюдается правильное, последовательное, но неуверенное выполнение практических действий.
«неудовлетворительно»	Дана неверная оценка ситуации; Представлен неправильный ответ на вопрос к иллюстративному материалу; Осуществлён неправильный выбор тактики действий, приводящий к ухудшению ситуации; Наблюдается неправильное выполнение практических действий.