

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ»

УТВЕРЖДАЮ  
И.о. ректора ГУУ  
А.В. Троицкий  
«27» октября 2021 г.

**ПРОГРАММА ВСТУПИТЕЛЬНОГО ИСПЫТАНИЯ**  
**«МЕНЕДЖМЕНТ»**  
для поступающих на образовательные программы магистратуры по  
направлению подготовки **38.04.02 Менеджмент**

Москва 2021

## **1. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ВСТУПИТЕЛЬНОГО ИСПЫТАНИЯ**

Цель экзамена – отобрать наиболее подготовленных абитуриентов для обучения в магистратуре.

Продолжительность экзамена – 120 минут.

Результаты экзамена оцениваются по 100-балльной шкале. Вопросы для ответов представлены на специальном тестовом бланке. В соответствии с прилагаемой к нему инструкцией, представленной на обороте титульного листа работы, ответы размещаются только в специально отведённом на бланке месте.

Во время экзамена абитуриентам запрещается пользоваться мобильными телефонами и любыми другими вкладками браузера, кроме страницы тестирования.

Обращаем внимание поступающих на то, что черновики экзаменационной работы ни во время её проверки, ни во время апелляции не рассматриваются.

## **2. СОДЕРЖАНИЕ ТЕМ ПРОГРАММЫ**

### **Тема 1. Сущность и содержание менеджмента**

Понятие менеджмента. «Менеджмент» и «управление»: соотношение понятий.

Менеджмент как вид деятельности, наука, искусство. Менеджмент организации как целенаправленное воздействие. Менеджмент как процесс реализации функций управления. Менеджмент как процесс подготовки, принятия и реализации управленческих решений. Менеджмент как процесс обмена информацией.

Типология менеджмента.

### **Тема 2. Эволюция управленческой мысли, этапы, научные школы**

Предпосылки и основные факторы возникновения и развития науки менеджмента.

Основные направления развития управленческой мысли. Зарубежные школы управления: школа научного управления, классическая (административная) школа, школа человеческих отношений, социальных систем и др. Системный процессный и ситуационный подходы к управлению. Особенности развития теории и практики менеджмента в различных странах. Развитие науки управления в России.

Американская и японская модели менеджмента: их основные характеристики, сопоставительный анализ моделей.

Проблемы и тенденции развития менеджмента в XXI веке. Новые концептуальные подходы к менеджменту в XXI веке.

### **Тема 3. Принципы менеджмента**

Понятие принципов менеджмента. Значение принципов менеджмента для теории и практики.

Различные подходы к определению состава принципов менеджмента. Состав и сущность принципов, сформулированных различными научными школами и направлениями. Вклад в разработку принципов менеджмента Ф.У.Тейлора, А.Файоля, Г.Форда, Г.Эмерсона, Э.Мэйо, П.Дракера, Ли Якокки и других теоретиков и практиков менеджмента. Развитие принципов менеджмента организации в XXI веке.

### **Тема 4. Организация как объект менеджмента**

Понятие о системах и их свойствах. Особенности социально-экономических систем.

Организация как целостная открытая социально-экономическая система. Характерные черты организации. Роль организации в обществе.

Создание, функционирование и развитие организации как объекта менеджмента. Жизненный цикл организации.

Принципы построения организации как социально-экономической системы: принцип системности, принцип обратной связи, принцип иерархичности, принцип необходимого разнообразия.

Внутренняя среда организации: понятие, факторы, основные характеристики, их взаимосвязь и взаимозависимость. Внешняя среда организации. Ее значение в деятельности организации. Характеристика внешней среды. Основные факторы внешней среды и их взаимовлияние. Среда прямого и косвенного воздействия. Связь между внешней и внутренней средой организации.

Классификация организаций. Виды и характеристики организаций, осуществляющих производственно-хозяйственную и инновационную деятельность.

Правовая регламентация различных видов хозяйственных организаций в соответствии с российским законодательством.

Виртуальная организация – принципиально новый тип организации.

Проект как временная организация: окружающая среда и участники, жизненный цикл.

### **Тема 5. Цели менеджмента**

Понятия «цель», «целеполагание». Значение целеполагания для управления организациями. Миссия, цели, ценности организации. Значение миссии организации для практики управления. Требования, предъявляемые к миссии. Цели организации, цели менеджмента, цели менеджеров, их соотношение, взаимосвязь, взаимовлияние. Цель как интегрирующий фактор в менеджменте. Соотношение целей и средств в процессе менеджмента.

Требования к целям. Классификация целей менеджмента. Методологические основы определения целей менеджмента (моделирование целей менеджмента). Метод структуризации целей, «дерево целей».

Управление по целям и результатам: понятие и характеристика систем управления по целям и результатам.

### **Тема 6. Функции менеджмента**

Понятие «функций менеджмента». Их роль и место в теории и практике менеджмента. Классификация функций менеджмента. Общие функции менеджмента: планирование, организация, мотивация, координация, контроль; их сущность и содержание. Соотношение и значимость каждой из реализуемых функций на различных уровнях системы менеджмента организации.

Конкретные (специфические) функции менеджмента. Место и взаимосвязь общих и конкретных (специфических) функций.

Централизация и концентрация функций управления.

Изменение содержания функций менеджмента в процессе изменения внутренней и внешней среды организации.

### **Тема 7. Мотивация как функция менеджмента**

Понятие и роль мотивации в менеджменте. Потребности и интересы человека как основа мотивации. Понятие мотива и мотиватора. Внутренняя и внешняя мотивация работника.

Две группы теорий мотивации: содержательные и процессуальные. Теории мотивации: теория А. Маслоу, Д. МакКлелланда, двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга, теория «Х» и «У» Д. МакГрегора, теория ожиданий, теория справедливости, комплексная модель мотивации Портера-Лоулера. Характеристика и особенности каждой из теорий мотивации.

### **Тема 8. Стратегический менеджмент как концепция управления**

Причины возникновения и сущность концепции стратегического менеджмента. Стратегия и тактика менеджмента: понятие, соотношение и соответствие. Разработка стратегии и ее согласование с возможностью тактических решений.

Определение миссий и стратегических целей организации.

Стратегический анализ: анализ внешней среды, анализ внутренней среды.

SWOT — анализ. Разработка стратегических альтернатив. Стратегический выбор.

Разновидности стратегии в менеджменте организации. Формирование портфеля стратегий.

Реализация стратегии. Стратегический контроль и оценка реализации стратегии.

## **Тема 9. Организационные структуры управления**

Понятие «организационная структура управления». Основные элементы организационной структуры управления: звенья, уровни и связи. Требования, предъявляемые к организационной структуре управления.

Централизация и децентрализация управления, их положительные и отрицательные аспекты. Сущность делегирования полномочий и ответственности.

Основные виды организационных структур управления, их характеристика и условия применения. Жесткие и гибкие организационные структуры управления, иерархические и органические организационные структуры управления. Формальные и неформальные организационные структуры управления.

Факторы, влияющие на формирование и развитие организационных структур управления.

Проектирование организационной структуры управления: методы проектирования, основные критерии формирования структурных подразделений в организационной структуре управления.

Направления совершенствования организационных структур управления хозяйственных организаций.

## **Тема 10. Менеджмент как процесс**

Понятие «процесс менеджмента». Содержание, свойства и характеристики процесса менеджмента. Основные этапы процесса менеджмента. Взаимосвязь и взаимодействие этапов менеджмента: цель, ситуация, проблема, решение.

Типы процессов менеджмента, условия их использования и влияние на организацию менеджмента.

Взаимосвязь структуры и процесса менеджмента.

Пути совершенствования процесса менеджмента.

## **Тема 11. Решения в процессе менеджмента**

Понятие «управленческое решение». Сущность и особенности управленческих решений. Их роль и место в процессе менеджмента. Классификация управленческих решений. Требования к управленческому решению. Методология разработки, принятия и реализации управленческих решений. Схема разработки, принятия и реализации управленческих решений. Факторы, определяющие эффективность и качество управленческих решений. Методы принятия управленческих решений. Выбор с учетом системы предпочтений лица, принимающего решение на основе многих критериев. Выбор в условиях риска и неопределённости. Групповые формы разработки и принятия управленческих решений.

Организация разработки, принятия и реализации управленческих решений.

Методы сетевого планирования в управлении проектами. Срок окупаемости проекта простой и дисконтированный. Методика освоенного объема.

## **Тема 12. Понятие и классификация методов менеджмента**

Понятие «метод менеджмента». Подходы к классификации методов менеджмента.

Понятие, особенности и роль экономических методов в менеджменте организации. Характеристика экономических методов управленческого воздействия. Их развитие в современных условиях.

Организационно-распорядительные методы управленческого воздействия: понятие, особенности, состав и характеристика. Роль организационно — распорядительных методов в системе методов управленческого воздействия.

Социально-психологические методы управленческого воздействия: понятие, роль, особенности, состав, характеристика.

Комплексное использование системы методов управленческого воздействия.

## **Тема 13. Управленческий труд и его специфика.**

Разделение и кооперация управленческого труда Предпосылки возникновения и обособления управленческого труда. Природа, характер, содержание и особенности управленческого труда. Затраты на обеспечение эффективного управленческого труда.

Сущность и роль разделения и кооперации управленческого труда в процессе менеджмента. Виды разделения и кооперации управленческого труда, их характеристика.

Тенденции развития разделения и кооперации управленческого труда. Распределение ответственности участников команды управления проектом за выполнение операций.

## **Тема 14. Коммуникации в менеджменте**

Понятие коммуникаций в менеджменте. Виды коммуникаций в организации. Процесс коммуникации и его основные элементы. Этапы процесса коммуникаций. Роль и значение обратной связи в коммуникационном процессе. «Шум» в процессе коммуникаций. Межличностные и организационные барьеры эффективных коммуникаций. Деловые беседы с подчиненными. Методика управления коммуникацией на совещании. Коммерческие переговоры. Современные тенденции деловой коммуникации. Тема 15. Менеджер – профессиональный управляющий и центральная фигура в системе менеджмента организации Менеджер как профессиональный управляющий. Характер и содержание труда менеджера. Цели и задачи менеджера. Функции и роли менеджера в процессе менеджмента. Требования, предъявляемые к менеджерам.

Полномочия менеджеров различных уровней управления. Факторы распределения полномочий. Проблемы формирования и функционирования управленческой команды.

Личность менеджера в эффективном менеджменте. Ролевой статус менеджера. Имидж современного менеджера: основные черты, присущие менеджеру XXI века.

### **Тема 16. Лидерство и стиль в менеджменте**

Понятие «лидерство». Природа лидерства. Функции лидера. Значение лидерства для менеджмента. Формальное и неформальное лидерство.

Эволюция теории лидерства. Стиль менеджмента: понятие и сущность. Типология стилей менеджмента.

Континуум стилей руководства. Факторы, влияющие на стиль менеджмента. Параметры оценки стиля менеджмента. Тенденции развития стиля менеджмента. Современные теории лидерства и их характеристика.

### **Тема 17. Групповая динамика**

Понятие и природа групп. Причины создания групп.

Виды групп и их характеристика.

Основные и ситуационные характеристики групп. Групповая сплоченность. Факторы, влияющие на групповую сплоченность.

Ролевое взаимодействие в рабочей группе. Групповые процессы. Лидерство в группе.

Формальные и неформальные группы: понятие, характеристика, взаимодействие.

Потенциальные преимущества и недостатки групповой работы. Групповое единомыслие: понятие, симптомы.

Взаимодействие человека и группы.

Команды в современных организациях. Модель развития команды Дж. Катценбаха и Д. Смита. Управленческая команда и ее роль в процессе менеджмента. Условия и факторы эффективности групповой работы.

Команда управления проектом.

### **Тема 18. Организационная культура**

Понятие «организационная культура». Роль организационной культуры в повышении эффективности деятельности организации.

Содержание организационной культуры. Основные характеристики, параметры, функции и элементы организационной культуры. Типология организационной культуры. Сильная и слабая организационная культура. Факторы определяющие организационную культуру.

Управление формированием, поддержанием и изменением организационной культуры: возможность и необходимость.

### 3. РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

#### *Основная:*

1. Антонов В.Г., Коротков Э.М., Жернакова М.Б. Менеджмент: учебник. – М.: Кнорус, 2017
2. Балашов, А. П. Теория менеджмента: Учебное пособие / А.П. Балашов. - М.: Вузовский учебник: НИЦ ИНФРА-М, 2018. - 352 с.
3. Балдин, К. В. Управленческие решения: Учебник / Балдин К.В., Воробьев С.Н., Уткин В.Б., - 8-е изд. - Москва: Дашков и К, 2018. - 496 с.
4. Теория менеджмента: учебник и практикум для академического бакалавриата/ под ред. В.Я. Афанасьева. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 465 с.
5. Практический менеджмент: учебное пособие / под общ. ред. Э. М. Короткова. — Москва: ИНФРА-М, 2020. — 330 с.
6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 2017.
7. Виханский, О. С. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. - 6-е изд., перераб. и доп.- Москва: Магистр: ИНФРА-М, 2021.-656с.
8. Управление организацией : Учебник / Поршнев А.Г., Азоев Г.Л., Баранчеев В.П., Поршнев А.Г., Румянцева З.П.; Под ред. Саломатина Н.А. - 4-е изд., перераб.и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 736 с.
9. Управление проектом. Основы проектного управления: учебник. Под ред. проф. М.Л. Разу – М.: КНОРУС, 2018. – 760 с.

#### *Дополнительная:*

1. Балашов, А. П. Теория менеджмента: Учебное пособие / А.П. Балашов. - М.: Вузовский учебник: НИЦ ИНФРА-М, 2018. - 352 с.
2. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2018.
3. Зайцев М.Г., Варюхин С.Е. Методы оптимизации управления и принятия решений: примеры, задачи, кейсы: учебное пособие. – 2-е изд., исправ. – М.: Издательство «Дело» АНХ, 2017. – 641 с.
4. История менеджмента: учебное пособие / Э.М. Коротков, А.А. Беляев, Е.М. Трененков [и др.]; под ред. Э.М. Короткова. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 240 с.
5. Кравченко, А. И. История менеджмента: учебное пособие / А. И. Кравченко. — 8-е изд. — Москва : Академический Проект, 2020. — 560 с.
6. Мадера А.Г. Математические модели и принятие решений в управлении: Руководство для топ-менеджеров. – М.: Изд. Стереотип URSS, 2022. – 688 с.
7. Марр Б. Ключевые показатели эффективности. 75 показателей, которые должен знать каждый менеджер. М.: Издательство Лаборатория Знаний, 2021. – 340 с.

8. Минцберг, Г. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегического менеджмента : учебно-практическое пособие / Г. Минцберг, Б. Альстранд, Ж. Лампель. - 5-е изд. - Москва : Альпина Паблишер, 2019. - 365 с.

9. Овчаренко, Н. А. Основы экономики, менеджмента и маркетинга : учебник для бакалавров / Н. А. Овчаренко. - 2-е изд. - Москва : Дашков и К, 2021. - 162 с.

10. Организационная культура : учебник и практикум для вузов / В. Г. Смирнова [и др.]; под редакцией В. Г. Смирновой. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 306 с.

11. Румянцева, З. П. Общее управление организацией. Теория и практика: Учебник / З.П. Румянцева. - Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2020. - 304 с.

12. Рубчинский, А. А. Методы и модели принятия управленческих решений : учебник и практикум для вузов / А. А. Рубчинский. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 526 с.

13. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов / Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж.. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 577 с.

14. Управленческие решения: технология, методы и инструменты: учебное пособие / П.В. Шеметов [и др.] – 2-е изд. стер. – М: Издательство «Омега - Л», 2016. – 400 с.

#### **4. ПРИМЕР ЭКЗАМЕНАЦИОННОГО ТЕСТА**

**А. Выберите правильный ответ (ответы) и отметьте их.  
В предложенных тестах допускается множественный вариант ответов на поставленные вопросы.**

**Каждый вопрос оценивается в два балла**

<b>№</b>	<b>Вопросы</b>	<b>Ответы</b>	<b>Оценка</b>
<b>A1</b>	Цель – это:	1. основная функция организации 2. желаемый, реально достижимый конечный результат 3. основное предназначение организации 4. получение прибыли 5. направление деятельности организации	
<b>A2</b>	Укажите характеристики внешней среды:	1. закономерность влияния факторов внешней среды 2. подвижность внешней среды 3. сложность внешней среды 4. дискретность внешней среды 5. неопределенность внешней среды	
<b>A3</b>	Впервые обобщенный подход управлению организацией в целом был дан в школе:	1. классического администрирования 2. научного управления 3. человеческих отношений 4. науки управления 5. социальных систем	
<b>A4</b>	Самой простой организационной структурой управления является:	1. линейно-функциональная 2. линейная 3. функциональная 4. дивизиональная 5. матричная 6. бригадная	
<b>A5</b>	Мотив – это:	1. побудительная причина к действию 2. осознанная потребность 3. нужда в чем-либо 4. внутренняя побудительная причина к действию 5. внешняя побудительная причина к действию	
<b>A6</b>	Утверждение, о том, что люди не любят работать и при возможности стремятся избегать труда, отражает сущность:	1. теории «Х» 2. теория «У» 3. теория целеполагания 4. двухфакторной теории Ф. Герцберга 5. теория ожиданий	

<b>A7</b>	К какой из трех стадий процесса управленческого решения относится утверждение и документирование решения:	1. подготовка 2. принятие 3. реализация	
<b>A8</b>	Средство управленческого воздействия – это:	1. мотив 2. потребность 3. рычаг 4. метод 5. установка	
<b>A9</b>	Авторитарный стиль руководства характеризуется:	1. невмешательством в дела коллектива 2. отношением партнерства между руководителем и работниками 3. жестким контролем работы подчиненных 4. делегированием руководящих полномочий	

**В. Выберите правильный ответ (ответы) и отметьте их.**

**В предложенных тестах допускается множественный вариант ответов на поставленные вопросы.**

**Каждый вопрос оценивается в три балла**

<b>№</b>	<b>Вопросы</b>	<b>Ответы</b>	<b>Оценка</b>
<b>B1</b>	Выберите положения, которые характеризуют управление как науку:	1. человек как субъект управления 2. научные знания 3. ситуационный подход к управлению 4. диалектический подход в управлении 5. моделирование управленческих проблем	
<b>B2</b>	Американскую модель менеджмента отличает:	1. четкая формализованная структура управления 2. ориентация управления на отдельную личность 3. продвижение по службе по старшинству и стажу работы 4. коллективное принятие управленческих решений	
<b>B3</b>	Механистическая структура характеризуется следующим:	1. состоит из звеньев, расположенных в строго определенном порядке; 2. является гибкой и подвижной, способной быстро реагировать на изменения;	

		<p>3. проблемы и задачи управления разбиваются на множество мелких составляющих по функциям управления;</p> <p>4. долго сохраняет избранную форму; права и обязанности работников жестко регламентируются.</p>	
<b>В4</b>	Преимуществами децентрализации и делегирования полномочий является:	<p>1. увеличение загрузки руководителей;</p> <p>2. невозможность проводить единую экономическую политику;</p> <p>3. приобретение исполнителями новых знаний и опыта;</p> <p>4. возможность более полно использовать потенциал работников;</p> <p>5. потеря контроля.</p>	
<b>В5</b>	Разделение труда означает:	<p>1. обособление различных видов труда и закрепление их за участниками производственного процесса</p> <p>2. обеспечение организации планирования и эффективного внедрения всех элементов управления;</p> <p>3. осуществление мер контроля за повышением производительности труда;</p> <p>4. обеспечение необходимой взаимозаменяемости работников на основе овладения ими смежными ими смежными профессиями;</p> <p>5. использование персонала в соответствии с его профессией и квалификацией</p>	
<b>В6</b>	Выберите основные положения теории «У» Дугласа МакГрегора:	<p>1. труд для людей такая же жизненно важная потребность как потребность в отдыхе, сне, пище;</p> <p>2. люди не любят трудиться и, по возможности, избегают труда;</p> <p>3. человек стремится к ответственности;</p> <p>4. современный человек считает, что его творческий потенциал используется не полностью;</p> <p>5. человек по своей природе склонен сопротивляться изменениям.</p>	
<b>В7</b>	Управленческое решение должно отвечать требованиям:	<p>1. адресность;</p> <p>2. конкретность;</p> <p>3. оперативность;</p> <p>4. техничность;</p>	

		5. целенаправленность.	
<b>В8</b>	Миссия организации - это:	1. получение прибыли; 2. причина, основное предназначение существования организации; 3. обеспечение сбалансированного развития организации; 4. план деятельности организации на длительный период; 5. оперативная цель организации.	
<b>В9</b>	Выберите положения, раскрывающие вклад школы классического администрирования в науку управления:	1. впервые был дан обобщенный подход к управлению организацией в целом; 2. обоснована необходимость разделения и организации труда в производстве; 3. были сформулированы основные принципы управления организацией; 4. были выявлены и описаны основные функции управления; 5. был сделан вывод о том, что при любом правильном планировании управления необходимо учитывать человеческий фактор, социальные потребности человека.	
<b>В10</b>	Выберите недостатки, присущие линейной структуре управления:	1. информационная перегруженность линейного руководителя; 2. появляется возможность получения исполнителем противоречивых указаний от руководителей разных подразделений; 3. руководитель должен обладать глубокими и разносторонними знаниями во всех областях деятельности подчиненного объекта; 4. наличие слишком большого числа функциональных руководителей; 5. простой и надежный контроль за исполнителями.	
<b>В11</b>	Выберите типы организационных структур управления относительно степени их адаптивности к внешней среде организации.	1. линейно-функциональные; 2. консервативные; 3. механистические; 4. эффективные; 5. органические.	

**С. Решите задачи и отметьте правильный ответ.**

**Каждая задача оценивается в пять баллов**

<b>№</b>	<b>Условие задачи</b>	<b>Ответы</b>	<b>Оценка</b>										
<b>С1</b>	Определить коэффициент централизации функции управления финансами, если численность работников, занятых выполнением этой функции в центральном аппарате компании – 40 человек, в аппарате филиалов – 84 человека, общая численность работников управления компании – 568 человек	1. 0,32 2. 0,48 3. 2,1 4. 0,07											
<b>С2</b>	Определить затраты на содержание одного работника аппарата управления, если общая численность работающих – 1586 чел., численность работников аппарата управления – 125 чел., сумма затрат на содержание аппарата управления – 5500 тыс. руб.	1. 3,5 тыс. руб. 2. 44,0 тыс. руб. 3. 38,8 тыс. руб. 4. 57,0 тыс. руб.											
<b>С3</b>	<p>Постоянные затраты составляют 30\$. Используя данные таблице, определите: при каком объеме выпуска средние общие затраты будут минимальными.</p> <table border="1" data-bbox="308 969 1102 1171"> <tr> <td>Объем выпуска (шт.)</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Предельные затраты</td> <td>30</td> <td>20</td> <td>16</td> <td>24</td> </tr> </table>	Объем выпуска (шт.)	1	2	3	4	Предельные затраты	30	20	16	24	1. 30 2. 20 3. 16 4. 24	
Объем выпуска (шт.)	1	2	3	4									
Предельные затраты	30	20	16	24									
<b>С4</b>	Найти величину добавленной стоимости, если известно: фирма продала 20 единиц продукции по цене 1500 руб. за штуку, а её затраты составили: на заработную плату – 6500 руб., на амортизацию – 3000 руб., на покупку сырья и материалов – 8000 руб., на покупку оборудования – 5000 руб.	1. 22000 2. 10000 3. 14000 4. 25000											
<b>С5</b>	Расчитайте необходимое количество руководителей первичного уровня управления для подразделения организации, в котором работает 75 рабочих. Рабочие работают в три смены. В организации применяется норма управляемости в размере 25 человек.	1. 25 2. 3 3. 100 4. 11											
<b>С6</b>	Определите лучшую альтернативу. В качестве возможных альтернатив конкурентной стратегии фирмы на ближайшее будущее рассматриваются: А1 - снижение цены; А2 - увеличение расходов на рекламу;	1. А1 2. А2 3. А3 4. Все альтернативы											

	<p>A3 - расширение ассортимента (путем включения в программу дешевых производственных вариантов).          Возможны следующие сценарии развития окружающей среды: 1) конъюнктура фирмы остается без изменений; 2) улучшение конъюнктуры; 3) ухудшение конъюнктуры.          Предполагаемые затраты от реализации имеющихся альтернатив развития в зависимости от различных сценариев развития окружающей среды приведены в таблице:</p> <table border="1" data-bbox="309 622 1098 969"> <thead> <tr> <th rowspan="2"><math>A_i</math></th> <th colspan="3"><math>S_j</math></th> </tr> <tr> <th>Нормальное развитие</th> <th>Улучшение конъюнктуры</th> <th>Ухудшение конъюнктуры</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Снижение цен</td> <td>6</td> <td>9</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Увеличение расходов на рекламу</td> <td>7</td> <td>8</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Расширение ассортимента</td> <td>5</td> <td>4</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td><math>P_j</math></td> <td>0,5</td> <td>0,3</td> <td>0,2</td> </tr> </tbody> </table>	$A_i$	$S_j$			Нормальное развитие	Улучшение конъюнктуры	Ухудшение конъюнктуры	Снижение цен	6	9	3	Увеличение расходов на рекламу	7	8	2	Расширение ассортимента	5	4	7	$P_j$	0,5	0,3	0,2	одинаково приемлемы	
$A_i$	$S_j$																									
	Нормальное развитие	Улучшение конъюнктуры	Ухудшение конъюнктуры																							
Снижение цен	6	9	3																							
Увеличение расходов на рекламу	7	8	2																							
Расширение ассортимента	5	4	7																							
$P_j$	0,5	0,3	0,2																							
С7	<p>В организации работает 297 работников. Они организованы в 9 групп, каждую из которых возглавляет свой руководитель. 3 группы работают в первую смену, 3 группы - во вторую; 3 группы – в третью. Какая норма управляемости применяется в организации для расчета количества первичных руководителей?</p>	1.34 2.27 3.99 4.33																								

**D. Решите задачу и запишите правильный ответ.**

**Задача оценивается в семь баллов**

№	Условие задачи	Ответы	Оценка																								
D1	<p>Группе из трех равноправных экспертов (Э1, Э2, Э3) необходимо принять решение, выбрав из четырех возможных альтернатив (A1, A2, A3, A4). Каждый эксперт провел ранжирование (лучший ранг - четвертый). Выбрать оптимальное групповое решение.</p> <table border="1" data-bbox="309 1742 1018 1966"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Эксперты</th> <th colspan="4">Ранги</th> </tr> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Э1</td> <td>A1</td> <td>A3</td> <td>A4</td> <td>A2</td> </tr> <tr> <td>Э2</td> <td>A1</td> <td>A3</td> <td>A4</td> <td>A2</td> </tr> <tr> <td>Э3</td> <td>A2</td> <td>A4</td> <td>A1</td> <td>A3</td> </tr> </tbody> </table>	Эксперты	Ранги				1	2	3	4	Э1	A1	A3	A4	A2	Э2	A1	A3	A4	A2	Э3	A2	A4	A1	A3	<p>_____</p> <p>_____</p>	
Эксперты	Ранги																										
	1	2	3	4																							
Э1	A1	A3	A4	A2																							
Э2	A1	A3	A4	A2																							
Э3	A2	A4	A1	A3																							

**D2**

Компания планирует производить новый продукт и вырабатывает три стратегии A1, A2, A3 для его продвижения на рынок. Руководство компании прогнозирует два состояния природы – неопределенного спроса на свою новую продукцию: высокий спрос (В) и низкий спрос (Н). Матрица платежей, отражающая размеры доходов и убытков (отрицательный доход) при различных сочетаниях стратегий компании и уровня спроса, приведена таблице.

Альтернативы (стратегии продвижения нового продукта на рынок)	Доходы и убытки при различных уровнях спроса на новую продукцию	
	Н	В
A1	-10	25
A2	3	21
A3	14	10
Вероятности состояния природы	0,3	0,7

Определите, при каком диапазоне вероятности низкого спроса стратегия A1 будет предъявлена к выбору.