

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

УТВЕРЖДАЮ
Врио ректора ГУУ
А.В. Троицкий
«27» октября 2020 г.

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

Москва 2020

1. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ВСТУПИТЕЛЬНОГО ИСПЫТАНИЯ

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

Продолжительность экзамена – 90 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.

Развитие проектного управления в России и за рубежом.

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.

Типы организационных структур управления проектом.

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 неопределенности.

Групповые формы разработки и принятия управленческих решений.

Организация разработки, принятия и реализации управленческих решений.

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 единomyслие: 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. Афоничкин А.И., Михаленко Д.Г. Управленческие решения в экономических системах: Учебник для вузов. – СПб: Питер, 2009. – 400 с.: ил. – (Серия «Учебник для вузов»).
3. Теория менеджмента. Под ред. В.Я. Афанасьева. Учебник – М.: Питер, 2013. – 464 с.
4. Практический менеджмент: учебное пособие под ред Короткова Э.М.- М: ИНФРА-М, 2015.
5. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 2017.
6. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. — М.: ИНФРА-М, 2014.
7. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – Изд. 4-е, доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2006
8. Управление проектом. Основы проектного управления: учебник. Под ред. проф. М.Л. Разу – М.: КНОРУС, 2010. – 760 с.

Дополнительная:

1. Быкова А.А. Организационные структуры управления. – М.: ОЛМА-ПРЕСС, 2003. (Успешный бизнес. Мастер-класс)
2. Воробьев С.Н. Управленческие решения: Учебник для вузов. – М.: Юнити-ДАНА, 2003.
3. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2000.
4. 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, 2008. – 644 с.
5. Камерон К., Куин Р. Диагностика и изменение организационной культуры: Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2001.
6. Коддлер И. Успешная организация вашего времени. – М.: Олма-Пресс Инвест, 2003.
7. Кравченко А.И. История менеджмента: Учеб. Пособие для вузов. – М.: Академ. Проект, 2002.-(Gaudeamus)
8. Мадера А.Г. Моделирование и принятие решений в менеджменте: Руководство для будущих топ-менеджеров. – М.: Издательство ЛКИ, 2010. – 688 с.

9. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации: Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2003.
10. Томсон А.А., Стрикленд Дж. Стратегический менеджмент: Пер. с англ.: Вильямс, 2005.
11. Уолш К. Ключевые показатели менеджмента. – М.: Дело, 2000.
12. Управление организацией: Энциклопедический словарь. – М.: ИНФРА-М, 2001.
13. Шелдрейк Д. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации. – СПб.: Питер, 2001.
14. Управленческие решения: технология, методы и инструменты: учебное пособие / П.В. Шеметов [и др.] – 2-е изд. стер. – М: Издательство «Омега -Д», 2001.

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

| № | Вопросы | Ответы | Оценка |
|----|---|--|--------|
| А1 | Цель – это: | <ol style="list-style-type: none"> 1. основная функция организации 2. желаемый, реально достижимый конечный результат 3. основное предназначение организации 4. получение прибыли 5. направление деятельности организации | |
| А2 | Укажите характеристики внешней среды: | <ol style="list-style-type: none"> 1. закономерность влияния факторов внешней среды 2. подвижность внешней среды 3. сложность внешней среды 4. дискретность внешней среды 5. неопределенность внешней среды | |
| А3 | Впервые обобщенный подход управлению организацией в целом был дан в школе: | <ol style="list-style-type: none"> 1. классического администрирования 2. научного управления 3. человеческих отношений 4. науки управления 5. социальных систем | |
| А4 | Самой простой организационной структурой управления является: | <ol style="list-style-type: none"> 1. линейно-функциональная 2. линейная 3. функциональная 4. дивизиональная 5. матричная 6. бригадная | |
| А5 | Мотив – это: | <ol style="list-style-type: none"> 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 | |
| А6 | Утверждение, о том, что люди не любят работать и при возможности стремятся избегать | <ol style="list-style-type: none"> 1. теории «Х» 2. теория «У» 3. теория целеполагания 4. двухфакторной теории Ф. Герцберга 5. теория ожиданий | |

| | | | |
|-----------|---|--|--|
| | труда, отражает сущность: | | |
| A7 | К какой из трех стадий процесса управленческого решения относится утверждение и документирование решения: | <ol style="list-style-type: none"> 1. подготовка 2. принятие 3. реализация | |
| A8 | Средство управленческого воздействия – это: | <ol style="list-style-type: none"> 1. мотив 2. потребность 3. рычаг 4. метод 5. установка | |
| A9 | Либеральный стиль руководства характеризуется: | <ol style="list-style-type: none"> 1. минимальным участием руководителя в управлении коллективом 2. отношением партнерства между руководителем и работниками 3. отсутствием похвалы и порицания сотрудников 4. высокой ответственностью руководителя | |

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

В предложенных тестах допускается множественный вариант ответов на поставленные вопросы.

Каждый вопрос оценивается в три балла

| № | Вопросы | Ответы | Оценка |
|-----------|---|---|---------------|
| B1 | Выберите положения, которые характеризуют управление как науку: | <ol style="list-style-type: none"> 1. человек как субъект управления 2. научные знания 3. ситуационный подход к управлению 4. диалектический подход в управлении 5. моделирование управленческих проблем | |
| B2 | Американскую модель менеджмента отличает: | <ol style="list-style-type: none"> 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 | |

| | | | |
|-----------|---|---|--|
| В3 | Механистическая структура характеризуется следующим: | <ol style="list-style-type: none"> 1. состоит из звеньев, расположенных в строго определенном порядке; 2. является гибкой и подвижной, способной быстро реагировать на изменения; 3. проблемы и задачи управления разбиваются на множество мелких составляющих по функциям управления; 4. долго сохраняет избранную форму; права и обязанности работников жестко регламентируются. | |
| В4 | Преимуществами децентрализации и делегирования полномочий является: | <ol style="list-style-type: none"> 1. увеличение загрузки руководителей; 2. невозможность проводить единую экономическую политику; 3. приобретение исполнителями новых знаний и опыта; 4. возможность более полно использовать потенциал работников; | |
| В5 | Разделение труда означает: | <ol style="list-style-type: none"> 1. обособление различных видов труда и закрепление их за участниками производственного процесса 2. обеспечение организации планирования и эффективного внедрения всех элементов управления; 3. осуществление мер контроля за повышением производительности труда; 4. обеспечение необходимой взаимозаменяемости работников на основе овладения ими смежными профессиями; 5. использование персонала в соответствии с его профессией и квалификацией | |
| В6 | Выберите основные положения теории «У» Дугласа МакГрегора: | <ol style="list-style-type: none"> 1. труд для людей такая же жизненно важная потребность как потребность в отдыхе, сне, пище; 2. люди не любят трудиться и, по возможности, избегают труда; 3. человек стремится к ответственности; 4. современный человек считает, что его творческий потенциал используется не полностью; | |

| | | | |
|------------|--|---|--|
| | | 1. человек по своей природе склонен сопротивляться изменениям. | |
| В7 | Управленческое решение должно отвечать требованиям: | 1. адресность; 2. конкретность; 3. оперативность; 4. техничность; 1. целенаправленность. | |
| В8 | Миссия организации - это: | 1. получение прибыли; 2. причина, основное предназначение существования организации; 3. обеспечение сбалансированного развития организации; 4. план деятельности организации на длительный период; 1. оперативная цель организации. | |
| В9 | 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; 1. был сделан вывод о том, что при любом правильном планировании управления необходимо учитывать человеческий фактор, социальные потребности человека. | |
| В10 | 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; простой и надежный контроль за исполнителями. | |
| В11 | Выберите типы организационных | 1. линейно-функциональные; 2. консервативные; | |

| | | | |
|--|---|---|--|
| | структур управления относительно степени их адаптивности к внешней среде организации. | 3. механистические; 4. эффективные; органические. | |
|--|---|---|--|

С. Решите задачи и отметьте правильный ответ.

Каждая задача оценивается в пять баллов

| № | Условие задачи | Ответы | Оценка | | | | | | | | | | |
|---------------------|---|---|--------|----|---|---|--------------------|----|----|----|----|----------------------------------|--|
| С1 | 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 | | | | | | | | | | | |
| С2 | 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. | | | | | | | | | | | |
| С3 | <p>Постоянные затраты составляют 30\$.</p> <p>Используя данные таблице, определите: при каком объеме выпуска средние общие затраты будут минимальными.</p> <table border="1" data-bbox="323 1355 935 1610"> <tr> <td data-bbox="323 1355 536 1525">Объем выпуска (шт.)</td> <td data-bbox="536 1355 635 1525">1</td> <td data-bbox="635 1355 732 1525">2</td> <td data-bbox="732 1355 831 1525">3</td> <td data-bbox="831 1355 935 1525">4</td> </tr> <tr> <td data-bbox="323 1525 536 1610">Предельные затраты</td> <td data-bbox="536 1525 635 1610">30</td> <td data-bbox="635 1525 732 1610">20</td> <td data-bbox="732 1525 831 1610">16</td> <td data-bbox="831 1525 935 1610">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 | | | | | | | | | |
| С4 | 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 25000 | | | | | | | | | | | |
| С5 | Рассчитайте необходимое количество руководителей первичного уровня управления | 1. 25 2. 3 | | | | | | | | | | | |

| | для подразделения организации, в котором работает 75 рабочих. Рабочие работают в три смены. В организации применяется норма управляемости в размере 25 человек. | 3. 100 4. 11 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------------|---|------------------------------|-----------------------|--|--|---------------------|-----------------------|-----------------------|--------------|---|---|---|--------------------------------|---|---|---|-------------------------|---|---|---|-------|-----|-----|-----|---|--|
| С6 | <p>Определите лучшую альтернативу. В качестве возможных альтернатив конкурентной стратегии фирмы на ближайшее будущее рассматриваются: A1 - снижение цены; A2 - увеличение расходов на рекламу; A3 - расширение ассортимента (путем включения в программу дешевых производственных вариантов).</p> <p>Возможны следующие сценарии развития окружающей среды: 1) конъюнктура фирмы остается без изменений; 2) улучшение конъюнктуры; 3) ухудшение конъюнктуры.</p> <p>Предполагаемые затраты от реализации имеющихся альтернатив развития в зависимости от различных сценариев развития окружающей среды приведены в таблице:</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">A_i</th> <th colspan="3">S_j</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>P_j</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 | 1. A1 2. A2 3. A3 4. Все альтернативы 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 | 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? | 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 | Группе из трех равноправных экспертов (Э1, Э2, Э3) необходимо принять решение, выбрав из | | |

| | <p>четырёх возможных альтернатив (A1, A2, A3, A4) . Каждый эксперт провел ранжирование (лучший ранг - четвертый). Выбрать оптимальное групповое решение.</p> <table border="1" data-bbox="311 324 1007 548"> <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 | <p>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.</p> <table border="1" data-bbox="311 981 1118 1422"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Альтернативы (стратегии продвижения нового продукта на рынок)</th> <th colspan="2">Доходы и убытки при различных уровнях спроса на новую продукцию</th> </tr> <tr> <th>Н</th> <th>В</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A1</td> <td>-10</td> <td>25</td> </tr> <tr> <td>A2</td> <td>5</td> <td>21</td> </tr> <tr> <td>A3</td> <td>14</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>Вероятности состояния природы</td> <td>0,3</td> <td>0,7</td> </tr> </tbody> </table> <p>Определите при каком диапазоне вероятности низкого спроса стратегия A1 будет предъявлена к выбору.</p> | Альтернативы (стратегии продвижения нового продукта на рынок) | Доходы и убытки при различных уровнях спроса на новую продукцию | | Н | В | A1 | -10 | 25 | A2 | 5 | 21 | A3 | 14 | 10 | Вероятности состояния природы | 0,3 | 0,7 | <p>_____</p> <p>—</p> | | | | | | | | |
| Альтернативы (стратегии продвижения нового продукта на рынок) | Доходы и убытки при различных уровнях спроса на новую продукцию | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Н | В | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| A1 | -10 | 25 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| A2 | 5 | 21 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| A3 | 14 | 10 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Вероятности состояния природы | 0,3 | 0,7 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |