

2007

The image shows a vertical line on the left side of the page. In the center, there is a horizontal line with a dash in the middle, positioned above two parallel horizontal lines.

65.290-2 73
69
005.311.6(075.8)

: - . , . . . ;

-
..

..

- :
.. , .. ,

.. (, .. ,)
..

- . , „ . ..

69 : . / -
∴ , 2007. – 104 .

ISBN 978-5-8461-0125-8

, -
,

, -

-

.

65.290-2 73

ISBN 978-5-8461-0125-8

© , 2007

1. -

- . . , . . .

« »

,

.

,

,

,

.

-

,

,

«

»

«

», «

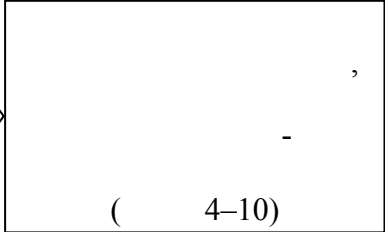
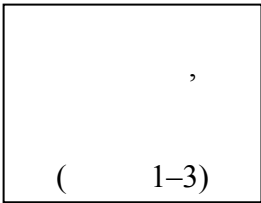
(

)»

«

»,

:



-

.



1. : , 2006.
2. - , 1998.
3. *Performance management*. - , 2005.
4. « . . . » , 2006.
5. /
6. : , 2006.
7. - : , 2005.
8. - : , 2003.
9. -
10. - : , 1999.
11. - : , 1993.
12. - : , 1998.
13. « . . . » . - : - , 2006.
14. (. . .) . - : - , 2006.
15. - : , 2004.
16. : , 2004.
17. -
18. : . 2 . // . . . / . . . , . . . - , . . . - : , 1995.
19. WHARTON . - : « . . . » , 2005.
20. I » . 6 : « . . . - - : , 2004.
21. - : , 2005.

1988 .

Может ли он руководствоваться при принятии решения о судьбе новой технологии на своей фирме нижеперечисленными аргументами и почему:

- *при выборе новой технологии руководители исходят из ее привлекательности и возможностей, которые она сулит;*
- *все нововведения в конце концов будут восприняты и внедрены;*
- *перспективы применения новой технологии предопределяют ее успешное внедрение;*
- *выигрывают принципиально новые технологии.*

3. « » ()

ISO 9002.

(. 1999. 9.)

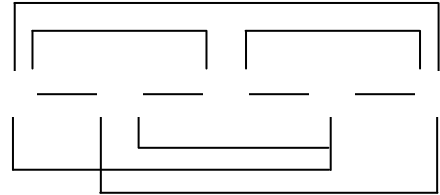
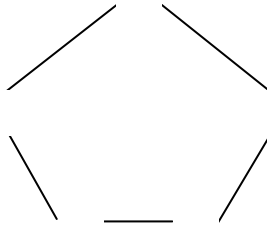
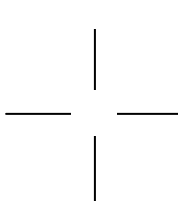
Как Вы считаете, что может быть главным секретом эффективности рыночной экономики в Российской Федерации: инвестиции в новую технологию, человека или снижение всех видов затрат? Выберите один из возможных вариантов решений, который Вы считаете наиболее важным. Обоснуйте правильность Вашего выбора.

: 9, 13, 18.

50 90%

1. Какая из этих коммуникационных (для групп из пяти человек) сетей, изображенных на рисунке, эффективнее? Обоснуйте свой ответ.

2.



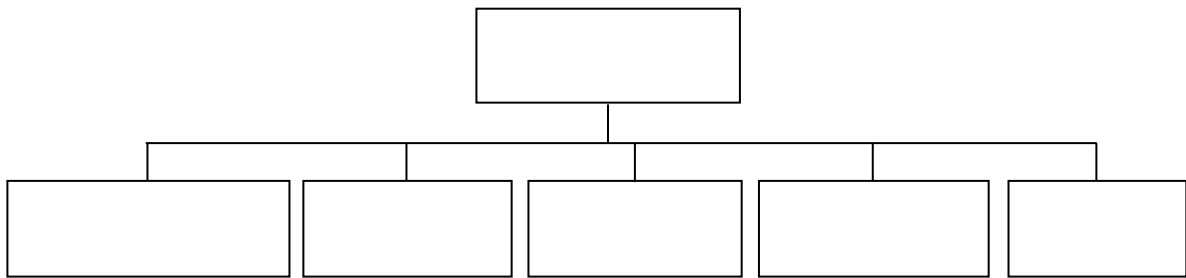
)

)

)

« »

(.).



Какую коммуникационную сеть целесообразно использовать директору? Обоснуйте ответ, используя решение первого задания.

3.

: «

».

: «

».

Каким образом, на Ваш взгляд, контроль над информацией (узловой точкой решения) может стать источником власти? Как Вы считаете, как разрешается проблема контроля над информацией и властью в современной фирме? Обоснуйте свое мнение.

: 3, 6, 14, 16, 17.

3

: «

».

: «

».

: «

».

1. Как Вы считаете, чем различаются стратегия, цели, политика и процедуры и в чем их значение для бизнеса? Дайте Ваши предложения о рациональном подходе к разрешению противоречий между целями.

2.

Решения могут быть запрограммированные и незапрограммированные. Познакомьтесь с приведенным ниже перечнем ситуаций и укажите, решения каких из них относятся к категории запрограммированных (Пр), а каких – к категории незапрограммированных (НПр). Обоснуйте свой ответ.

«AutoCAD»

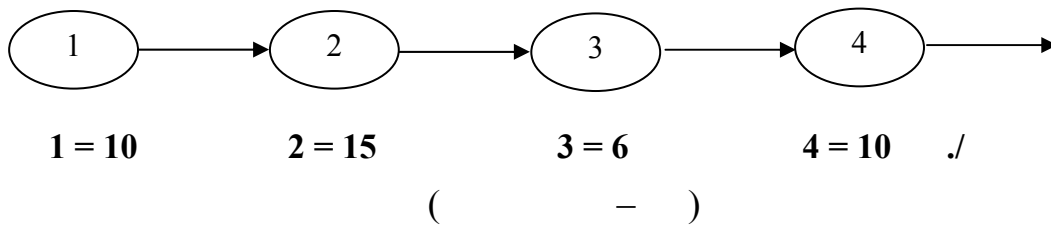
: 3, 4, 8, 12, 15, 16.

4

: « , , , »
 -
 ».
 : «
 ».

1. Как Вы думаете, почему решения принимаются чаще и становятся важными всякий раз, когда информация от одного вида среды должна быть сопоставлена с информацией от другого? Упростятся ли организационные проблемы фирмы в случае пренебрежения внешней средой?

2. « »
 « » -



Что, с Вашей точки зрения, нужно сделать, чтобы повысить пропорциональность производственного процесса? Обоснуйте свое решение, если имеются четыре возможных направления:

- ;
 - ;
 - ;
 - ;
- 10 . .
- : 5, 6, 7, 11.

5

-

-

: « , , , »

».

: « , , , ».

1. Какова Ваша точка зрения? Предложите систему управления деятельностью руководителя фирмы в процессе принятия решения и методику планирования бюджета времени.

2.

- : « » , « » « - »;
- « » , -
- « »;
- , , , -
- , , -
- « - ».

Проанализируйте достоинства и недостатки каждого из трех вариантов решений. Что бы Вы могли предложить фирме ООО «Лидер-трейдинг», желающей увеличить доходы от продаж на российском рынке безалкогольных напитков на 10%.

- :
- ;
- %.

: 2, 3, 6, 13, 17.

6

: « - ».

: « - ».

1. Какова Ваша точка зрения? Обоснуйте свое мнение.

2.

- ;
- ;

- , , - ;
- ; -
- , , -
- , ;
- ;
- .

Дайте характеристику каждому из перечисленных вариантов действий руководителя фирмы. Какой путь предпочтительнее? Обоснуйте свой выбор.

: 20–23.

7

: «

».

: «

».

1. Даже если члены рабочей группы по разработке управленческого решения не образуют сплоченного коллектива, не общаются друг с другом и не являются близкими друзьями, следует ли из этого, что рабочие группы не вырабатывают норм, которым захотят подчиняться члены группы? Обоснуйте свое мнение.

2. 90- .

45–55% -

«

».

« » 1998 .

80%, 5–6%.

Что, на Ваш взгляд, мешает российскому правительству проводить эффективную антибартерную политику в экономике? Что бы Вы могли предложить для решения вышеуказанной проблемы?

: 19–23.

8

: «

».

: «

».

1. Если Вы согласны с этими точками зрения, приведите Ваши аргументы. Если у Вас другое мнение, обоснуйте его. Почему бывает невозможно избежать конфликта в процессе принятия и реализации управленческих решений на фирме и чем он иногда полезен?

2.

- ;
 - ;
 - .
- ;
- (, -),
- ,

1.	2. -	3.	4.	5.	6.

Сделайте соответствующие записи в графах таблицы, наметьте план решения выбранной Вами проблемы согласно структурированному подходу.

: 6, 8, 9, 12, 13, 15.

9

: «

1. Какова Ваша точка зрения? Обоснуйте свое мнение.

2. « »

».

	1	2	3	4	5	6	7
(. .)	26	18	23	27	20	16	3
(.)	10	9	10	12	7	6	2

Определите наиболее предпочтительные проекты по критериям: «стоимость – эффективность» и «затраты – прибыль» и сформируйте портфель проектов фирмы. Обоснуйте свое решение.

: 2, 9, 11, 13, 16, 22.

10

«V»

233

1. На сколько процентов фирма изменила объем выпуска продукции, если до этого изменения средние совокупные издержки равнялись 500 тыс. руб./ед. продукции, а средние постоянные издержки – 100 тыс.руб./ед. ?

Какие, на Ваш взгляд, действия нужно предпринять для увеличения объема выпуска продукции фирмы «V»?

2. « »

15

« »

« »

Каков экономический эффект такого решения? Обоснуйте свой ответ.

3.

	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>	<i>E</i>
(. .)	1.30	1.00	1.00	1.00	1.70
(. .)	0.68	0.49	0.66	0.68	1.80
(. .)	0.62	0.51	0.34	0.32	(0.10)
(%)	48	51	34	32	–

Что нужно сделать руководителю фирмы для увеличения прибыли? Обоснуйте свое решение.

: 7, 11, 15, 19, 21.

1. Как Вы считаете, какие факторы определяют оптимальное число подчиненных? Какова зависимость между загрузкой управленческого персонала и организационной структурой?

2.

: « , ».

На основе собственного опыта и изложенного выше укажите какие, на Ваш взгляд, достоинства и недостатки присущи различным способам сбора информации для мониторинга результатов деятельности фирмы.

-
-
-
-
-
-

: 1, 3, 12, 21.

12

1. Как отнести это к агентам по снабжению фирмы, если они отвечают за отбор поставщиков, а оперативный и технический персонал – за определение ассортимента закупаемых товаров? Обоснуйте свое мнение.

2. « », -
- ; -
 - ;
 - ; -
 - ; -
 - « »;
 - -

Согласны ли Вы с решением руководства фирмы «Вист»? Отвечает ли эта политика «теориям мотивации»? Обоснуйте свой ответ.

3. : « , -
- » ;
- : « ,
- ».

Какова Ваша точка зрения? В каких случаях основной проблемой может быть законность?

: 10, 21.

[Redacted]

1

- 1.
- 2.
- 3.

1.

), (,) .
:
;
» .

XX .

, 2000–1500 . . .)
: «... ;
» .
: « — » .

(1469–1527).

XVIII .

I,

(.) ,
(.) . . .

2.
(1885–1920 .),

, . . .
: -
,
,
,
,
» « » (1920–1950 .),
-
-
(« »)

« » (1930–1950 .)
, « »

« - » « »
(1950 . –),

(1950 . –),

，

60- .，

，

，

3.

，

50-60- .

XX .

，

()

，

: 1, 9, 13, 18.

2

1.

2.

3.

1.

«

»,

«

»

. « » -

, .

, » -

. « » -

, .

, » -

, » -

, , , , -

. » -

, » -

, .

, » -

. : » -

● . » -

● , ; -

● , » -

, -

. » -

, » ; -

. ; -

« » -

, » -

(,) -

— (-

) . . , » -

. » -

, ; -

● . » -

● ; -

● , » -

● ; -

● . -

’ ()

(, .).

-
-
-

2.

-
-
-
-
-
-

(()):

) ()

— ()

» , «

» (,

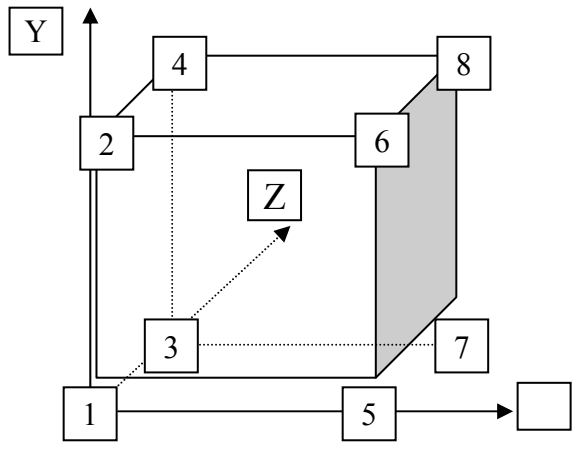
« »

« »

« »

1.

, , , , (,) , (. . 1). ; Y- ;



.1. , , , , , , , , X, Y Z, 0 1 ().

X, Y, Z.

() ,

1, 2, 3 4 (. 1) -

3)

5, 6, 7 8 (. 1) -

() ,

,

5),

(7)

(2),

(4).

(6),

(8).

•

«

».

30

»;

•

•

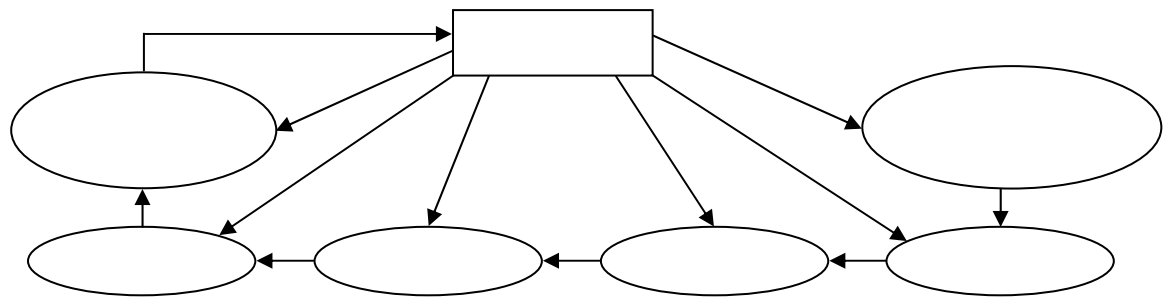
«

»;

·
,
()
()
,
,
(),
,

3.

-
,
(.2).
-
-
,
-
:
,



.2.

()

« »

.

-

-

,

-

.

-

.

.

-

-

.

,

,

(

,

)

-

,

.

.

:

,

.

,

.

-

.

,

-

,

.

-

,

,

,

..

.

,

-

,

.

,

,

-

,

.

,

.

(

,

)

(

).

-

-

.

,

.

: 5-7, 11.

5

1.

2.

3.

1.

•

•

•

•

«

»

«

»

$\langle S, T, Q / S, A, B, Y, F(f), L, K, Y^* \rangle,$
 $S_0, Q, S, Y,$
 $; F(f) -$

L -

$$EV = \sum_{j=1}^n P_j \cdot W_j$$

(EV) (Pj)
 (U) (Ps)

«just in time» («

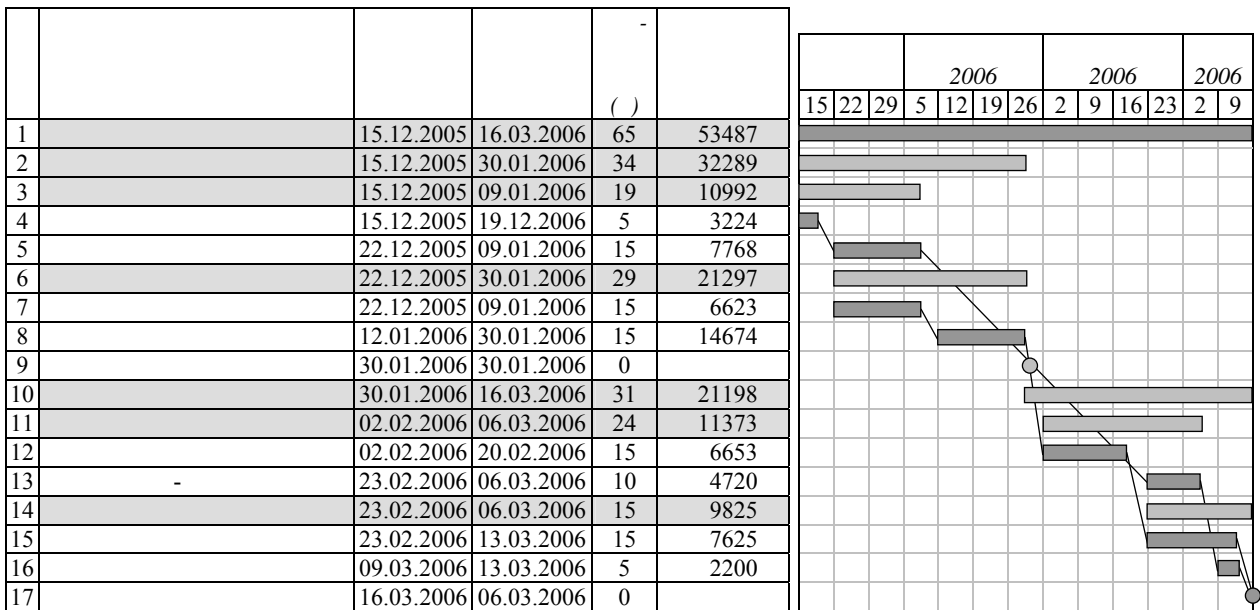
6

1. -
2. -
3. -
 1. -
 1. -
 2. -
 3. -
 4. -
 5. -
 6. -
 7. -
 8. -
 9. -
 10. -
 11. -
 12. -
 13. -
 14. -
 15. -
 16. -
 17. -
 18. -
 19. -
 20. -
 21. -
 22. -
 23. -
 24. -
 25. -
 26. -
 27. -
 28. -
 29. -
 30. -
 31. -
 32. -
 33. -
 34. -
 35. -
 36. -
 37. -
 38. -
 39. -
 40. -
 41. -
 42. -
 43. -
 44. -
 45. -
 46. -
 47. -
 48. -
 49. -
 50. -
 51. -
 52. -
 53. -
 54. -
 55. -
 56. -
 57. -
 58. -
 59. -
 60. -
 61. -
 62. -
 63. -
 64. -
 65. -
 66. -
 67. -
 68. -
 69. -
 70. -
 71. -
 72. -
 73. -
 74. -
 75. -
 76. -
 77. -
 78. -
 79. -
 80. -
 81. -
 82. -
 83. -
 84. -
 85. -
 86. -
 87. -
 88. -
 89. -
 90. -
 91. -
 92. -
 93. -
 94. -
 95. -
 96. -
 97. -
 98. -
 99. -
 100. -

2.

, « ».

) .3.



.3.

3.

— , —
, , , , , , , ,
.
.
.
.
• (;)
• ;
• ;
• ;
• ;
• ;
• ;

: 1, 11, 19–23.

7

- 1.
- 2.
- 3.

1.

3.

».

•

:

,

,

.

,

,

-

,

-

;

•

,

-

.

,

,

.

,

-

,

-

(

),

,

-

.

,

•

,

;

, - -

.

,

,

,

,

.

,

-

«

»

«

»;

-

•

,

,

.

«

»

«

»

;

-

,

,

.

,

,

,

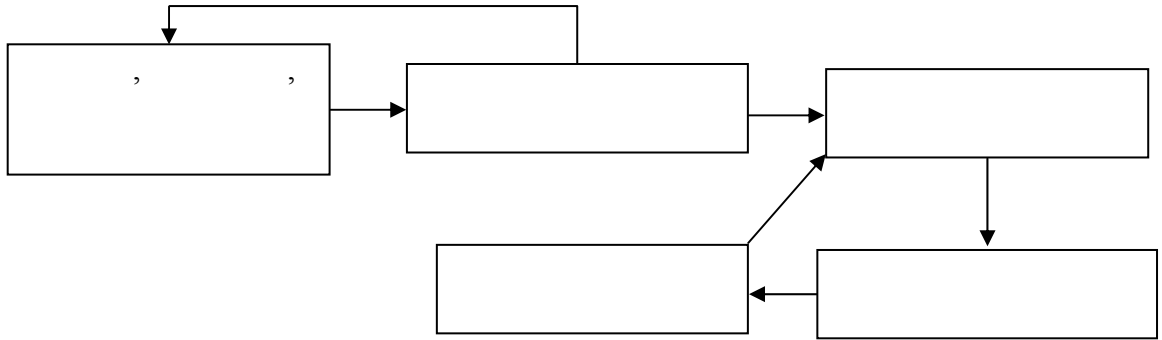
,

.

,

.

. 4



. 4.

-
-
-
-
-

1.

1

2.

;

;

;

;

;

;

;

;

;

;

;

;

;

;

;

;

;

;

;

;

;

;

;

;

;

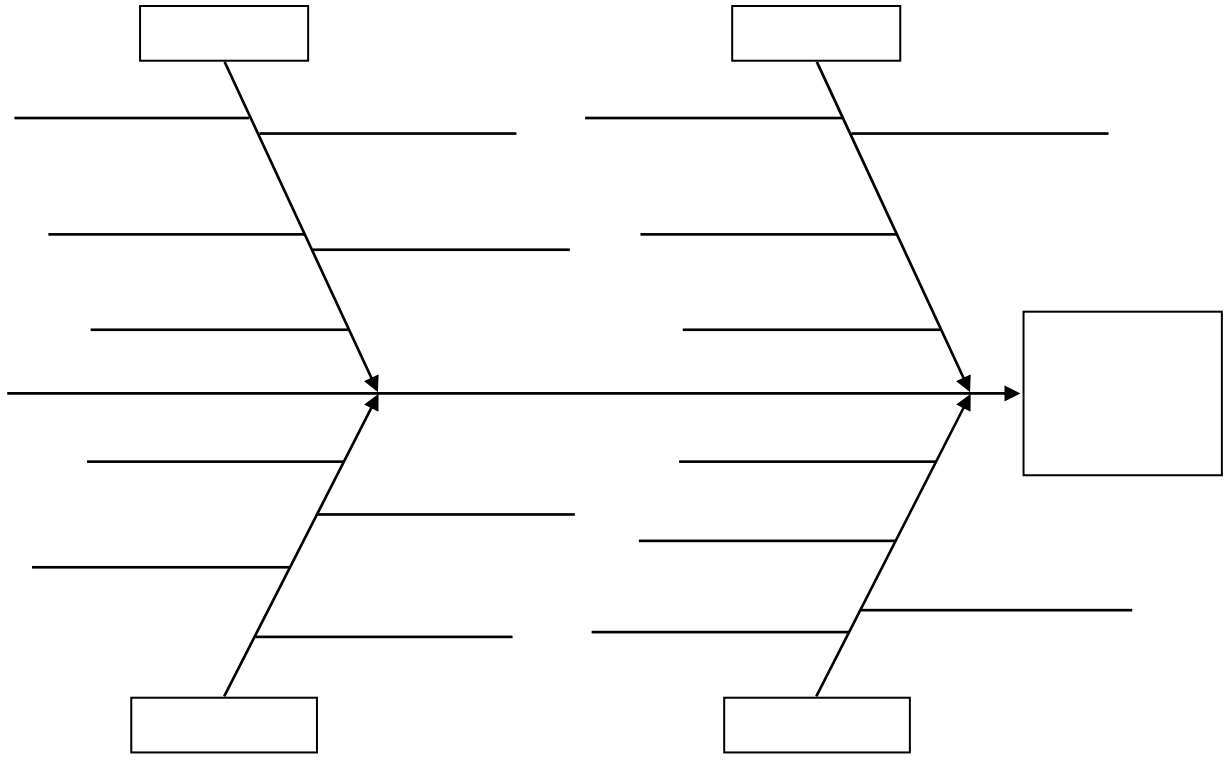
;

;

;

;

• ;
• ;
• , -
.5 (-
).



.5. -
, ; - , -
(- , -
)
10 (, ,
,)
, -
-
-

()

’

:

-

20 -

:

- ();
- ();
- ();
- ();
- ();
- ();
- ();
- ();
- ();
- ();
- ();
- « » -
- ();

), ()

3.

’

’

’

’

’

’

’

’

’

’

’

’

’

’

4. () , -

5. , -

2. , « - » -

, « - » () -

« - », « » ,

, - « » - « » ,

« » , « » -

« - » « - »

« — »

/ ,

,

-

,

« »,

/

,

-

,

,

« »,

.

« »,

...

« — »

-

.

3.

,

,

:

-

•

,

,

-

;

.

;

;

•

•

•

•

-

-

,

,

,

,

-

, ...

.

,

,

-

.

.

,

.

-

,

,

,

-

,

-

: 2, 9, 11, 13, 16, 22.

10

- 1.
- 2.

1.

-
-
-
-
-
-
-
-

()

ó

· · · · · , · · · · ·
· · · · · , · · · · ·
() · · · · ·
· · · · · : · · · · · -
· · · · · , · · · · · , · · · · · , · · · · ·
· · · · · , · · · · · , · · · · ·
() · · · · · -
· · · · · · · · · · ·
· · · · · , · · · · · (· · · · ·)
(· · · · ·) , · · · · · -
· · · · · , · · · · · 1:10: 100: 1000,
- « · · · · · » (· · · · ·)
, 10, 100, 1000 -
· · · · ·
(· · · · ·)
, · · · · · , · · · · · , · · · · ·
· · · · ·
2. « · · · · · » -
, · · · · · , · · · · · , · · · · · :) -
- · · · · · , · · · · ·
· · · · · ;) -
(· · · · ·) ,
· · · · · ,
- · · · · ·

, « » -

.

.

« ») , (

$$= \prod_{t=1}^{t-1} [- t + t + (t - t)] N t - ,$$

-

(« ») , -

();
t -

t

(« » , -
);

t -

« » ;

t - ()
t;
ct - ;
N t - t,

(, .);

()

« » (, .).

(,

.)

,

,

,

« »

« »

« ».

« »

, . .

« » ,

, . .

« » . « » « » .

« »

(— « »).

(,) .

,

,

(())

(,) ,

.

, ,

(—)

(()) :

= ($it - Cit - Hit$) $Nit - \sum_{t=1}^t$,

—

() ;

$i=1, 2 \dots n -$;

$it - i - t, ;$

$it - i - t, t,$

$it - i - t, t,$

$Nit - i - t, ;$

$t = 1, 2 \dots -$ (—) ,

);

$t -$ () ;

(, . .) $t .$

() ;

() ;

() :

= ($t - Ct - Ht$) $Nt + \sum_{t=1}^t .t - \sum_{t=1}^t t,$

— ;

$t = 1, 2 \dots T -$;

.t - ;

t - ()

, (t).

- , :

= (it - Cnit - Hnit) it - t,

i=1 t=1 t =1

- ();

it - i-

t;

it - i- t;

nit - i-

it - ()

i- t;

t - ,

, ,

, ()

t .

, ,

() :

. t = (. t - . t) . t,

. t -

t (, ,

, , . .);

. t - ;

. t - .

-
-
-
-

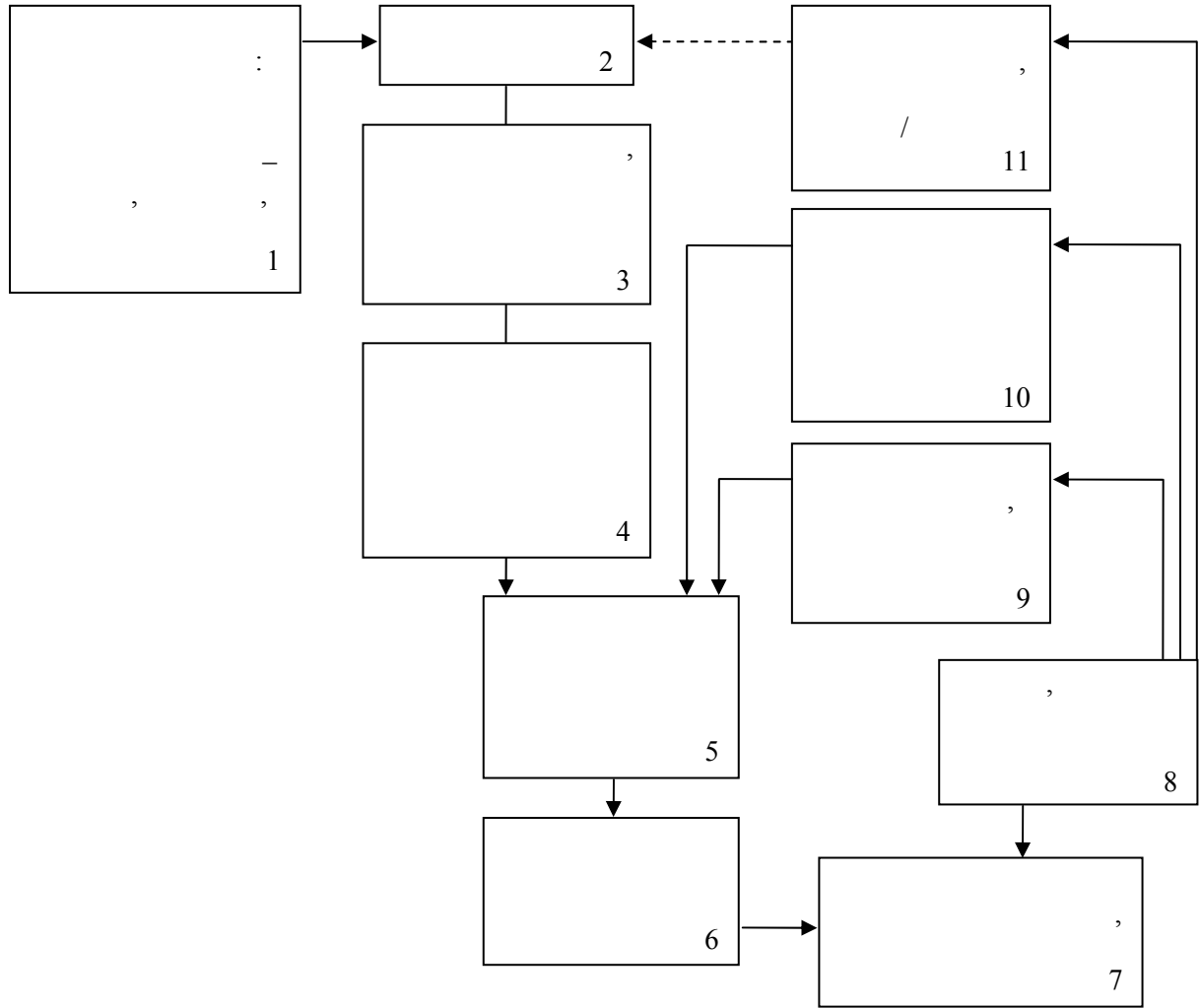
.6.

S R ,

S R ,

-
-
-

- , ... , ;
- , ...



.6.

1. : - , -
2. - -
3. . -

4. ; - , -

5. - . ,

3. , - - - - -

• ; - - - - -

• ; - - - - -

• ; - - - - -

• ; - - - - -

• . -

. , -

, , -

, , -

, . , -

-

2. « » « ». -

-

« » -

(. . « » ,

« » -).

« » , , , -

, - . -

, -

» « (), -

, , X. -

(), 50-60- . . -

-

), - (-

, , -

, , , -

() -

1738 . -

, .

) «decision making» –

;) «problem solving» –

1.

2.

3.

«

».

«

»

,

:

,

,

:

,

«

»

(

)

(

).

) –

(

«

»

(. . .

).

,

:

.

,

,

-

,

-

,

-

,

-

,

-

,

-

,

-

,

-

,

-

,

-

,

-

,

-

,

-

,

-

,

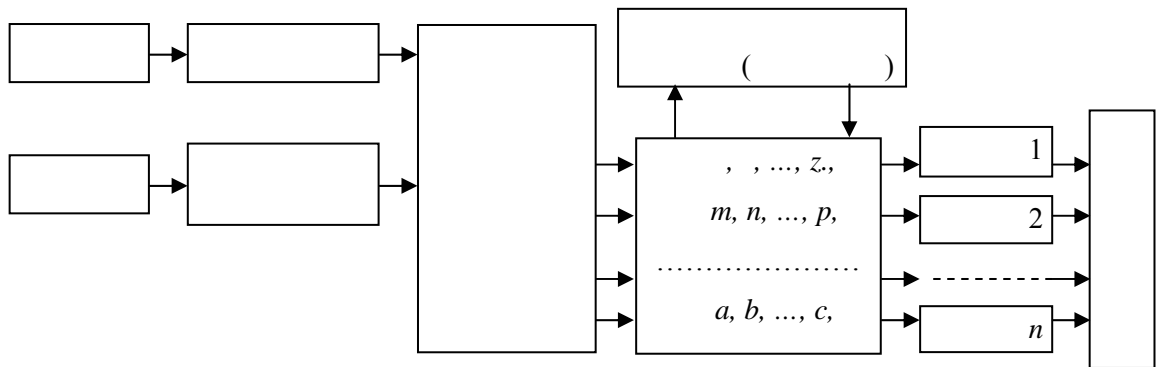
-

,

-

— () .
, (,) .
, , .
, : -
, -
, -
:
• ,
• - ;
• ; -
.

.7.



.7.

,
, ...
,
,
,
« »,
,
,
,
—
,
—

(). , -
-
.

3.

· - -
- -
(.) , , -
-
(-) -
· ,
,
,
: ... , «
»,
.

«New Look»,

· - -
- -
,
· -
, ,
,
,
,
· ,
,
,
,
· ,
,
,
· ,
· ,

« » :
- , , ,
;

•
• (. . .);
,

· () -
·

- (). ,
- -
-

•

•

•

•

•

«in basket».

: 10, 21.



«

».

:

- ;
 - ;
 -
1. ; - ; , 2006.
 2. ; - , 2006.
 3. . Performance management. ; - ; « », 2005.
 4. ; « » , 2006.
 5. / ; , 2006.
 6. ; , 2005.
 7. ; - ; , 2006.
 8. - ; - , 2003.
 9. ; - ; , 1999.
 10. ; , 1993.
 11. ; , 1998.
 12. ; « » - , 2006.
 13. (). - ; - , 2006.
 14. ; « - », 2004.
 15. ; , 2004.
 16. ; , 2004.
 17. ; - , 2003.

- 18. : : 2 ./ . ; . . , . . ,
 . . . - . : , 1995.
- 19. . WHARTON . - . : - « -
 », 2005.
- 20. . „ . „ . . « -
 I ». 6: . -
 : , 2004.
- 21. . . : -
 . - . , 2005.
- 22. . : . -
 2- . , . - . : « - - » , 1998.
- 23. : . 3. . - . : « » , 1996.

3.

[Redacted]

1

?

«

20

»

«

».

« » . , -
, , -
 .
, , -
, , -
 .
, , -
, . -
, . -
 : « » , -
 » .
 .
()
 . " " . : « »
, » .
 - - « , -
 » .
, -
 , -
 .
, -
 .
, -
 .
 , -
 .

SMART –

1. *Specific* –
2. *Measurable* –
3. *Achievable* –
4. *Related* –
5. *Time-bound* –

3

?

-
-
-
-

», ; -

- — — , -
- — — — , -

» IBM, -

» - . -

» - - -

» - - - - -

» « » (-

) - -

• - - -

- - - -
- - - - - -
- - - - - -
- - - - - -
- - - - - -
- - - - - -

» - -

4

. 1

?

» «

».

«

... « »

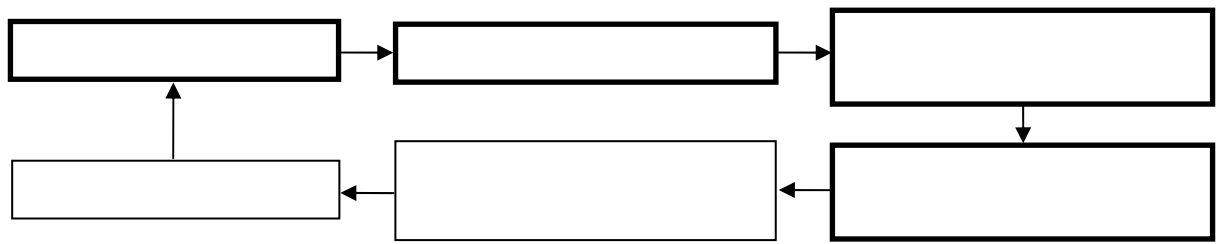
1. ?

2. ?

3. ?

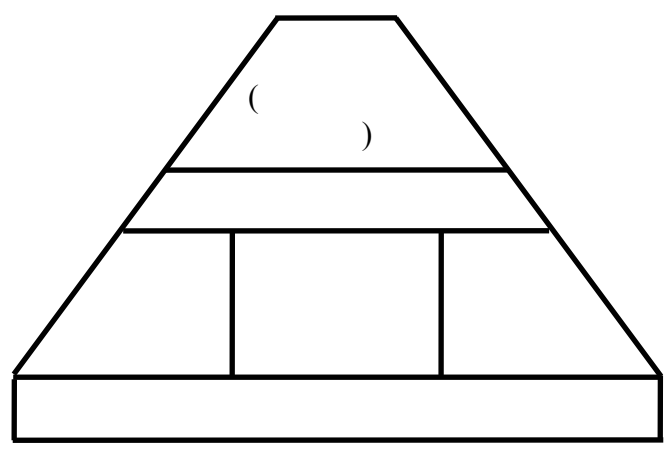
4. ?

.3



. , -
 . , , -
 . -
 , -
 . , -
 () , -
 , -
 . , -
 , -
 , -
 , -
 , -
 . -
 , -
 . , -
 , -
 , -
 . 4.

. 4



. 4.

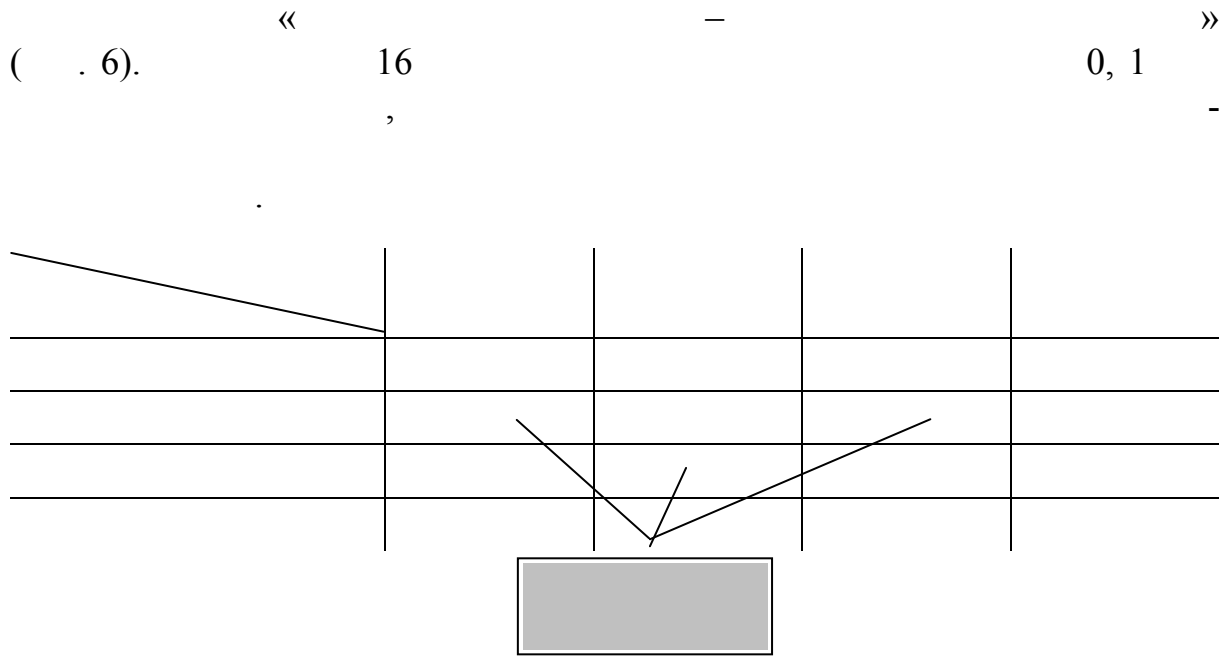
()

-
-

’ , -
 -
 . , -
 , -
 , -
 . -
 , -
 : -
 • -
 ; -
 • -
 , -
 ; -
 • -
 , « - »
 « »
 , () -
 . -
 (), -
 (. .5).

« - »				

(value-added)



.6.

(Performance cells)

ROPI— (Return Of Process Improvement).

(. 6)

16

FPI

- (Objective) – ;
 - (Goal) – ;
 - (Strategy) – ;
 - (Strategy Performance Measure) – ;
 - (Critical Success Factor) – ;
 - (Key Indicator) – ;
 - (Variance of limits) – ;
- . 2
- 2

1			
.....			

•

•

•

;

;

.

,

,

,

,

.