



Автономная некоммерческая образовательная организация  
высшего образования  
«Воронежский экономико-правовой институт»  
(АНОО ВО «ВЭПИ»)

УТВЕРЖДАЮ  
Проректор  
по учебно-методической работе  
А.Ю. Жильников  
20 21 г.



## ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

Б1.В.ДВ.02.01 Современные технологии принятия управленческих решений  
(наименование дисциплины (модуля))

38.04.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки)

Направленность (профиль) Менеджмент предпринимательской деятельности  
(наименование направленности (профиля))

Квалификация выпускника Магистр  
(наименование квалификации)

Форма обучения Очная, заочная  
(очная, заочная)

Рекомендован к использованию филиалами АНОО ВО «ВЭПИ»

Воронеж 2021

Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) рассмотрен и одобрен на заседании кафедры Менеджмента АНОО ВО "ВЭПИ".

Протокол от « 17 » сентября 2021 г. № 2

Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) согласован со следующими представителями работодателей или их объединений, направление деятельности которых соответствует области профессиональной деятельности, к которой готовятся обучающиеся:

*Директор Воронцова Е.А. Вор*  
(должность, наименование организации, фамилия, инициалы, подпись, дата, печать)

*Директор Лунёва А.А. Лу*  
(должность, наименование организации, фамилия, инициалы, подпись, дата, печать)

*Директор Чесноков С.В. Чу*  
(должность, наименование организации, фамилия, инициалы, подпись, дата, печать)



Заведующий кафедрой



И. В. Куксова

Разработчики:  
Доцент



Н.А. Лунёва

## 1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения ОП ВО

Целью проведения дисциплины является достижение следующих результатов обучения:

Код компетенции	Наименование компетенции
УК-3	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели
ОПК-2	Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач.
ОПК-3	Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность и социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды.

В формировании данных компетенций также участвуют следующие дисциплины (модули), практики образовательной программы (по семестрам (курсам) их изучения):

- для очной формы обучения:

Наименование дисциплин (модулей), практик	Этапы формирования компетенций по семестрам изучения			
	1 сем.	2 сем.	3 сем.	4 сем.
Управление проектными командами	УК-3 ОПК-2 ОПК-3			
Производственная практика (практика по профилю профессиональной деятельности)			УК-3	
Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена				УК-3 ОПК-2 ОПК-3
Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы				УК-3 ОПК-2 ОПК-3

- для заочной формы обучения:

Наименование дисциплин (модулей), практик	Этапы формирования компетенций по курсам изучения		
	1 курс	2 курс	3 курс
Управление проектными командами	УК-3 ОПК-2 ОПК-3		
Производственная практика (практика по профилю профессиональной деятельности)			УК-3
Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена			УК-3 ОПК-2 ОПК-3
Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы			УК-3 ОПК-2 ОПК-3

Этап дисциплины (модуля) в формировании компетенций соответствует:

- для очной формы обучения – 1 семестру;

- для заочной формы обучения – 1 курсу.

## 2. Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования, шкалы оценивания

Показателями оценивания компетенций являются следующие результаты обучения:

Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю)
УК-3	ИУК-3.1. Понимает и знает особенности формирования эффективной команды.	Знать: основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач; Уметь: использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды; Владеть: современными стратегиями управления человеческими ресурсами организаций, современным инструментарием управления человеческими ресурсами;
	ИУК-3.2. Демонстрирует поведение эффективного организатора и координатора командного взаимодействия	Знать: теории и принципы групповой динамики и командообразования Уметь: выработать стратегию сотрудничества и на ее основе организовать отбор членов команды для достижения поставленной цели; планировать и корректировать работу команды с учетом интересов, особенностей поведения и мнений ее членов; разрешать конфликты и противоречия при деловом общении на основе учета интересов всех сторон; организовать обсуждение результатов работы команды Владеть: методами планирования командной работы; навыками распределения и делегирования полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия
ОПК-2	ИОПК-2.1. Эффективно использует современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа.	Знать: информационные процессы и методические основы информатизации в современном менеджменте; Уметь: использовать методы, способы и средства получения, хранения и переработки информации для решения управленческих задач Владеть: методами обработки и анализа производственно-хозяйственной деятельности организации
	ИОПК-2.2. Использует интеллектуальные информационно-аналитические системы при решении управленческих и исследовательских задач.	Знать: основные принципы стратегического развития информационных технологий и систем в организации Уметь: использовать информационно-интеллектуальные системы как средство решения управленческих и исследовательских задач

		<p>Владеть: методами анализа, визуализации и обработки различных типов информации, баз данных и баз знаний при решении управленческих и исследовательских задач.</p>
	<p>ИОПК-2.3. Разрабатывает и осуществляет исследовательские и аналитические проекты для информационного обеспечения принятия управленческих решений.</p>	<p>Знать: роль аналитики в бизнес-процессах          Уметь: формулировать цель исследовательских и аналитических проектов; составлять иерархическую структуру работ, исходя из имеющихся ресурсов и ограничений; использовать актуальное программное обеспечение          Владеть: методами анализа и выбора современных технологий и методик выполнения работ по реализации информационной системы в организации</p>
ОПК-3	<p>ИОПК-3.1. Понимает особенности поведения субъектов социально-экономических взаимодействий в зависимости от специфики среды, включая особенности кросс-культурных взаимодействий.</p>	<p>Знать: условия и факторы влияния внешней и внутренней среды предприятия, влияющих на качество управленческих решений          Уметь: разрабатывать организационные решения, понимая их возможные последствия с позиции их социальной значимости          Владеть: методами оценки операционной и организационной эффективности и социальной значимости управленческих решений</p>
	<p>ИОПК-3.2. Критически оценивает альтернативные варианты решения поставленных профессиональных задач, разрабатывает и обосновывает способы их решения с учётом критериев организационной эффективности, оценки рисков и возможных социально-экономических последствий</p>	<p>Знать: основные этапы реализации управленческих решений, способы контроля их выполнения и условия корректировки; методологию моделирования процесса выбора решений в условиях неопределённости и риска; способы расчёта эффективности управленческих решений;          Уметь: регламентировать процесс принятия и реализации управленческих решений и разделение ответственности;          Владеть: методами постановки многокритериальной детерминированной задачи выбора решений; способами оценки рисков и методами уменьшения их последствий;</p>
	<p>ИОПК-3.3. Описывает проблемы и ситуации профессиональной деятельности, используя язык и аппарат менеджмента и, при необходимости, смежных экономических и социальных наук.</p>	<p>Знать: основы экономической науки и механизмы её использования в различных сферах деятельности; основы планирования и организации управленческих мероприятий;          Уметь: проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учётом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;          Владеть навыками экономического мышления, навыками постановки экономических и управленческих целей и их эффективного достижения</p>
	<p>ИОПК-3.4. Прогнозирует ответное поведение других участников</p>	<p>Знать: механизм влияния факторов макроэкономической среды на</p>

	стратегического взаимодействия (конкурентов, партнёров, подчиненных и др.) для принятия стратегических и операционных управленческих решений.	функционирование хозяйствующего субъекта Уметь: оценивать риски и принимать меры по минимизации потерь; разрабатывать и применять управленческие решения в проблемной ситуации Владеть: методами прогнозирования поведения экономических субъектов
--	---	--

Порядок оценки освоения обучающимися учебного материала определяется содержанием следующих разделов дисциплины (модуля):

№ п/п	Наименование раздела дисциплины (модуля)	Код компетенции, код индикатора достижения компетенции	Критерии оценивания	Оценочные средства текущего контроля успеваемости	Шкала оценивания
1	Тема 1. Системный анализ и целевая ориентация управленческих решений.	УК-3 ИУК-3.1 ИУК-3.2 ОПК-2 ИОПК-2.1 ИОПК-2.2 ИОПК-2.3 ОПК-3 ИОПК-3.1 ИОПК-3.2 ИОПК-3.3 ИОПК-3.4	Полнота изложения Степень использования в работе результатов исследований и установленных научных фактов Дополнительные знания, использованные при написании работы, которые получены помимо предложенной образовательной программы Уровень владения тематикой Логичность подачи материала Правильность цитирования источников Правильное оформление работы Соответствие реферата стандартным требованиям	Реферат	«отлично» «хорошо» «удовлетворительно» «неудовлетворительно»
2	Тема 2. Выбор и распределение ресурсов в процессе принятия управленческих решений.	УК-3 ИУК-3.1 ИУК-3.2 ОПК-2 ИОПК-2.1 ИОПК-2.2 ИОПК-2.3 ОПК-3 ИОПК-3.1 ИОПК-3.2 ИОПК-3.3 ИОПК-3.4	Полнота изложения Степень использования в работе результатов исследований и установленных научных фактов Дополнительные знания, использованные при написании работы, которые получены помимо предложенной образовательной программы Уровень владения тематикой Логичность подачи материала Правильность цитирования источников Правильное оформление работы Соответствие реферата стандартным требованиям	Реферат	«отлично» «хорошо» «удовлетворительно» «неудовлетворительно»
3	Тема 3. Методы разработки и принятия управленческих решений.	УК-3 ИУК-3.1 ИУК-3.2 ОПК-2 ИОПК-2.1 ИОПК-2.2 ИОПК-2.3 ОПК-3 ИОПК-3.1 ИОПК-3.2	Подбор информационного источника для анализа. Ответы на простые (воспроизведение информации, фактов) вопросы по аналитическому заданию. Ответы на уточняющие вопросы (отвечая на которые нужно назвать информацию, отсутствующей в сообщении, но подразумеваемой) Ответы на оценочные вопросы (отвечая на которые необходимо	Индивидуальное задание	«отлично» «хорошо» «удовлетворительно» «неудовлетворительно»

		ИОПК-3.3 ИОПК-3.4	привести критерии оценки тех или иных событий, явлений, фактов). Наглядность и иллюстративность примеров. Доказательство собственных утверждений. Общий аналитический вывод по заданию.		
4	Тема 4. Типовые модели принятия управленческих решений.	УК-3 ИУК-3.1 ИУК-3.2 ОПК-2 ИОПК-2.1 ИОПК-2.2 ИОПК-2.3 ОПК-3 ИОПК-3.1 ИОПК-3.2 ИОПК-3.3 ИОПК-3.4	Подбор информационного источника для анализа. Ответы на простые (воспроизведение информации, фактов) вопросы по аналитическому заданию. Ответы на уточняющие вопросы (отвечая на которые нужно назвать информацию, отсутствующей в сообщении, но подразумеваемой) Ответы на оценочные вопросы (отвечая на которые необходимо привести критерии оценки тех или иных событий, явлений, фактов). Наглядность и иллюстративность примеров. Доказательство собственных утверждений. Общий аналитический вывод по заданию.	Индивидуальное задание	«отлично» «хорошо» «удовлетворительно» «неудовлетворительно»
5	Тема 5. Методы принятия новых решений	УК-3 ИУК-3.1 ИУК-3.2 ОПК-2 ИОПК-2.1 ИОПК-2.2 ИОПК-2.3 ОПК-3 ИОПК-3.1 ИОПК-3.2 ИОПК-3.3 ИОПК-3.4	Подбор информационного источника для анализа. Ответы на простые (воспроизведение информации, фактов) вопросы по аналитическому заданию. Ответы на уточняющие вопросы (отвечая на которые нужно назвать информацию, отсутствующей в сообщении, но подразумеваемой) Ответы на оценочные вопросы (отвечая на которые необходимо привести критерии оценки тех или иных событий, явлений, фактов). Наглядность и иллюстративность примеров. Доказательство собственных утверждений. Общий аналитический вывод по заданию.	Индивидуальное задание	«отлично» «хорошо» «удовлетворительно» «неудовлетворительно»
6	Тема 6. Моделирование рыночных ситуаций для принятия управленческих решений.	УК-3 ИУК-3.1 ИУК-3.2 ОПК-2 ИОПК-2.1 ИОПК-2.2 ИОПК-2.3 ОПК-3 ИОПК-3.1 ИОПК-3.2 ИОПК-3.3 ИОПК-3.4	Формулировка конкретных проблем кейса. Подбор информационного источника по кейс-задаче. Рассмотрение альтернатив решения проблем кейс-задачи. Презентация решений кейса	Кейс	«отлично» «хорошо» «удовлетворительно» «неудовлетворительно»
7	Тема 7. Организация принятия и	УК-3 ИУК-3.1 ИУК-3.2	Формулировка конкретных проблем кейса. Подбор информационного источника по кейс-задаче.	Кейс	«отлично» «хорошо» «удовлетворительно»

	выполнения управленческих решений.	ОПК-2 ИОПК-2.1 ИОПК-2.2 ИОПК-2.3 ОПК-3. ИОПК-3.1 ИОПК-3.2 ИОПК-3.3 ИОПК-3.4	Рассмотрение альтернатив решения проблем кейс-задачи. Презентация решений кейса		«неудовлетворительно»
8	Тема 8. Современные технологии принятия управленческих решений	УК-3 ИУК-3.1 ИУК-3.2 ОПК-2. ИОПК-2.1 ИОПК-2.2 ИОПК-2.3 ОПК-3 ИОПК-3.1 ИОПК-3.2 ИОПК-3.3 ИОПК-3.4	Полнота изложения Степень использования в работе результатов исследований и установленных научных фактов Дополнительные знания, использованные при написании работы, которые получены помимо предложенной образовательной программы Уровень владения тематикой Логичность подачи материала Правильность цитирования источников Правильное оформление работы Соответствие реферата стандартным требованиям	Реферат	«отлично» «хорошо» «удовлетворительно» «неудовлетворительно»
ИТОГО			Форма контроля	Оценочные средства промежуточной аттестации	Шкала оценивания
			Зачёт	Ответ на билет	«зачтено» «не зачтено»

### Критерии оценивания результатов обучения для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

#### Шкала оценивания индивидуального задания

Критерий оценки	Оценка			
	отлично	Хорошо	удовлетворительно	неудовлетворительно
Подбор информационного источника для анализа	Использует для анализа как рекомендованные источники информации преподавателем, так и самостоятельно подобранные источники	Использует для анализа более одного рекомендованного преподавателем источника информации	Использует для анализа только один рекомендованный преподавателем источник информации	Отсутствуют ссылки на источники информации, необходимые для анализа
Ответы на простые (воспроизведение информации, фактов) вопросы по заданию	Предоставляет ответы на все поставленные вопросы	Допускает неточности при ответе на вопросы	Отвечает только на один поставленный вопрос	Отсутствуют ответы на вопросы
Ответы на уточняющие вопросы (отвечая на которые)	Демонстрирует полные ответы на все поставленные	Допускает ошибки в ответах на поставленные	Называет один требуемый факт подразумевающе	Отсутствуют ответы на вопросы

нужно назвать информацию, отсутствующей в сообщении, но подразумеваемой)	вопросы	вопросы	йся информации	
Ответы на оценочные вопросы (отвечая на которые необходимо привести критерии оценки тех или иных фактов, явлений, фактов)	Аргументировано отвечает на поставленные вопросы, приводя критерии оценки в явления в задании	Допускает ошибки в аргументации критериев явления задания	Приводит только одно доказательство критерия оценки явления в задании	Аргументация и ответы отсутствуют
Наглядность и иллюстративность примеров	Раскрывает на примерах изученные теоретические положения	Допускает ошибки в примерах по изученным теоретическим положениям	Испытывает затруднения при иллюстрации примерами теоретических положений	Не демонстрирует наглядность и иллюстративность примеров
Доказательство собственных утверждений	Демонстрирует убедительные доказательства собственных суждений и выводов по решению поставленных задач в задании	Допускает неточности при доказательстве собственных суждений по выполнению задания	Испытывает затруднения при доказательстве собственных суждений по выполнению задания	Не приводит ни одного из аналитических фактов доказательства собственных суждений по выводам задания
Общий аналитический вывод по заданию	Представляет обоснованный вывод по заданию с указанием всех составляющих проведенного аналитического исследования	Допускает некоторые неточности при раскрытии составляющих проведенного аналитического исследования, составляющих вывод по заданию	Приводит вывод, носящий краткий характер и затруднительный для понимания	Отсутствует вывод по заданию

### Шкала оценивания реферата

Критерий оценки	Оценка			
	отлично	Хорошо	удовлетворительно	неудовлетворительно
полнота изложения	Реферат является информативным, объективно передаёт исходную информацию, а также корректно оценивает материал, содержащийся в первоисточнике	Не раскрыты отдельные вопросы	Тема раскрыта частично	Тема раскрыта не полностью
степень использования в работе результатов исследований и установленных научных фактов	В работе в полной мере использованы результаты исследований и установленных научных фактов по данной теме	В работе частично использованы результаты исследований и установленных научных фактов по данной теме	В работе использованы некоторые результаты исследований и установленных научных фактов по данной теме	В работе не использованы результаты исследований и установленных научных фактов по данной теме
дополнительн	В работе в полной	В работе	В работе	В работе не использованы

ые знания, использованные при написании работы	мере использованы дополнительные знания	частично использованы дополнительные знания	использованы некоторые дополнительные знания	дополнительные знания
Уровень владения тематикой	Полностью владеет темой	Не владеет отдельными вопросами по данной теме	Частично владеет темой	Не владеет темой
логичность подачи материала	Материал изложен логично	Иногда логичность изложения нарушается	Логичность прослеживается слабо	Материал изложен нелогично
Правильность цитирования источников	Источники процитированы правильно, нет плагиата	Незначительные ошибки в цитировании	Грубые ошибки в цитировании источников	Допущен плагиат
правильное оформление работы	Реферат оформлен правильно	Незначительные ошибки в оформлении	Грубые ошибки в оформлении	Реферат оформлен неправильно
соответствие реферата стандартным требованиям	Реферат полностью соответствует стандартам	Реферат соответствует стандартам, но допущены незначительные отступления	Реферат частично соответствует стандартам	Реферат не соответствует стандартам

### Шкала оценивания кейса

Критерий оценки	Оценка			
	отлично	хорошо	удовлетворительно	неудовлетворительно
Формулировка конкретных проблем кейса	Приводит точные формулировки проблем кейса, верно раскрывает содержание проблем	Допускает некоторые неточности при формулировке конкретных проблем кейса, а также в раскрытии содержания проблем	Демонстрирует недостаточно правильные формулировки проблем кейса	Допускает существенные ошибки при формулировке конкретных проблем кейса
Подбор информационного источника по кейс-задаче	Использует для задания как рекомендованные источники информации преподавателем, так и самостоятельно подобранные источники	Использует более одного рекомендованного преподавателем источника информации	Использует только один рекомендованный преподавателем источник информации	Отсутствуют ссылки на источники информации, необходимые для решения кейс-задачи
Рассмотрение альтернатив решения проблем кейс-задачи	Доказательно приводит комплекс мероприятий по решению каждой проблемы кейс-задачи	Демонстрирует доказательства решения по отдельным проблемам	Демонстрирует не убедительные доказательства решения одной проблемы кейса	Не демонстрирует решения проблем кейса
Презентация решений кейса	Представляется обоснованный вывод решению	Испытывает затруднения при обоснованности	Демонстрирует вывод, носящий краткий характер и	Не приводит вывода

	поставленной задачи кейса	вывода решений задачи кейса	затрудненный для понимания	
--	---------------------------	-----------------------------	----------------------------	--

### Критерии оценивания ответа на билет:

#### Критерии «зачтено»:

- даны исчерпывающие и обоснованные ответы на все поставленные вопросы, правильно и рационально решены соответствующие задачи;
- в ответах выделялось главное;
- ответы были четкими и краткими, а мысли излагались в логической последовательности;
- показано умение самостоятельно анализировать факты, события, явления, процессы в их взаимосвязи;

- показаны знания, умения и владения по компетенциям дисциплины

Критерии «не зачтено» - обучающийся не демонстрирует знания, умения и навыки по компетенциям дисциплины.

### **3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

#### **Примерные темы рефератов**

1. Основные понятия и определения теории принятия решений.
2. Системные уровни разработки управленческих решений.
3. Понятие мотивации.
4. Порядок работы руководителя при разработке решений и управлении повседневной деятельностью персонала.
5. Обеспечение сопоставимости альтернативных вариантов управленческих решений.
6. Условия разработки решений.
7. Структура основных концепций и принципов теории принятия решений.
8. Парадигмы принятия решений.
9. Характеристика вербальной и формальной постановок задач.
10. Характеристика частных задач модели проблемной ситуации.
11. Понятие сложных ситуаций.
12. Критерии принятия управленческих решений и их шкалы.
13. Общая характеристика проблемы коммуникации в процессе разработки управленческих решений в сложных ситуациях.
14. Задача измерения.
15. Задача получения информации для анализа условий и выявления «механизма ситуации».
16. Задача формирования исходного множества альтернатив.
17. Задача оценки альтернатив.
18. Задача моделирования предпочтений.

19. Способы выявления предпочтений.
20. Структура и основные задачи автоматизированных информационно-справочных систем
21. Технология проектирования базы данных.
22. Современные компьютерные сети.
23. Количественные показатели управленческих решений.
24. Моделирования управленческих решений.
25. Технологии принятия коллективных управленческих решений.

### Примеры индивидуальных заданий

*Задание 1.* Постройте схемы научных принципов организации процессов: параллельности, прямоочности, ритмичности. Приведите примеры применения этих принципов в процессе принятия управленческих решений

*Задание 2.* В таблице приведена совокупность методов принятия управленческих решений в соответствии с основными этапами процесса принятия управленческого решения. Вставьте в первую колонку названия пропущенных этапов.

Применяемые методы на основных этапах управленческого решения

Этапы разработки УР	Методы УР
1.	Организация функционирования сбора информации
	Метод анализа информации
	Сбор информации о функционировании объекта управления
	Методы прогнозирования
	Метод дерева проблем
	Метод case study
2. Анализ причин и постановка диагноза	Определение типа проблемы
	Статистические методы
	Анализ истории проблемы
	Экспертные оценки
	Логико-дедуктивный метод
	6 PEST-анализ и SWOT-анализ
	Метод case study
3.	Метод дерева целей
	Метод ПАТТЕРН
	Прогнозный граф Глушкова
	Программно-целевой подход
	Метод составления аналитических обзоров
	Казуальный эмпиризм
	Моделирование
	case study
4. Формулировка основных критериев оценки	Определение коэффициентов относительной важности целей
	Метод деревьев критериев
	Методы количественных характеристик

	целей
	Методы построения вербально-числовых шкал
	Метод case study
5. Поиск альтернатив	Эвристическое моделирование
	Экспертные оценки
	Системный анализ
	SWOT-анализ
	дерево решений
	Метод блок-схем
	Метод «мозговой атаки»
	Метод case study
6. Оценка альтернатив	Фактографические и экспертные методы прогнозирования (метод «Дельфи», метод прогнозного сценария, метод морфологического анализа, метод экстраполяции и др.)
7.	Методы нормативной теории принятия решений
	Экспертные оценки
	Методы «затраты-выгоды»
	Линейное, динамическое, имитационное моделирование
	Эвристическое моделирование
	Морфологический анализ
8. Принятие и разработка решений	Оценка качества решений
	Планирование
	Программно-целевое планирование
	Сетевые графики
	Матричные расписания
	Диаграммы Гантта
	Метод case study
9.	Метод «экспертных комиссий»
	Метод «правила подписи»
	Метод «Дельфи»
	Совещания
10. Утверждение решения	Все административные методы
11. Управление реализацией	Все управленческие методы
12. Контроль реализации	Сетевые и матричные графики
	Диаграммы Гантта
	Матричные расписания
13.	Метод статистического контроля качества
	Методы «затраты-выгоды»
	Социологические и маркетинговые опросы
	Методы многомерного статистического анализа
	Метод case study
	Методы экспертных оценок

*Задание 3.* Компания «Горячий хлеб» производит и продает хлебобулочные изделия и другие продукты. Руководитель компании реализовал УР по изменению функциональных обязанностей и сократил одного работника. Другим работникам за выполнение дополнительных функций увеличили материальное вознаграждение. В результате совершенствования функциональных обязанностей и лучшей работы персонала себестоимость продукции уменьшилась на 1 %, цена изделия уменьшилась на 0,5 %, но общая цена реализации увеличилась на 5 % из-за увеличения объема продаж. Общие данные приведены в таблице:

Этап работы компании	Общая цена реализации в месяц, млн. руб.	Общие затраты в месяц, млн. руб.	Прибыль, млн. руб.
До реализации УР	2,592	2,074	0,518
После реализации УР	2,722	2,054	0,668

Требуется оценить экономическую эффективность УР методом определения экономической эффективности по непосредственным результатам деятельности (с расчётами)

### Примеры кейсов

*Кейс 1.* Вы решили открыть гостиницу некотором городе. Какое информационное обеспечение понадобится Вам для реализации данного решения?

Какие альтернативы при этом Вы будете рассматривать?

*Кейс 2.* Экономическое положение и финансовые показатели крупной производственно-торговой фирмы за последние несколько месяцев ощутимо ухудшились. А по некоторым товарным позициям наметилась устойчивая тенденция к сокращению оборота. На совещании у руководства директор по маркетингу предложил поправить положение с помощью масштабной и действенной рекламной кампании и поручить начальнику отдела рекламы подготовить соответствующий проект.

Начальник отдела рекламы приступил к разработке возможных вариантов рекламной кампании и вскоре направил их директору по маркетингу, которому был подчинен. Через несколько дней он получил утвержденный вариант и в соответствии с ним отдел разработал детальный проект рекламной кампании, который был для сведения направлен директору по маркетингу. Прошла неделя, но реакции не последовало. Тогда начальник отдела рекламы обратился к секретарю директора по маркетингу с просьбой узнать, рассмотрел ли шеф их проект, и на следующий день получил окончательный проект рекламной кампании, подписанный директором по маркетингу.

Начальник отдела рекламы безотлагательно начал реализацию предусмотренных проектом рекламных мероприятий, однако к намеченному

сроку ожидаемого результата получено не было. Более того, скоро выяснилось, что рекламная кампания в целом оказалась крайне неудачной. Когда это стало для всех очевидно, директор по маркетингу вызвал начальника рекламного отдела и стал упрекать его в том, что предложенный им проект был недостаточно продуман и принес лишь дополнительные расходы. Однако начальник отдела рекламы решительно защищался от этой, по его мнению, необоснованной критики. Он заявил: «Я не понимаю ваших упреков. Вы сами дали — зеленой свет! для реализации наших предложений. Все мои проекты были своевременно представлены, на них есть ваши визы. Хорошо, что я сохранил все документы и теперь нельзя свалить на меня и мой отдел всю вину за нашу общую неудачу!»

Вопросы для анализа:

1. Что вы скажете по поводу такой реакции начальника отдела рекламы на упреки руководства?
2. Кто несет ответственность за провал рекламной кампании?
3. О какой ответственности в данной ситуации может идти речь?
4. Какое значение в этом случае имела подпись директора по маркетингу?
5. Какие выводы могут быть сделаны в отношении начальника рекламного отдела?
6. Какие решения в отношении возникших проблем целесообразны в данной ситуации?

*Кейс 3.* Рекламное агентство «МАРКЕТ» занимается всеми видами работ на рекламном рынке: от разработки концепции рекламной стратегии до осуществления проекта.

Основными структурными подразделениями агентства являются отдел по связям с общественностью; креативный отдел; отдел по продвижению товаров; производственный отдел; служба персонала.

Примерно раз в две недели в рекламное агентство поступает новое задание от клиента. Оно передается в креативный отдел, который должен разработать предложение в нескольких вариантах. Когда начальник креативного отдела получает очередное техническое задание, он по электронной почте рассылает всем менеджерам сообщение о проведении совещания. На него также приглашают представителей PR- и производственного отделов. Всего собирается человек десять. На специальной доске маркером начальник фиксирует основные моменты поступившего от клиента задания и кратко рассказывает, что подобное агентством уже делалось и какие были результаты. Затем каждый из присутствующих высказывает свои идеи и предложения в развитие этих идей, которые также фиксируются на доске. После этого представители производственного отдела анализируют, что из всего придуманного можно сделать (декорации, подарки, костюмы и т.п.). Затем начальник PR-отдела вместе с менеджером креативного отдела представляют клиенту разработанные проекты вместе с бюджетом каждого из них, и клиент

принимает окончательное решение. После этого начинается работа непосредственно над проектом.

Вопросы к ситуации:

- 1) какой метод разработки решения использован в данной ситуации?
- 2) какие признаки позволяют сделать такой вывод?
- 3) насколько эффективно применение данного метода в описанной ситуации?
- 4) какие свои методы разработки решения применительно к данной ситуации Вы можете предложить?

### **Список вопросов к зачёту**

1. Основные понятия и определения теории принятия решений.
2. Системные уровни разработки управленческих решений.
3. Понятие мотивации.
4. Порядок работы руководителя при разработке решений и управлении повседневной деятельностью персонала.
5. Обеспечение сопоставимости альтернативных вариантов управленческих решений.
6. Условия разработки решений.
7. Структура основных концепций и принципов теории принятия решений.
8. Парадигмы принятия решений.
9. Характеристика вербальной и формальной постановок задач.
10. Характеристика частных задач модели проблемной ситуации.
11. Понятие сложных ситуаций.
12. Критерии принятия управленческих решений и их шкалы.
13. Общая характеристика проблемы коммуникации в процессе разработки управленческих решений в сложных ситуациях.
14. Задача измерения.
15. Задача получения информации для анализа условий и выявления «механизма ситуации».
16. Задача формирования исходного множества альтернатив.
17. Задача оценки альтернатив.
18. Задача моделирования предпочтений.
19. Способы выявления предпочтений.
20. Структура и основные задачи автоматизированных информационно-справочных систем
21. Технология проектирования базы данных.
22. Современные компьютерные сети.
23. Количественные показатели управленческих решений.
24. Моделирование управленческих решений.
25. Технологии принятия коллективных управленческих решений.
26. Последствия принимаемых управленческих решений.
27. Генерирование идей.
28. Выбор альтернатив решений.
29. Организационные аспекты контроля управленческих решений.

30. Последствия принимаемых управленческих решений.
31. Основные свойства управленческих решений и требования к их разработке.
32. Классификация управленческих решений.
33. Процесс принятия управленческих решений.
34. Условия и факторы качества управленческих решений.
35. Моделирование процессов разработки управленческих решений.
36. Виды моделей принятия решений.
37. Факторы решения как целевые компоненты управления.
38. Классификация методов принятия управленческих решений.
39. Методы, применяемые на этапе диагностики проблем и формирования критериев и ограничений.
40. Методы генерирования альтернатив.
41. Методы, применяемые на этапе оценки и выбора альтернатив
42. Методы реализации решения и оценки результата.
43. Среда принятия решений.
44. Методы принятия решений в условиях определенности, риска и неопределенности среды
45. Методы многокритериальной оценки альтернатив, метод анализа иерархий, экспертные методы.
46. Методология и организационные аспекты контроля управленческих решений
47. Системы контроля; виды контроля управленческих решений
48. Особенности выбора типа контроля разработки, принятия и реализации управленческих решений.
49. Необходимость, формы, мера и виды ответственности за реализацию управленческих решений
50. Нравственные аспекты ответственности за принятие решений.

#### **4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Зачет служит формой проверки выполнения обучающимися освоения учебного материала дисциплины (модуля), в соответствии с утвержденными программами и оценочными материалами.

Результаты сдачи зачета оцениваются по шкале: «зачтено», «не зачтено».

В целях поощрения обучающихся за систематическую активную работу на учебных занятиях и на основании успешного прохождения текущего контроля и внутрисеместровой аттестации допускается выставление зачетной оценки без процедуры сдачи зачета.

Зачет принимается педагогическими работниками в соответствии с закрепленной учебной нагрузкой на учебный год. В случае отсутствия по объективным причинам педагогического работника, принимающего зачет,

заведующий кафедрой поручает его проведение педагогическому работнику, имеющему необходимую квалификацию.

Результаты зачета заносятся в зачетно-экзаменационную ведомость. Если обучающийся не явился на зачет, в ведомости напротив фамилии обучающегося делается запись «не явился». Неявка на зачет без уважительной причины приравнивается к оценке «не зачтено».

В зачетную книжку выставляется соответствующая оценка, полученная обучающимся. Заполнение зачетной книжки до внесения соответствующей оценки в ведомость не разрешается. Оценка «не зачтено» в зачетную книжку не ставится.

Зачетно-экзаменационная ведомость сдается в деканат в день проведения зачета.

### **5. Материалы для компьютерного тестирования обучающихся в рамках проведения контроля наличия у обучающихся сформированных результатов обучения по дисциплине**

#### Общие критерии оценивания

№ п/п	Процент правильных ответов	Оценка
1	86 % – 100 %	5 («отлично»)
2	70 % – 85 %	4 («хорошо»)
3	51 % – 69 %	3 (удовлетворительно)
4	50 % и менее	2 (неудовлетворительно)

#### **Вариант № 1**

#### Номер вопроса и проверка сформированной компетенции

№ вопроса	Код компетенции	№ вопроса	Код компетенции
1	УК-3	11	ОПК-3
2	ОПК-2	12	ОПК-2
3	ОПК-3	13	УК-3
4	ОПК-3	14	УК-3
5	ОПК-2	15	ОПК-2
6	УК-3	16	ОПК-3
7	ОПК-3	17	ОПК-3
8	ОПК-2	18	ОПК-2
9	УК-3	19	УК-3
10	УК-3	20	ОПК-2

#### Ключ ответов

№ вопроса	Верный ответ	№ вопроса	Верный ответ
1	Селективного	11	4
2	4	12	3
3	1	13	4, 1, 3, 2, 5

4	2	14	1
5	14	15	23
6	2	16	2
7	1	17	3
8	23	18	4
9	1	19	4
10	3	20	3

### Задание № 1

Характеристикой \_\_\_\_\_ уровня принятия управленческих решений является поиск менеджером с определенной долей инициативы из числа хорошо отработанных альтернатив наиболее подходящие для данной ситуации

Ответ:

селективного

### Задание № 2

Укажите, в чем состоит экономическая сущность управленческого решения:

Ответ:

1. оно ориентируется на создание комфортной «среды обитания» личности
2. для эффективной работы необходимо сформировать трудоспособный коллектив
3. необходимо соблюдение законодательных актов при его разработке и реализации
4. каждое решение имеет реальную стоимость
5. для реализации решения персонал нужно обеспечить средствами и ресурсами

### Задание № 3

Учет фактического положения дел на фирме заложен в следующем требовании к управленческому решению:

Ответ:

1. объективность
2. правомочность
3. ясность формулировок
4. научная обоснованность
5. оперативность

### Задание № 4

Формой разработки управленческих решений является:

Ответ:

1. факторный анализ
2. бизнес-план
3. функционально-стоимостный анализ

### Задание № 5

Укажите, какие методы принятия управленческих решений можно отнести к психологическим (2 верных ответа):

Ответ:

1. метод профессионального отбора
2. метод социального нормирования
3. метод ролевых изменений
4. метод гуманизации труда

### Задание № 6

Укажите, что не является присущим методу принятия управленческих решений «мозговой штурм»:

Ответ:

1. свободное высказывание участниками всех идей по поводу способа решения поставленной проблемы
2. высказывание вариантов решения проблемы по старшинству, последовательно развивая мысль, высказанную вышестоящим руководителем
3. сбор всех возможных вариантов решения, в том числе и кажущихся абсурдными
4. отбор среди всех предложенных вариантов решения наиболее оптимального руководителем

### Задание № 7

Метод принятия решений, который задействует две группы экспертов, выдвигающих идеи «за» и «против» решения, называется:

Ответ:

1. методом суда
2. обратным «мозговым штурмом»
3. двойным «мозговым штурмом»
4. методом синектики

### Задание № 8

Укажите, в чем заключаются специфические особенности метода Дельфи (2 верных ответа):

Ответ:

1. участие в экспертной группе разрешается только с определенного возраста
2. существует регулируемая обратная связь с экспертами
3. обеспечивается анонимность экспертов
4. запрещается критиковать идею на стадии ее выдвижения

### Задание № 9

Интуитивное решение - это решение, принимаемое на основе:

Ответ:

1. собственного ощущения того, что выбор варианта решения правильный
2. тщательного анализа ситуации с применением математических алгоритмов
3. группового обсуждения проблемы
4. показателей прибыльности предприятия

### Задание № 10

При каком подходе коллектив вырабатывает и принимает решения, а ответственность несет руководитель:

Ответ:

1. авторитарном
2. демократическом
3. либеральном
4. консультативном

### Задание № 11

Какие свойства присущи индивидуальной форме принятия решений:

Ответ:

1. размывание ответственности за результаты
2. повышение обоснованности решений
3. препятствие злоупотреблениям и ошибкам
4. повышение оперативности принятия решений

### Задание № 12

В чем заключается суть метода принятия решений «6-3-5»:

Ответ:

1. рассмотрение 635 альтернативных вариантов решений
2. предложение и рассмотрение шести идей за три часа пятью группами участников
3. высказывание шестью группами участников по три идеи за пять минут

4. высказывание за шесть минут трех идей пятью участниками

### Задание № 13

Укажите правильную последовательность этапов метода принятия решений «ринги»:

Ответ:

1. передача документа «рингисё» с нижестоящих уровней вышестоящим
2. идентификация проблемы
3. ознакомление с документом «рингисё» работников нижнего уровня организации
4. разработка документа «рингесё»
5. ознакомление с документом «рингесё» высшего руководства организации

Порядок: 4, 1, 3, 2, 5

### Задание № 14

Укажите, какой критерий при принятии оптимальных решений опирается на принцип наибольшей осторожности и основан на выборе наилучшей из наихудших стратегий:

Ответ:

1. критерий Вальда
2. критерий Гурвица
3. критерий Лапласа
4. критерий Севиджа

### Задание № 15

Какие параметры являются количественными характеристиками риска при принятии управленческих решений (2 верных ответа):

Ответ:

1. вероятные масштабы расширения хозяйственной деятельности
2. размер возможных дополнительных доходов
3. размер возможных убытков
4. изменение рыночных цен

### Задание № 16

К приёмам анализа управленческих решений не относится:

Ответ:

1. группировки
2. цепных подстановок
3. детализация
4. динамических рядов

**Задание № 17**

Недостатком метода комиссий является отсутствие:

Ответ:

1. единого мнения участников
2. регулярности проведения
3. анонимности
4. материального вознаграждения участников

**Задание № 18**

Отметьте, в чем состоит главный недостаток метода морфологического анализа:

Ответ:

1. дефицит информации об объекте исследования
2. избыток способов достижения цели
3. отсутствие доказательства по решению задачи
4. обилие альтернативных вариантов решения

**Задание № 19**

Укажите возможные условия целесообразности применения экспертных методов разработки управленческих решений:

Ответ:

1. большое количество проблем в организации
2. желание руководителя
3. авторитарный стиль управления
4. чрезмерная сложность и уникальность проблем

**Задание № 20**

Психологическая эффективность управленческого решения выражается в достижении следующих целей организации:

Ответ:

1. сокращение загрязняющих выбросов в окружающую среду
2. ускорение управленческих процессов в организации
3. улучшение рабочего климата в коллективе
4. рост патриотизма
5. рост мотивации работников

**Вариант № 2**

Номер вопроса и проверка сформированной компетенции

№ вопроса	Код компетенции	№ вопроса	Код компетенции
-----------	-----------------	-----------	-----------------

1	ОПК-3	11	УК-3
2	ОПК-2	12	ОПК-2
3	УК-3	13	ОПК-3
4	УК-3	14	ОПК-3
5	ОПК-2	15	ОПК-2
6	ОПК-3	16	УК-3
7	ОПК-3	17	ОПК-3
8	ОПК-2	18	ОПК-2
9	УК-3	19	УК-3
10	ОПК-2	20	УК-3

### Ключ ответов

№ вопроса	Верный ответ	№ вопроса	Верный ответ
1	Инновационного	11	23
2	2	12	24
3	2	13	4
4	13	14	24
5	2	15	125
6	134	16	31452
7	3	17	2
8	1	18	2
9	3	19	3
10	2	20	1

### Задание № 1

Характеристикой \_\_\_\_\_ уровня принятия управленческих решений является требование от менеджера развитие в себе мышления применительно к постоянно изменяющимся условиям

Ответ:

инновационного

### Задание № 2

Укажите, в чем состоит организационная сущность управленческого решения:

Ответ:

1. оно ориентируется на создание комфортной «среды обитания» личности
2. для эффективной работы необходимо сформировать трудоспособный коллектив
3. необходимо соблюдение законодательных актов при его разработке и реализации
4. каждое решение имеет реальную стоимость
5. для реализации решения персонал нужно обеспечить средствами и ресурсами

**Задание № 3**

Обеспечение соответствия прав и обязанностей органов управления заложено в следующем требовании к управленческому решению:

Ответ:

1. объективность
2. правомочность
3. ясность формулировок
4. научная обоснованность
5. оперативность

**Задание № 4**

К формам реализации управленческих решений можно отнести (2 верных ответа):

Ответ:

1. совещание
2. дипломатический протокол
3. тренинг
4. положение об оплате труда

**Задание № 5**

В том случае, когда исполнители хорошо разбираются в тонкостях работы и могут внести в нее новизну и творчество, то для принятия решения обычно используют:

Ответ:

1. авторитарный подход
2. демократический подход
3. консультативный подход
4. доминирующий подход

**Задание № 6**

Чем характеризуется метод принятия управленческих решений «мозговой штурм» (3 верных ответа):

Ответ:

1. свободное высказывание участниками всех идей по поводу способа решения поставленной проблемы
2. высказывание вариантов решения проблемы по старшинству, развивая мысль, высказанную вышестоящим руководителем
3. сбор всех возможных вариантов решения, в том числе и кажущихся абсурдными

4. отбор среди всех предложенных решений наиболее оптимального руководителем

5. возможность проведения «мозгового штурма» заочно, предложив подчиненным представить свои варианты решения в письменном виде

### **Задание № 7**

Какое свойство присуще коллегиальной форме принятия решений:

Ответ:

1. высокая доля ошибочности
2. снижение обоснованности решения
3. снижение оперативности управления
4. повышение оперативности управления

### **Задание № 8**

К факторам, влияющим на процесс принятия управленческих решений, относятся:

Ответ:

1. система ценностей руководителей
2. степень охвата сфер деятельности фирмы
3. мнение коллектива
4. индивидуальные достижения

### **Задание № 9**

К какому методу решения творческих задач относится следующее - выявление нескольких типовых признаков, значимых для решаемой задачи и составление возможных сочетаний этих признаков:

Ответ:

1. метод мозгового штурма
2. метод синектики
3. метод морфологического анализа
4. метод контрольных вопросов

### **Задание № 10**

Рациональное принятие решения основано на использовании:

Ответ:

1. показателей прибыльности предприятия
2. управленческих технологий и методов анализа и выбора альтернативы
3. пожеланий собственников организации
4. интуиции менеджера

### **Задание № 11**

Укажите признаки следующего метода принятия решений - метода комиссий (2 верных ответа):

Ответ:

1. анонимность экспертов
2. открытость групповых дискуссий
3. возможность взаимной критики
4. высказывание мнений в письменной форме

### **Задание № 12**

В чем заключаются специфические особенности метода Дельфи (2 верных ответа):

Ответ:

1. участие в экспертной группе допускается при наличии стажа работы в организации
2. формируется групповой ответ, основанный на мнении большинства
3. применяется открытая дискуссия и взаимная критика
4. запрещается личное знакомство экспертов

### **Задание № 13**

Какой метод принятия управленческих решений не относится к социальным:

Ответ:

1. метод управления группами
2. метод ролевых изменений
3. метод управления групповыми явлениями
4. метод профессионального отбора

### **Задание № 14**

В чем проявляются преимущества индивидуальной формы принятия решений относительно групповой (2 верных ответа):

Ответ:

1. в большей возможности решать сложные проблемы
2. в меньших затратах времени
3. в большей обоснованности решений
4. в большей возможности реализовать свой потенциал

### **Задание № 15**

Отметьте, в чем заключаются основные достоинства метода «ринги» (3 верных ответа):

Ответ:

1. тщательно и всесторонне исследуется решаемая проблема

- 2. принимаемые решения более обоснованы
- 3. решения принимаются весьма оперативно
- 4. менеджер-инициатор несет персональную ответственность за результаты принятого решения
- 5. реализация решений проходит быстро и эффективно

### **Задание № 16**

Укажите правильную последовательность стадии технологии метода принятия решения «мозгового штурма»:

Ответ:

- 1. генерация идей
- 2. формирование группы экспертов
- 3. систематизация и деструкция идей
- 4. выбор варианта решения
- 5. составление проблемной записки

Порядок: 3, 1, 4, 5, 2

### **Задание № 17**

Какой критерий оптимальности при выборе решения руководствуется некоторым средним результатом, характеризующим состояние между крайним пессимизмом и безудержным оптимизмом:

Ответ:

- 1. критерий Вальда
- 2. критерий Гурвица
- 3. критерий Лапласа
- 4. критерий Севиджа

### **Задание № 18**

В чем заключается риск при принятии управленческих решений:

Ответ:

- 1. в невозможности прогнозировать результаты решения
- 2. в вероятности потери ресурсов или неполучения дохода
- 3. в отсутствии необходимой информации для анализа ситуации
- 4. в опасности принятия неудачного решения

### **Задание № 19**

Метод принятия решений «дерево решений» - это:

Ответ:

- 1. развернутая, распределенная по уровням совокупность целей и задач принятия и реализации решений

2. это анализ основных причинно-следственных связей конкретной ситуации

**3.** схематическое представление процесса принятия управленческих решений по определенной проблеме, изображаемое графически в виде древовидной структуры

### Задание № 20

Достижение цели в плане удовлетворения потребностей персонала в организации устойчивого здорового образа жизни за счет меньших усилий, меньшего числа работников или меньшего времени приводит к повышению следующей эффективности управленческих решений:

Ответ:

- 1.** социальной
2. организационной
3. экономической
4. технологической
5. экологической

### Вариант № 3

Номер вопроса и проверка сформированной компетенции

№ вопроса	Код компетенции	№ вопроса	Код компетенции
1	УК-3	11	ОПК-3
2	ОПК-2	12	ОПК-2
3	ОПК-3	13	УК-3
4	ОПК-3	14	УК-3
5	ОПК-2	15	ОПК-2
6	УК-3	16	ОПК-3
7	ОПК-3	17	ОПК-3
8	ОПК-2	18	ОПК-2
9	УК-3	19	УК-3
10	УК-3	20	ОПК-2

### Ключ ответов

№ вопроса	Верный ответ	№ вопроса	Верный ответ
1	Рутинного	11	3
2	1	12	2
3	4	13	1
4	13	14	1
5	25	15	2
6	3	16	2314
7	1	17	2
8	23	18	2
9	24	19	3
10	1	20	4

**Задание № 1**

Характеристикой \_\_\_\_\_ уровня принятия управленческих решений является требование от менеджера правильной оценки ситуации по имеющимся указаниям к конкретным ситуациям

Ответ:

рутинного

**Задание № 2**

Укажите, в чем состоит социальная сущность управленческого решения:

Ответ:

1. оно ориентируется на создание комфортной «среды обитания» личности
2. для эффективной работы необходимо сформировать трудоспособный коллектив
3. необходимо соблюдение законодательных актов при его разработке и реализации
4. каждое решение имеет реальную стоимость
5. для реализации решения персонал нужно обеспечить средствами и ресурсами

**Задание № 3**

Учет аргументированности, причем аргументы должны носить формализованный характер, заложен в следующем требовании к управленческому решению:

Ответ:

1. объективность
2. правомочность
3. ясность формулировок
4. научная обоснованность
5. оперативность

**Задание № 4**

Укажите формы разработки управленческих решений (2 верных ответа):

Ответ:

1. должностная инструкция
2. функционально-стоимостный анализ
3. правила техники безопасности
4. заседание рабочей группы

**Задание № 5**

Чем определяется индивидуальный подход к принятию решений менеджером (2 верных ответа):

Ответ:

1. конъюнктурой отрасли, в которой действует организация
2. квалификацией персонала
3. общегосударственными правовыми актами
4. прибыльностью организации в отчетном периоде
5. стажем работы, опытом, образованием, квалификацией менеджера

### Задание № 6

Цель управленческого решения заключается в:

Ответ:

1. принятии управленцем решения, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой должностью
2. принятии верного управленческого решения
3. достижении поставленных перед организацией целей
4. удовлетворении потребностей сотрудников

### Задание № 7

Какой подход принятия решений более эффективен в экстремальных и критических условиях:

Ответ:

1. авторитарный подход
2. демократический подход
3. консультативный подход
4. доминирующий подход

### Задание № 8

В чем заключаются особенности японской модели принятия решений (2 верных ответа):

Ответ:

1. индивидуализация принятия решений
2. групповая форма принятия решений
3. расплытие ответственности
4. отсутствие обособленной стадии согласования
5. короткие сроки разработки

### Задание № 9

Какие методы анализа управленческих решений основываются на выявлении факторов и влиянии их на обобщающие показатели деятельности (2 верных ответа):

Ответ:

1. метод сравнений
2. метод цепных подстановок
3. индексный метод
4. метод элиминирования

#### **Задание № 10**

Принятое решение, обусловленное знаниями или накопленным опытом - это:

Ответ:

1. решение, основанное на суждении
2. интуитивное решение
3. рациональное решение
4. профессиональное решение

#### **Задание № 11**

Какая отличительная особенность недопустима при проведении метода «мозгового штурма» (2 верных ответа):

Ответ:

1. использование в процессе обсуждения средств технической поддержки
2. участие в ней лиц моложе определенного возраста
3. критика предложенных вариантов идей на стадии их выдвижения
4. создавать группу экспертов численностью менее 10 человек

#### **Задание № 12**

Какие психологические методы может использовать руководитель для управления отделом:

Ответ:

1. изменение заработной платы
2. методы профессионального отбора и обучения
3. карьерный рост
4. приказы и распоряжения

#### **Задание № 13**

Метод сценариев эффективно применяется в следующих случаях:

Ответ:

1. в условиях неопределенности и риска для разработки, выбора и реализации управленческих решений

2. в условиях ограниченности ресурсов для выбора управленческих решений
3. для высокопрофессиональной среды технических специалистов
4. для людей с несовпадающими жизненными ценностями, менталитетом, вероисповеданием

#### **Задание № 14**

Укажите, какой этап не включает метод принятия решений «дерево решений»:

Ответ:

1. создание условий для генерирования идей
2. ранжирование вариантов в хронологическом порядке
3. оценка вероятности использования альтернатив
4. инвентаризация всех альтернатив

#### **Задание № 15**

Поиск недостатков - путь к совершенству. Это относится к следующему методу решения творческих задач:

Ответ:

1. метод двойного мозгового штурма
2. метод обратного мозгового штурма
3. метод суда
4. метод 6-3-5

#### **Задание № 16**

Укажите правильную последовательность процесса разработки управленческого решения по методу Дельфи:

Ответ:

1. сбор и обработка результатов опроса, составление справки и информирование экспертов о результатах экспертизы
2. повторный индивидуальный опрос экспертов, при котором каждый эксперт предлагает вариант решения с учетом имеющихся в справке
3. индивидуальный опрос экспертов с помощью анкетирования или интервьюирования относительно проблемы
4. составление новой справки и процедура ознакомления и опроса повторяется до тех пор, пока не будет выработано единое мнение

Порядок: 2, 3, 1, 4

#### **Задание № 17**

Укажите цели управления рисками при принятии и реализации управленческих решений:

Ответ:

1. повышение конкурентоспособности организации
2. снижение размера возможных потерь
3. расширение связей с поставщиками
4. компенсация возможного ущерба

### Задание № 18

Укажите инструменты статистического метода оценки рисков при принятии решений:

Ответ:

1. инструкция менеджера
2. сбор, анализ информации о потерях в аналогичных ситуациях
3. использование мнений специалистов
4. повышение качества экспертизы

### Задание № 19

Укажите, какой критерий при принятии оптимальных решений является критерием крайнего оптимизма, согласно которому все состояния природы полагаются равновероятными:

Ответ:

1. критерий Вальда
2. критерий Гурвица
3. критерий Лапласа
4. критерий Севиджа

### Задание № 20

Социальная эффективность управленческого решения выражается в достижении следующих целей:

Ответ:

1. рост прибыли предприятия
2. рост общественного продукта
3. снижение значимости влияния конкурентов
4. рост защищенности населения

### Вариант № 4

Номер вопроса и проверка сформированной компетенции

№ вопроса	Код компетенции	№ вопроса	Код компетенции
1	ОПК-3	11	УК-3
2	ОПК-2	12	ОПК-2
3	УК-3	13	ОПК-3

4	УК-3	14	ОПК-3
5	ОПК-2	15	ОПК-2
6	ОПК-3	16	УК-3
7	ОПК-3	17	ОПК-3
8	ОПК-2	18	ОПК-2
9	УК-3	19	УК-3
10	ОПК-2	20	УК-3

### Ключ ответов

№ вопроса	Верный ответ	№ вопроса	Верный ответ
1	2	11	2
2	3	12	1
3	3	13	4
4	1	14	1
5	3	15	4
6	1	16	эвристический
7	2	17	2
8	2	18	3
9	3	19	интуицию
10	4	20	1

### Задание № 1

Метод математического программирования:

Ответ:

1. применяется для подсчета вариантов принятия управленческих решений
2. применяется для расчёта лучшего варианта решения по критерию оптимальности
3. не применяется для проведения расчетов управленческих решений

### Задание № 2

Методы подключения новых интеллектуальных источников относятся к:

Ответ:

1. методам сценариев
2. эвристическим методам
3. активизирующим методам
4. экономическим методам

### Задание № 3

Альтернатива – это:

Ответ:

1. вариант действий лица, принимающего решения

2. способ выражения различий в оценке альтернативных вариантов с точки зрения участников процесса выбора

**3.** способ достижения цели или один из конечных вариантов решения

#### **Задание № 4**

Метод мозгового штурма относится к методам:

Ответ:

- 1.** эвристическим
2. количественным
3. формализованным
4. экономическим

#### **Задание № 5**

Морфологический метод относится к методам:

Ответ:

1. количественным
2. эвристическим
- 3.** формализованным
4. экономическим

#### **Задание № 6**

Транспортная задача относится к классу задач:

Ответ:

- 1.** линейного программирования
2. управленческих
3. экономических
4. политических

#### **Задание № 7**

Как правило, процессы принятия управленческих решений в организациях:

Ответ:

1. носят индивидуальный характер
- 2.** протекают в иерархических группах
3. протекают в паритетных группах

#### **Задание № 8**

Лицо, принимающее решения – это:

Ответ:

1. человек, который лично работает в рассматриваемой области деятельности, является признанным специалистом по решаемой проблеме, может и имеет возможность высказать суждения по ней

2. человек, который намерен устранить проблему, выделить на её решение необходимые ресурсы, воспользоваться положительными результатами от решения проблемы и взять на себя ответственность за неудачу

3. группа людей, имеющая общие интересы и старающаяся оказать влияние на процесс выбора и его результат

### **Задание № 9**

Активная группа – это группа лиц:

Ответ:

1. принимающих решение

2. владеющих проблемой

3. имеющая общие интересы и оказывающая влияние на процесс выбора и его результат

4. входящая в профсоюз

### **Задание № 10**

Решение, принятое по заранее определенному алгоритму, называется:

Ответ:

1. детерминированным

2. хорошо структурированным

3. формализованным

4. стандартным

### **Задание № 11**

Под эффективностью управленческого решения понимается:

Ответ:

1. результат, полученный от реализации решения

2. отношение эффекта от реализации решения к затратам на его разработку и осуществление

3. разность между полученным эффектом и затратами на реализацию решения 4. достижение поставленной цели

### **Задание № 12**

Метод анализа иерархий предполагает:

Ответ:

1. иерархическое представление задачи

2. декомпозицию проблемы на простые составляющие части

3. разработку оптимальной структуры управления
4. использование «дерева решений»

### **Задание № 13**

Какой из перечисленных методов разработки управленческих решений относится к группе методов исследования операций:

Ответ:

1. метод теории игр
2. метод управления запасами
3. метод "Дельфи"
- 4.** метод линейного программирования
5. метод разработки сценария

### **Задание № 14**

Эксперт – это:

Ответ:

- 1.** человек, который лично работает в рассматриваемой области деятельности, является признанным специалистом по решаемой проблеме, может и имеет возможность высказать суждения по ней
2. человек, который намерен устранить проблему, выделить на её решение необходимые ресурсы, воспользоваться положительными результатами от решения проблемы и взять на себя ответственность за неудачу
3. группа людей, имеющая общие интересы и старающаяся оказать влияние на процесс выбора и его результат

### **Задание № 15**

Риск при принятии управленческих решений заключается в:

Ответ:

1. невозможности прогнозировать результаты решения
2. отсутствии необходимой информации для анализа ситуации
3. опасности принятия неудачного решения
- 4.** вероятности потери ресурсов или дохода

### **Задание № 16**

\_\_\_\_\_ метод представляет собой набор прогнозов по каждому рассматриваемому решению, его реализации, а также по возможным положительным и отрицательным последствиям

Ответ:

эвристический

**Задание № 17**

Основу принятия всех решений на всех этапах процесса выработки решений составляют предпочтения:

Ответ:

1. эксперта
2. лица, принимающего решения
3. персонала
4. консультанта

**Задание № 18**

Для более эффективной реализации управленческого решения необходима:

Ответ:

1. система контроля
2. оперативная система управления
3. система ограничений
4. система финансирования

**Задание № 19**

Ускорение процесса принятия решения заставляет руководителя опираться на \_\_\_\_\_ .

Ответ:

интуицию

**Задание № 20**

Метод равномерной оптимизации применяется, если:

Ответ:

1. качество альтернативы представляет собой сумму частных качеств
2. необходимо провести анализ критериев
3. отсутствуют исходные данные
4. необходимо провести детализированный анализ проблемы

**6. Практические задачи.**

Задача 1.

Используя метод анализа иерархий, обоснуйте выбор лучшего варианта личного трудоустройства:

составьте перечень критериев выбора (например, заработная плата, интерес к работе, местоположение и т.д.) и постройте иерархию критериев;

постройте матрицы парных сравнений и определите веса критериев; выберите не менее трёх различных вариантов трудоустройства (например, финансовый менеджер в энергосбытовой компании, кредитный инспектор в коммерческом банке, менеджер по логистике в торговой фирме и т.д.); оцените каждую из выбранных альтернатив по всем критериям и приведите оценки к сопоставимому виду; для каждой из альтернатив рассчитайте значение интегрального критерия с помощью линейной свёртки и определите наилучшую альтернативу.

## Задача 2.

Определение возможных причин возникновения проблемы с помощью диаграммы Исикавы

### Указания к выполнению задания

1. Необходимо достаточно полно представлять себе тот производственный или иной процесс, в котором обнаружилась проблема. При необходимости следует просмотреть конспекты или (и) учебники по ранее прослушанным дисциплинам. Или иным образом получить необходимую информацию.

Далее необходимо максимально конкретизировать проблему. Т.е. вначале дополнить информацию индивидуального задания теми характеристиками, которые в нем отсутствуют, например, вид продукции, профиль предприятия, масштаб деятельности и т.п. Затем необходимо уточнить содержание проблемы, в чем именно она заключается, какие факты свидетельствуют о ее наличии.

Необходимо определить, на основе какой информации была констатирована проблема, откуда эта информация поступает, какова периодичность представления соответствующих сведений (если они носят регулярный характер), какова приблизительная величина данных, характеризующих возникшую проблему.

Необходимо также определить *промежуток времени*, прошедшего с момента, когда контролируемый показатель находился в пределах допустимых изменений, до момента возникновения проблемы.

Вся вышеперечисленная информация должна быть приведена в форме описания. Максимальная конкретность приведенных сведений позволит успешно справиться с поставленной задачей.

## 2. При построении диаграммы Исикавы

2.1. При определении так называемых *производственных факторов* следует исходить из особенностей рассматриваемого процесса и характера проблемы, т.е. подойти к этому творчески, а не переносить механически факторы из примеров построения диаграмм Исикавы, приведенные в учебной литературе или на лекции. *В противном случае успешно выполнить задание будет невозможно.* В зависимости от особенностей проблемы такими факторами могут быть работники соответствующей категории (профессии, должности и т. п.), оборудование, материалы, используемые методы, продукт, клиенты, конкуренты и т. п.

2.2. Формулировки возможных причин должны быть таковы, чтобы просматривалась непосредственная связь между причиной и следствием без дополнительных словесных пояснений. Причем причины должны объяснять возможное возникновение проблемы за указанный выше *промежуток времени*. Причинно-следственная цепочка, как правило, должна содержать 2 причины: «среднюю» и «мелкие» «кости».

#### Список проблем

1. Увеличение травматизма на производстве
2. Увеличение случаев простоя оборудования в цехе
3. Снижение загрузки мощностей в организации
4. Снижение спроса на продукцию фирмы
5. Снижение спроса на услуги фирмы
6. Увеличение случаев поломок транспортных средств предприятия
7. Снижение количества подаваемых рационализаторских предложений
8. Увеличение текучести кадров в организации
9. Увеличение текучести кадров в одном из производственных подразделений
10. Плохая посещаемость занятий по повышению квалификации работниками
11. Частая смена руководителей подразделений предприятия
12. Ухудшение качества уборки помещений и территории
13. Увеличение общей заболеваемости работников предприятия
14. Напряженные отношения между руководителем и квалифицированным подчиненным
15. Увеличение случаев невыполнения планов производственными подразделениями
16. Снижение эффективности принимаемых руководителем решений
17. Частые конфликты в одном из подразделений предприятия
18. Увеличение количества ошибок в бухгалтерских отчетах
19. Увеличение количества ошибок в текстах, набираемых в компьютерном центре
20. Увеличение количества ошибок в текстах, набираемых секретарем руководителя
21. Низкая эффективность рекламы
22. Уменьшение количества покупателей магазина
23. Уменьшение количества клиентов фирмы
24. Снижение количества клиентов банка
25. Уменьшение прибыли фирмы

#### Задача 3.

Необходимо составить экспертный прогноз годового спроса на новый выпускаемый на рынок товар и получить согласованное мнение с помощью метода Дельфи:

выбирается оцениваемый товар;

формируется экспертная группа из числа студентов;

каждый эксперт самостоятельно, не советуясь с другими участниками группы, формирует и записывает свой прогноз;  
 эксперты знакомятся с полученными результатами, для экспертных оценок рассчитываются среднее арифметическое, медиана, среднеквадратичное отклонение, коэффициент вариации;  
 прогнозные значения делятся на четыре квартиля, и эксперты, чьи мнения попали в два крайних квартиля, наиболее удалённых от медианы, аргументировано знакомят всех участников экспертной группы со своими позициями;  
 проводится повторный опрос экспертной группы, в результате которого некоторые мнения могут измениться.

Процедура завершается, когда мнения экспертов будут в достаточной степени согласованы, например, если значение коэффициента вариации не будет превышать 30 %.

#### Задача 4.

Необходимо принять решение о модернизации производства с целью экономии затрат прямого труда. В качестве альтернативных рассматриваются два варианта:

не модернизировать;  
 модернизировать.

Исходные данные:

затраты на модернизацию – 45 000 руб.;

объем продаж в случае принятия любого решения – 30 000 единиц продукции;

цена продажи в случае принятия любого решения – 100 руб. за единицу продукции;

норма расхода материалов в случае принятия любого решения – 50 руб. на единицу продукции;

Прогнозные прямые трудозатраты:

при варианте «модернизировать» – 18 руб. на единицу продукции;

при варианте «не модернизировать» – 20 руб. на единицу продукции

#### Задача 5.

Бригада в составе 24 человек отработала в течение месяца 23 рабочих дня и выпустила 10 тыс. изделий. Нормы выработки при этом были выполнены на 120%. В следующем месяце предполагается в результате улучшения организации труда повысить производительность труда на 5%. Определите, какая была нормативная и фактическая трудоемкость изделия в истекшем месяце, сколько изделий будет выпущено в следующем месяце и каковы при этом окажутся плановая трудоемкость изделия и процент выполнения норм при том же количестве отработанных часов.

#### Задача 6.

Провести анализ социального отчета компании.

Структура ответа:

1. Название компании. Характеристика основной деятельности компании.

2. Характеристика экономических и социальных условий осуществления предпринимательской деятельности.

3. Определение ключевых стейкхолдеров компании, их краткая характеристика. Классификация социальных программ (мероприятий), реализуемых компанией, в соответствии с их направленностью на конкретные группы стейкхолдеров.

4. Программы (мероприятия), реализуемые объектом исследования, в области внутренней и внешней КСО, их характеристика.

5. Определите, в соответствии с каким стандартом нефинансовой отчетности составлен отчет анализируемой компании. Опишите основные особенности социального отчета компании.

6. При помощи доступных источников информации (учебники, журналы, ресурсы Интернет) произведите внешнюю оценку степени развитости ее КСО.

По результатам анализа сделать вывод о равномерности распределения действий компании в области КСО.

7. Какие показатели (в том числе финансовые) характеризуют уровень социальной ответственности исследуемого предприятия? Все показатели обобщить в таблицу (форму таблицы определить самостоятельно исходя из имеющихся данных) и продемонстрировать их динамику.

8. По результатам анализа и расчетов сделать вывод о степени развитости КСО компании.

9. Последствия действий компании с позиции социальной ответственности.

Результаты анализа оформить в виде электронной презентации.