



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 специальности)

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

Квалификация выпускника Магистр  
(наименование квалификации)

Форма обучения Очная, заочная  
(очная, очно-заочная, заочная)

Воронеж 2021

Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) рассмотрен и одобрен на заседании кафедры менеджмент 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 Лютнева А.А. Лют*  
 (должность, наименование организации, фамилия, инициалы, подпись, дата, печать)

*Директор Часовкин С.В. Час*  
 (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
ПК.-1	Способен управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями, повышая конкурентоспособность продукции

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.
Менеджмент бизнес-процессов	ПК-1			
Управление проектными командами	УК-3 ПК-1			
Производственная практика (практика по профилю профессиональной деятельности)			УК-3 ПК-1	
Производственная практика (преддипломная практика)				УК-3 ПК-1
Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена				УК-3 ПК-1
Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы				УК-3 ПК-1

- для заочной формы обучения:

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

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: современным инструментарием управления человеческими ресурсами организаций;
	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
ПК-1	ИПК-1.1. Разрабатывает и реализовывает стратегии российских и международных компаний в условиях глобальной среды.	Знать: теории и принципы стратегического менеджмента; принципы развития и закономерности экономического поведения организации на рынке. Уметь: разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития российских и международных компаний в условиях глобальной среды Владеть методами стратегического анализа
	ИПК-1.2. Осуществляет профессиональное взаимодействие в кросс-культурной среде, повышая конкурентоспособность продукции	Знать: основы современной кросскультурной коммуникации; способы обобщения, анализа, восприятия значимой информации, необходимой для эффективной коммуникации; Уметь: осуществлять эффективное деловое сотрудничество с партнерами различных национальных культур; использовать

	основные положения и методы межкультурных коммуникаций при решении профессиональных задач Владеть: навыками преодоления кросскультурных барьеров в условиях деловой коммуникации
--	---

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 ПК-1 ИПК-1.1 ИПК-1.2	Знать: основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач; теории и принципы групповой динамики и командообразования; теории и принципы стратегического менеджмента; принципы развития и закономерности экономического поведения организации на рынке; основы современной кросскультурной коммуникации; способы обобщения, анализа, восприятия значимой информации, необходимой для эффективной коммуникации. 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; разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций; 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	Устный опрос Реферат Тест Кейс Проблемно-аналитическое задание	«отлично» «хорошо» «удовлетворительно» «неудовлетворительно»

			<p>результатов работы команды; разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития российских и международных компаний в условиях глобальной среды; осуществлять эффективное деловое сотрудничество с партнерами различных национальных культур; использовать основные положения и методы межкультурных коммуникаций при решении профессиональных задач.</p> <p>Владеть: современным инструментарием управления человеческими ресурсами; методами планирования командной работы; навыками распределения и делегирования полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия; методами стратегического анализа; навыками преодоления кросскультурных барьеров в условиях деловой коммуникации.</p>		
2	<p>Тема 2. Выбор и распределение ресурсов в процессе принятия управленческих решений.</p>	<p>УК-3 ИУК-3.1 ИУК-3.2 ПК-1 ИПК-1.1 ИПК-1.2</p>	<p>Знать: основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач; теории и принципы групповой динамики и командообразования; теории и принципы стратегического менеджмента; принципы развития и закономерности экономического поведения организации на рынке; основы современной кросскультурной коммуникации; способы обобщения, анализа, восприятия значимой информации, необходимой для эффективной коммуникации.</p> <p>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; разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций; вырабатывать стратегию</p>	<p>Устный опрос Тест Кейс Проблемно-аналитическое задание</p>	<p>«отлично» «хорошо» «удовлетворительно» «неудовлетворительно»</p>

			<p>сотрудничества и на ее основе организовать отбор членов команды для достижения поставленной цели;</p> <p>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;</p> <p>организовать обсуждение результатов работы команды;</p> <p>разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития российских и международных компаний в условиях глобальной среды;</p> <p>осуществлять эффективное деловое сотрудничество с партнерами различных национальных культур;</p> <p>использовать основные положения и методы межкультурных коммуникаций при решении профессиональных задач.</p> <p>Владеть: современным инструментарием управления человеческими ресурсами; методами планирования командной работы; навыками распределения и делегирования полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия; методами стратегического анализа; навыками преодоления кросскультурных барьеров в условиях деловой коммуникации.</p>		
3	Тема 3. Методы разработки и принятия управленческих решений.	<p>УК-3</p> <p>ИУК-3.1</p> <p>ИУК-3.2</p> <p>ПК-1</p> <p>ИПК-1.1</p> <p>ИПК-1.2</p>	<p>Знать: основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач; теории и принципы групповой динамики и командообразования; теории и принципы стратегического менеджмента; принципы развития и закономерности экономического поведения организации на рынке; основы современной кросскультурной коммуникации; способы обобщения, анализа, восприятия значимой информации, необходимой для эффективной коммуникации.</p> <p>Уметь: использовать основные</p>	<p>Устный опрос</p> <p>Задача</p> <p>Проблемно-аналитическое задание</p>	<p>«отлично»</p> <p>«хорошо»</p> <p>«удовлетворительно»</p> <p>«неудовлетворительно»</p>

			<p>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; разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций; 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; разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития российских и международных компаний в условиях глобальной среды; осуществлять эффективное деловое сотрудничество с партнерами различных национальных культур; использовать основные положения и методы межкультурных коммуникаций при решении профессиональных задач.</p> <p>Владеть: современным инструментарием управления человеческими ресурсами; методами планирования командной работы; навыками распределения и делегирования полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия; методами стратегического анализа; навыками преодоления кросскультурных барьеров в условиях деловой коммуникации.</p>		
4	Тема 4. Типовые модели принятия управленческих решений.	<p>УК-3 ИУК-3.1 ИУК-3.2 ПК-1 ИПК-1.1</p>	Знать: основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач; теории и принципы групповой динамики и	<p>Устный опрос Тест Реферат Проблемно-аналитическое задание</p>	<p>«отлично» «хорошо» «удовлетворительно» «неудовлетворительно»</p>



		ИПК-1.2	<p>командообразования; теории и принципы стратегического менеджмента; принципы развития и закономерности экономического поведения организации на рынке; основы современной кросскультурной коммуникации; способы обобщения, анализа, восприятия значимой информации, необходимой для эффективной коммуникации. 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; разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций; 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; разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития российских и международных компаний в условиях глобальной среды; осуществлять эффективное деловое сотрудничество с партнерами различных национальных культур; использовать основные положения и методы межкультурных коммуникаций при решении профессиональных задач.</p> <p>Владеть: современным инструментарием управления человеческими ресурсами; методами планирования командной работы; навыками распределения и делегирования полномочия с учетом личной</p>		
--	--	---------	---	--	--

			ответственности за осуществляемые мероприятия; методами стратегического анализа; навыками преодоления кросскультурных барьеров в условиях деловой коммуникации.		
5	Тема 5. Методы принятия новых решений	УК-3 ИУК-3.1 ИУК-3.2 ПК-1 ИПК-1.1 ИПК-1.2	<p>Знать: основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач; теории и принципы групповой динамики и командообразования; теории и принципы стратегического менеджмента; принципы развития и закономерности экономического поведения организации на рынке; основы современной кросскультурной коммуникации; способы обобщения, анализа, восприятия значимой информации, необходимой для эффективной коммуникации.</p> <p>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; разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций; 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; разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития российских и международных компаний в условиях глобальной среды; осуществлять эффективное деловое сотрудничество с партнерами различных национальных культур;</p>	Устный опрос Тест Реферат Кейс Задача	«отлично» «хорошо» «удовлетворительно» «неудовлетворительно»

			<p>использовать основные положения и методы межкультурных коммуникаций при решении профессиональных задач.</p> <p>Владеть: современным инструментарием управления человеческими ресурсами; методами планирования командной работы; навыками распределения и делегирования полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия; методами стратегического анализа; навыками преодоления кросскультурных барьеров в условиях деловой коммуникации.</p>		
6	<p>Тема 6. Моделирование рыночных ситуаций для принятия управленческих решений.</p>	<p>УК-3 ИУК-3.1 ИУК-3.2 ПК-1 ИПК-1.1 ИПК-1.2</p>	<p>Знать: основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач; теории и принципы групповой динамики и командообразования; теории и принципы стратегического менеджмента; принципы развития и закономерности экономического поведения организации на рынке; основы современной кросскультурной коммуникации; способы обобщения, анализа, восприятия значимой информации, необходимой для эффективной коммуникации.</p> <p>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; разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций; вырабатывать 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</p>	<p>Устный опрос Тест Реферат Проблемно-аналитическое задание</p>	<p>«отлично» «хорошо» «удовлетворительно» «неудовлетворительно»</p>

			<p>интересов всех сторон;  организовать обсуждение результатов работы команды;  разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития российских и международных компаний в условиях глобальной среды;  осуществлять эффективное деловое сотрудничество с партнерами различных национальных культур;  использовать основные положения и методы межкультурных коммуникаций при решении профессиональных задач.  Владеть: современным инструментарием управления человеческими ресурсами; методами планирования командной работы; навыками распределения и делегирования полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия; методами стратегического анализа; навыками преодоления кросскультурных барьеров в условиях деловой коммуникации.</p>		
7	<p>Тема 7.  Организация принятия и выполнения управленческих решений.</p>	<p>УК-3  ИУК-3.1  ИУК-3.2  ПК-1  ИПК-1.1  ИПК-1.2</p>	<p>Знать: основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач; теории и принципы групповой динамики и командообразования; теории и принципы стратегического менеджмента; принципы развития и закономерности экономического поведения организации на рынке; основы современной кросскультурной коммуникации; способы обобщения, анализа, восприятия значимой информации, необходимой для эффективной коммуникации.  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; разработке стратегий управления человеческими</p>	<p>Устный опрос  Реферат  Тест  Кейс</p>	<p>«отлично»  «хорошо»  «удовлетворительно»  «неудовлетворительно»</p>

			<p>ресурсами организаций; 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; разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития российских и международных компаний в условиях глобальной среды; осуществлять эффективное деловое сотрудничество с партнерами различных национальных культур; использовать основные положения и методы межкультурных коммуникаций при решении профессиональных задач.</p> <p>Владеть: современным инструментарием управления человеческими ресурсами; методами планирования командной работы; навыками распределения и делегирования полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия; методами стратегического анализа; навыками преодоления кросскультурных барьеров в условиях деловой коммуникации.</p>		
8	Тема 8. Современные технологии принятия управленческих решений	<p>УК-3 ИУК-3.1 ИУК-3.2 ПК-1 ИПК-1.1 ИПК-1.2</p>	<p>Знать: основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач; теории и принципы групповой динамики и командообразования; теории и принципы стратегического менеджмента; принципы развития и закономерности экономического поведения организации на рынке; основы современной кросскультурной коммуникации; способы обобщения, анализа, восприятия значимой информации, необходимой для</p>	<p>Устный опрос Тест Кейс</p>	<p>«отлично» «хорошо» «удовлетворительно» «неудовлетворительно»</p>

			<p>эффективной коммуникации.          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; разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций; 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; разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития российских и международных компаний в условиях глобальной среды; осуществлять эффективное деловое сотрудничество с партнерами различных национальных культур; использовать основные положения и методы межкультурных коммуникаций при решении профессиональных задач.</p> <p>Владеть: современным инструментарием управления человеческими ресурсами; методами планирования командной работы; навыками распределения и делегирования полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия; методами стратегического анализа; навыками преодоления кросскультурных барьеров в условиях деловой коммуникации.</p>		
ИТОГО	Форма контроля	Оценочные средства промежуточной аттестации	Шкала оценивания		

	Зачёт	Устный ответ	«зачтено» «не зачтено»
--	-------	--------------	---------------------------

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

### Шкала оценивания устного опроса

Критерий оценки	Оценка			
	отлично	Хорошо	удовлетворительно	неудовлетворительно
полнота ответа	полностью раскрыто содержание вопроса	содержание вопроса в основном раскрыто	неполное знание теоретического материала	не раскрыто основное содержание учебного материала
правильность ответа	материал изложен грамотно, в определенной логической последовательности, точно используется терминология; продемонстрировано усвоение ранее изученных сопутствующих вопросов, допущены одна – две неточности при освещении второстепенных вопросов, которые исправляются по замечанию преподавателя.	в изложении допущены небольшие пробелы, не искажившие содержание ответа; допущены ошибка или более двух недочетов при освещении второстепенных вопросов, которые легко исправляются по замечанию преподавателя.	непоследовательное раскрытие содержания материала, но показано общее понимание вопроса и продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения материала; имеются затруднения или допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии,	обнаружено незнание или непонимание большей или наиболее важной части учебного материала; допущены ошибки в определении понятий, при использовании терминологии,
Использование примеров	теоретические положения подкреплены конкретными примерами, показана способность применять их в новой ситуации;	Приводятся примеры, не раскрывающие в полной мере теоретические положения	не может применить теорию в новой ситуации	Не приводятся примеры
Самостоятельность ответа	ответ прозвучал самостоятельно, без наводящих вопросов	ответ прозвучал самостоятельно, с одним наводящим вопросом	При ответе использованы наводящие вопросы преподавателя	Не может самостоятельно ответить на вопрос

### Шкала оценивания реферата

Критерий оценки	Оценка			
	отлично	Хорошо	удовлетворительно	неудовлетворительно
полнота изложения	Реферат является информативным,	Не раскрыты отдельные	Тема раскрыта частично	Тема раскрыта не полностью

	объективно передаёт исходную информацию, а также корректно оценивает материал, содержащийся в первоисточнике	вопросы		
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
дополнительные знания, использованные при написании работы	В работе в полной мере использованы дополнительные знания	В работе частично использованы дополнительные знания	В работе использованы некоторые дополнительные знания	В работе не использованы 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 поставленной задачи кейса	Испытывает затруднения при обоснованности вывода решений задачи кейса	Демонстрирует вывод, носящий краткий характер и затрудненный для понимания	Не приводит вывода

### Шкала оценивания задачи

Критерий оценки	Оценка			
	отлично	хорошо	удовлетворительно	неудовлетворительно
Понимание ситуации, находящейся в основе решения задачи	Самостоятельно вникает в суть ситуации, находящуюся в основе решения задачи	Понимает ситуацию, находящуюся в основе решения задачи с наводящими указаниями	Делает определённые ошибки в понимании ситуации, находящейся в основе решения задачи	Неверно понимает ситуацию, находящуюся в основе решения задачи
Знание необходимых расчетных методик и формул	Применяет теоретический материал для поиска необходимых расчетных методик и формул	Находит соответствующие заданию расчетные методик и формулы с наводящими указаниями	Находит соответствующие заданию расчетные методик и формулы	Не знает необходимые расчетные методик и формулы, не может найти их в готовом теоретическом материале
Правильность хода рассуждений	Ход рассуждений не содержит ошибок	Ход рассуждений меняется по мере получения наводящих указаний.	Ход рассуждений содержит определенные ошибки.	Не может рассуждать по поводу выполнения задания или ход рассуждений содержит грубые ошибки.
Применение формул или алгоритма действий для решения многошаговых заданий	Может решать многошаговые задания с использованием нескольких формул, или нескольких алгоритмов действий	Решает только одношаговые задачи с наводящими указаниями по использованию формул или алгоритмов действий	В применении формул или алгоритма действий решает только простые задачи, подставляя значения в имеющуюся формулу или	Не может высказать никаких предположений о том, как применять готовые формулы или алгоритма действий

Понимание логики и многовариантности развития событий	Рассматривает несколько сценариев развития событий и правильно анализирует их, находя нужные решения	Рассматривает только один сценарий развития событий и анализирует их с некоторыми недостатками	Не всегда понимает, как будут развиваться события в дальнейшем и анализирует их с наводящими указаниями	Делает неверные выводы по дальнейшему развитию событий.
Решение задачи с изменением ситуации, находящейся в основе решения	Самостоятельно вникает в суть изменения ситуации, находящуюся в основе решения задачи	Понимает изменение ситуации, находящейся в основе решения задачи с наводящими указаниями	Делает определенные ошибки в понимании изменений ситуации, находящейся в основе решения задачи	Неверно понимает изменения в ситуацию, находящуюся в основе решения задачи
Последовательность в определении шагов выполнения задачи	Строгая последовательность в определении шагов выполнения задания	Несущественное нарушение последовательности в определении шагов выполнения задания	Существенное нарушение последовательности в определении шагов выполнения задания	Непоследовательность в определении
Умение самостоятельно составить задачу по заданной теме	Самостоятельно и правильно составляет задачу по теме	Составляет задачу по теме с наводящими указаниями	Составляет задачу по теме по образцу	Не может самостоятельно составить задачу

### Шкала оценивания проблемно-аналитического 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 аналитическому 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 нужно назвать информацию, отсутствующую в сообщении, но подразумеваемой)	Демонстрирует полные ответы на все поставленные вопросы	Допускает ошибки в ответах на поставленные вопросы	Называет один требуемый факт подразумеваемой информации	Отсутствуют ответы на вопросы

я)				
Ответы на оценочные вопросы (отвечая на которые необходимо привести критерии оценки тех или иных событий, 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

### Критерии оценки ответа на зачёте

#### 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 знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями решает практические задачи или не справляется с ними самостоятельно.

### 3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые

**для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности,  
характеризующих этапы формирования компетенций**

**1 ЭТАП – Текущий контроль освоения дисциплины**

3.1. Вопросы для устного опроса:

1. Понятие управленческого решения, лица, принимающего решения. Общие характеристики управленческих решений
2. Функции управленческих решений в методологии и организации процесса управления.
3. Возможные, допустимые и целесообразные варианты принятия решений. Поле альтернатив.
4. Рациональные и разумные альтернативы.
5. Процесс выработки управленческих решений.
6. Сущность управленческих решений.
7. Формы разработки и реализации управленческих решений.
8. Особенности разработки, принятия и реализации управленческого решения.
9. Системный подход к принятию управленческого решения.
10. Характеристики системности подхода.
11. Экономическая, организационная, социальная, правовая, технологическая сущность управленческих решений.
12. Типология управленческих решений: классификационные признаки управленческих решений.
13. Общие и конкретные функции разработки управленческих решений. Классификация управленческих решений по функциональной направленности.
14. Требование к функциям, процедурам и операциям, их иерархия.
15. Процедуры при подготовке и реализации управленческих решений.
16. Классификация управленческих решений по организации, масштабу воздействия, глубине воздействия, времени действия, повторяемости выполнения.
17. Классификация управленческих решений по способу фиксации, направлению воздействия, количеству критериев, методам переработки, ограничению на ресурсы.
18. Классификация управленческих решений по причинам, характеру разработки и реализации, прогнозируемым результатам.
19. Формы разработки управленческих решений (указ, указание, закон, акт, приказ, распоряжение, протокол, инструкция, договор, соглашение, план, контракт, оферта, акцепт, положение, правила).
20. Формы реализации управленческих решений (предписание, деловая беседа, деловая игра, совещание, заседание, отчет).
21. Циклическая схема управления (внешняя среда, ОПС, критерии, дерево целей и решений, алгоритм).
22. Целевая ориентация управленческих решений.

23. Понятия миссии и целей в процессе управления.
24. Процесс выбора (анализ ситуации, идентификация проблемы, управление реализацией, контроль и оценка результатов).
25. Методы и приемы выбора управленческих решений.
26. Типы моделей процесса принятия решений.
27. Использование моделей при разработке управленческих решений.
28. Требования к качеству процедур управленческих решений.
29. Оценка качества управленческих решений.
30. Факторы, воздействующие на выбор метода принятия управленческих решений.
31. Оценка эффективности управленческих решений.
32. Реализация управленческих решений как важнейшая функция менеджмента.
33. «Прогнозирование-планирование» - единая система методических приемов разработки управленческих решений.
34. Свойства сложных систем управления.
35. Психологические аспекты принятия управленческих решений.
36. Природа и роль интуиции в принятии управленческих решений.
37. Эвристические методы принятия решений. Характерные наборы приемов эвристических методов.
38. Активизирующие методы принятия УР.
39. Условия применения экспертных методов.
40. Экспертные методы: метод простой ранжировки, метод задания весовых коэффициентов, метод последовательных сравнений, парных сравнений.

### 3.2. Примерный перечень тем 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.

#### 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)

#### Задания закрытого типа

##### Номер вопроса и проверка сформированной компетенции

№ вопроса	Код компетенции	Код индикатора	№ вопроса	Код компетенции	Код индикатора
1	УК-3	ИУК-3.1	29	УК-3	ИУК-3.1
2	УК-3	ИУК-3.2	30	ПК-1	ИПК-1.1
3	ПК-1	ИПК-1.1	31	ПК-1	ИПК-1.1
4	УК-3	ИУК-3.1	32	УК-3	ИУК-3.1
5	ПК-1	ИПК-1.2	33	ПК-1	ИПК-1.2
6	УК-3	ИУК-3.1	34	УК-3	ИУК-3.2
7	УК-3	ИУК-3.2	35	ПК-1	ИПК-1.1
8	УК-3	ИУК-3.1	36	ПК-1	ИПК-1.1
9	УК-3	ИУК-3.1	37	УК-3	ИУК-3.1
10	ПК-1	ИПК-1.1	38	ПК-1	ИПК-1.1
11	ПК-1	ИПК-1.2	39	УК-3	ИУК-3.1
12	УК-3	ИУК-3.1	40	ПК-1	ИПК-1.2
13	УК-3	ИУК-3.1	41	УК-3	ИУК-3.1
14	УК-3	ИУК-3.1	42	УК-3	ИУК-3.1
15	УК-3	ИУК-3.1	43	УК-3	ИУК-3.1
16	УК-3	ИУК-3.2	44	ПК-1	ИПК-1.1
17	ПК-1	ИПК-1.2	45	ПК-1	ИПК-1.1
18	ПК-1	ИПК-1.1	46	УК-3	ИУК-3.1
19	ПК-1	ИПК-1.1	47	ПК-1	ИПК-1.1
20	ПК-1	ИПК-1.1	48	УК-3	ИУК-3.1
21	УК-3	ИУК-3.1	49	УК-3	ИУК-3.1
22	УК-3	ИУК-3.2	50	УК-3	ИУК-3.1

23	УК-3	ИУК-3.1	51	УК-3	ИУК-3.1
24	УК-3	ИУК-3.1	52	УК-3	ИУК-3.1
25	УК-3	ИУК-3.1	53	УК-3	ИУК-3.1
26	ПК-1	ИПК-1.1	54	УК-3	ИУК-3.1
27	УК-3	ИУК-3.1	55	УК-3	ИУК-3.1
28	УК-3	ИУК-3.1	56	УК-3	ИУК-3.1

### Ключ ответов

Тема 1. № вопроса	Верный ответ	Тема 2. № вопроса	Верный ответ	Тема 3. № вопроса	Верный ответ	Тема 4. № вопроса	Верный ответ
1	3	9	3	14	2	20	1
2	1-г, 2-в, 3-б, 4-а	10	1-г, 2-в, 3-б, 4-а	15	1-б, 2-а, 3-г, 4-в	21	1-б, 2-г, 3-а, 4-в
3	1,3,2,4	11	1-б,2-г, 3-а, 4-в	16	1,3,2,4	22	2,3,4,1
4	1,2,3	12	2,1,3,4	17	2,3	23	2,4
5	1,2,4	13	1,2,3	18	2,4	24	2
6	3			19	1	25	1
7	1-г,2-б. 3-а, 4-в					26	1,3,2,4
8	3,2,4,1						

### Ключ ответов

Тема 5. № вопроса	Верный ответ	Тема 6. № вопроса	Верный ответ	Тема 7. № вопроса	Верный ответ	Тема 8. № вопроса	Верный ответ
27	2	36	4	43	4	51	2
28	1-б, 2-а, 3-г, 4-в	37	1-г, 2-в, 3-б, 4-а	44	1-г, 2-в, 3-б, 4-а	52	1-г, 2-в, 3-б, 4-а
29	2,1,3,4	38	2,3,4,1	45	2,4	53	1,3,4,2
30	2,4	39	2,4	46	1,3	54	1,3,4
31	4	40	1	47	2	55	3
32	4	41	3	48	1-г, 2-а, 3-б, 4-в	56	1
33	1,4,2,3	42	2,3,4,1	49	2,4,3,1		
34	2,4			50	2,4		
35	1						

## Тема 1. Системный анализ и целевая ориентация управленческих решений

### Задание № 1

Выберите правильный ответ

Управленческая форма, в которой как индивидуальные, так и коллективные управленческие решения, и действия по выбору стратегии компании регулируются совместно выработанным общим видением и также

разработанными самой командой процедурами взаимодействия ее членов - это:

1. Стратегический менеджмент;
2. Структурированный менеджмент;
3. Командный менеджмент;
4. Инновационные менеджмент.

### Задание № 2

Установите соответствие

Расположите текст столбца 2 так, чтобы он соответствовал классификационным признакам управленческих решений, перечисленным в столбце 1 (табл.)

Столбец 1		Столбец 2	
1	стадия жизненного цикла товара	А	стратегические
2	сфера действия	Б	частные решения
3	масштабность	В	экономические решения
4	продолжительность действия	Г	стратегический маркетинг

### Задание № 3

Установите последовательность действий на этапе «Подготовка управленческого решения о выборе стратегии компании»:

1. К лицу, принимающему решение, приходит информация о ситуации;
2. Выработка системы оценок, с помощью которых будет определяться эффективность решения;
3. Определение цели;
4. Разработка возможных прогнозов будущего развития ситуации.

### Задание № 4

Выберите несколько правильных ответов

Руководитель, может оказывать влияние в процессе разработки управленческого решения:

1. На ценности, ответственность;
2. На мотивацию, интересы персонала;
3. На экономические условия;
4. На поставщиков.

### Задание № 5

Выберите несколько правильных ответов

Что входит в первый уровень процедуры системного подхода при принятии и реализации управленческого решения о стратегии предприятия:

1. Психологический климат в рабочей команде, мотивация;
2. Прибыль, эффективность;
3. Ориентация на поставщика;
4. Ориентация на потребителя.

### Задание № 6

Выберите правильный ответ



В качестве неоспоримых преимуществ командной работы при принятии стратегических управленческих решений выступают:

1. Уникальность команды;
2. Индивидуальный подход;
3. Возможность сотрудничества и поддержки;
4. Высокий КРІ.

#### Задание № 7

Установите соответствие

Расположите текст столбца 2 так, чтобы он соответствовал классификационным признакам управленческих решений, перечисленным в столбце 1 (табл.)

Столбец 1		Столбец 2	
1	продолжительность действия	А	распоряжение
2	методы формализации	Б	графические
3	формы отражения	В	вербальные
4	способ передачи	Г	стратегические

#### Задание № 8

Установите последовательность действий на этапе «Разработка управленческого решения о выборе стратегии командообразования»:

1. Экспертиза вариантов основных управляющих воздействий;
2. Отбор вариантов основных управляющих воздействий;
3. Разработка альтернативных вариантов решений;
4. Разработка сценариев развития ситуации.

### **Тема 2. Выбор и распределение ресурсов в процессе принятия управленческих решений.**

#### Задание № 9

Выберите правильный ответ

В чем заключается риск при принятии управленческих решений о формах командообразования в условиях глобальной среды:

1. Опасность принятия неудачного решения;
2. Отсутствие необходимой информации для анализа ситуации;
3. Вероятность потери ресурсов или неполучения дохода;
4. Невозможность прогнозировать результаты решения.

#### Задание № 10

Установите соответствие

Расположите текст столбца 2 так, чтобы он соответствовал категориям принятия стратегических решений в условиях глобальной среды командой эффективных менеджеров, перечисленным в столбце 1 (табл.)

Столбец 1		Столбец 2	
1	Диагноз проблемы	А	состояние фактических характеристик объекта или процесса, не соответствующее стандартному (нормальному)

2	Модель	Б	объективно и субъективно существующие рамки, внутри которых осуществляется выбор путей достижения целей управленческого решения
3	Ограничения	В	мысленно представляемая или материально реализованная система, которая отражает объект исследования и способы замещать его так, что ее изучение дает адекватную информацию об объекте
4	Проблема	Г	начальный этап алгоритма принятия управленческого решения рациональным способом, включающий сбор информации, характеризующей проблему, определение проблемы, формулирование причин возникновения проблемы, установление целей принятия решения и вида принимаемого решения

### Задание № 11

Установите соответствие

Расположите текст столбца 2 так, чтобы он соответствовал стилям принятия стратегических решений в условиях глобальной среды командой эффективных менеджеров, перечисленным в столбце 1 (табл.)

Столбец 1		Столбец 2	
1	по степени участия подчиненных	А	рискованный
2	по степени участия подчиненных	Б	консультативно-демократический
3	по соотношению усилий	В	координаторский
4	по уровням организации	Г	эксплуататорски-авторитарный

### Задание № 12

Установите последовательность этапов процесса выработки управленческого стратегических решений в условиях глобальной среды командой эффективных менеджеров

1. Формирование критериев решения;
2. Определение проблемы;
3. Реализация принятого решения и контроль за его исполнением;
4. Изучение возможных альтернатив, выбор оптимальной согласно критериям.

### Задание № 13

Выберите несколько правильных ответов

Возможные условия целесообразности применения экспертных методов разработки стратегических решений в условиях глобальной среды командой эффективных менеджеров:

1. Уникальность проблем;
2. Дефицит информации;
3. Чрезмерная сложность проблем;
4. Авторитарный стиль управления.

### **Тема 3. Методы разработки и принятия управленческих решений.**

#### **Задание № 14**

Выберите правильный ответ

К априорным методам оценки экспертов программы командообразования в организации относится:

1. Метод парных сравнений;
2. Метод самооценки;
3. Тестовые методы;
4. Метод Дельфи.

#### **Задание № 15**

Установите соответствие

Расположите текст столбца 2 так, чтобы он соответствовал методам экспертизы процедуры при принятии командой менеджеров управленческого решения о повышении конкурентоспособности продукта, перечисленным в столбце 1 (табл.)

Столбец 1		Столбец 2	
1	метод сценариев	А	деструкция идей
2	метод мозговой атаки	Б	разработка прогнозных вариантов в развитии организации
3	метод комиссий	В	заполнение экспертами специальных анкет
4	метод Дельфи	Г	взаимные критические высказывания

#### **Задание № 16**

Установите последовательность этапов мозгового штурма при выборе командой менеджеров новой формы коммуникации с персоналом в условиях глобальной среды:

1. Сбор участников;
2. Генерация идей;
3. Постановка задачи;
4. Систематизация и оценка идей.

#### **Задание № 17**

Выберите несколько правильных ответов

Признаки метода комиссий при работе эффективной команды по принятию стратегического решения в условиях глобальной среды:

1. Анонимность экспертов;
2. Открытость групповых дискуссий;
3. Возможность взаимной критики;
4. Высказывание мнений в письменной форме.

## Задание № 18

Выберите несколько правильных ответов

Признаки метода «мозговая атака» при работе эффективной команды по принятию стратегического решения в условиях глобальной среды:

1. Регулируемая обратная связь;
2. Формирование двух групп экспертов;
3. Взаимная критика;
4. Запрет взаимной критики;

## Задание № 19

Выберите правильный ответ

Назовите условие целесообразности применения экспертных методов разработки стратегического управленческого решения по выбору средств кросскультурной коммуникации:

1. Дефицит информации;
2. Большое количество проблем в организации;
3. Авторитарный стиль управления;
4. Легкость в решении проблемы.

#### Тема 4. Типовые модели принятия управленческих решений.

## Задание № 20

Выберите правильный ответ

Ситуация в процессе принятия стратегического решения, для управления которой необходимо использовать модели управления запасами – это:

1. Превышение фактического объема готовой продукции на складе нормативного уровня;
2. Установление конкурентами демпинговых цен;
3. Несоответствие количества телефонных линий и спроса на услуги телефонной связи;
4. Необходимость оптимизации структуры производственной программы, при заданном объеме ресурсов.

## Задание № 21

Установите соответствие

Расположите текст столбца 2 так, чтобы он соответствовал моделям принятия стратегических управленческих решений эффективной командой менеджеров, перечисленным в столбце 1 (табл.)

Столбец 1		Столбец 2	
1	теория игр	А	дефицит лекарств в больнице
2	теория очередей	Б	монополизация на рынке конкурентов
3	управление запасами	В	необходимость оптимизации производственной программы при заданном объеме ресурсов
4	линейное программирование	Г	дефицит продавцов в магазине

## Задание № 22

### Установите последовательность

Установите правильную последовательность действия команды лидеров при моделировании управленческого решения:

1. Построение математической модели;
2. Формирование дела моделирования;
3. Определение состава факторов, влияющих на ситуацию;
4. Определение степени влияния факторов на ситуацию.

### Задание № 23

Выберите несколько правильных ответов

В чем заключается необходимость разработки моделей линейного программирования при разработке конкурентного преимущества командой лидеров предприятия:

1. Рост цен на сырье;
2. Дефицит ресурсов;
3. Обострение конкуренции;
4. Изменение структуры производственной программы.

### Задание № 24

Выберите правильный ответ

Ситуация в управлении коллективом, при которой необходимо применить модель теории очередей - это:

1. Нарушение договорных обязательств поставщика и покупателя;
2. Недостаток операционистов в банке;
3. Чрезмерные запасы готовой продукции на складе;
4. Ухудшение рыночной конъюнктуры.

### Задание № 25

Выберите правильный ответ

Ситуация, при возникновении которой команда лидеров должна применить модель очередей для решения коммуникативных проблем:

1. Нарушение договорных обязательств поставщика и покупателя;
2. Недостаток операционистов в банке;
3. Чрезмерные запасы готовой продукции на складе;
4. Ухудшение рыночной конъюнктуры.

### Задание № 26

Установите последовательность стадий японской модели принятия решений в условиях глобальной среды

1. Идентификация проблемы;
2. Ознакомление с документом «рингесё» работников нижнего уровня организации;
3. Разработка документа «рингесё»;
4. Ознакомление с документом «рингесё» высшего руководства организации.

## Тема 5. Методы принятия новых решений

### Задание № 27

Выберите правильный ответ

Метод справедливого компромисса при принятии командой менеджеров управленческого решения применяется, потому что:

1. Глобальное качество альтернативы представляет собой сумму локальных (частных) качеств;
2. Имеется тесная связь с решением в некооперативных играх;
3. Необходимо провести анализ критериев;
4. Необходимо провести детализированный анализ проблемы.

#### Задание № 28

Установите соответствие

Расположите текст столбца 2 так, чтобы он соответствовал методам экспертизы процедуры при принятии командой менеджеров управленческого решения о повышении конкурентоспособности продукта, перечисленным в столбце 1 (табл.)

Столбец 1		Столбец 2	
1	метод сценариев	А	деструкция идей
2	метод мозговой атаки	Б	разработка прогнозных вариантов в развитии организации
3	метод комиссий	В	заполнение экспертами специальных анкет
4	метод Дельфи	Г	взаимные критические высказывания

#### Задание № 29

Установите последовательность стадии технологии экспертных методов разработки управленческого решения по выбору методов мотивации персонала:

1. Ознакомление экспертов с проблемой;
2. Формирование группы экспертов;
3. Организация экспертизы и выявление мнений экспертов;
4. Оценка результатов экспертов.

#### Задание № 30

Выберите несколько правильных ответов

В чем заключаются недостатки метода «мозговая атака» при принятии управленческого решения о конкурентных преимуществах продукта компании:

1. Узкая специализация;
2. Сложность организации;
3. Конформизм;
4. Высокая стоимость.

#### Задание № 31

Выберите правильный ответ

На основании матрицы потерь при расчете необходимого объема производства для сохранения положения организации на рынке строится критерий ...

1. Лапласа;
2. Гурвица;
3. Вальда;
4. Сэвиджа.

#### Задание № 32

Выберите правильный ответ

Одним из методов принятия управленческих решений при выборе наиболее конкурентоспособного продукта руководители используют «дерево решений», которое представляет собой:

1. Блок-схему;
2. Философское видение процесса управления;
3. Суть процесса принятия решений;
4. Графическое представление процесса принятия решений.

#### Задание № 33

Установите последовательность

Укажите правильную последовательность стадии технологии мозговой атаки при разработке стратегии компании в условиях глобальной среды:

1. Формирование группы экспертов;
2. Генерация идей;
3. Систематизация идей;
4. Составление проблемной записки.

#### Задание № 34

Выберите несколько правильных ответов

Инструменты количественных экспертных оценок, применяемых при выборе форм командообразования в организации, - это:

1. Порядковая шкала;
2. Абсолютная шкала;
3. Номинальная шкала;
4. Шкала интервалов;

#### Задание № 35

Выберите правильный ответ

Методы психологической активизации и методы подключения новых интеллектуальных источников при разработке управленческого решения о новых формах кросскультурной коммуникации в организации относятся ...

1. К активизирующим методам;
2. К методам сценариев;
3. К эвристическим методам;
4. К психологическим методам.

### **Тема 6. Моделирование рыночных ситуаций для принятия управленческих решений.**

#### Задание № 36

Выберите правильный ответ

Моделирование поведения компании в условиях глобальной среды используется для определенных управленческих решений:

1. Слабо структурированных проблем;
2. Рутинных проблем;
3. Хорошо структурированных проблем;
4. Наиболее часто встречающихся управленческих задач.

### Задание № 37

Установите соответствие

Расположите текст столбца 2 так, чтобы он соответствовал моделям принятия стратегических решений командой менеджеров в условиях глобальной среды, перечисленным в столбце 1 (табл.)

Столбец 1		Столбец 2	
1	подход на основе теории управления	А	процесс принятия решений не выглядит как последовательность шагов, которые начинаются с проблемы, а заканчиваются решением
2	модель Карнеги	Б	модель в большей степени акцентирует внимание не на политических и социальных факторах, а на структурной последовательности действий, предпринятых на протяжении всего процесса – с момента обнаружения проблемы до момента ее решения
3	модель инкрементального процесса принятия решений	В	модель указывает на то, что достижение соглашения посредством создания коалиции менеджеров является основной частью процесса принятия решения в организации
4	модель мусорного ящика	Г	инструмент для принятия решений в организации тогда, когда проблемы поддаются анализу и переменные могут быть идентифицированы и измерены

### Задание № 38

Установите последовательность этапов построения модели кросскультурной коммуникации с поставщиком с целью повышения конкурентоспособности продукта:

1. Использование модели в конкретной ситуации.
2. Формирование цели;
3. Выбор и построение модели;
4. Проверка на правильность и достоверность описания.

### Задание № 39

Выберите несколько правильных ответов



Причинами необходимости разработки моделей линейного программирования при разработке командных стратегических решений в условиях глобальной среды являются:

1. Рост цен на сырье;
2. Дефицит ресурсов;
3. Обострение конкуренции;
4. Изменение структуры производственной программы.

#### Задание № 40

Выберите правильный ответ

Какая группа методов применяется для выбора наилучших альтернатив стратегического управленческого решения, определяющих хозяйственные решения команды менеджеров в условиях глобальной среды:

1. Экономико-математические методы;
2. Метод элиминирования;
3. Балансовый метод;
4. Метод цепных подстановок.

#### Задание № 41

Выберите правильный ответ

Наиболее распространенным типом моделей при принятии решения о новых формах мотивации персонала являются:

1. Игровые;
2. Оптимального обслуживания;
3. Управления запасами;
4. Линейного программирования.

#### Задание № 42

Установите последовательность

Установите правильную последовательность действия команды лидеров при моделировании управленческого решения:

1. Построение математической модели;
2. Формирование дела моделирования;
3. Определение состава факторов, влияющих на ситуацию;
4. Определение степени влияния факторов на ситуацию.

### **Тема 7. Организация принятия и выполнения управленческих решений.**

#### Задание № 43

Выберите правильный ответ

Управленческие действия, выполняемые командой лидеров компании на стадии идентификации проблемы - это:

1. Определение сроков выполнения решения;
2. Выявление несоответствия между желаемым и фактическим состоянием организации;
3. Определение состава исполнителей решения;
4. Количественная характеристика резкого ухудшения динамики показателей организации.

## Задание № 44

Установите соответствие

Расположите текст столбца 2 так, чтобы он соответствовал аспектам стратегического управленческого решения, перечисленным в столбце 1 (табл.)

Столбец 1		Столбец 2	
1	юридический	А	анализ, преобразование сведений (данных) о ситуации
2	информационный	Б	логические мыслительные операции
3	психологический	В	выбор методов разработки решения
4	организационный	Г	нормативно-правовое обеспечение решения

## Задание № 45

Выберите несколько правильных ответов

Действия, выполняемые на стадии управления реализацией решения по выбору стратегии повышения конкурентоспособности компании:

1. Сбор информации;
2. Распределение обязанностей между исполнителями;
3. Сравнение фактических результатов решения с запланированными;
4. Распределение ресурсов по срокам выполнения решения.

## Задание № 46

Выберите несколько правильных ответов

Действия, выполняемые командой лидеров на стадии выбора стратегического решения:

1. Выявление вероятности «размеров» риска вариантов решения;
2. Структуризация проблемы;
3. Сопоставление ресурсоемкости вариантов решения;
4. Сбор информации.

## Задание № 47

Выберите правильный ответ

На какой стадии формируется качество стратегического решения по выбору наиболее конкурентоспособного продукта:

1. На стадии реализации;
2. На стадии разработки;
3. На всех стадиях;
4. На стадии утверждения.

## Задание № 48

Установите соответствие

Расположите текст столбца 2 так, чтобы он соответствовал стадиям принятия решения о командообразовании эффективным организатором, перечисленным в столбце 1 (табл.)

Столбец 1	Столбец 2
-----------	-----------

1	контроль	А	сбор информации
2	аналитическая	Б	выявление мнения работников о вариантах решения
3	согласование	В	распределение обязанностей между исполнителями
4	управление реализацией	Г	определение промежуточных результатов решения

#### Задание № 49

Установите последовательность действий эффективного организатора по принятию решения о развитии организации на рынке:

1. Организация выполнения;
2. Анализ ситуации;
3. Выбор критериев;
4. Идентификация проблемы.

#### Задание № 50

Выберите несколько правильных ответов

Действия, выполняемые на стадии оценки результатов решения по выбору тренинга на командообразование:

1. Определение показателей для сравнения альтернативных вариантов;
2. Сравнение фактических сроков реализации решения с запланированными;
3. Мотивация исполнителей решения;
4. Определение фактического объема израсходованных ресурсов.

### Тема 8. Современные технологии принятия управленческих решений

#### Задание № 51

Выберите правильный ответ

Целевая технология принятия решений эффективным организатором в условиях глобальной среды – это:

1. Технология, которая базируется на постановке заданий без указания средств и методов их выполнения и рассчитана на инициативного и профессионального исполнителя;
2. Технология, построенная на приоритете целей над ситуациями, а, следовательно, направляет управленческое решение на достижение цели, а не на устранение влияний, отклонений;
3. Технология, которая основана на приоритете конечных результатов над планированием и прогнозированием;
4. Технология, которая основана на приоритете отработанной практики, статистики и современных экономико-математических методов, реализованных в виде баз знаний или баз данных в ауре современных информационных компьютерных технологий.

#### Задание № 52

Установите соответствие

Расположите текст столбца 2 так, чтобы он соответствовал методам командного принятия стратегических управленческих решений в условиях глобальной среды, перечисленным в столбце 1 (табл.)

Столбец 1		Столбец 2	
1	Метод Дельфи	А	метод, который визуально, в форме графика демонстрирует лицу, принимающему решения, связи между видами решений и их процедурами, критериями выбора и результатами
2	Рациональный метод принятия решения	Б	метод, используемый для формулирования цели решения, оценки влияния совокупности обстоятельств, генерирования и оценки альтернатив
3	Метод экспертных технологий	В	предполагающий сбор, анализ и обобщение информации, а также ряд аналитических действий для нахождения правильного выхода из положения
4	Метод дерева решений	Г	метод комплексного анализа альтернативных управленческих решений, основанный на их генерации в процессе мозговой атаки, проводимой группой высококвалифицированных в данной области специалистов с применением экспертных методов, отбора наиболее рационального для данной ситуации решения

#### Задание № 53

Установите последовательность этапов принятия командой эффективных менеджеров управленческого решения в условиях глобальной среды

1. Диагноз проблемы
2. Принятие решения
3. Определение ограничений, критериев
4. Подбор альтернатив и их оценка по ограничениям и критериям второго этапа;

#### Задание № 54

Выберите несколько правильных ответов

Процессорные технологии командного принятия управленческих решений в условиях глобальной среды выступают инструментарием по отношению к целевым, к ним относятся:

1. Технологии управления по результатам
2. Программно-процессорные и регламентные технологии
3. Управление на базе искусственного интеллекта
4. Управление на базе активизации деятельности персонала

## Задание № 55

Выберите правильный ответ

Результатом применения программно-целевой технологии при принятии решения о новых формах мотивации персонала с целью сохранения конкурентоспособности компании может быть:

1. Достижение ощутимых положительных результатов от самого процесса достижения цели или отсутствие существенных положительных результатов в течение приемлемого времени (топтание на месте);
2. Отсутствие непреодолимых трудностей быстрого приобретения необходимых ресурсов или возврата невостребованных;
3. Достижение цели в заданный срок при приемлемых отклонениях от заданных промежуточных значений, достижение цели в заданный срок при существенных отклонениях от заданных промежуточных значений и устойчивое недостижение цели в заданный срок;
4. От технологии не будет результата.

## Задание № 56

Выберите правильный ответ

Условия применения технологии «Управление на базе потребностей и интересов» при принятии решения о новых формах мотивации персонала с целью сохранения конкурентоспособности компании:

1. Большой временной интервал между принятием или корректировкой решения и получением результата, преимущественно коллективный характер работы; наличие тесных семейных, бытовых и производственных связей с большинством организаций, расположенных в том же административном регионе и наличие рынка специалистов;
2. Реализация в небольших организациях или с жестко регламентированной технологией, или с доверительной (функциональной) структурой управления;
3. Профессионализм руководителя организации или руководителя проекта достаточно высок и производство преимущественно механизированное;
4. Время между принятием решений и результатом их выполнения минимально (часы, несколько дней) и отсутствуют непреодолимые трудности быстрого приобретения необходимых ресурсов или возврата невостребованных.

## Задания открытого типа

Номер вопроса и проверка сформированной компетенции

№ вопроса	Код компетенции	Код индикатора	№ вопроса	Код компетенции	Код индикатора
1	ПК-1	ИПК-1.1	25	ПК-1	ИПК-1.2
2	ПК-1	ИПК-1.1	26	ПК-1	ИПК-1.1
3	ПК-1	ИПК-1.1	27	УК-3	ИУК-3.1
4	УК-3	ИУК-3.1	28	УК-3	ИУК-3.2
5	УК-3	ИУК-3.2	29	ПК-1	ИПК-1.2

6	ПК-1	ИПК-1.2	30	УК-3	ИУК-3.1
7	ПК-1	ИПК-1.2	31	УК-3	ИУК-3.2
8	УК-3	ИУК-3.1	32	ПК-1	ИПК-1.2
9	ПК-1	ИПК-1.1	33	УК-3	ИУК-3.1
10	ПК-1	ИПК-1.1	34	УК-3	ИУК-3.2
11	ПК-1	ИПК-1.2	35	ПК-1	ИПК-1.2
12	ПК-1	ИПК-1.1	36	УК-3	ИУК-3.2
13	УК-3	ИУК-3.2	37	ПК-1	ИПК-1.1
14	ПК-1	ИПК-1.1	38	ПК-1	ИПК-1.1
15	УК-3	ИУК-3.1	39	ПК-1	ИПК-1.1
16	УК-3	ИУК-3.1	40	УК-3	ИУК-3.1
17	УК-3	ИУК-3.2	41	ПК-1	ИПК-1.2
18	УК-3	ИУК-3.1	42	УК-3	ИУК-3.1
19	ПК-1	ИПК-1.2	43	УК-3	ИУК-3.1
20	УК-3	ИУК-3.1	44	УК-3	ИУК-3.1
21	УК-3	ИУК-3.1	45	УК-3	ИУК-3.1
22	ПК-1	ИПК-1.2	46	УК-3	ИУК-3.2
23	УК-3	ИУК-3.2	47	ПК-1	ИПК-1.2
24	УК-3	ИУК-3.1	48	ПК-1	ИПК-1.1

### Ключ ответов к заданиям открытого типа

№ вопроса	Верный ответ
1	Долгосрочные цели обуславливают разработку стратегических решений. Процесс их разработки характеризуется последовательностью этапов, в которой особая роль отводится разработке стратегии, стратегического плана и собственно разработке стратегических решений по его реализации. В этих видах деятельности используются методы стратегического менеджмента, но процесс разработки может быть разным: целевым, разветвленным или корректирующимся.
2	Последовательное достижение тактических целей обеспечивает достижение стратегических целей. Увязка тактических и стратегических целей должна отражаться в плане реализации стратегии (двигаясь вверх по лестнице, опасно прыгать через ступеньки!).
3	Разработке стратегического плана предшествует разработка стратегии организации в зависимости от содержания и вида стратегии (связаны с временным интервалом — 3, 5 или 10 лет и характером изменений среды деятельности организации). Но и в условиях принятой стратегии для разработки стратегического плана развития необходимо использовать методы стратегического планирования.
4	-
5	-
6	-
7	-
8	Ориентация на экономические показатели деятельности организации (прибыль, себестоимость, цена продукта и др.) нередко приводит к появлению дефицита сырья и материалов. В этой связи в процессе разработки решений по повышению или снижению таких показателей необходимо определить потребность в сырье и материалах для каждого

	варианта решения.
9	<p>Распределение методом прямых приоритетов.</p> <p>1) Имеем: <math>S_1 = 20, S_2 = 16, S_3 = 18, S_4 = 15, S_5 = 23, S_6 = 21, S_7 = 14,</math>  <math>R=80</math></p> <p>2) Поскольку <math>\sum_i^7 S_i = 20+16+18+15+23+21+14=127 &gt; 80</math> – дефицит;</p> <p>3) Определяем коэффициент <math>\gamma: \gamma = 80/127 = 0,63</math>;</p> <p>4) Итоговые заявки имеют вид:</p> <p><math>x_1 = 20 \cdot 0,63 = 12,6</math>;</p> <p><math>x_2 = 16 \cdot 0,63 = 10,08</math>;</p> <p><math>x_3 = 18 \cdot 0,63 = 11,34</math>;</p> <p><math>x_4 = 15 \cdot 0,63 = 9,45</math>;</p> <p><math>x_5 = 23 \cdot 0,63 = 14,49</math>;</p> <p><math>x_6 = 21 \cdot 0,63 = 13,23</math>;</p> <p><math>x_7 = 14 \cdot 0,63 = 8,81</math></p>
10	<p>1) Имеем: <math>A_1 = 20; A_2 = 16; A_3 = 18; A_4 = 15; A_5 = 23; A_6 = 21; A_7 = 24; R = 80.</math></p> <p>2) Определяем константу <math>\sqrt{\gamma}: \sqrt{\gamma} = 80/(\sqrt{20}+\sqrt{16}+\sqrt{18}+\sqrt{15}+\sqrt{23}+\sqrt{21}+\sqrt{24}) = 2,693</math>;</p> <p>3) определяем <math>S_i</math>:</p> <p><math>S_1 = 2,693 \cdot \sqrt{20} \approx 12,04</math>;</p> <p><math>S_2 = 2,693 \cdot \sqrt{16} \approx 10,77</math>;</p> <p><math>S_3 = 2,693 \cdot \sqrt{18} \approx 11,42</math>;</p> <p><math>S_4 = 2,693 \cdot \sqrt{15} \approx 10,43</math>;</p> <p><math>S_5 = 2,693 \cdot \sqrt{23} \approx 12,91</math>;</p> <p><math>S_6 = 2,693 \cdot \sqrt{21} \approx 12,35</math>;</p> <p><math>S_7 = 2,693 \cdot \sqrt{14} \approx 10,08</math>;</p>
11	<p>1) Имеем: <math>S_1 = 20, S_2 = 16, S_3 = 18, S_4 = 15, S_5 = 23, S_6 = 21, S_7 = 14</math>  <math>\omega_1 = 12; \omega_2 = 10; \omega_3 = 16; \omega_4 = 10; \omega_5 = 19; \omega_6 = 15; \omega_7 = 10; R = 80.</math></p> <p>2) Показатели эффективности для каждого потребителя:</p> <p><math>E_1 = 12/20 = 0,6</math>; <math>E_2 = 10/16 = 0,625</math>; <math>E_3 = 16/18 = 0,889</math>; <math>E_4 = 10/15 = 0,667</math>;  <math>E_5 = 19/23 = 0,826</math>; <math>E_6 = 15/21 = 0,714</math>; <math>E_7 = 10/14 = 0,714</math>;</p> <p>3) Расположение потребителей в порядке убывания: <math>E_3 &gt; E_5 &gt; E_6 &gt; E_7 &gt; E_4 &gt; E_2 &gt; E_1</math>;</p> <p>4) Распределение ресурсов: <math>80 - 20 = 60 - 23 = 37 - 21 = 16 - 14 = 2</math>;</p>

	Потребители E4, E2, E1 остаются без ресурсов.
12	<p>1) Имеем: Имеем: <math>S_1 = 20, S_2 = 16, S_3 = 18, S_4 = 15, S_5 = 23, S_6 = 21, S_7 = 14, R=80</math>;</p> <p>2) Распределяем ресурсы по ровно между всеми потребителями: <math>R/n=80/7=11,43 \rightarrow</math> этого не достаточно для удовлетворения клиентских потребностей, поэтому все клиенты получают по 11.43 единицы ресурса.</p>
13	-
14	-
15	-
16	-
17	-
18	-
19	<p>Минимальная цена колеблется на уровне</p> <p><math>R_{\text{мин}} = (100 - P_p)/100 = (100 - 40)/100 = 0,6</math> от прогнозной:</p> <p><math>C_{\text{мин}} = R_{\text{мин}} * Ц = 0,6 * 10 = 6</math> ден. ед.</p> <p>Суммируя постоянные (Ипост) и переменные (Ипер) издержки на единицу продукции, определяем себестоимость (С); при этом постоянные издержки рассчитываются исходя из общей суммы и объема выпуска:</p> <p><math>\text{Ипост} = \text{Ипост} / O = 28000/9000 = 3,1</math> ден. ед.</p> <p><math>C = \text{Ипер} + \text{Ипост} = 2 + 3,1 = 5,1</math> ден. ед.</p> <p>Сравнивая себестоимость с ценой, можно сделать выбор решения из альтернативы «да – нет»: поскольку себестоимость производства (С = 5,1 ден. ед.) меньше продажной цены, определенной по самой пессимистической оценке (Цмин = 6 ден.ед.), то производство продукции марки А является целесообразным.</p>
20	-
21	-
22	-
23	-
24	-
25	<p>The diagram is a decision tree starting from a root node (circle) with two main branches: "выращивать кукурузу" (grow corn) and "выращивать бобы" (grow beans). Each branch leads to a chance node (circle) labeled 1 and 2 respectively. From node 1, three outcomes are possible: "цены выросли (0,25)" leading to node 1.1 with a value of 30 000; "цены неизменны (0,3)" leading to node 1.2 with a value of 0; and "цены снизились (0,45)" leading to node 1.3 with a value of -35 000. From node 2, three outcomes are possible: "цены выросли (0,25)" leading to node 2.1 with a value of 10 000; "цены неизменны (0,3)" leading to node 2.2 with a value of 0; and "цены снизились (0,45)" leading to node 2.3 with a value of -5 000.</p>



	<p>Рассчитаем ожидаемое значение прибыли через математическое ожидание:          МО (кукуруза) = <math>30000 * 0,25 + 0 * 0,3 + (-35000) * 0,45 = -8250</math>          МО (бобы) = <math>10000 * 0,25 + 0 * 0,3 + (-5000) * 0,45 = 250</math>          Следовательно, выбираем бобы.</p>
26	 <p>Рассчитаем ожидаемое значение прибыли через математическое ожидание:          Оценим результаты каждой стратегии и определим, какие решения следует принимать в "решающих" вершинах :          МО 3(покупка) = <math>5 * 0,6 + (-7) * 0,4 = 0,2</math>          МО 4(ждем, успешный прогноз) = <math>1,4 * 0,7 + (-10,6) * 0,3 = -2,2</math>          МО 5(ждем, прогноз неудачный) = <math>8,6 * 0,3 + (-3,4) * 0,7 = 0,2</math>          Как видим, максимальная прибыль (0,2 млн. руб.) будет при немедленной покупке пакета акций.          Хотя такой же выигрыш будет при неуспешном прогнозе аналитической фирмы, однако там еще есть риск «успешного прогноза», а при немедленной покупке пакета акций, мы получаем 0,2 млн. руб. наверняка</p>
27	<p>1. Вероятность благоприятного транспортирования:  <math>1 - 0,05 = 0,95</math>          2. Затраты на страхование, если товар погибнет:  <math>100 \text{ млн руб.} * 3 \% / 100 \% = 3 \text{ млн руб.}</math>          3. Выигрыш при страховании:  <math>0,05 * 100 \text{ млн руб.} + 0,95 * (-3 \text{ млн руб.}) = 2,15 \text{ млн руб.}</math>          4. Проигрыш при отказе от страхования:  <math>0,05 * (-100 \text{ млн руб.}) + 0,95 * 100 \text{ млн руб.} = 90 \text{ млн руб.}</math>          Принято решение: застраховать товар.</p>
28	<p>1. Вероятность благоприятного транспортирования:  <math>1 - 0,49 = 0,51</math>          2. Затраты на страхование, если товар погибнет:  <math>115 \text{ млн руб.} * 4,5 \% / 100 \% = 5,175 \text{ млн руб.}</math>          3. Выигрыш при страховании:  <math>0,49 * 115 \text{ млн руб.} + 0,51 * (-5,175 \text{ млн руб.}) = 53,7 \text{ млн руб.}</math>          4. Проигрыш при отказе от страхования:  <math>0,49 * (-115 \text{ млн руб.}) + 0,51 * 115 \text{ млн руб.} = 2,3 \text{ млн руб.}</math>          Принято решение: застраховать товар.</p>

29	<p>1. 1,8 больше 1 на 80%</p> <p>2. 0,9 больше 0,7 на 28,5%</p> <p>Принято решение: II вариант вложения капитала удовлетворяет интересам инвестора с учетом его предпочтений.</p>
30	<p>1. 1,3 больше 1,1 на 18,2%</p> <p>2. 0,81 больше 0,61 на 32,75%</p> <p>Принято решение: II вариант вложения капитала удовлетворяет интересам инвестора с учетом его предпочтений.</p>
31	<p>Среднеожидаемая прибыль по вариантам вложения капитала:</p> <p>1: <math>0,6 * 1 \text{ млн руб.} + 0,4 * (-0,6 \text{ млн руб.}) = 0,36 \text{ млн руб.};</math></p> <p>2: <math>0,8 * 2 \text{ млн руб.} + 0,2 * (-1,5 \text{ млн руб.}) = 1,3 \text{ млн руб.}</math></p> <p>II вариант вложения капитала более прибыльный – на 261 %.</p>
32	<p>На формирование модели менеджмента оказывают влияние методы разработки решений. Многообразие Методов обуславливает разработку различных систем оценки управленческих решений. Использование определенного набора методов разработки решений формирует технологию разработки, принятия и реализации решений. При этом оценка решений включается как системный элемент технологии и модели менеджмента.</p>
33	<p>Практика показывает, что процесс генерирования вариантов находится в прямой зависимости от типа решений. Так, для разработки нового продукта в целях сохранения конфиденциальной информации чаще используют методы «мозгового штурма» с привлечением работников организации. В современных российских организациях больше распространение не получили методы маркетинга.</p>
34	<p>Когда план деятельности организации разработан и принят (например, бюджет), в его реализации используются административные методы разработки управленческих решений. Такие процессы характерны для деятельности зависимых обществ, дочерних компаний. Процесс разработки плана включает этапы ретроспективного анализа, прогнозирования, организационного моделирования и организационного проектирования.</p>
35	<p>В процессах разработки управленческих решений можно использовать экспертную информацию. Этап, на котором наиболее эффективно используется труд экспертов, определяется типом управленческого решения. Так, при разработке стратегических решений экспертная информация потребуется на этапе оценки ситуации, при разработке тактических решений — на этапе определения проблем.</p>
36	
37	
38	
39	
40	<p>Личностные качества и лидерство являются основными составляющими управленческого потенциала организации. Они играют важнейшую роль на всех этапах разработки, принятия и реализации управленческих решений. На практике личностные качества играют большую роль в процессах принятия управленческих решений в малых организациях, группах. По мере роста организации более существенную роль играют организационное поведение, корректируемое корпоративным или другим кодексом.</p>
41	<p>Поведение руководителей может оказывать влияние на эффективность процесса принятия решений, но только в том случае, когда ситуация</p>

	или условия принятия требуют ускорения, децентрализации или координации процесса реализации решений. Так, авторитарный стиль повышает эффективность принятых решений в условиях концентрации ответственности лица, принимающего решение; демократический стиль повышает эффективность принятых решений в условиях эффективной децентрализации; корпоративный стиль повышает эффективность принятых решений в условиях активной корпоративной культуры. В целом поведение руководителей не должно оказывать давление на процесс принятия решений.
42	Централизация и децентрализация функций менеджмента должны соответствовать организационной структуре, типологии процессов менеджмента и разработки управленческих решений. Централизация обеспечивает единство управленческого решения, а децентрализация требует согласования функций и решений. Обеспечение единства управленческого решения в децентрализованной системе менеджмента является необходимым, но не достаточным условием децентрализации принятия решений.
43	При разработке стратегического управленческого решения одинаково важную роль играет количественная и качественная информация. Поскольку количественная информация рассчитывается в условиях риска и неопределенности, она не может быть исчерпывающей и достоверной. Качественная информация дает возможность оценить роль существенных факторов и их влияние на изменение ситуаций. Таким образом, ограничиваться только количественной информацией при разработке стратегического решения нельзя, так как это ограничение увеличивает риск решения.
44	-
45	-
46	-
47	-
48	-

## **Тема 1. Системный анализ и целевая ориентация управленческих решений.**

### **Задание № 1**

Выполните проблемно-аналитическое задание

Какую роль в процессе разработки управленческих решений по выбору методов кросскультурной коммуникации с целью разработки стратегии организации в условиях глобальной среды играют принятые долгосрочные цели организации?

### **Задание № 2**

Выполните проблемно-аналитическое задание

Какие стратегические управленческие решения увязывают стратегические и тактические цели?

### **Задание № 3**

Выполните проблемно-аналитическое задание

Какие методы используются в разработке стратегического плана по

повышению конкурентоспособности организации?

#### Задание № 4

Выполните проблемно-аналитическое задание

Постройте организационную структуру известного Вам предприятия, укажите цели каждого уровня (ветви) управления для принятия командой менеджеров решений относительно обеспечения выполнения основной цели субъекта хозяйствования (стратегии повышения конкурентоспособности предприятия в условиях глобальной среды).

#### Задание № 5

Выполните кейс

Рассмотрим ситуацию в компании, конкурентными преимуществами которой являются высокая степень сплоченности коллектива, применение новейших форм мотивации персонала, новых принципов командообразования, эффективных методов кросскультурных коммуникаций. Перед менеджером по работе с персоналом стоит задача: Как в краткосрочной перспективе поднять заработную плату персоналу. Составить дерево целей из 3-х уровней.

#### Задание № 6

Выполните кейс

Необходимо повысить конкурентоспособность туристской фирмы на рынке современных условиях глобальной среды. Составить дерево целей из 3-4 уровней.

#### Задание № 7

Выполните кейс

Перед генеральным директором конкурентоспособного в условиях глобальной среды ателье по пошиву верхней одежды стоит задача: Как отремонтировать производственное здание при ограниченных средствах. Составить дерево целей не менее 4- уровней.

### **Тема 2. Выбор и распределение ресурсов в процессе принятия управленческих решений.**

#### Задание № 8

Выполните кейс

Как определить дефицит сырья и материалов в компании, конкурентными преимуществами которой являются высокая степень сплоченности коллектива, применение новейших форм мотивации персонала, новых принципов командообразования, эффективных методов кросскультурных коммуникаций?

#### Задание №9

Решите задачу

В условиях глобальной среды семь потребителей подали Центру заявки на получение ресурса в размере  $S_1 = 20$ ,  $S_2 = 16$ ,  $S_3 = 18$ ,  $S_4 = 15$ ,  $S_5 = 23$ ,  $S_6 = 21$ ,  $S_7 = 14$ .

Центр обладает ресурсом  $R=80$ .

Примите стратегическое решение по распределению ресурса в соответствии с механизмом прямых приоритетов.

#### Задание №10

Решите задачу

В условиях глобальной среды семь потребителей подали Центру заявки на получение ресурса в размере  $S_1 = 20$ ,  $S_2 = 16$ ,  $S_3 = 18$ ,  $S_4 = 15$ ,  $S_5 = 23$ ,  $S_6 = 21$ ,  $S_7 = 14$ .

Центр обладает ресурсом  $R=80$ .

Примите стратегическое решение по распределению ресурса в соответствии с механизмом обратных приоритетов.

#### Задание №11

Решите задачу

В условиях глобальной среды семь потребителей подали Центру заявки на получение ресурса в размере  $S_1 = 20$ ,  $S_2 = 16$ ,  $S_3 = 18$ ,  $S_4 = 15$ ,  $S_5 = 23$ ,  $S_6 = 21$ ,  $S_7 = 14$ .

Центр обладает ресурсом  $R=80$ .

Примите стратегическое решение по распределению ресурса в соответствии с конкурсным механизмом (показатели эффекта  $\omega_1=12$ ;  $\omega_2=10$ ;  $\omega_3=16$ ;  $\omega_4=10$ ;  $\omega_5=19$ ;  $\omega_6=15$ ;  $\omega_7=10$ ).

#### Задание №12

Решите задачу

В условиях глобальной среды семь потребителей подали Центру заявки на получение ресурса в размере  $S_1 = 20$ ,  $S_2 = 16$ ,  $S_3 = 18$ ,  $S_4 = 15$ ,  $S_5 = 23$ ,  $S_6 = 21$ ,  $S_7 = 14$ .

Центр обладает ресурсом  $R=80$ .

Примите стратегическое решение по распределению ресурса в соответствии с механизмом открытого управления.

### **Тема 3. Методы разработки и принятия управленческих решений.**

#### Задание № 13

Выполните проблемно-аналитическое задание

Рассмотрим ситуацию в компании, конкурентными преимуществами которой являются высокая степень сплоченности коллектива, применение новейших форм мотивации персонала, новых принципов командообразования, эффективных методов кросскультурных коммуникаций.

Вам предлагается выбрать себе заместителя. Кандидаты отличаются друг от друга следующими особенностями взаимоотношений с вышестоящим

начальником.

А. Первый быстро соглашается с мнением или распоряжением начальника, стремится четко, безоговорочно и в установленные сроки выполнять все его задания.

Б. Второй может быстро соглашаться с мнением начальника, заинтересованно и ответственно выполнять все его распоряжения и задания, но только в том случае, если начальник авторитетен для него.

В. Третий обладает богатым профессиональным опытом и знаниями, хороший специалист, умелый организатор, но бывает неуживчив, труден в контакте.

Г. Четвертый очень опытный и грамотный специалист, но всегда стремится к самостоятельности и независимости в работе, не любит, когда ему мешают.

#### Задание № 14

##### Выполните проблемно-аналитическое задание

Рассмотрим ситуацию в компании, которая славится эффективными методами командообразования, передовыми методиками групповой динамики.

Когда Вам случается общаться с сотрудниками или подчиненными в неформальной обстановке, во время отдыха, к чему Вы более склонны?

А. Вести разговоры, близкие Вам по деловым и профессиональным интересам.

Б. Задавать тон беседе, уточнять мнения по спорным вопросам, отстаивать свою точку зрения, стремиться в чем-то убедить других.

В. Разделять общую тему разговоров, не навязывать своего мнения, поддерживать общую точку зрения, стремиться не выделяться своей активностью, а только выслушивать собеседников.

Г. Стремиться не говорить о делах и работе, быть посредником в общении, быть непринужденным и внимательным к другим.

#### Задание № 15

##### Выполните проблемно-аналитическое задание

Рассмотрим ситуацию в компании, конкурентными преимуществами которой являются высокая степень сплоченности коллектива, применение новейших форм мотивации персонала, новых принципов командообразования, эффективных методов кросскультурных коммуникаций.

Подчиненный игнорирует Ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что Вы ему указываете. Какое решение Вы бы приняли?

А. Разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, применю обычные административные меры наказания.

Б. В интересах дела постараюсь вызвать его на откровенный разговор, попытаюсь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт.

В. Обращусь к активу коллектива, пусть обратят внимание на его неправильное поведение и применят меры общественного воздействия.

Г. Попытаюсь разобраться в том, не делаю ли я сам ошибок во взаимоотношениях с этим подчиненным, потом решу, как поступить.

### Задание № 16

Выполните проблемно-аналитическое задание

Рассмотрим ситуацию в компании, конкурентными преимуществами которой являются высокая степень сплоченности коллектива, применение новейших форм мотивации персонала, новых принципов командообразования, эффективных методов кросскультурных коммуникаций.

В самый напряженный период завершения производственной программы один из сотрудников Вашего коллектива заболел. Каждый из подчиненных занят выполнением своей работы. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок. Какое решение Вы бы приняли в этой ситуации?

А. Посмотрю, кто из сотрудников меньше загружен и распоряжусь: "Вы возьмете эту работу, а Вы поможете доделать это".

Б. Предложу коллективу: "Давайте вместе подумаем, как выйти из создавшегося положения".

В. Попрошу членов актива коллектива высказать свои предложения, предварительно обсудив их с членами коллектива, затем приму решение.

Г. Вызову к себе самого опытного и надежного работника и попрошу его выручить коллектив, выполнив работу отсутствующего.

### Задание № 17

Выполните проблемно-аналитическое задание

Рассмотрим ситуацию в компании, конкурентными преимуществами которой являются высокая степень сплоченности коллектива, применение новейших форм мотивации персонала, новых принципов командообразования, эффективных методов кросскультурных коммуникаций.

Однажды Вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей производства о том, как лучше обращаться с подчиненными. Одна из точек зрения понравилась Вам больше всего. Какая?

А. Первый: "Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности".

Б. Второй: "Все это мелочи. Главное в оценке людей - это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено".

В. Третий: "Я считаю, что успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его".

Г. Четвертый: "Это правильно, но все же лучшим стимулом в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия".

## Задание № 18

Выполните проблемно-аналитическое задание

Рассмотрим ситуацию в компании, конкурентными преимуществами которой являются высокая степень сплоченности коллектива, применение новейших форм мотивации персонала, новых принципов командообразования, эффективных методов кросскультурных коммуникаций.

При распределении коэффициента трудового участия (КТУ) некоторые члены бригады посчитали, что их незаслуженно "обошли", это явилось поводом их жалоб начальнику цеха. Как бы Вы отреагировали на эти жалобы на его месте? А. Вы отвечаете жалобщикам примерно так: "КТУ утверждает и распределяет ваша бригада, я тут ни при чем". Б. "Хорошо, я учту ваши жалобы и постараюсь разобраться в этом вопросе с вашим бригадиром". В. "Не волнуйтесь, вы получите свои деньги. Изложите свои претензии на мое имя в письменной форме". Г. Пообещав помочь установить истину, сразу же пройти на участок и побеседовать с бригадиром, мастером и другими членами актива бригады. В случае подтверждения обоснованности жалоб предложить бригадиру перераспределить КТУ в следующем месяце.

## Задание № 19

Решите задачу

В современных глобальных условиях руководителю предприятия представлен анализ нового продукта марки А.

Он решил, что продукт А будет продаваться по розничной цене Ц (10 д.е.) ден.ед. (по его исследованиям рынка).

Розничные торговцы предполагают колебание цен в пределах  $P_r\%$  (40%) от продажной цены, а оптовые  $P_1\%$  (20%).

Переменные издержки на единицу продукта должны составить Ипер (2.д.е.), а предполагаемые постоянные на выпуск всей партии Ипост (28000 д.е.).

Требуется принять решение о целесообразности производства нового продукта при ожидаемом объеме продаж в О единиц (9000 единиц).

#### **Тема 4. Типовые модели принятия управленческих решений.**

## Задание №20

Выполните проблемно-аналитическое задание

Процветание и будущее фирмы, которая славится эффективными методами командообразования, передовыми методиками групповой динамики, зависят, прежде всего, от внедрения нововведений. Однако нередко менеджеру приходится сталкиваться с сопротивлением, изменениям, внедрению нового, передового.

Какие действия может предпринять менеджер, чтобы преодолеть такое противодействие инновациям?



Какую программу инноваций вы предложите, если вас назначат менеджером данной фирмы?

#### Задание № 21

Выполните проблемно-аналитическое задание

Вы главный менеджер на крупной фирме по производству всемирно известных сигарет. У фирмы имеются многочисленные фабрики по всему миру. Она достигла большого объема продаж. Конкурентными преимуществами компании являются высокая степень сплоченности коллектива, применение новейших форм мотивации персонала, новых принципов командообразования, эффективных методов кросскультурных коммуникаций. Появилась возможность открыть еще фабрику в одной из стран СНГ, и от вас зависит решение - подписать новый контракт или нет. С одной стороны, строительство данной фабрики обеспечит новыми рабочими местами этот регион, тем самым решится актуальная для этого региона проблема безработицы; с другой - это принесет большой доход вашей фирме. Однако вы, занимаясь производством и продажей крупных партий сигарет, до сих пор не были убеждены в том, что курение вызывает рак. Недавно вам в руки попал отчет об исследовании, в котором была установлена прямая связь между курением и онкологическими заболеваниями.

Постановка задания: Какое решение вы примете? Подпишете ли вы контракт или нет? Почему?

#### Задание №22

Выполните проблемно-аналитическое задание

Вы менеджер по маркетингу на фирме, выпускающей бытовую технику. Фирма при помощи дорогостоящих исследований попыталась усовершенствовать один из выпускаемых товаров - пылесос. Пылесос по-прежнему не ионизирует воздух, хотя именно к этому результату пытались прийти в результате исследований. Поэтому новый пылесос не стал по-настоящему усовершенствованной новинкой. Вы знаете, что появление надписи «Усовершенствованная новинка» на упаковке и в рекламе средств массовой информации повысит значительно сбыт такого товара, повысив конкурентоспособность товара.

Постановка задания: Какие действия вы предпримете? Почему?

#### Задание №23

Выполните проблемно-аналитическое задание

Вы менеджер на фирме, производящей программные продукты для ЭВМ. Фирма славится эффективными методами командообразования, передовыми методиками групповой динамики. На одной из презентаций вы знакомитесь с молодой дамой (молодым человеком), которая (ый) недавно была (был) управляющей (им) в фирме-конкуренте. По какой-то причине она (он) была (был) уволена (ен) и теперь держит обиду на эту фирму. Вы можете начать ухаживать или, наоборот, принять ухаживания. Или можете взять ее

(его) на работу. В ином случае можете просто пообещать взять ее (его) на работу. Обида так сильна, что она (он) с удовольствием расскажет обо всех планах конкурента.

Постановка задания: Как вы поступите? Почему?

#### Задание № 24

Выполните проблемно-аналитическое задание

Вы менеджер по производству на фирме, выпускающей холодильники. Фирма славится эффективными методами командообразования, передовыми методиками групповой динамики.

Недавно вы узнали, что конкурирующая фирма придала своим холодильникам свойство, которого в ваших холодильниках нет, но оно окажет большое влияние на сбыт. Например, в холодильниках «N0 EK08T» теперь можно хранить продукты не только в вакуумной упаковке, но и обычные, не боясь их усыхания. На ежегодной специализированной выставке фирмы-конкурента будет офис для гостей, и на одном из приемов для своих дилеров глава фирмы расскажет им об этом новом свойстве холодильника и о том, каким образом это было достигнуто. Вы можете послать своего сотрудника на этот прием под видом нового дилера, чтобы узнать о нововведении.

Постановка задания: Пойдете ли вы на такой шаг? Почему?

### Тема 5. Методы принятия новых решений

#### Задание №25

Решите задачу

Фермер в современных условиях глобальной среды может выращивать либо кукурузу, либо соевые бобы. Вероятность того, что цены на будущий урожай этих культур повысятся, останутся на том же уровне или понизятся, равна соответственно 0,25, 0,30 и 0,45. Если цены возрастут, урожай кукурузы даст 30 000 руб. чистого дохода, а урожай соевых бобов — 10 000 руб. Если цены останутся неизменными, фермер лишь покроет расходы. Но если цены станут ниже, урожай кукурузы и соевых бобов приведет к потерям в 35 000 и 5 000 руб. соответственно.

Постройте дерево решений. Какую культуру следует выращивать фермеру? Каково ожидаемое значение его прибыли?

#### Задание № 26

Решите задачу

Рассматривается проект покупки доли (пакета акций) в инвестиционном проекте. Пакет стоит 7 млн., и по завершению проект принесет доход 12 млн. с вероятностью 0,6 или ничего с вероятностью 0,4. При этом через некоторое время будет опубликован прогноз аналитической фирмы относительно успеха этого проекта. Прогноз верен с вероятностью 0,7, то есть, равны 0,7 условные вероятности.

Однако, в случае положительного прогноза пакет порождает до 10,6

млн., а в случае отрицательного подешевеет до 3,4 млн.

Какое решение должен принять эффективный организатор в условиях глобальной среды с помощью метода «дерево целей»: покупать ли долю, или ждать прогноза, и совершать ли покупку при том или ином результате прогноза.

#### Задание №27

Решите задачу

Владелец предприятия знает, что в случае неблагоприятных обстоятельств он теряет товары, совокупная стоимость которых оценивается в миллионах рублей. Вероятность неблагоприятных обстоятельств известна. Страховой тариф выражен в процентах от стоимости товаров.

Исходные данные для принятия стратегического решения в условиях глобальной среды:

Стоимость товаров 100 млн руб.

Вероятность неблагоприятных обстоятельств 0,05

Страховой тариф 3 %

Какое решение должен принять эффективный организатор в условиях глобальной среды: целесообразно ли страховать товары.

#### Задание №28

Решите задачу

Владелец предприятия знает, что в случае неблагоприятных обстоятельств он теряет товары, совокупная стоимость которых оценивается в миллионах рублей. Вероятность неблагоприятных обстоятельств известна. Страховой тариф выражен в процентах от стоимости товаров.

Исходные данные для принятия стратегического решения в условиях глобальной среды:

Стоимость товаров 115 млн руб.

Вероятность неблагоприятных обстоятельств 0,49

Страховой тариф 4,5 %

Какое решение должен принять эффективный организатор в условиях глобальной среды: целесообразно ли страховать товары.

#### Задание №29

Решите задачу

Имеем два варианта вложения капитала. По каждому варианту известны суммы ожидаемых прибылей и их вероятности.

Вариант вложения капитала	Прибыль, млн руб.	Вероятность прибыли
1	1	0,9
2	1,8	0,7

Какое решение должен принять эффективный организатор в условиях глобальной среды?

В какой вариант выгоднее вкладывать деньги?

## Задание № 30

Решите задачу

Имеем два варианта вложения капитала. По каждому варианту известны суммы ожидаемых прибылей и их вероятности.

Вариант вложения капитала	Прибыль, млн руб.	Вероятность прибыли
1	1,3	0,81
2	1,1	0,61

Какое решение должен принять эффективный организатор в условиях глобальной среды?

В какой вариант выгоднее вкладывать деньги?

## Задание № 31

Решите задачу

Имеем два варианта вложения капитала. Для каждого известны ожидаемые прибыли и убытки, а также их вероятности.

Вариант вложения капитала	Ожидаемая прибыль, млн руб.	Вероятность прибыли	Ожидаемый убыток, млн руб.	Вероятность убытка
1	1	0,6	0,6	0,4
2	2	0,8	1,5	0,2

Какое решение должен принять эффективный организатор в условиях глобальной среды: в какой вариант выгоднее вкладывать средства.

## Задание № 32

Выполните кейс

Почему в различных моделях менеджмента формируются разные системы, оценки стратегических управленческих решений в условиях глобальной среды?

## Задание № 33

Выполните кейс

Какие методы генерирования вариантов решений наиболее используются в организации, которая славится эффективными методами командообразования, передовыми методиками групповой динамики?

## Задание № 34

Выполните кейс

Какие методы разработки управленческих решений используются в процессе реализации плана в компании, конкурентными преимуществами

которой являются высокая степень сплоченности коллектива, применение новейших форм мотивации персонала, новых принципов командообразования, эффективных методов кросскультурных коммуникаций?

#### Задание № 35

Выполните кейс

На каком этапе разработки управленческих решений в компании, конкурентными преимуществами которой являются высокая степень сплоченности коллектива, применение новейших форм мотивации персонала, новых принципов командообразования, эффективных методов кросскультурных коммуникаций, используются эксперты?

### **Тема 6. Моделирование рыночных ситуаций для принятия управленческих решений.**

#### Задание № 36

Выполните проблемно-аналитическое задание

Рассмотрим ситуацию в компании, которая славится эффективными методами командообразования, передовыми методиками групповой динамики.

Начальник цеха идет по коридору. Видит группу работников, о чем-то оживленно беседующих. Возвращаясь через десять минут, он наблюдает ту же самую картину.

Как бы Вы повели себя на месте начальника цеха?

#### Задание № 37

Выполните проблемно-аналитическое задание

Рассмотрим ситуацию в компании, конкурентными преимуществами которой являются высокая степень сплоченности коллектива, применение новейших форм мотивации персонала, новых принципов командообразования, эффективных методов кросскультурных коммуникаций. Обеденный перерыв. Работница вошла в кабинет начальника цеха и попросила разрешения позвонить по телефону. Ведется беседа личного характера. Начальнику цеха должны скоро позвонить по служебным делам. Он ждет звонка, но телефон все еще занят работницей.

Как бы Вы поступили на месте начальника цеха?

#### Задание № 38

Выполните проблемно-аналитическое задание

Рассмотрим ситуацию в компании, конкурентными преимуществами которой являются высокая степень сплоченности коллектива, применение новейших форм мотивации персонала, новых принципов командообразования, эффективных методов кросскультурных коммуникаций.

Вы обсуждаете с младшими руководителями своего подразделения вопрос, имеющий принципиальное значение. Тон разговора постепенно повышается. Появляется резкость в выражениях. На этом же собрании находятся несколько рядовых работников.

Должен ли что-либо предпринять в такой ситуации старший руководитель?

#### Задание № 39

Выполните проблемно-аналитическое задание

Рассмотрим ситуацию в компании, конкурентными преимуществами которой являются высокая степень сплоченности коллектива, применение новейших форм мотивации персонала, новых принципов командообразования, эффективных методов кросскультурных коммуникаций.

Кому Вы отдаете предпочтение при распределении премии между двумя рабочими: один из них - опытный и пожилой, другой - молодой и способный работник?

Как аргументируете свое решение?

### **Тема 7. Организация принятия и выполнения управленческих решений.**

#### Задание № 40

Выполните кейс

Какую роль личностные качества руководителя играют в процессе принятия управленческих решений в компании, конкурентными преимуществами которой являются высокая степень сплоченности коллектива, применение новейших форм мотивации персонала, новых принципов командообразования, эффективных методов кросскультурных коммуникаций?

#### Задание № 41

Выполните кейс

Какую роль поведение руководителей играет в процессе принятия управленческих решений в компании, конкурентными преимуществами которой являются высокая степень сплоченности коллектива, применение новейших форм мотивации персонала, новых принципов командообразования, эффективных методов кросскультурных коммуникаций?

#### Задание № 42

Выполните кейс

Какую роль централизация и децентрализация функций играют в процессе принятия управленческих решений в компании, конкурентными преимуществами которой являются высокая степень сплоченности коллектива, применение новейших форм мотивации персонала, новых

принципов командообразования, эффективных методов кросскультурных коммуникаций?

**Задание № 43**

**Выполните кейс**

Можно ли при разработке стратегического управленческого решения в компании, конкурентными преимуществами которой являются высокая степень сплоченности коллектива, применение новейших форм мотивации персонала, новых принципов командообразования, эффективных методов кросскультурных коммуникаций, ограничиваться только количественной информацией?

**Тема 8. Современные технологии принятия управленческих решений**

**Задание № 44**

**Выполните кейс**

Дайте характеристику каждому решению и отнесите его к определенному типу и виду управленческих решений.

От начальника финансового отдела потребовали вложить избыточную наличность в депозитные сертификаты, облигации или обычные акции, в зависимости оттого, что именно в данное время обеспечивает наибольшую прибыль на инвестированный капитал. Начальник финансового отдела принял решение на основе простого расчета по каждому варианту и установил самый выгодный.

**Задание № 45**

**Выполните кейс**

Дайте характеристику каждому решению и отнесите его к определенному типу и виду управленческих решений.

Руководитель сельскохозяйственного предприятия принял решение о расширении рынка сбыта за счет вывоза продукции в другие регионы. Решение было принято быстро и основывалось на минимуме необходимой информации.

**Задание № 46**

**Выполните кейс**

Дайте характеристику каждому решению и отнесите его к определенному типу и виду управленческих решений.

Для усиления мотивации работников руководство ОАО "Саратовский комбинат хлебопродуктов" приняло решение усовершенствовать систему премирования. Основываясь на прошлом опыте и передовом опыте зарубежных стран, руководство решило, что премиальная выплата за фактор качества труда должна составлять не менее 20 % от уровня заработной платы.

**Задание № 47**

## Выполните кейс

Составьте методику (алгоритм, процесс) разработки решения, соответствующую следующей проблемной ситуации.

ЗАО «Мокроус Агро» регулярно несёт потери урожая яровых культур вследствие засухи.

## Задание № 48

## Выполните кейс

Составьте методику (алгоритм, процесс) разработки решения, соответствующую следующей проблемной ситуации.

Менеджеры ОАО «Молочный комбинат Энгельсский» столкнулись с проблемой выбора для вывода на рынок нового продукта: обезжиренная ряженка, витаминизированный кефир или томлёное молоко. Стратегия и бюджет предприятия предусматривают освоение одного товара.

**2 ЭТАП – Промежуточная аттестация по итогам освоения дисциплины**

## Вопросы 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.

### Задания закрытого типа

#### 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)
---	--------------	-------------------------

### Номер вопроса и проверка сформированной компетенции

№ вопроса	Код компетенции	Код индикатора	№ вопроса	Код компетенции	Код индикатора
1	УК-3	ИУК-3.1	11	ПК-1	ИПК-1.1
2	УК-3	ИУК-3.2	12	УК-3	ИУК-3.2
3	ПК-1	ИПК-1.1	13	ПК-1	ИПК-1.2
4	УК-3	ИУК-3.1	14	УК-3	ИУК-3.1
5	УК-3	ИУК-3.	15	ПК-1	ИПК-1.1
6	УК-3	ИУК-3.2	16	ПК-1	ИПК-1.2
7	УК-3	ИУК-3.1	17	УК-3	ИУК-3.1
8	УК-3	ИУК-3.2	18	ПК-1	ИПК-1.2
9	ПК-1	ИПК-1.1	19	УК-3	ИУК-3.1
10	ПК-1	ИПК-1.2	20	ПК-1	ИПК-1.2

### Ключ ответов

№ вопроса	Верный ответ	№ вопроса	Верный ответ
1	3	11	4
2	1-г, 2-в, 3-б, 4-а	12	4
3	1,3,2,4	13	1,4,2,3
4	1,2,3	14	2,4
5	1,2,4	15	1
6	3	16	4
7	1-г,2-б. 3-а, 4-в	17	1-г, 2-в, 3-б, 4-а
8	3,2,4,1	18	2,3,4,1
9	3	19	2,4
10	1-г, 2-в, 3-б, 4-а	20	1

### Задание № 1

Выберите правильный ответ

Управленческая форма, в которой как индивидуальные, так и коллективные управленческие решения, и действия по выбору стратегии компании регулируются совместно выработанным общим видением и также разработанными самой командой процедурами взаимодействия ее членов - это:

1. Стратегический менеджмент;
2. Структурированный менеджмент;
3. Командный менеджмент;
4. Инновационные менеджмент.

### Задание № 2

Установите соответствие  
Расположите текст столбца 2 так, чтобы он соответствовал  
классификационным признакам управленческих решений, перечисленным в  
столбце 1 (табл.)

Столбец 1		Столбец 2	
1	стадия жизненного цикла товара	А	стратегические
2	сфера действия	Б	частные решения
3	масштабность	В	экономические решения
4	продолжительность действия	Г	стратегический маркетинг

### Задание № 3

Установите последовательность действий на этапе «Подготовка управленческого решения о выборе стратегии компании»:

1. К лицу, принимающему решение, приходит информация о ситуации;
2. Выработка системы оценок, с помощью которых будет определяться эффективность решения;
3. Определение цели;
4. Разработка возможных прогнозов будущего развития ситуации.

### Задание № 4

Выберите несколько правильных ответов

Руководитель, может оказывать влияние в процессе разработки управленческого решения:

1. На ценности, ответственность;
2. На мотивацию, интересы персонала;
3. На экономические условия;
4. На поставщиков.

### Задание № 5

Выберите несколько правильных ответов

Что входит в первый уровень процедуры системного подхода при принятии и реализации управленческого решения о стратегии предприятия:

1. Психологический климат в рабочей команде, мотивация;
2. Прибыль, эффективность;
3. Ориентация на поставщика;
4. Ориентация на потребителя.

### Задание № 6

Выберите правильный ответ

В качестве неоспоримых преимуществ командной работы при принятии стратегических управленческих решений выступают:

1. Уникальность команды;
2. Индивидуальный подход;
3. Возможность сотрудничества и поддержки;
4. Высокий КРІ.

### Задание № 7

## Установите соответствие

Расположите текст столбца 2 так, чтобы он соответствовал классификационным признакам управленческих решений, перечисленным в столбце 1 (табл.)

Столбец 1		Столбец 2	
1	продолжительность действия	А	распоряжение
2	методы формализации	Б	графические
3	формы отражения	В	вербальные
4	способ передачи	Г	стратегические

## Задание № 8

Установите последовательность действий на этапе «Разработка управленческого решения о выборе стратегии командообразования»:

1. Экспертиза вариантов основных управляющих воздействий;
2. Отбор вариантов основных управляющих воздействий;
3. Разработка альтернативных вариантов решений;
4. Разработка сценариев развития ситуации.

## Задание № 9

Выберите правильный ответ

В чем заключается риск при принятии управленческих решений о формах командообразования в условиях глобальной среды:

1. Опасность принятия неудачного решения;
2. Отсутствие необходимой информации для анализа ситуации;
3. Вероятность потери ресурсов или неполучения дохода;
4. Невозможность прогнозировать результаты решения.

## Задание № 10

Установите соответствие

Расположите текст столбца 2 так, чтобы он соответствовал категориям принятия стратегических решений в условиях глобальной среды командой эффективных менеджеров, перечисленным в столбце 1 (табл.)

Столбец 1		Столбец 2	
1	Диагноз проблемы	А	состояние фактических характеристик объекта или процесса, не соответствующее стандартному (нормальному)
2	Модель	Б	объективно и субъективно существующие рамки, внутри которых осуществляется выбор путей достижения целей управленческого решения
3	Ограничения	В	мысленно представляемая или материально реализованная система, которая отражает объект исследования и способы замещать его так, что ее изучение дает адекватную информацию об объекте

4	Проблема	Г	начальный этап алгоритма принятия управленческого решения рациональным способом, включающий сбор информации, характеризующей проблему, определение проблемы, формулирование причин возникновения проблемы, установление целей принятия решения и вида принимаемого решения
---	----------	---	--

### Задание № 11

Выберите правильный ответ

На основании матрицы потерь при расчете необходимого объема производства для сохранения положения организации на рынке строится критерий ...

1. Лапласа;
2. Гурвица;
3. Вальда;
4. Сэвиджа.

### Задание № 12

Выберите правильный ответ

Одним из методов принятия управленческих решений при выборе наиболее конкурентоспособного продукта руководителя используют «дерево решений», которое представляет собой:

1. Блок-схему;
2. Философское видение процесса управления;
3. Суть процесса принятия решений;
4. Графическое представление процесса принятия решений.

### Задание № 13

Установите последовательность

Укажите правильную последовательность стадии технологии мозговой атаки при разработке стратегии компании в условиях глобальной среды:

1. Формирование группы экспертов;
2. Генерация идей;
3. Систематизация идей;
4. Составление проблемной записки.

### Задание № 14

Выберите несколько правильных ответов

Инструменты количественных экспертных оценок, применяемых при выборе форм командообразования в организации, - это:

1. Порядковая шкала;
2. Абсолютная шкала;
3. Номинальная шкала;

## 4. Шкала интервалов;

## Задание № 15

Выберите правильный ответ

Методы психологической активизации и методы подключения новых интеллектуальных источников при разработке управленческого решения о новых формах кросскультурной коммуникации в организации относятся ...

1. К активизирующим методам;
2. К методам сценариев;
3. К эвристическим методам;
4. К психологическим методам.

## Задание № 16

Выберите правильный ответ

Моделирование поведения компании в условиях глобальной среды используется для определенных управленческих решений:

1. Слабо структурированных проблем;
2. Рутинных проблем;
3. Хорошо структурированных проблем;
4. Наиболее часто встречающихся управленческих задач.

## Задание № 17

Установите соответствие

Расположите текст столбца 2 так, чтобы он соответствовал моделям принятия стратегических решений командой менеджеров в условиях глобальной среды, перечисленным в столбце 1 (табл.)

Столбец 1		Столбец 2	
1	подход на основе теории управления	А	процесс принятия решений не выглядит как последовательность шагов, которые начинаются с проблемы, а заканчиваются решением
2	модель Карнеги	Б	модель в большей степени акцентирует внимание не на политических и социальных факторах, а на структурной последовательности действий, предпринятых на протяжении всего процесса – с момента обнаружения проблемы до момента ее решения
3	модель инкрементального процесса принятия решений	В	модель указывает на то, что достижение соглашения посредством создания коалиции менеджеров является основной частью процесса принятия решения в организации
4	модель мусорного ящика	Г	инструмент для принятия решений в организации тогда, когда проблемы поддаются анализу и переменные могут быть идентифицированы и измерены

**Задание № 18**

Установите последовательность этапов построения модели кросскультурной коммуникации с поставщиком с целью повышения конкурентоспособности продукта:

1. Использование модели в конкретной ситуации.
2. Формирование цели;
3. Выбор и построение модели;
4. Проверка на правильность и достоверность описания.

**Задание № 19**

Выберите несколько правильных ответов

Причинами необходимости разработки моделей линейного программирования при разработке командных стратегических решений в условиях глобальной среды являются:

1. Рост цен на сырье;
2. Дефицит ресурсов;
3. Обострение конкуренции;
4. Изменение структуры производственной программы.

**Задание № 20**

Выберите правильный ответ

Какая группа методов применяется для выбора наилучших альтернатив стратегического управленческого решения, определяющих хозяйственные решения команды менеджеров в условиях глобальной среды:

1. Экономико-математические методы;
2. Метод элиминирования;
3. Балансовый метод;
4. Метод цепных подстановок.

**Задания открытого типа****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)

**Задания открытого типа****Номер вопроса и проверка сформированной компетенции**

№ вопроса	Код компетенции	Код индикатора	№ вопроса	Код компетенции	Код индикатора
1	ПК-1	ИПК-1.1	25	ПК-1	ИПК-1.2

2	ПК-1	ИПК-1.1	26	ПК-1	ИПК-1.1
3	ПК-1	ИПК-1.1	27	УК-3	ИУК-3.1
4	УК-3	ИУК-3.1	28	УК-3	ИУК-3.2
5	УК-3	ИУК-3.2	29	ПК-1	ИПК-1.2
6	ПК-1	ИПК-1.2	30	УК-3	ИУК-3.1
7	ПК-1	ИПК-1.2	31	УК-3	ИУК-3.2
8	УК-3	ИУК-3.1	32	ПК-1	ИПК-1.2
9	ПК-1	ИПК-1.1	33	УК-3	ИУК-3.1
10	ПК-1	ИПК-1.1	34	УК-3	ИУК-3.2
11	ПК-1	ИПК-1.2	35	ПК-1	ИПК-1.2
12	ПК-1	ИПК-1.1	36	УК-3	ИУК-3.2
13	УК-3	ИУК-3.2	37	ПК-1	ИПК-1.1
14	ПК-1	ИПК-1.1	38	ПК-1	ИПК-1.1
15	УК-3	ИУК-3.1	39	ПК-1	ИПК-1.1
16	УК-3	ИУК-3.1	40	УК-3	ИУК-3.1
17	УК-3	ИУК-3.2	41	ПК-1	ИПК-1.2
18	УК-3	ИУК-3.1	42	УК-3	ИУК-3.1
19	ПК-1	ИПК-1.2	43	УК-3	ИУК-3.1
20	УК-3	ИУК-3.1	44	УК-3	ИУК-3.1
21	УК-3	ИУК-3.1	45	УК-3	ИУК-3.1
22	ПК-1	ИПК-1.2	46	УК-3	ИУК-3.2
23	УК-3	ИУК-3.2	47	ПК-1	ИПК-1.2
24	УК-3	ИУК-3.1	48	ПК-1	ИПК-1.1


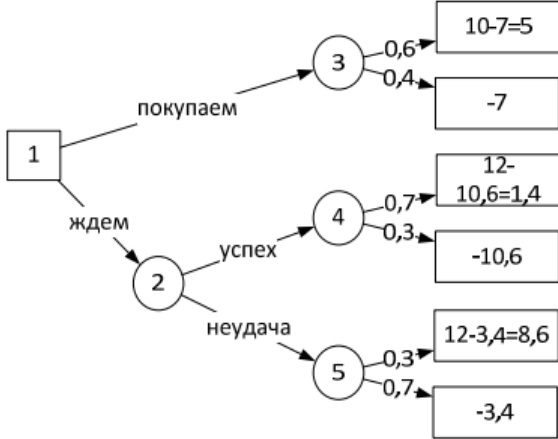
### Ключ ответов к заданиям открытого типа

№ вопроса	Верный ответ
1	Долгосрочные цели обуславливают разработку стратегических решений. Процесс их разработки характеризуется последовательностью этапов, в которой особая роль отводится разработке стратегии, стратегического плана и собственно разработке стратегических решений по его реализации. В этих видах деятельности используются методы стратегического менеджмента, но процесс разработки может быть разным: целевым, разветвленным или корректирующимся.
2	Последовательное достижение тактических целей обеспечивает достижение стратегических целей. Увязка тактических и стратегических целей должна отражаться в плане реализации стратегии (двигаясь вверх по лестнице, опасно прыгать через ступеньки!).
3	Разработке стратегического плана предшествует разработка стратегии организации в зависимости от содержания и вида стратегии (связаны с временным интервалом — 3, 5 или 10 лет и характером изменений среды деятельности организации). Но и в условиях принятой стратегии для разработки стратегического плана развития необходимо использовать методы стратегического планирования.
4	-
5	-
6	-
7	-
8	Ориентация на экономические показатели деятельности организации



	(прибыль, себестоимость, цена продукта и др.) нередко приводит к появлению дефицита сырья и материалов. В этой связи в процессе разработки решений по повышению или снижению таких показателей необходимо определить потребность в сырье и материалах для каждого варианта решения.
9	<p>Распределение методом прямых приоритетов.</p> <p>1) Имеем: <math>S_1 = 20, S_2 = 16, S_3 = 18, S_4 = 15, S_5 = 23, S_6 = 21, S_7 = 14, R=80</math></p> <p>2) Поскольку <math>\sum_{i=1}^7 S_i = 20+16+18+15+23+21+14=127 &gt; 80</math> – дефицит;</p> <p>3) Определяем коэффициент <math>\gamma: \gamma = 80/127 = 0,63</math>;</p> <p>4) Итоговые заявки имеют вид:</p> <p><math>x_1 = 20 * 0,63 = 12,6</math>;</p> <p><math>x_2 = 16 * 0,63 = 10,08</math>;</p> <p><math>x_3 = 18 * 0,63 = 11,34</math>;</p> <p><math>x_4 = 15 * 0,63 = 9,45</math>;</p> <p><math>x_5 = 23 * 0,63 = 14,49</math>;</p> <p><math>x_6 = 21 * 0,63 = 13,23</math>;</p> <p><math>x_7 = 14 * 0,63 = 8,81</math></p>
10	<p>1) Имеем: <math>A_1 = 20; A_2 = 16; A_3 = 18; A_4 = 15; A_5 = 23; A_6 = 21; A_7 = 24; R = 80</math>.</p> <p>2) Определяем константу <math>\sqrt{\gamma}: \sqrt{\gamma} = 80/(\sqrt{20}+\sqrt{16}+\sqrt{18}+\sqrt{15}+\sqrt{23}+\sqrt{21}+\sqrt{24}) = 2,693</math>;</p> <p>3) определяем <math>S_i</math>:</p> <p><math>S_1 = 2,693 * \sqrt{20} \approx 12,04</math>;</p> <p><math>S_2 = 2,693 * \sqrt{16} \approx 10,77</math>;</p> <p><math>S_3 = 2,693 * \sqrt{18} \approx 11,42</math>;</p> <p><math>S_4 = 2,693 * \sqrt{15} \approx 10,43</math>;</p> <p><math>S_5 = 2,693 * \sqrt{23} \approx 12,91</math>;</p> <p><math>S_6 = 2,693 * \sqrt{21} \approx 12,35</math>;</p> <p><math>S_7 = 2,693 * \sqrt{14} \approx 10,08</math>;</p>
11	<p>1) Имеем: <math>S_1 = 20, S_2 = 16, S_3 = 18, S_4 = 15, S_5 = 23, S_6 = 21, S_7 = 14</math>  <math>\omega_1 = 12; \omega_2 = 10; \omega_3 = 16; \omega_4 = 10; \omega_5 = 19; \omega_6 = 15; \omega_7 = 10; R = 80</math>.</p> <p>2) Показатели эффективности для каждого потребителя:</p> <p><math>E_1 = 12/20 = 0,6</math>; <math>E_2 = 10/16 = 0,625</math>; <math>E_3 = 16/18 = 0,889</math>; <math>E_4 = 10/15 = 0,667</math>;  <math>E_5 = 19/23 = 0,826</math>; <math>E_6 = 15/21 = 0,714</math>; <math>E_7 = 10/14 = 0,714</math>;</p> <p>3) Расположение потребителей в порядке убывания: <math>E_3 &gt; E_5 &gt; E_6 &gt;</math></p>

	<p><math>E7 &gt; E4 &gt; E2 &gt; E1</math>;</p> <p>4) Распределение ресурсов: <math>80 - 20 = 60 - 23 = 37 - 21 = 16 - 14 = 2</math>;</p> <p>Потребители E4, E2, E1 остаются без ресурсов.</p>
12	<p>1) Имеем: Имеем: <math>S1 = 20, S2 = 16, S3 = 18, S4 = 15, S5 = 23, S6 = 21, S7 = 14, R = 80</math>;</p> <p>2) Распределяем ресурсы по равно между всеми потребителями:  <math>R/n = 80/7 = 11,43</math> → этого не достаточно для удовлетворения клиентских потребностей, поэтому все клиенты получают по 11.43 единицы ресурса.</p>
13	-
14	-
15	-
16	-
17	-
18	-
19	<p>Минимальная цена колеблется на уровне</p> <p><math>R_{мин} = (100 - P_p)/100 = (100 - 40)/100 = 0,6</math> от прогнозной:</p> <p><math>C_{мин} = R_{мин} * Ц = 0,6 * 10 = 6</math> ден. ед.</p> <p>Суммируя постоянные (Ипост) и переменные (Ипер) издержки на единицу продукции, определяем себестоимость (С); при этом постоянные издержки рассчитываются исходя из общей суммы и объема выпуска:</p> <p><math>И_{пост} = И_{пост} / O = 28000/9000 = 3,1</math> ден. ед.</p> <p><math>C = И_{пер} + И_{пост} = 2 + 3,1 = 5,1</math> ден. ед.</p> <p>Сравнивая себестоимость с ценой, можно сделать выбор решения из альтернативы «да – нет»: поскольку себестоимость производства (<math>C = 5,1</math> ден. ед.) меньше продажной цены, определенной по самой пессимистической оценке (<math>C_{мин} = 6</math> ден.ед.), то производство продукции марки А является целесообразным.</p>
20	-
21	-
22	-
23	-
24	-

25	 <p>Рассчитаем ожидаемое значение прибыли через математическое ожидание:</p> <p>МО (кукуруза) = <math>30000 \cdot 0,25 + 0 \cdot 0,3 + (-35000) \cdot 0,45 = -8250</math></p> <p>МО (бобы) = <math>10000 \cdot 0,25 + 0 \cdot 0,3 + (-5000) \cdot 0,45 = 250</math></p> <p>Следовательно, выбираем бобы.</p>
26	 <p>Рассчитаем ожидаемое значение прибыли через математическое ожидание:</p> <p>Оценим результаты каждой стратегии и определим, какие решения следует принимать в "решающих" вершинах :</p> <p>МО 3(покупка) = <math>5 \cdot 0,6 + (-7) \cdot 0,4 = 0,2</math></p> <p>МО 4(ждем, успешный прогноз) = <math>1,4 \cdot 0,7 + (-10,6) \cdot 0,3 = -2,2</math></p> <p>МО 5(ждем, прогноз неудачный) = <math>8,6 \cdot 0,3 + (-3,4) \cdot 0,7 = 0,2</math></p> <p>Как видим, максимальная прибыль (0,2 млн. руб.) будет при немедленной покупке пакета акций.</p> <p>Хотя такой же выигрыш будет при неуспешном прогнозе аналитической фирмы, однако там еще есть риск «успешного прогноза», а при немедленной покупке пакета акций, мы получаем 0,2 млн. руб. наверняка</p>
27	<p>1. Вероятность благоприятного транспортирования:  <math>1 - 0,05 = 0,95</math></p> <p>2. Затраты на страхование, если товар погибнет:  <math>100 \text{ млн руб.} \cdot 3\% / 100\% = 3 \text{ млн руб.}</math></p> <p>3. Выигрыш при страховании:  <math>0,05 \cdot 100 \text{ млн руб.} + 0,95 \cdot (-3 \text{ млн руб.}) = 2,15 \text{ млн руб.}</math></p> <p>4. Проигрыш при отказе от страхования:  <math>0,05 \cdot (-100 \text{ млн руб.}) + 0,95 \cdot 100 \text{ млн руб.} = 90 \text{ млн руб.}</math></p> <p>Принято решение: застраховать товар.</p>

28	<p>1. Вероятность благоприятного транспортирования:  <math>1 - 0,49 = 0,51</math></p> <p>2. Затраты на страхование, если товар погибнет:  <math>115 \text{ млн руб.} \cdot 4,5 \% / 100 \% \cdot = 5,175 \text{ млн руб.}</math></p> <p>3. Выигрыш при страховании:  <math>0,49 \cdot 115 \text{ млн руб.} + 0,51 \cdot (-5,175 \text{ млн руб.}) = 53,7 \text{ млн руб.}</math></p> <p>4. Проигрыш при отказе от страхования:  <math>0,49 \cdot (-115 \text{ млн руб.}) + 0,51 \cdot 115 \text{ млн руб.} = 2,3 \text{ млн руб.}</math></p> <p>Принято решение: застраховать товар.</p>
29	<p>1. 1,8 больше 1 на 80%</p> <p>2. 0,9 больше 0,7 на 28,5%</p> <p>Принято решение: II вариант вложения капитала удовлетворяет интересам инвестора с учетом его предпочтений.</p>
30	<p>1. 1,3 больше 1,1 на 18,2%</p> <p>2. 0,81 больше 0,61 на 32,75%</p> <p>Принято решение: II вариант вложения капитала удовлетворяет интересам инвестора с учетом его предпочтений.</p>
31	<p>Среднеожидаемая прибыль по вариантам вложения капитала:</p> <p>1: <math>0,6 \cdot 1 \text{ млн руб.} + 0,4 \cdot (-0,6 \text{ млн руб.}) = 0,36 \text{ млн руб.};</math></p> <p>2: <math>0,8 \cdot 2 \text{ млн руб.} + 0,2 \cdot (-1,5 \text{ млн руб.}) = 1,3 \text{ млн руб.}</math></p> <p>II вариант вложения капитала более прибыльный – на 261 %.</p>
32	<p>На формирование модели менеджмента оказывают влияние методы разработки решений. Многообразие Методов обуславливает разработку различных систем оценки управленческих решений. Использование определенного набора методов разработки решений формирует технологию разработки, принятия и реализации решений. При этом оценка решений включается как системный элемент технологии и модели менеджмента.</p>
33	<p>Практика показывает, что процесс генерирования вариантов находится в прямой зависимости от типа решений. Так, для разработки нового продукта в целях сохранения конфиденциальной информации чаще используют методы «мозгового штурма» с привлечением работников организации. В современных российских организациях больше распространение не получили методы маркетинга.</p>
34	<p>Когда план деятельности организации разработан и принят (например, бюджет), в его реализации используются административные методы разработки управленческих решений. Такие процессы характерны для деятельности зависимых обществ, дочерних компаний. Процесс разработки плана включает этапы ретроспективного анализа, прогнозирования, организационного моделирования и организационного проектирования.</p>
35	<p>В процессах разработки управленческих решений можно использовать экспертную информацию. Этап, на котором наиболее эффективно используется труд экспертов, определяется типом управленческого решения. Так, при разработке стратегических решений экспертная информация потребуется на этапе оценки ситуации, при разработке тактических решений — на этапе определения проблем.</p>
36	
37	
38	

39	
40	Личностные качества и лидерство являются основными составляющими управленческого потенциала организации. Они играют важнейшую роль на всех этапах разработки, принятия и реализации управленческих решений. На практике личностные качества играют большую роль в процессах принятия управленческих решений в малых организациях, группах. По мере роста организации более существенную роль играют организационное поведение, корректируемое корпоративным или другим кодексом.
41	Поведение руководителей может оказывать влияние на эффективность процесса принятия решений, но только в том случае, когда ситуация или условия принятия требуют ускорения, децентрализации или координации процесса реализации решений. Так, авторитарный стиль повышает эффективность принятых решений в условиях концентрации ответственности лица, принимающего решение; демократический стиль повышает эффективность принятых решений в условиях эффективной децентрализации; корпоративный стиль повышает эффективность принятых решений в условиях активной корпоративной культуры. В целом поведение руководителей не должно оказывать давление на процесс принятия решений.
42	Централизация и децентрализация функций менеджмента должны соответствовать организационной структуре, типологии процессов менеджмента и разработки управленческих решений. Централизация обеспечивает единство управленческого решения, а децентрализация требует согласования функций и решений. Обеспечение единства управленческого решения в децентрализованной системе менеджмента является необходимым, но не достаточным условием децентрализации принятия решений.
43	При разработке стратегического управленческого решения одинаково важную роль играет количественная и качественная информация. Поскольку количественная информация рассчитывается в условиях риска и неопределенности, она не может быть исчерпывающей и достоверной. Качественная информация дает возможность оценить роль существенных факторов и их влияние на изменение ситуаций. Таким образом, ограничиваться только количественной информацией при разработке стратегического решения нельзя, так как это ограничение увеличивает риск решения.
44	-
45	-
46	-
47	-
48	-

## **Тема 1. Системный анализ и целевая ориентация управленческих решений.**

### **Задание № 1**

Выполните проблемно-аналитическое задание

Какую роль в процессе разработки управленческих решений по выбору методов кросскультурной коммуникации с целью разработки стратегии организации в условиях глобальной среды играют принятые долгосрочные

цели организации?

### Задание № 2

Выполните проблемно-аналитическое задание

Какие стратегические управленческие решения увязывают стратегические и тактические цели?

### Задание № 3

Выполните проблемно-аналитическое задание

Какие методы используются в разработке стратегического плана по повышению конкурентоспособности организации?

### Задание № 4

Выполните проблемно-аналитическое задание

Постройте организационную структуру известного Вам предприятия, укажите цели каждого уровня (ветви) управления для принятия командой менеджеров решений относительно обеспечения выполнения основной цели субъекта хозяйствования (стратегии повышения конкурентоспособности предприятия в условиях глобальной среды).

### Задание № 5

Выполните кейс

Рассмотрим ситуацию в компании, конкурентными преимуществами которой являются высокая степень сплоченности коллектива, применение новейших форм мотивации персонала, новых принципов командообразования, эффективных методов кросскультурных коммуникаций. Перед менеджером по работе с персоналом стоит задача: Как в краткосрочной перспективе поднять заработную плату персоналу. Составить дерево целей из 3-х уровней.

### Задание № 6

Выполните кейс

Необходимо повысить конкурентоспособность туристской фирмы на рынке современных условиях глобальной среды. Составить дерево целей из 3-4 уровней.

### Задание № 7

Выполните кейс

Перед генеральным директором конкурентоспособного в условиях глобальной среды ателье по пошиву верхней одежды стоит задача: Как отремонтировать производственное здание при ограниченных средствах. Составить дерево целей не менее 4- уровней.

## **Тема 2. Выбор и распределение ресурсов в процессе принятия управленческих решений.**

## Задание № 8

## Выполните кейс

Как определить дефицит сырья и материалов в компании, конкурентными преимуществами которой являются высокая степень сплоченности коллектива, применение новейших форм мотивации персонала, новых принципов командообразования, эффективных методов кросскультурных коммуникаций?

## Задание №9

## Решите задачу

В условиях глобальной среды семь потребителей подали Центру заявки на получение ресурса в размере  $S_1 = 20$ ,  $S_2 = 16$ ,  $S_3 = 18$ ,  $S_4 = 15$ ,  $S_5 = 23$ ,  $S_6 = 21$ ,  $S_7 = 14$ .

Центр обладает ресурсом  $R=80$ .

Примите стратегическое решение по распределению ресурса в соответствии с механизмом прямых приоритетов.

## Задание №10

## Решите задачу

В условиях глобальной среды семь потребителей подали Центру заявки на получение ресурса в размере  $S_1 = 20$ ,  $S_2 = 16$ ,  $S_3 = 18$ ,  $S_4 = 15$ ,  $S_5 = 23$ ,  $S_6 = 21$ ,  $S_7 = 14$ .

Центр обладает ресурсом  $R=80$ .

Примите стратегическое решение по распределению ресурса в соответствии с механизмом обратных приоритетов.

## Задание №11

## Решите задачу

В условиях глобальной среды семь потребителей подали Центру заявки на получение ресурса в размере  $S_1 = 20$ ,  $S_2 = 16$ ,  $S_3 = 18$ ,  $S_4 = 15$ ,  $S_5 = 23$ ,  $S_6 = 21$ ,  $S_7 = 14$ .

Центр обладает ресурсом  $R=80$ .

Примите стратегическое решение по распределению ресурса в соответствии с конкурсным механизмом (показатели эффекта  $\omega_1=12$ ;  $\omega_2=10$ ;  $\omega_3=16$ ;  $\omega_4=10$ ;  $\omega_5=19$ ;  $\omega_6=15$ ;  $\omega_7=10$ ).

## Задание №12

## Решите задачу

В условиях глобальной среды семь потребителей подали Центру заявки на получение ресурса в размере  $S_1 = 20$ ,  $S_2 = 16$ ,  $S_3 = 18$ ,  $S_4 = 15$ ,  $S_5 = 23$ ,  $S_6 = 21$ ,  $S_7 = 14$ .

Центр обладает ресурсом  $R=80$ .

Примите стратегическое решение по распределению ресурса в соответствии с механизмом открытого управления.

### Тема 3. Методы разработки и принятия управленческих решений.

#### Задание № 13

Выполните проблемно-аналитическое задание

Рассмотрим ситуацию в компании, конкурентными преимуществами которой являются высокая степень сплоченности коллектива, применение новейших форм мотивации персонала, новых принципов командообразования, эффективных методов кросскультурных коммуникаций.

Вам предлагается выбрать себе заместителя. Кандидаты отличаются друг от друга следующими особенностями взаимоотношений с вышестоящим начальником.

А. Первый быстро соглашается с мнением или распоряжением начальника, стремится четко, быстро и безоговорочно и в установленные сроки выполнять все его задания.

Б. Второй может быстро соглашаться с мнением начальника, заинтересованно и ответственно выполнять все его распоряжения и задания, но только в том случае, если начальник авторитетен для него.

В. Третий обладает богатым профессиональным опытом и знаниями, хороший специалист, умелый организатор, но бывает неуживчив, труден в контакте.

Г. Четвертый очень опытный и грамотный специалист, но всегда стремится к самостоятельности и независимости в работе, не любит, когда ему мешают.

#### Задание № 14

Выполните проблемно-аналитическое задание

Рассмотрим ситуацию в компании, которая славится эффективными методами командообразования, передовыми методиками групповой динамики.

Когда Вам случается общаться с сотрудниками или подчиненными в неформальной обстановке, во время отдыха, к чему Вы более склонны?

А. Вести разговоры, близкие Вам по деловым и профессиональным интересам.

Б. Задавать тон беседе, уточнять мнения по спорным вопросам, отстаивать свою точку зрения, стремиться в чем-то убедить других.

В. Разделять общую тему разговоров, не навязывать своего мнения, поддерживать общую точку зрения, стремиться не выделяться своей активностью, а только выслушивать собеседников.

Г. Стремиться не говорить о делах и работе, быть посредником в общении, быть непринужденным и внимательным к другим.

#### Задание № 15

Выполните проблемно-аналитическое задание

Рассмотрим ситуацию в компании, конкурентными преимуществами которой являются высокая степень сплоченности коллектива, применение



новейших форм мотивации персонала, новых принципов командообразования, эффективных методов кросскультурных коммуникаций.

Подчиненный игнорирует Ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что Вы ему указываете. Какое решение Вы бы приняли?

А. Разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, применю обычные административные меры наказания.

Б. В интересах дела постараюсь вызвать его на откровенный разговор, попытаюсь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт.

В. Обращусь к активу коллектива, пусть обратят внимание на его неправильное поведение и применят меры общественного воздействия.

Г. Попытаюсь разобраться в том, не делаю ли я сам ошибок во взаимоотношениях с этим подчиненным, потом решу, как поступить.

#### Задание № 16

Выполните проблемно-аналитическое задание

Рассмотрим ситуацию в компании, конкурентными преимуществами которой являются высокая степень сплоченности коллектива, применение новейших форм мотивации персонала, новых принципов командообразования, эффективных методов кросскультурных коммуникаций.

В самый напряженный период завершения производственной программы один из сотрудников Вашего коллектива заболел. Каждый из подчиненных занят выполнением своей работы. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок. Какое решение Вы бы приняли в этой ситуации?

А. Посмотрю, кто из сотрудников меньше загружен и распоряжусь: "Вы возьмете эту работу, а Вы поможете доделать это".

Б. Предложу коллективу: "Давайте вместе подумаем, как выйти из создавшегося положения".

В. Попрошу членов актива коллектива высказать свои предложения, предварительно обсудив их с членами коллектива, затем приму решение.

Г. Вызову к себе самого опытного и надежного работника и попрошу его выручить коллектив, выполнив работу отсутствующего.

#### Задание № 17

Выполните проблемно-аналитическое задание

Рассмотрим ситуацию в компании, конкурентными преимуществами которой являются высокая степень сплоченности коллектива, применение новейших форм мотивации персонала, новых принципов командообразования, эффективных методов кросскультурных коммуникаций.

Однажды Вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей производства о том, как лучше обращаться с подчиненными. Одна из точек зрения понравилась Вам больше всего. Какая?

А. Первый: "Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности".

Б. Второй: "Все это мелочи. Главное в оценке людей - это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено".

В. Третий: "Я считаю, что успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его".

Г. Четвертый: "Это правильно, но все же лучшим стимулом в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия".

### Задание № 18

Выполните проблемно-аналитическое задание

Рассмотрим ситуацию в компании, конкурентными преимуществами которой являются высокая степень сплоченности коллектива, применение новейших форм мотивации персонала, новых принципов командообразования, эффективных методов кросскультурных коммуникаций.

При распределении коэффициента трудового участия (КТУ) некоторые члены бригады посчитали, что их незаслуженно "обошли", это явилось поводом их жалоб начальнику цеха. Как бы Вы отреагировали на эти жалобы на его месте? А. Вы отвечаете жалобщикам примерно так: "КТУ утверждает и распределяет ваша бригада, я тут ни при чем". Б. "Хорошо, я учту ваши жалобы и постараюсь разобраться в этом вопросе с вашим бригадиром". В. "Не волнуйтесь, вы получите свои деньги. Изложите свои претензии на мое имя в письменной форме". Г. Пообещав помочь установить истину, сразу же пройти на участок и побеседовать с бригадиром, мастером и другими членами актива бригады. В случае подтверждения обоснованности жалоб предложить бригадиру перераспределить КТУ в следующем месяце.

### Задание № 19

Решите задачу

В современных глобальных условиях руководителю предприятия представлен анализ нового продукта марки А.

Он решил, что продукт А будет продаваться по розничной цене Ц (10 д.е.) ден.ед. (по его исследованиям рынка).

Розничные торговцы предполагают колебание цен в пределах  $P_r\%$  (40%) от продажной цены, а оптовые  $P_1\%$  (20%).

Переменные издержки на единицу продукта должны составить Ипер (2.д.е.), а предполагаемые постоянные на выпуск всей партии Ипост (28000 д.е.).

Требуется принять решение о целесообразности производства нового продукта при ожидаемом объеме продаж в О единиц (9000 единиц).

#### **Тема 4. Типовые модели принятия управленческих решений.**

##### **Задание №20**

Выполните проблемно-аналитическое задание

Процветание и будущее фирмы, которая славится эффективными методами командообразования, передовыми методиками групповой динамики, зависят, прежде всего, от внедрения нововведений. Однако нередко менеджеру приходится сталкиваться с сопротивлением, изменениям, внедрению нового, передового.

Какие действия может предпринять менеджер, чтобы преодолеть такое противодействие инновациям?

Какую программу инноваций вы предложите, если вас назначат менеджером данной фирмы?

##### **Задание № 21**

Выполните проблемно-аналитическое задание

Вы главный менеджер на крупной фирме по производству всемирно известных сигарет. У фирмы имеются многочисленные фабрики по всему миру. Она достигла большого объема продаж. Конкурентными преимуществами компании являются высокая степень сплоченности коллектива, применение новейших форм мотивации персонала, новых принципов командообразования, эффективных методов кросскультурных коммуникаций. Появилась возможность открыть еще фабрику в одной из стран СНГ, и от вас зависит решение - подписать новый контракт или нет. С одной стороны, строительство данной фабрики обеспечит новыми рабочими местами этот регион, тем самым решится актуальная для этого региона проблема безработицы; с другой - это принесет большой доход вашей фирме. Однако вы, занимаясь производством и продажей крупных партий сигарет, до сих пор не были убеждены в том, что курение вызывает рак. Недавно вам в руки попал отчет об исследовании, в котором была установлена прямая связь между курением и онкологическими заболеваниями.

Постановка задания: Какое решение вы примете? Подпишете ли вы контракт или нет? Почему?

##### **Задание №22**

Выполните проблемно-аналитическое задание

Вы менеджер по маркетингу на фирме, выпускающей бытовую технику. Фирма при помощи дорогостоящих исследований попыталась усовершенствовать один из выпускаемых товаров - пылесос. Пылесос по-прежнему не ионизирует воздух, хотя именно к этому результату пытались прийти в результате исследований. Поэтому новый пылесос не стал по-настоящему усовершенствованной новинкой. Вы знаете, что появление надписи «Усовершенствованная новинка» на упаковке и в рекламе средств массовой информации повысит значительно сбыт такого товара, повысив конкурентоспособность товара.

Постановка задания: Какие действия вы предпримете? Почему?

### Задание №23

Выполните проблемно-аналитическое задание

Вы менеджер на фирме, производящей программные продукты для ЭВМ. Фирма славится эффективными методами командообразования, передовыми методиками групповой динамики. На одной из презентаций вы знакомитесь с молодой дамой (молодым человеком), которая (ый) недавно была (был) управляющей (им) в фирме-конкуренте. По какой-то причине она (он) была (был) уволена (ен) и теперь держит обиду на эту фирму. Вы можете начать ухаживать или, наоборот, принять ухаживания. Или можете взять ее (его) на работу. В ином случае можете просто пообещать взять ее (его) на работу. Обида так сильна, что она (он) с удовольствием расскажет обо всех планах конкурента.

Постановка задания: Как вы поступите? Почему?

### Задание № 24

Выполните проблемно-аналитическое задание

Вы менеджер по производству на фирме, выпускающей холодильники. Фирма славится эффективными методами командообразования, передовыми методиками групповой динамики.

Недавно вы узнали, что конкурирующая фирма придала своим холодильникам свойство, которого в ваших холодильниках нет, но оно окажет большое влияние на сбыт. Например, в холодильниках «N0 EK08T» теперь можно хранить продукты не только в вакуумной упаковке, но и обычные, не боясь их усыхания. На ежегодной специализированной выставке фирмы-конкурента будет офис для гостей, и на одном из приемов для своих дилеров глава фирмы расскажет им об этом новом свойстве холодильника и о том, каким образом это было достигнуто. Вы можете послать своего сотрудника на этот прием под видом нового дилера, чтобы узнать о нововведении.

Постановка задания: Пойдете ли вы на такой шаг? Почему?

## Тема 5. Методы принятия новых решений

### Задание №25

Решите задачу

Фермер в современных условиях глобальной среды может выращивать либо кукурузу, либо соевые бобы. Вероятность того, что цены на будущий урожай этих культур повысятся, останутся на том же уровне или понизятся, равна соответственно 0,25, 0,30 и 0,45. Если цены возрастут, урожай кукурузы даст 30 000 руб. чистого дохода, а урожай соевых бобов — 10 000 руб. Если цены останутся неизменными, фермер лишь покроет расходы. Но если цены станут ниже, урожай кукурузы и соевых бобов приведет к потерям в 35 000 и 5 000 руб. соответственно.

Постройте дерево решений. Какую культуру следует выращивать

фермеру? Каково ожидаемое значение его прибыли?

#### Задание № 26

Решите задачу

Рассматривается проект покупки доли (пакета акций) в инвестиционном проекте. Пакет стоит 7 млн., и по завершению проект принесет доход 12 млн. с вероятностью 0,6 или ничего с вероятностью 0,4. При этом через некоторое время будет опубликован прогноз аналитической фирмы относительно успеха этого проекта. Прогноз верен с вероятностью 0,7, то есть, равны 0,7 условные вероятности.

Однако, в случае положительного прогноза пакет порождает до 10,6 млн., а в случае отрицательного подешевеет до 3,4 млн.

Какое решение должен принять эффективный организатор в условиях глобальной среды с помощью метода «дерево целей»: покупать ли долю, или ждать прогноза, и совершать ли покупку при том или ином результате прогноза.

#### Задание №27

Решите задачу

Владелец предприятия знает, что в случае неблагоприятных обстоятельств он теряет товары, совокупная стоимость которых оценивается в миллионах рублей. Вероятность неблагоприятных обстоятельств известна. Страховой тариф выражен в процентах от стоимости товаров.

Исходные данные для принятия стратегического решения в условиях глобальной среды:

Стоимость товаров 100 млн руб.

Вероятность неблагоприятных обстоятельств 0,05

Страховой тариф 3 %

Какое решение должен принять эффективный организатор в условиях глобальной среды: целесообразно ли страховать товары.

#### Задание №28

Решите задачу

Владелец предприятия знает, что в случае неблагоприятных обстоятельств он теряет товары, совокупная стоимость которых оценивается в миллионах рублей. Вероятность неблагоприятных обстоятельств известна. Страховой тариф выражен в процентах от стоимости товаров.

Исходные данные для принятия стратегического решения в условиях глобальной среды:

Стоимость товаров 115 млн руб.

Вероятность неблагоприятных обстоятельств 0,49

Страховой тариф 4,5 %

Какое решение должен принять эффективный организатор в условиях глобальной среды: целесообразно ли страховать товары.

## Задание №29

Решите задачу

Имеем два варианта вложения капитала. По каждому варианту известны суммы ожидаемых прибылей и их вероятности.

Вариант вложения капитала	Прибыль, млн руб.	Вероятность прибыли
1	1	0,9
2	1,8	0,7

Какое решение должен принять эффективный организатор в условиях глобальной среды?

В какой вариант выгоднее вкладывать деньги?

## Задание № 30

Решите задачу

Имеем два варианта вложения капитала. По каждому варианту известны суммы ожидаемых прибылей и их вероятности.

Вариант вложения капитала	Прибыль, млн руб.	Вероятность прибыли
1	1,3	0,81
2	1,1	0,61

Какое решение должен принять эффективный организатор в условиях глобальной среды?

В какой вариант выгоднее вкладывать деньги?

## Задание № 31

Решите задачу

Имеем два варианта вложения капитала. Для каждого известны ожидаемые прибыли и убытки, а также их вероятности.

Вариант вложения капитала	Ожидаемая прибыль, млн руб.	Вероятность прибыли	Ожидаемый убыток, млн руб.	Вероятность убытка
1	1	0,6	0,6	0,4
2	2	0,8	1,5	0,2

Какое решение должен принять эффективный организатор в условиях глобальной среды: в какой вариант выгоднее вкладывать средства.

## Задание № 32

Выполните кейс

Почему в различных моделях менеджмента формируются разные системы, оценки стратегических управленческих решений в условиях

глобальной среды?

### Задание № 33

Выполните кейс

Какие методы генерирования вариантов решений наиболее используемы в организации, которая славится эффективными методами командообразования, передовыми методиками групповой динамики?

### Задание № 34

Выполните кейс

Какие методы разработки управленческих решений используются в процессе реализации плана в компании, конкурентными преимуществами которой являются высокая степень сплоченности коллектива, применение новейших форм мотивации персонала, новых принципов командообразования, эффективных методов кросскультурных коммуникаций?

### Задание № 35

Выполните кейс

На каком этапе разработки управленческих решений в компании, конкурентными преимуществами которой являются высокая степень сплоченности коллектива, применение новейших форм мотивации персонала, новых принципов командообразования, эффективных методов кросскультурных коммуникаций, используются эксперты?

## **Тема 6. Моделирование рыночных ситуаций для принятия управленческих решений.**

### Задание № 36

Выполните проблемно-аналитическое задание

Рассмотрим ситуацию в компании, которая славится эффективными методами командообразования, передовыми методиками групповой динамики.

Начальник цеха идет по коридору. Видит группу работников, о чем-то оживленно беседующих. Возвращаясь через десять минут, он наблюдает ту же самую картину.

Как бы Вы повели себя на месте начальника цеха?

### Задание № 37

Выполните проблемно-аналитическое задание

Рассмотрим ситуацию в компании, конкурентными преимуществами которой являются высокая степень сплоченности коллектива, применение новейших форм мотивации персонала, новых принципов командообразования, эффективных методов кросскультурных коммуникаций. Обеденный перерыв. Работница вошла в кабинет начальника

цеха и попросила разрешения позвонить по телефону. Ведется беседа личного характера. Начальнику цеха должны скоро позвонить по служебным делам. Он ждет звонка, но телефон все еще занят работницей.

Как бы Вы поступили на месте начальника цеха?

#### Задание № 38

Выполните проблемно-аналитическое задание

Рассмотрим ситуацию в компании, конкурентными преимуществами которой являются высокая степень сплоченности коллектива, применение новейших форм мотивации персонала, новых принципов командообразования, эффективных методов кросскультурных коммуникаций.

Вы обсуждаете с младшими руководителями своего подразделения вопрос, имеющий принципиальное значение. Тон разговора постепенно повышается. Появляется резкость в выражениях. На этом же собрании находятся несколько рядовых работников.

Должен ли что-либо предпринять в такой ситуации старший руководитель?

#### Задание № 39

Выполните проблемно-аналитическое задание

Рассмотрим ситуацию в компании, конкурентными преимуществами которой являются высокая степень сплоченности коллектива, применение новейших форм мотивации персонала, новых принципов командообразования, эффективных методов кросскультурных коммуникаций.

Кому Вы отдаете предпочтение при распределении премии между двумя рабочими: один из них - опытный и пожилой, другой - молодой и способный работник?

Как аргументируете свое решение?

### **Тема 7. Организация принятия и выполнения управленческих решений.**

#### Задание № 40

Выполните кейс

Какую роль личностные качества руководителя играют в процессе принятия управленческих решений в компании, конкурентными преимуществами которой являются высокая степень сплоченности коллектива, применение новейших форм мотивации персонала, новых принципов командообразования, эффективных методов кросскультурных коммуникаций?

#### Задание № 41

Выполните кейс

Какую роль поведение руководителей играет в процессе принятия управленческих решений в компании, конкурентными преимуществами



которой являются высокая степень сплоченности коллектива, применение новейших форм мотивации персонала, новых принципов командообразования, эффективных методов кросскультурных коммуникаций?

#### Задание № 42

Выполните кейс

Какую роль централизация и децентрализация функций играют в процессе принятия управленческих решений в компании, конкурентными преимуществами которой являются высокая степень сплоченности коллектива, применение новейших форм мотивации персонала, новых принципов командообразования, эффективных методов кросскультурных коммуникаций?

#### Задание № 43

Выполните кейс

Можно ли при разработке стратегического управленческого решения в компании, конкурентными преимуществами которой являются высокая степень сплоченности коллектива, применение новейших форм мотивации персонала, новых принципов командообразования, эффективных методов кросскультурных коммуникаций, ограничиваться только количественной информацией?

### **Тема 8. Современные технологии принятия управленческих решений**

#### Задание № 44

Выполните кейс

Дайте характеристику каждому решению и отнесите его к определенному типу и виду управленческих решений.

От начальника финансового отдела потребовали вложить избыточную наличность в депозитные сертификаты, облигации или обычные акции, в зависимости оттого, что именно в данное время обеспечивает наибольшую прибыль на инвестированный капитал. Начальник финансового отдела принял решение на основе простого расчета по каждому варианту и установил самый выгодный.

#### Задание № 45

Выполните кейс

Дайте характеристику каждому решению и отнесите его к определенному типу и виду управленческих решений.

Руководитель сельскохозяйственного предприятия принял решение о расширении рынка сбыта за счет вывоза продукции в другие регионы. Решение было принято быстро и основывалось на минимуме необходимой информации.

#### Задание № 46

**Выполните кейс**

Дайте характеристику каждому решению и отнесите его к определенному типу и виду управленческих решений.

Для усиления мотивации работников руководство ОАО "Саратовский комбинат хлебопродуктов" приняло решение усовершенствовать систему премирования. Основываясь на прошлом опыте и передовом опыте зарубежных стран, руководство решило, что премиальная выплата за фактор качества труда должна составлять не менее 20 % от уровня заработной платы.

**Задание № 47****Выполните кейс**

Составьте методику (алгоритм, процесс) разработки решения, соответствующую следующей проблемной ситуации.

ЗАО «Мокроус Агро» регулярно несёт потери урожая яровых культур вследствие засухи.

**Задание № 48****Выполните кейс**

Составьте методику (алгоритм, процесс) разработки решения, соответствующую следующей проблемной ситуации.

Менеджеры ОАО «Молочный комбинат Энгельский» столкнулись с проблемой выбора для вывода на рынок нового продукта: обезжиренная ряженка, витаминизированный кефир или томлёное молоко. Стратегия и бюджет предприятия предусматривают освоение одного товара.

#### **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.