



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

УТВЕРЖДАЮ

Проректор

по учебно-методической работе

А.Ю. Жильников

20 20 г.



ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

Б1.В.ДВ.03.01 Методы принятия управленческих решений

(наименование дисциплины (модуля))

38.03.02 Менеджмент

(код и наименование специальности)

Направленность (профиль) Менеджмент организации

(наименование направленности (профиля) / специализации)

Квалификация выпускника Бакалавр

(наименование квалификации)

Форма обучения Очная, заочная, очно-заочная

(очная, очно-заочная, заочная)

Воронеж 2020

Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) рассмотрен и одобрен на заседании кафедры менеджмента.

Протокол от « 15 » октября 2020 г. № 3

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 Логина А.А. Лог
 (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. Лунева



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
ПК-1	Способен использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации работы по тактическому планированию деятельности, исходя из конкретных потребностей рынка
ПК-5	Способен анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с учетом требований рыночной конъюнктуры и современных достижений науки и техники мероприятий по модернизации систем управления производством в целях реализации стратегии организации, обеспечения эффективности производства и повышения качества выпускаемой продукции
ПК-13	Способен моделировать бизнес-процессы и разрабатывать мероприятия по снижению трудоемкости продукции, выявлению резервов роста производительности труда за счет повышения качества нормирования

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.	5 сем.	6 сем.	7 сем.	8 сем.
Менеджмент			ПК-1	ПК-1				
Социальное управление организацией								ПК-1
Теория организации				ПК-1				
Организационное поведение					ПК-1			
Документирование управленческой деятельности		ПК-1						
Делопроизводство		ПК-1						
Оценка эффективности управленческих процессов					ПК-1 ПК-5 ПК-13			
Тайм-менеджмент						ПК-1		
Маркетинг персонала						ПК-1		
Международный менеджмент								ПК-5
Маркетинг					ПК-13	ПК-13		
Бизнес-планирование							ПК-13	
Стратегический менеджмент							ПК-13	
Производственная практика (технологическая (проектно-технологическая) практика)						ПК-1 ПК-5 ПК-13		ПК-1 ПК-5 ПК-13
Производственная практика (преддипломная практика)								ПК-1 ПК-5 ПК-13
Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена								ПК-1 ПК-5 ПК-13
Выполнение и защита выпускной квалификационной работы								ПК-1 ПК-5 ПК-13

- для очно-заочной формы обучения:

Наименование дисциплин (модулей), практик	Этапы формирования компетенций по семестрам изучения									
	1 сем.	2 сем.	3 сем.	4 сем.	5 сем.	6 сем.	7 сем.	8 сем.	9 сем.	10 сем.
Менеджмент			ПК-1	ПК-1						
Социальное управление организацией								ПК-1		
Теория организации					ПК-1					
Организационное поведение						ПК-1				
Документирование управленческой деятельности		ПК-1								
Делопроизводство		ПК-1								
Оценка эффективности управленческих процессов						ПК-1 ПК-5 ПК-13				
Тайм-менеджмент								ПК-1		
Маркетинг персонала								ПК-1		
Международный менеджмент									ПК-5	
Маркетинг					ПК-13	ПК-13				
Бизнес-планирование							ПК-13			
Стратегический менеджмент							ПК-13			
Производственная практика (технологическая (проектно-технологическая) практика)						ПК-1 ПК-5 ПК-13		ПК-1 ПК-5 ПК-13		
Производственная практика (преддипломная практика)										ПК-1 ПК-5 ПК-13
Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена										ПК-1 ПК-5 ПК-13
Выполнение и защита выпускной квалификационной работы										ПК-1 ПК-5 ПК-13

- для заочной формы обучения:

Наименование дисциплин (модулей), практик	Этапы формирования компетенций по курсам изучения				
	1 курс	2 курс	3 курс	4 курс	5 курс
Менеджмент		ПК-1			
Социальное управление организацией				ПК-1	
Теория организации			ПК-1		
Организационное поведение				ПК-1	
Документирование управленческой деятельности		ПК-1			
Делопроизводство		ПК-1			
Оценка эффективности управленческих процессов				ПК-1 ПК-5 ПК-13	
Тайм-менеджмент				ПК-1	
Маркетинг персонала				ПК-1	
Международный менеджмент					ПК-5
Маркетинг			ПК-13		
Бизнес-планирование				ПК-13	
Стратегический менеджмент				ПК-13	
Производственная практика (технологическая (проектно-технологическая) практика)				ПК-1 ПК-5 ПК-13	ПК-1 ПК-5 ПК-13
Производственная практика (преддипломная практика)					ПК-1 ПК-5 ПК-13
Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена					ПК-1 ПК-5 ПК-13

Выполнение и защита выпускной квалификационной работы					ПК-1 ПК-5 ПК-13
---	--	--	--	--	-----------------------

Этап дисциплины (модуля) в формировании компетенций соответствует:

- для очной формы обучения – 5 семестру;
- для очно-заочной формы обучения – 6 семестру;
- для заочной формы обучения – 2 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)
ПК-1	ИПК-1.1. знает методологию экономической науки, основанную на теориях мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации работы по тактическому планированию деятельности, исходя их конкретных потребностей рынка	Знает основные теории мотивации, лидерства и власти в управленческой деятельности. Умеет мотивировать персонал для решения стратегических и оперативных управленческих задач. Владеет способами применения основных теорий мотивации, лидерства и власти в управлении социально-экономическими системами
	ИПК-1.2. разрабатывает планы, выбирает оптимальные управленческие технологии для организации работы по тактическому планированию деятельности, исходя их конкретных потребностей рынка	Знает основные принципы и этапы тактического планирования Умеет организовывать работу по тактическому планированию деятельности организации, исходя их конкретных потребностей рынка. Владеет типовыми методами и способами выполнения профессиональных задач в области планирования.
ПК-5	ИПК-5.1. Знает закономерности и взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с учетом требований рыночной конъюнктуры и современных достижений науки и техники	Знает принципы взаимосвязи функциональных стратегий компании. Умеет анализировать содержание и особенности функциональных стратегий и готовить предложения по повышению эффективности их взаимосвязи. Владеет методами разработки функциональных стратегий.
	ИПК-5.2. Планирует мероприятия по модернизации систем управления производством в целях реализации стратегии организации, обеспечения эффективности производства и повышения качества выпускаемой продукции	Знает отечественный и зарубежный опыт рациональной организации производственной деятельности организации в условиях современной экономики. Умеет обосновывать количественные и качественные требования к системе управления производством. Владеет навыками разработки мероприятий по модернизации систем управления производством в целях реализации стратегии организации, обеспечения эффективности производства и повышения качества выпускаемой продукции
ПК-13	ИПК-13.1. Знает формы и направления, приемы и методы моделирования бизнес-процессов и разработки мероприятий по снижению трудоемкости продукции	Знает виды и принципы моделирования бизнес-процессов. Умеет организовывать мероприятия по снижению трудоемкости продукции. Владеет методами анализа бизнес-процессов
	ИПК-13.2. Разрабатывает механизм резервов роста производительности труда за счет повышения качества нормирования	Знает резервы и факторы роста производительности труда; показатели качества нормирования. Умеет выявлять резервы роста

		производительности труда и выбирать источники роста производительности труда оптимальные для организации. Владеет навыками расчёта показателей нормирования труда.
--	--	--

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. Менеджмент как процесс принятия управленческих решений в организациях различной организационно-правовой формы и органах государственного и муниципального управления	ПК-1 (ИПК-1.1 ИПК-1.2) ПК-5 (ИПК-5.1 ИПК-5.2) ПК-13 (ИПК-13.1 ИПК-13.2)	Знает основные теории мотивации, лидерства и власти в управленческой деятельности; основные принципы и этапы тактического планирования; принципы взаимосвязи функциональных стратегий компании; отечественный и зарубежный опыт рациональной организации производственной деятельности организации в условиях современной экономики; виды и принципы моделирования бизнес-процессов; резервы и факторы роста производительности труда; показатели качества нормирования. Умеет мотивировать персонал для решения стратегических и оперативных управленческих задач; организовывать работу по тактическому планированию деятельности организации, исходя их конкретных потребностей рынка; анализировать содержание и особенности функциональных стратегий и готовить предложения по повышению эффективности их взаимосвязи; обосновывать количественные и качественные требования к системе управления производством; организовывать мероприятия по снижению трудоемкости продукции; выявлять резервы роста производительности труда и выбирать источники роста производительности труда оптимальные для организации.	Устный опрос Реферат Тест	«отлично» «хорошо» «удовлетворительно» «неудовлетворительно»

			<p>Владеет способами применения основных теорий мотивации, лидерства и власти в управлении социально-экономическими системами; типовыми методами и способами выполнения профессиональных задач в области планирования; методами разработки функциональных стратегий; навыками разработки мероприятий по модернизации систем управления производством в целях реализации стратегии организации, обеспечения эффективности производства и повышения качества выпускаемой продукции; методами анализа бизнес-процессов; навыками расчёта показателей нормирования труда.</p>		
2	<p>Тема 2. Моделирование в теории принятия решений в организациях различной организационно-правовой формы и органах государственного и муниципального управления</p>	<p>ПК-1 (ИПК-1.1 ИПК-1.2)</p> <p>ПК-5 (ИПК-5.1 ИПК-5.2)</p> <p>ПК-13 (ИПК-13.1 ИПК-13.2)</p>	<p>Знает основные теории мотивации, лидерства и власти в управленческой деятельности; основные принципы и этапы тактического планирования; принципы взаимосвязи функциональных стратегий компании; отечественный и зарубежный опыт рациональной организации производственной деятельности организации в условиях современной экономики; виды и принципы моделирования бизнес-процессов; резервы и факторы роста производительности труда; показатели качества нормирования.</p> <p>Умеет мотивировать персонал для решения стратегических и оперативных управленческих задач; организовывать работу по тактическому планированию деятельности организации, исходя их конкретных потребностей рынка; анализировать содержание и особенности функциональных стратегий и готовить предложения по повышению эффективности их взаимосвязи; обосновывать количественные и качественные требования к системе управления производством; организовывать мероприятия</p>	<p>Устный опрос Задача Кейс</p>	<p>«отлично» «хорошо» «удовлетворительно» «неудовлетворительно»</p>

			<p>по снижению трудоемкости продукции; выявлять резервы роста производительности труда и выбирать источники роста производительности труда оптимальные для организации.</p> <p>Владет способами применения основных теорий мотивации, лидерства и власти в управлении социально-экономическими системами; типовыми методами и способами выполнения профессиональных задач в области планирования; методами разработки функциональных стратегий; навыками разработки мероприятий по модернизации систем управления производством в целях реализации стратегии организации, обеспечения эффективности производства и повышения качества выпускаемой продукции; методами анализа бизнес-процессов; навыками расчёта показателей нормирования труда.</p>		
3	<p>Тема 3. Методы разработки, принятия и реализации управленческих решений в организациях различной организационно-правовой формы и органах государственного и муниципального управления</p>	<p>ПК-1 (ИПК-1.1 ИПК-1.2)</p> <p>ПК-5 (ИПК-5.1 ИПК-5.2)</p> <p>ПК-13 (ИПК-13.1 ИПК-13.2)</p>	<p>Знает основные теории мотивации, лидерства и власти в управленческой деятельности; основные принципы и этапы тактического планирования; принципы взаимосвязи функциональных стратегий компании; отечественный и зарубежный опыт рациональной организации производственной деятельности организации в условиях современной экономики; виды и принципы моделирования бизнес-процессов; резервы и факторы роста производительности труда; показатели качества нормирования.</p> <p>Умеет мотивировать персонал для решения стратегических и оперативных управленческих задач; организовывать работу по тактическому планированию деятельности организации, исходя их конкретных потребностей рынка; анализировать содержание и особенности функциональных стратегий и готовить предложения по</p>	<p>Устный опрос Задача Проблемно-аналитическое задание</p>	<p>«отлично» «хорошо» «удовлетворительно» «неудовлетворительно»</p>

			<p>повышению эффективности их взаимосвязи; обосновывать количественные и качественные требования к системе управления производством; организовывать мероприятия по снижению трудоемкости продукции; выявлять резервы роста производительности труда и выбирать источники роста производительности труда оптимальные для организации.</p> <p>Владеет способами применения основных теорий мотивации, лидерства и власти в управлении социально-экономическими системами; типовыми методами и способами выполнения профессиональных задач в области планирования; методами разработки функциональных стратегий; навыками разработки мероприятий по модернизации систем управления производством в целях реализации стратегии организации, обеспечения эффективности производства и повышения качества выпускаемой продукции; методами анализа бизнес-процессов; навыками расчёта показателей нормирования труда.</p>		
4	<p>Тема 4. Методы контроля реализации управленческих решений в организациях различной организационно-правовой формы и органах государственного и муниципального управления</p>	<p>ПК-1 (ИПК-1.1 ИПК-1.2)</p> <p>ПК-5 (ИПК-5.1 ИПК-5.2)</p> <p>ПК-13 (ИПК-13.1 ИПК-13.2)</p>	<p>Знает основные теории мотивации, лидерства и власти в управленческой деятельности; основные принципы и этапы тактического планирования; принципы взаимосвязи функциональных стратегий компании; отечественный и зарубежный опыт рациональной организации производственной деятельности организации в условиях современной экономики; виды и принципы моделирования бизнес-процессов; резервы и факторы роста производительности труда; показатели качества нормирования.</p> <p>Умеет мотивировать персонал для решения стратегических и оперативных управленческих задач; организовывать работу по тактическому</p>	<p>Устный опрос Кейс Проблемно-аналитическое задание</p>	<p>«отлично» «хорошо» «удовлетворительно» «неудовлетворительно»</p>

			<p>планированию деятельности организации, исходя их конкретных потребностей рынка; анализировать содержание и особенности функциональных стратегий и готовить предложения по повышению эффективности их взаимосвязи; обосновывать количественные и качественные требования к системе управления производством; организовывать мероприятия по снижению трудоемкости продукции; выявлять резервы роста производительности труда и выбирать источники роста производительности труда оптимальные для организации.</p> <p>Владеет способами применения основных теорий мотивации, лидерства и власти в управлении социально-экономическими системами; типовыми методами и способами выполнения профессиональных задач в области планирования; методами разработки функциональных стратегий; навыками разработки мероприятий по модернизации систем управления производством в целях реализации стратегии организации, обеспечения эффективности производства и повышения качества выпускаемой продукции; методами анализа бизнес-процессов; навыками расчёта показателей нормирования труда.</p>		
5	<p>Тема 5. Ответственность в системе принятия и реализации управленческих решений в организациях различной организационно-правовой формы и Органах государственного и</p>	<p>ПК-1 (ИПК-1.1 ИПК-1.2)</p> <p>ПК-5 (ИПК-5.1 ИПК-5.2)</p> <p>ПК-13 (ИПК-13.1 ИПК-13.2)</p>	<p>Знает основные теории мотивации, лидерства и власти в управленческой деятельности; основные принципы и этапы тактического планирования; принципы взаимосвязи функциональных стратегий компании; отечественный и зарубежный опыт рациональной организации производственной деятельности организации в условиях современной экономики; виды и принципы моделирования бизнес-процессов; резервы и факторы роста производительности</p>	<p>Устный опрос Реферат Кейс</p>	<p>«отлично» «хорошо» «удовлетворительно» «неудовлетворительно»</p>

	муниципальног о управления		<p>труда; показатели качества нормирования.</p> <p>Умеет мотивировать персонал для решения стратегических и оперативных управленческих задач; организовывать работу по тактическому планированию деятельности организации, исходя их конкретных потребностей рынка; анализировать содержание и особенности функциональных стратегий и готовить предложения по повышению эффективности их взаимосвязи; обосновывать количественные и качественные требования к системе управления производством;</p> <p>организовывать мероприятия по снижению трудоемкости продукции; выявлять резервы роста производительности труда и выбирать источники роста производительности труда оптимальные для организации.</p> <p>Владеет способами применения основных теорий мотивации, лидерства и власти в управлении социально-экономическими системами; типовыми методами и способами выполнения профессиональных задач в области планирования; методами разработки функциональных стратегий; навыками разработки мероприятий по модернизации систем управления производством в целях реализации стратегии организации, обеспечения эффективности производства и повышения качества выпускаемой продукции; методами анализа бизнес-процессов; навыками расчёта показателей нормирования труда.</p>		
6	Тема 6. Эффективность управленческих решений В организациях различной организационно-правовой формы и	<p>ПК-1 (ИПК-1.1 ИПК-1.2)</p> <p>ПК-5 (ИПК-5.1 ИПК-5.2)</p> <p>ПК-13 (ИПК-13.1 ИПК-13.2)</p>	<p>Знает основные теории мотивации, лидерства и власти в управленческой деятельности; основные принципы и этапы тактического планирования; принципы взаимосвязи функциональных стратегий компании; отечественный и зарубежный опыт рациональной организации</p>	Устный опрос Реферат Задача	<p>«отлично»</p> <p>«хорошо»</p> <p>«удовлетворительно»</p> <p>«неудовлетворительно»</p>

	<p>органах государственно го и муниципальног о управления</p>		<p>производственной деятельности организации в условиях современной экономики; виды и принципы моделирования бизнес-процессов; резервы и факторы роста производительности труда; показатели качества нормирования.</p> <p>Умеет мотивировать персонал для решения стратегических и оперативных управленческих задач; организовывать работу по тактическому планированию деятельности организации, исходя их конкретных потребностей рынка; анализировать содержание и особенности функциональных стратегий и готовить предложения по повышению эффективности их взаимосвязи; обосновывать количественные и качественные требования к системе управления производством; организовывать мероприятия по снижению трудоемкости продукции; выявлять резервы роста производительности труда и выбирать источники роста производительности труда оптимальные для организации.</p> <p>Владеет способами применения основных теорий мотивации, лидерства и власти в управлении социально-экономическими системами; типовыми методами и способами выполнения профессиональных задач в области планирования; методами разработки функциональных стратегий; навыками разработки мероприятий по модернизации систем управления производством в целях реализации стратегии организации, обеспечения эффективности производства и повышения качества выпускаемой продукции; методами анализа бизнес-процессов; навыками расчёта показателей нормирования труда.</p>		
ИТОГО	Форма контроля	Оценочные средства промежуточной аттестации	Шкала оценивания		

	Экзамен	Ответ на билет	«отлично» «хорошо» «удовлетворительно» «неудовлетворительно»
--	---------	----------------	---

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.	непоследовательно раскрыто содержание 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	удовлетворитель	неудовлетворительно

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

вид теста	Оценка			
	отлично	Хорошо	удовлетворительно	неудовлетворительно
Закрытые тесты с одним правильным ответом	Найден правильный ответ			Ответ найден не правильно
Закрытые тесты с несколькими правильными ответами	Представлены все правильные варианты ответа	Представлена большая часть (более 60% от общего объема правильных ответов)	Представлена часть (менее 50% от общего объема правильных ответов)	Ответ найден не правильно

		правильных вариантов ответа	вариантов ответа	
Закрытые тесты на нахождение соответствия	Представлена правильная последовательность			Ответ найден не правильно
Открытые тесты с дополнением	Все представленные дополнения являются правильными	Большая часть представленных дополнений (более 60% от общего объема правильных ответов) являются правильными	Представлена часть (менее 50% от общего объема правильных ответов) правильных дополнений	Дополнения не представлены
Открытые тесты с открытым изложением ответов	Найдено верное решение и представлен аргументированный алгоритм (формулы, концепции) его нахождения	Найденный ответ имеет математические погрешности (или дает ответ не на всю поставленную проблему), но представлен аргументированный алгоритм (формулы, концепции) его нахождения	Найденный ответ имеет математические погрешности (или дает ответ не на всю поставленную проблему), так как предложенный алгоритм (формулы, концепции) его нахождения не соответствует в полной мере поставленному заданию. Либо ответ представлен правильно, но нет его логического обоснования	Найден неверный ответ

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	Демонстрирует доказательства решения по отдельным проблемам	Демонстрирует не убедительные доказательства решения одной проблемы кейса	Не демонстрирует решения проблем кейса

	проблемы кейс-задачи			
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 методики и формулы с наводящими указаниями	Находит соответствующие заданию расчетные методики и формулы	Не знает необходимые расчетные методики 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	Понимает изменение ситуации, находящейся в основе решения задачи с наводящими указаниями	Делает определенные ошибки в понимании изменений ситуации,	Неверно понимает изменения в ситуацию, находящуюся в основе решения задачи

	основе решения задачи		находящейся 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
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	Допускает ошибки в примерах по изученным	Испытывает затруднения при иллюстрации примерами	Не демонстрирует наглядность и иллюстративность

	положения	теоретическим положениям	теоретических положений	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 оценивания ответа на экзамене:

Оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если он продемонстрировал знание основного теоретического содержания дисциплин учебного плана образовательной программы высшего образования, умение показать уровень сформированности практических профессиональных умений и навыков, способность четко и аргументировано отвечать на дополнительные вопросы.

Оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если он продемонстрировал недостаточно полное знание основного теоретического содержания дисциплин учебного плана образовательной программы высшего образования, проявил неявное умение продемонстрировать уровень сформированности практических профессиональных умений и навыков, давал не всегда четкие и логичные ответы на дополнительные вопросы.

Оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если он продемонстрировал неглубокие знания основного теоретического содержания дисциплин учебного плана образовательной программы высшего образования, а также испытывал существенные затруднения при ответе на дополнительные вопросы.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, если он продемонстрировал отсутствие знаний основного теоретического содержания дисциплин учебного плана образовательной программы высшего образования при ответе на вопросы билета.

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. 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.
 26. Алгоритм процесса разработки управленческого решения.
 27. Анализ влияния внешних факторов на разработку и принятие управленческих решений.
 28. Анализ объектов и субъектов управления при разработке решений.
 29. Влияние паники на принятие решения.
 30. Использование «Дерево решений» при выборе альтернативного решения.
 31. Классификация управленческих решений.
 32. Контроль за реализацией управленческого решения.
 33. Конфиденциальность при разработке управленческого решения.

3.2. Примерный перечень тем рефератов:

1. Математические методы и модели, применяемые в управлении.
2. Менеджмент и риск. Страхование рисков.
3. Методология теории игр.
4. Методы выработки решения, снижающие уровень неопределенности и риска.
5. Модели разработки управленческих решений.
6. Моделирование процесса принятия управленческого решения.
7. Организация процесса разработки управленческого решения.
8. Особенности принятия управленческих решений на муниципальном уровне.
9. Особенности экспертных методов выработки управленческих решений.
10. Оценка управленческих решений.
11. Применение оценочных систем при выработке управленческих решений.
12. Пути достижения эффективности управленческих решений.
13. Разработка решений в условиях неопределенности и риска.
14. Разработка управленческих решений – центральное звено менеджмента.
15. Реализация принятия управленческого решения.
16. Синергия при разработке управленческого решения.
17. Советская (Российская) методологическая школа выработки управленческих решений.
18. Социальная ответственность руководителя за принятия решения.
19. Типология управленческих решений.
20. Учет ситуаций неопределенности и риска при разработке управленческих решений.
21. Управленческие решения по определению целей организаций и способов их достижений.
22. Функции решения и типология управленческих решений.
23. Функции управленческих решений.
24. Экономический риск. Снижение риска.
25. SWOT – анализ как метод выработки стратегических 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	ПК-1 ПК-5 ПК-13	ИПК-1.1 ИПК-1.2 ИПК-5.1 ИПК-5.2 ИПК-13.1 ИПК-13.2	16	ПК-1 ПК-5 ПК-13	ИПК-1.1 ИПК-1.2 ИПК-5.1 ИПК-5.2 ИПК-13.1 ИПК-13.2
2	ПК-1 ПК-5 ПК-13	ИПК-1.1 ИПК-1.2 ИПК-5.1 ИПК-5.2 ИПК-13.1 ИПК-13.2	17	ПК-1 ПК-5 ПК-13	ИПК-1.1 ИПК-1.2 ИПК-5.1 ИПК-5.2 ИПК-13.1 ИПК-13.2
3	ПК-1 ПК-5 ПК-13	ИПК-1.1 ИПК-1.2 ИПК-5.1 ИПК-5.2 ИПК-13.1 ИПК-13.2	18	ПК-1 ПК-5 ПК-13	ИПК-1.1 ИПК-1.2 ИПК-5.1 ИПК-5.2 ИПК-13.1 ИПК-13.2
4	ПК-1 ПК-5 ПК-13	ИПК-1.1 ИПК-1.2 ИПК-5.1 ИПК-5.2 ИПК-13.1 ИПК-13.2	19	ПК-1 ПК-5 ПК-13	ИПК-1.1 ИПК-1.2 ИПК-5.1 ИПК-5.2 ИПК-13.1 ИПК-13.2
5	ПК-1 ПК-5 ПК-13	ИПК-1.1 ИПК-1.2 ИПК-5.1 ИПК-5.2 ИПК-13.1 ИПК-13.2	20	ПК-1 ПК-5 ПК-13	ИПК-1.1 ИПК-1.2 ИПК-5.1 ИПК-5.2 ИПК-13.1 ИПК-13.2
6	ПК-1 ПК-5 ПК-13	ИПК-1.1 ИПК-1.2 ИПК-5.1 ИПК-5.2 ИПК-13.1 ИПК-13.2	21	ПК-1 ПК-5 ПК-13	ИПК-1.1 ИПК-1.2 ИПК-5.1 ИПК-5.2 ИПК-13.1 ИПК-13.2
7	ПК-1 ПК-5 ПК-13	ИПК-1.1 ИПК-1.2 ИПК-5.1 ИПК-5.2 ИПК-13.1 ИПК-13.2	22	ПК-1 ПК-5 ПК-13	ИПК-1.1 ИПК-1.2 ИПК-5.1 ИПК-5.2 ИПК-13.1 ИПК-13.2
8	ПК-1 ПК-5 ПК-13	ИПК-1.1 ИПК-1.2 ИПК-5.1 ИПК-5.2 ИПК-13.1 ИПК-13.2	23	ПК-1 ПК-5 ПК-13	ИПК-1.1 ИПК-1.2 ИПК-5.1 ИПК-5.2 ИПК-13.1 ИПК-13.2

9	ПК-1 ПК-5 ПК-13	ИПК-1.1 ИПК-1.2 ИПК-5.1 ИПК-5.2 ИПК-13.1 ИПК-13.2	24	ПК-1 ПК-5 ПК-13	ИПК-1.1 ИПК-1.2 ИПК-5.1 ИПК-5.2 ИПК-13.1 ИПК-13.2
10	ПК-1 ПК-5 ПК-13	ИПК-1.1 ИПК-1.2 ИПК-5.1 ИПК-5.2 ИПК-13.1 ИПК-13.2	25	ПК-1 ПК-5 ПК-13	ИПК-1.1 ИПК-1.2 ИПК-5.1 ИПК-5.2 ИПК-13.1 ИПК-13.2
11	ПК-1 ПК-5 ПК-13	ИПК-1.1 ИПК-1.2 ИПК-5.1 ИПК-5.2 ИПК-13.1 ИПК-13.2	26	ПК-1 ПК-5 ПК-13	ИПК-1.1 ИПК-1.2 ИПК-5.1 ИПК-5.2 ИПК-13.1 ИПК-13.2
12	ПК-1 ПК-5 ПК-13	ИПК-1.1 ИПК-1.2 ИПК-5.1 ИПК-5.2 ИПК-13.1 ИПК-13.2	27	ПК-1 ПК-5 ПК-13	ИПК-1.1 ИПК-1.2 ИПК-5.1 ИПК-5.2 ИПК-13.1 ИПК-13.2
13	ПК-1 ПК-5 ПК-13	ИПК-1.1 ИПК-1.2 ИПК-5.1 ИПК-5.2 ИПК-13.1 ИПК-13.2	28	ПК-1 ПК-5 ПК-13	ИПК-1.1 ИПК-1.2 ИПК-5.1 ИПК-5.2 ИПК-13.1 ИПК-13.2
14	ПК-1 ПК-5 ПК-13	ИПК-1.1 ИПК-1.2 ИПК-5.1 ИПК-5.2 ИПК-13.1 ИПК-13.2	29	ПК-1 ПК-5 ПК-13	ИПК-1.1 ИПК-1.2 ИПК-5.1 ИПК-5.2 ИПК-13.1 ИПК-13.2
15	ПК-1 ПК-5 ПК-13	ИПК-1.1 ИПК-1.2 ИПК-5.1 ИПК-5.2 ИПК-13.1 ИПК-13.2	30	ПК-1 ПК-5 ПК-13	ИПК-1.1 ИПК-1.2 ИПК-5.1 ИПК-5.2 ИПК-13.1 ИПК-13.2

Ключ ответов

Тема 1. № вопроса	Верный ответ	Тема 2. № вопроса	Верный ответ	Тема 3. № вопроса	Верный ответ	Тема 4. № вопроса	Верный ответ
1	1-Г, 2-В, 3- Б, 4-А	6	2	11	4	16	2
2	4	7	1	12	3	17	3
3	1	8	2, 3	13	4, 1, 3, 2, 5	18	4

4	2	9	1	14	1	19	4
5	1, 4	10	3	15	23	20	3

Ключ ответов

Тема 5. № вопроса	Верный ответ	Тема 6. № вопроса	Верный ответ
21	1-Г, 2-В, 3- Б, 4-А	26	2
22	3, 1, 4, 5, 2	27	1, 3, 4
23	2	28	3
24	2	29	1
25	1, 3	30	3

Задание № 1

Установите соответствие

Между видами управленческих решений в столбце 2 так, чтобы он соответствовал классификационным признакам, перечисленным в столбце 1 (табл.)

Столбец 1		Столбец 2	
1	По сроку реализации	А	рискованные
2	По способам принятия	Б	стратегические
3	По характеру цели	В	интуитивные
4	По степени риска	Г	долгосрочные

Задание № 2

Укажите, в чем состоит экономическая сущность управленческого решения:

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

Задание № 3

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

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

Задание № 4

Формой разработки управленческих решений является:

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

Задание № 5

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

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

Задание № 6

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

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

Задание № 7

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

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

Задание № 8

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

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

Задание № 9

Интуитивное решение - это решение, принимаемое на основе:

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

Задание № 10

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

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

Задание № 11

Какие свойства присущи индивидуальной форме принятия решений:

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

Задание № 12

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

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

Задание № 13

Укажите правильную последовательность этапов метода принятия решений «ринги»:

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

Задание № 14

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

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

Задание № 15

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

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

Задание № 16

К приёмам анализа управленческих решений не относится:

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

Задание № 17

Недостатком метода комиссий является отсутствие:

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

Задание № 18

Отметьте, в чем состоит главный недостаток метода морфологического анализа:

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

Задание № 19

Укажите возможные условия целесообразности применения экспертных методов разработки управленческих решений:

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

Задание № 20

Психологическая эффективность управленческого решения выражается в достижении следующих целей организации:

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

Задание № 21

Установите соответствие

между содержанием управленческих решений в столбце 2 так, чтобы оно соответствовало видам управленческих решений, перечисленных в столбце 1 (табл.)

Столбец 1		Столбец 2	
1	единоличные	А	принимаемые общественными организациями или гражданами на референдумах
2	коллегиальные	Б	принимаемые общим собранием или представительным органом организации
3	коллективные	В	субъектами решения выступают группы специалистов и руководителей одного или нескольких органов управления
4	общественные	Г	субъектом решения является одно лицо

Задание № 22

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

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

Задание № 23

Укажите, в чем состоит организационная сущность управленческого решения:

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

5. для реализации решения персонал нужно обеспечить средствами и ресурсами

Задание № 24

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

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

Задание № 25

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

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

Задание № 26

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

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

Задание № 27

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

1. свободное высказывание участниками всех идей по поводу способа решения поставленной проблемы
2. высказывание вариантов решения проблемы по старшинству, развивая мысль, высказанную вышестоящим руководителем
3. сбор всех возможных вариантов решения, в том числе и кажущихся абсурдными
4. отбор среди всех предложенных решений наиболее оптимального руководителем
5. возможность проведения «мозгового штурма» заочно, предложив подчиненным представить свои варианты решения в письменном виде

Задание № 28

Какое свойство присуще коллегиальной форме принятия решений:

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

Задание № 29

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

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

Задание № 30

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

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

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	11	ПК-1	ИПК-1.1
2	ПК-1	ИПК-1.2	12	ПК-1	ИПК-1.1
3	ПК-13	ИПК-13.1	13	ПК-1	ИПК-1.1
4	ПК-13	ИПК-13.2	14	ПК-1	ИПК-1.1
5	ПК-5	ИПК-5.1	15	ПК-5	ИПК-5.2
6	ПК-5	ИПК-5.2	16	ПК-13	ИПК-13.1
7	ПК-1	ИПК-1.2	17	ПК-13	ИПК-13.2
8	ПК-13	ИПК-13.2	18	ПК-13	ИПК-13.1
9	ПК-1	ИПК-1.1	19	ПК-1	ИПК-1.1
10	ПК-5	ИПК-5.1	20	ПК-13	ИПК-13.2

Ключ ответов к заданиям открытого типа

№ вопроса	Верный ответ
1	В данной ситуации выбор актива или группы для разбора конфликта может вызвать дальнейшее разделение и конфликт между сотрудниками. Попытка разубедить и воздействовать на сторонников разных подходов также может углубить противостояние и усугубить конфликт. Лучшим подходом будет изучение перспектив улучшения качества продукции и

	<p>постановка перед коллективом новых задач, опираясь на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива. Руководитель должен проявить понимание и уважение к обеим сторонам, не противопоставлять новшества старому, а показать, как новые методы и подходы могут помочь улучшить процессы и результирующую продукцию. Кроме того, установление делового контакта и проведение работ по реализации новшеств поможет воздействовать на противников с помощью позитивного примера и успешной реализации новых подходов.</p>
2	<p>В связи с сокращением производства и необходимостью высвобождения п-числа сотрудников, рекомендуется провести анализ и оценку каждого сотрудника с целью определения их важности и вклада в организацию. Необходимо учитывать профессиональные навыки, результаты работы и потенциал для развития. При выборе сотрудников для сокращения рекомендуется следовать критериям, таким как эффективность и адаптируемость к новым условиям. Также необходимо обеспечить честное и справедливое обращение с сотрудниками и предоставить подходящие компенсационные пакеты или помощь в переподготовке и поиске новой работы</p>
3	<p>При резком ухудшении качества производимой продукции (услуг) рекомендуется провести анализ причин падения качества. Используйте методы контроля качества, анализ данных и обратную связь от клиентов для идентификации проблемных областей и источников проблем. После выявления причин рекомендуется принять меры по устранению этих проблем, включая обучение сотрудников, внедрение контрольных механизмов и улучшение процессов производства. Также важно поддерживать открытый диалог с клиентами для получения обратной связи и участия в улучшении качества продукции (услуг).</p>
4	<p>При падении спроса на производимую фирмой продукцию (услуги) рекомендуется провести анализ рынка и конкурентной среды, чтобы понять причины спада спроса и оценить новые возможности. Разработайте стратегию по приспособлению к новым условиям, например, diversification the product range (разнообразие ассортимента продукции), exploring new markets (исследование новых рынков) или improving marketing strategies (улучшение маркетинговых стратегий).</p>
5	<p>В данной ситуации, после получения информации об установленной связи между курением и онкологическими заболеваниями, я приму решение не подписывать контракт на открытие новой фабрики в России.</p> <p>Это решение будет основано на следующих соображениях:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Здоровье и безопасность: Учитывая установленную связь между курением и онкологическими заболеваниями, активное продвижение и производство сигарет, которые являются вредными продуктами для здоровья, будет неправильным и недостаточно этичным решением. Ответственность перед потребителями и обществом требует учета научных данных и защиты здоровья людей. 2. Этические принципы: Понимание связи между курением и раком создает этический дилемма в продолжении бизнеса, связанного с производством и продажей табачных изделий. Как руководитель, я должен принимать решения, основываясь на этических принципах, учитывая общественные интересы и здоровье людей, а не только финансовые выгоды. 3. Устойчивость и репутация: Отказ от открытия новой фабрики в России, где возникает проблема безработицы, может нанести некоторый ущерб

	<p>репутации компании. Однако, на долгосрочной основе, соблюдение этических стандартов и забота о здоровье общества будут способствовать устойчивости и долгосрочному успеху компании.</p> <p>В целом, вместо фабрики сигарет фирма может исследовать и инвестировать в более здоровые и этичные продукты или направления бизнеса, что позволит ей сохранить устойчивость и репутацию в долгосрочной перспективе.</p>
6	<p>В данной ситуации, в качестве менеджера по маркетингу, мне следует принять следующие действия:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Предоставить точную информацию: Я предоставлю руководству все существующие факты и результаты исследования, подтверждающие, что пылесос не смог быть усовершенствован в соответствии с ожиданиями и требованиями. Таким образом, я сэкономлю компании от публичного заявления, которое не соответствует действительности. 2. Обсудить альтернативные решения: Вместо обманчивой рекламы, я предложу исследовать другие способы или функциональные характеристики, которые можно усовершенствовать или добавить в пылесос. Может быть, есть другие инновационные идеи, которые могут быть полезны для потребителей и приносить преимущества в сравнении с конкурентами. 3. Коммуникация с потребителями: Важно установить открытую коммуникацию с текущими и потенциальными клиентами. Я объясню им, что хотя пылесос не получил ожидаемого улучшения, компания всегда стремится к инновациям и развитию новых продуктов с целью удовлетворить их потребности. 4. Фокус на других продуктах: Я предложу акцентировать внимание на других продуктах фирмы, которые могут иметь усовершенствования или новые функциональные возможности. Это позволит направить ресурсы и усилия на продвижение более успешных и конкурентоспособных товаров. <p>Принимая эти действия, я придерживаюсь этических принципов и стремлюсь сохранить доверие клиентов и репутацию компании в долгосрочной перспективе. Прозрачность и честность в коммуникации с потребителями являются важными факторами для укрепления отношений с ними и долгосрочного успеха фирмы.</p>
7	<p>В данной ситуации, как менеджер, мне следует поступить этичным и профессиональным образом. Поэтому, я бы не начинал ухаживать за этим человеком или принимал его ухаживания, а также не давал бы обещаний о трудоустройстве. Причины:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Этические соображения: Ухаживание за этим человеком и использование его обиды на предыдущую фирму для получения информации является некорректным и недостаточно этичным действием. Такие действия нарушают принципы честности, интегритета и уважения к конкурентам. 2. Защита репутации и доверия: Взаимоотношения в бизнесе основаны на доверии, и следует стремиться к сохранению репутации своей фирмы и доверия клиентов и партнеров. Участие в таких действиях может негативно сказаться на имидже и доверии к компании. 3. Негативные последствия: Рассказы о планах конкурента, основанные на обиде, могут быть не достоверными или иметь искаженную перспективу. Кроме того, использование такой информации может вызвать правовые проблемы и негативные последствия для компании. Вместо этого, я буду придерживаться законных и этических принципов, обращаться к

	<p>доступным и объективным источникам информации для оценки конкурентной среды, и стремиться к развитию продуктов и услуг на основе собственных усилий и инноваций.</p>
8	<p>В данной ситуации, как менеджер по производству, я не пойду на такой шаг и не предприму действий, чтобы получить информацию о нововведении конкурирующей фирмы, путем отправки своего сотрудника под видом нового дилера. Это решение основано на следующих соображениях:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Этические принципы: Ложное представление сотрудника и получение информации путем обмана и нарушения доверия является неправильным и неэтичным действием. Как менеджер, я должен придерживаться высоких стандартов этики и честности в бизнесе. 2. Защита интеллектуальной собственности: Получение информации о нововведении конкурента через подобные недобросовестные методы является нарушением прав интеллектуальной собственности. Это может иметь негативные юридические последствия и повредить репутацию моей компании. 3. Самостоятельные исследования и инновации: Вместо того, чтобы полагаться на информацию конкурентов, я должен стимулировать исследования и разработку новых свойств и функций внутри нашей компании. Это позволит нам быть автономными в своих инновациях и не зависеть от конкурентов. <p>Вместо недобросовестных методов получения информации, я буду стремиться к развитию собственных исследований и инноваций для усовершенствования наших холодильников. Безопасность и интеллектуальная собственность должны быть защищены, а развитие продуктов должно основываться на этических принципах и самостоятельных усилиях компании.</p>
9	<p>В данной ситуации, как главный менеджер, я буду придерживаться этических принципов и поступлю следующим образом: Я не буду использовать информацию о желании представителя покупателя найти более выгодную работу для своей выгоды, т.к. это недобросовестное и неэтичное действие. Я не буду намекать ему о возможности работы в нашей фирме, чтобы получить заказ. Причины такого решения:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Этические соображения: Позволять себе использовать информацию о личных планах представителя покупателя для своей выгоды является неэтичным и неправильным действием. Должны быть соблюдены основные принципы честности, уважения и интегритета в деловых отношениях. 2. Защита репутации: Применение таких методов может подорвать доверие к моей фирме и повредить ее репутацию. Репутация компании должна быть основана на честности, надежности и профессионализме. 3. Установление долгосрочных отношений: Цель должна быть установление долгосрочных отношений с клиентами на основе надежности и качества продукции или услуг. <p>Использование недобросовестных методов может привести только к временным преимуществам, но может негативно повлиять на долгосрочные отношения с клиентами. Вместо использования информации о личных планах представителя покупателя, я буду стараться завоевать доверие и убеждать его в преимуществах и качестве нашей продукции или услуг. Честность и этичность должны быть приоритетом в деловых отношениях и стратегии компании.</p>

10	<p>В данной ситуации, как менеджер по маркетингу, я не буду проводить опрос от лица несуществующего "Института маркетинга и конъюнктуры рынка". Это решение основано на следующих соображениях:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Этические принципы: Представиться от лица несуществующего института и обманывать потребителей для получения информации о конкурентах является недобросовестным и неэтичным действием. Я должен придерживаться высоких этических стандартов в своей работе. 2. Легальные последствия: Использование ложной идентификации или представления фиктивного института может нарушать законодательство о защите данных и личной информации, а также повлечь юридические последствия для компании. 3. Репутационные риски: Разоблачение такого deceptive (обманной) опроса может нанести непоправимый ущерб репутации как моей компании, так и для меня как менеджера. Доверие клиентов и потребителей является краеугольным камнем для успеха компании. <p>Вместо проведения обманных опросов, я буду придерживаться законных и этических методов сбора информации о реакции потребителей на товары конкурентов. Я могу проводить легальные и объективные исследования рынка, используя анонимные опросы или фокус-группы, чтобы получить ценную информацию от потребителей и принимать обоснованные решения в маркетинговых стратегиях.</p>
11	<p>При демократическом стиле руководства можно использовать следующие приемы по принятию решений с учетом распределения ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Коллективное принятие решений: проведение совещаний или командной работы, где сотрудники имеют возможность высказываться, предлагать и обсуждать идеи и принимать решения совместно. - Делегирование полномочий: руководитель может передавать ответственность и полномочия своим подчиненным, давая им возможность самостоятельно принимать решения в рамках своей компетенции.
12	<p>При демократическом стиле руководства можно использовать следующие приемы по принятию решений с учетом подбора кадров:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Коллективное наблюдение и оценка: сотрудники могут быть задействованы в процессе подбора кадров, проводить собеседования или участвовать в оценке кандидатов на основе их знаний и опыта. - Обсуждение и консультации: руководитель может доверять своим сотрудникам и обсуждать кандидатов с членами команды, чтобы получить разные точки зрения и принять более информированное решение.
13	<p>При демократическом стиле руководства можно использовать следующие приемы по принятию решений с учетом отношения к инициативе:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Поощрение инициативы: руководитель может поощрять сотрудников к выражению своих идей и предложений, а также поддерживать их инициативу в реализации новых проектов или улучшениях. - Система обратной связи: сотрудники могут быть привлечены к процессу обратной связи, где они могут делиться своими инициативами, а также получать оценку и поддержку от руководителя и коллег
14	<p>При демократическом стиле руководства можно использовать следующие приемы по принятию решений с учетом отношения к дисциплине:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Объяснение и демонстрация: руководитель может объяснить значимость дисциплины и ее влияние на достижение результатов. Также можно продемонстрировать соответствующие нормы и требования, чтобы подчеркнуть их важность. - Участие в разработке правил: сотрудники могут быть приглашены к

	участию в процессе разработки правил и норм поведения, что создаст большую ответственность и осознание значимости дисциплины.
15	<p>Составляя схему дерева решений нужно нарисовать слева направо ствол и ветви, отображающие структуру проблемы. При этом, ветви – это возможные варианты решений, которые могут быть приняты. Все расходы, издержки, связанные с реализацией того или иного варианта решения проставляются на соответствующей ветви. Расчет дерева ведётся справа налево</p> <pre> graph LR Root[] --> Dobrynya[Добрыня] Root --> Alsha[Алеша] Dobrynya --> A[А низкая цена бензина] Dobrynya --> B[В высокая цена бензина] Alsha --> C[С низкая цена бензина] Alsha --> D[D высокая цена бензина] </pre> <p>Так прибыль по ветви <i>A</i> при низкой цене бензина составляет 1000 млн. р., тогда ожидаемая прибыль с учетом вероятности низкой цены равна: $1000 \cdot 0,6 = 600$ млн. р. Ожидаемая прибыль с учетом вероятности по ветви <i>B</i> – $200 \cdot 0,4 = 80$ млн. р. В случае запуска в серию «Добрыни» ветви <i>A</i> и <i>B</i> в совокупности дают 680 млн. р. Ветви <i>C</i> и <i>D</i> при запуске в серию «Алеша» обеспечивают вместе 650 млн. р. ($750 \cdot 0,6 + 500 \cdot 0,4$). В силу большей ожидаемой прибыли решение должно быть принято в пользу выпуска автомобиля «Добрыня».</p>
16	<p>Необходимо рассчитать будущий прирост выручки как произведение объема заказа на цену $\Delta\Pi = 20000 \cdot 5,25 = 105000$. Затем рассчитать прирост переменных издержек $\Delta V = 3,6 \cdot 20000 = 72000$. Определить прибыль как разность $\Pi = 105\ 000 - 72\ 000 = 33\ 000$ При принятии заказа дополнительная выручка составит 105 000 руб., а дополнительные переменные издержки увеличатся на 72 000 рублей. Постоянные издержки предприятия не меняется, и поэтому прибыль составит 33 000 рублей. Следовательно, следует принять данное предложение.</p>
17	<p>Математическое ожидание результата принятого руководителем решения равно сумме произведений вероятностей на соответствующие прибыли $M = \sum P X$. Выбрать надо тот вариант, у которого математическое ожидание больше.</p>
18	<p>Необходимо составить график лизинговых платежей за год по месяцам как сумму амортизации, выплаты услуг лизингодателю и т. п., и сравнить их с кредитными выплатами. Если лизинговые платежи за год составят меньшую сумму, то лизинг получится дешевле кредита. Следовательно, надо принять решение о взятии оборудования в лизинг. Если выплаты по кредиту составят меньшую сумму, то следует принять решение об отказе от лизинга.</p>
19	<p>Функция мотивация предполагает решение такого вопроса как разработка системы оплаты труда и премирования, максимально соответствующей характеру и результатам труда, а также возможностям организации.</p>
20	<p>Руководители компании решили, что 25 % невыполнение – это серьезная проблема. Было принято решение об усилении мотивации к</p>

	<p>труду – введен индивидуальный учет собранных ручек путем установки простых электронных счетчиков. Производительность труда довольно быстро выросла, приблизившись к плановой. При этом отношения между работниками заметно улучшились. В данном случае руководители правильно оценили важность проблемы и приняли хорошее решение.</p>
--	---

Задание №1

В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами сотрудников по поводу внедрения изобретения, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. Каким образом ему лучше действовать, чтобы нормализовать создавшуюся обстановку в коллективе?

Задание № 2

Примите оптимальное решение если необходимо высвободить n-число сотрудников при сокращении производства

Задание № 3

Примите оптимальное решение если резко ухудшилось качество производимой продукции (услуг).

Задание № 4

Примите оптимальное решение если на рынке упал спрос на производимую вашей фирмой продукцию (услуги).

Задание № 5

Вы главный менеджер на крупной фирме по производству всемирно известных сигарет. У фирмы имеются многочисленные фабрики по всему миру. Она достигла большого объема продаж. Появилась возможность открыть еще фабрику в России, 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 задачи: Какое решение вы примете? Подпишете ли вы контракт или нет? Почему?

Задание № 6

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 29 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. Постановка задачи: Какие действия вы предпримете? Почему?

Задание № 7

Вы менеджер на фирме, производящей программные продукты для ПЭВМ. 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 задачи: Как вы поступите? Почему?

Задание № 8

Вы менеджер по производству на фирме, выпускающей холодильники. 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 «NO FROST» 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 задачи: Пойдете ли вы на такой шаг? Почему?

Задание № 9

Вы главный менеджер известной фирмы и изо всех сил стараетесь добиться заключения выгодного контракта на большую сумму продаж с одной компанией. В ходе переговоров узнаете, что представитель покупателя подыскивает себе более выгодную работу. У вас нет желания брать его к себе на работу, но если вы намекнете ему об этой возможности, он скорее всего передаст заказ именно вам. Постановка задачи: Как поступите вы? Почему?

Задание № 10

Вы - менеджер по маркетингу и хотите сделать выборочный опрос потребителей об их реакциях на товар конкурента. Для этого вы должны провести опрос якобы от лица несуществующего «Института маркетинга и конъюнктуры рынка». Постановка задачи: Сделаете ли вы такой опрос? Почему?

Задание №11

На фирме сформировался демократический стиль руководства. Определите приемы по принятию решений при распределении ответственности.

Задание № 12

На фирме сформировался демократический стиль руководства. Определите приемы по принятию решений с точки зрения подбора кадров.

Задание № 13

На фирме сформировался демократический стиль руководства. Определите приемы по принятию решений с точки зрения инициативы.

Задание № 14

На фирме сформировался демократический стиль руководства. Определите приемы по принятию решений по отношению к дисциплине.

Задание № 15

. Совет директоров фирмы «Русские автомобили» должен принять решение, какой образец запускать в серию. Отличаются эти типы автомобилей, прежде всего, расходом бензина на 100 км пробега – «Добрыня» больше, тяжелее, а потому и бензина ему надо больше, чем «Алеше». Зато «Добрыня» гораздо солиднее и вместительнее. При дешевом бензине потребители предпочтут «Добрыню», при дорогом – «Алешу». Будущая цена бензина неизвестна, это – фактор риска для фирмы. Перед началом заседания члены Совета директоров получают количественные данные, сведенные в таблице .

Таблица – Прибыль фирмы при выпуске автомобилей двух типов (млн. руб.)

Цена бензина	Тип «Алеша»	Тип «Добрыня»
Низкая (60 %)	750	1000
Высокая (40 %)	500	200

Решить задачу, построив дерево решений

Задание № 16

Предприятие изготавливает крупные шурупы и реализует их по 10 руб. за единицу. Переменные издержки на единицу продукции 3,6 рубля. Квартальный объем продаж 250 000 единиц. Постоянные издержки 975 000 рублей. Порог рентабельности перейден. Руководству предприятия поступило предложение выполнить заказ на 20 000 единиц по цене не выше

5, 25. Выполнение этого заказа не вызовет роста постоянных издержек. Какое решение примут руководители?

Задание № 17

Если с вероятностью 0,7 при благоприятном ходе событий вложенные деньги могут принести прибыль в размере 2 млн. рублей, а при неблагоприятном – с вероятностью 0,3 в размере 0,6 млн. рублей, то каков наиболее ожидаемый результат принятого решения?

Задание № 18

Финансовый директор организации имеет возможность получить кредит в банке на покупку оборудования под проценты на уровне 40 % годовых. Одновременно он получает предложение получить оборудование по лизингу на следующих условиях: стоимость объекта лизинга 144 000 рублей. Период полной амортизации 1 год равномерно по месяцам. Ежемесячные отчисления с учетом комиссионных лизингодателя, кредитных, консультационных и др. услуг составляет 5 % от остаточной стоимости оборудования. Какой вариант решения должен выбрать финансовый директор? Какова мера ответственности руководителя за неверно принятое решение?

Задание № 19

Сформулировать вопрос, требующий принятия управленческого решения, для мотивации как функции управления.

Задание № 20

В цехе сборки простых шариковых ручек компании «Карандаш» работает бригада из 20 женщин. Они сидят вдоль конвейера, по которому движутся комплектующие детали ручек. Заработная плата работницы определяется стоимостью операции, умноженной на число собранных ручек и деленной на число работниц. Количество собранных каждой работницей ручек определяется многими факторами, в среднем разброс составлял $\pm 12\%$. Производительность труда бригады равнялась 75 %. Сформулируйте проблему и примите решение по данной ситуации.

2 ЭТАП – Промежуточная аттестация по итогам освоения дисциплины

Вопросы к экзамену

1. Основные понятия и определения теории принятия решений.
2. Понятие мотивации.
3. повседневной деятельностью персонала.
4. Обеспечение сопоставимости альтернативных вариантов управленческих решений.
5. Структура основных концепций и принципов теории принятия решений.
6. Характеристика вербальной и формальной постановок задач.

7. Общая характеристика проблемы коммуникации в процессе разработки управленческих решений в сложных ситуациях.
8. Задача оценки альтернатив.
9. Способы выявления предпочтений.
10. справочных систем
11. Количественные показатели управленческих решений.
12. Моделирование управленческих решений.
13. Технологии принятия коллективных управленческих решений.
14. Генерирование идей.
15. Выбора альтернатив решений.
16. Организационные аспекты контроля управленческих решений.
17. Основные свойства управленческих решений и требования к их разработке.
18. Классификация управленческих решений.
19. Процесс принятия управленческих решений.
20. Условия и факторы качества управленческих решений.
21. Моделирование процессов разработки управленческих решений.
22. Факторы решения как целевые компоненты управления.
23. Классификация методов принятия управленческих решений.
24. Методы, применяемые на этапе диагностики проблем и формирования критериев и ограничений.
25. Методы генерирования альтернатив.
26. Методы, применяемые на этапе оценки и выбора альтернатив
27. Методы реализации решения и оценки результата.
28. Методы принятия решений в условиях определенности, риска и неопределенности среды

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	ПК-1	ИПК-1.1	16	ПК-1	ИПК-1.1
		ИПК-1.2			ИПК-1.2
	ПК-5	ИПК-5.1		ПК-5	ИПК-5.1
		ИПК-5.2			ИПК-5.2
	ПК-13	ИПК-13.1		ПК-13	ИПК-13.1

		ИПК-13.2			ИПК-13.2
2	ПК-1 ПК-5 ПК-13	ИПК-1.1 ИПК-1.2 ИПК-5.1 ИПК-5.2 ИПК-13.1 ИПК-13.2	17	ПК-1 ПК-5 ПК-13	ИПК-1.1 ИПК-1.2 ИПК-5.1 ИПК-5.2 ИПК-13.1 ИПК-13.2
3	ПК-1 ПК-5 ПК-13	ИПК-1.1 ИПК-1.2 ИПК-5.1 ИПК-5.2 ИПК-13.1 ИПК-13.2	18	ПК-1 ПК-5 ПК-13	ИПК-1.1 ИПК-1.2 ИПК-5.1 ИПК-5.2 ИПК-13.1 ИПК-13.2
4	ПК-1 ПК-5 ПК-13	ИПК-1.1 ИПК-1.2 ИПК-5.1 ИПК-5.2 ИПК-13.1 ИПК-13.2	19	ПК-1 ПК-5 ПК-13	ИПК-1.1 ИПК-1.2 ИПК-5.1 ИПК-5.2 ИПК-13.1 ИПК-13.2
5	ПК-1 ПК-5 ПК-13	ИПК-1.1 ИПК-1.2 ИПК-5.1 ИПК-5.2 ИПК-13.1 ИПК-13.2	20	ПК-1 ПК-5 ПК-13	ИПК-1.1 ИПК-1.2 ИПК-5.1 ИПК-5.2 ИПК-13.1 ИПК-13.2
6	ПК-1 ПК-5 ПК-13	ИПК-1.1 ИПК-1.2 ИПК-5.1 ИПК-5.2 ИПК-13.1 ИПК-13.2	21	ПК-1 ПК-5 ПК-13	ИПК-1.1 ИПК-1.2 ИПК-5.1 ИПК-5.2 ИПК-13.1 ИПК-13.2
7	ПК-1 ПК-5 ПК-13	ИПК-1.1 ИПК-1.2 ИПК-5.1 ИПК-5.2 ИПК-13.1 ИПК-13.2	22	ПК-1 ПК-5 ПК-13	ИПК-1.1 ИПК-1.2 ИПК-5.1 ИПК-5.2 ИПК-13.1 ИПК-13.2
8	ПК-1 ПК-5 ПК-13	ИПК-1.1 ИПК-1.2 ИПК-5.1 ИПК-5.2 ИПК-13.1 ИПК-13.2	23	ПК-1 ПК-5 ПК-13	ИПК-1.1 ИПК-1.2 ИПК-5.1 ИПК-5.2 ИПК-13.1 ИПК-13.2
9	ПК-1 ПК-5 ПК-13	ИПК-1.1 ИПК-1.2 ИПК-5.1 ИПК-5.2 ИПК-13.1 ИПК-13.2	24	ПК-1 ПК-5 ПК-13	ИПК-1.1 ИПК-1.2 ИПК-5.1 ИПК-5.2 ИПК-13.1 ИПК-13.2
10	ПК-1 ПК-5	ИПК-1.1 ИПК-1.2 ИПК-5.1	25	ПК-1 ПК-5	ИПК-1.1 ИПК-1.2 ИПК-5.1

	ПК-13	ИПК-5.2 ИПК-13.1 ИПК-13.2		ПК-13	ИПК-5.2 ИПК-13.1 ИПК-13.2
11	ПК-1 ПК-5 ПК-13	ИПК-1.1 ИПК-1.2 ИПК-5.1 ИПК-5.2 ИПК-13.1 ИПК-13.2	26	ПК-1 ПК-5 ПК-13	ИПК-1.1 ИПК-1.2 ИПК-5.1 ИПК-5.2 ИПК-13.1 ИПК-13.2
12	ПК-1 ПК-5 ПК-13	ИПК-1.1 ИПК-1.2 ИПК-5.1 ИПК-5.2 ИПК-13.1 ИПК-13.2	27	ПК-1 ПК-5 ПК-13	ИПК-1.1 ИПК-1.2 ИПК-5.1 ИПК-5.2 ИПК-13.1 ИПК-13.2
13	ПК-1 ПК-5 ПК-13	ИПК-1.1 ИПК-1.2 ИПК-5.1 ИПК-5.2 ИПК-13.1 ИПК-13.2	28	ПК-1 ПК-5 ПК-13	ИПК-1.1 ИПК-1.2 ИПК-5.1 ИПК-5.2 ИПК-13.1 ИПК-13.2
14	ПК-1 ПК-5 ПК-13	ИПК-1.1 ИПК-1.2 ИПК-5.1 ИПК-5.2 ИПК-13.1 ИПК-13.2	29	ПК-1 ПК-5 ПК-13	ИПК-1.1 ИПК-1.2 ИПК-5.1 ИПК-5.2 ИПК-13.1 ИПК-13.2
15	ПК-1 ПК-5 ПК-13	ИПК-1.1 ИПК-1.2 ИПК-5.1 ИПК-5.2 ИПК-13.1 ИПК-13.2	30	ПК-1 ПК-5 ПК-13	ИПК-1.1 ИПК-1.2 ИПК-5.1 ИПК-5.2 ИПК-13.1 ИПК-13.2

Ключ ответов

Тема 1. № вопроса	Верный ответ	Тема 2. № вопроса	Верный ответ	Тема 3. № вопроса	Верный ответ	Тема 4. № вопроса	Верный ответ
1	1-Г, 2-В, 3- Б, 4-А	6	2	11	4	16	2
2	4	7	1	12	3	17	3
3	1	8	2, 3	13	4, 1, 3, 2, 5	18	4
4	2	9	1	14	1	19	4
5	1, 4	10	3	15	23	20	3

Ключ ответов

Тема 5. № вопроса	Верный ответ	Тема 6. № вопроса	Верный ответ
21	1-Г, 2-В, 3-	26	2

	Б, 4-А		
22	3, 1, 4, 5, 2	27	1, 3, 4
23	2	28	3
24	2	29	1
25	1, 3	30	3

Задание № 1

Установите соответствие

Между видами управленческих решений в столбце 2 так, чтобы он соответствовал классификационным признакам, перечисленным в столбце 1 (табл.)

Столбец 1		Столбец 2	
1	По сроку реализации	А	рискованные
2	По способам принятия	Б	стратегические
3	По характеру цели	В	интуитивные
4	По степени риска	Г	долгосрочные

Задание № 2

Укажите, в чем состоит экономическая сущность управленческого решения:

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

Задание № 3

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

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

Задание № 4

Формой разработки управленческих решений является:

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

Задание № 5

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

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

Задание № 6

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

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

Задание № 7

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

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

Задание № 8

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

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

Задание № 9

Интуитивное решение - это решение, принимаемое на основе:

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

Задание № 10

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

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

Задание № 11

Какие свойства присущи индивидуальной форме принятия решений:

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

Задание № 12

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

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

Задание № 13

Укажите правильную последовательность этапов метода принятия решений «ринги»:

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

Задание № 14

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

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

Задание № 15

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

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

Задание № 16

К приёмам анализа управленческих решений не относится:

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

Задание № 17

Недостатком метода комиссий является отсутствие:

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

Задание № 18

Отметьте, в чем состоит главный недостаток метода морфологического анализа:

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

Задание № 19

Укажите возможные условия целесообразности применения экспертных методов разработки управленческих решений:

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

Задание № 20

Психологическая эффективность управленческого решения выражается в достижении следующих целей организации:

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

5. рост мотивации работников

Задание № 21

Установите соответствие

между содержанием управленческих решений в столбце 2 так, чтобы оно соответствовало видам управленческих решений, перечисленных в столбце 1 (табл.)

Столбец 1		Столбец 2	
1	единоличные	А	принимаемые общественными организациями или гражданами на референдумах
2	коллегиальные	Б	принимаемые общим собранием или представительным органом организации
3	коллективные	В	субъектами решения выступают группы специалистов и руководителей одного или нескольких органов управления
4	общественные	Г	субъектом решения является одно лицо

Задание № 22

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

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

Задание № 23

Укажите, в чем состоит организационная сущность управленческого решения:

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

Задание № 24

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

1. объективность
2. правомочность
3. ясность формулировок

4. научная обоснованность
5. оперативность

Задание № 25

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

1. _совещание
2. дипломатический протокол
3. _тренинг
4. положение об оплате труда

Задание № 26

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

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

Задание № 27

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

1. _свободное высказывание участниками всех идей по поводу способа решения поставленной проблемы
2. высказывание вариантов решения проблемы по старшинству, развивая мысль, высказанную вышестоящим руководителем
3. _сбор всех возможных вариантов решения, в том числе и кажущихся абсурдными
4. _отбор среди всех предложенных решений наиболее оптимального руководителем
5. возможность проведения «мозгового штурма» заочно, предложив подчиненным представить свои варианты решения в письменном виде

Задание № 28

Какое свойство присуще коллегиальной форме принятия решений:

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

Задание № 29

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

1. _система ценностей руководителей

2. степень охвата сфер деятельности фирмы
3. мнение коллектива
4. индивидуальные достижения

Задание № 30

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

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

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	11	ПК-1	ИПК-1.1
2	ПК-1	ИПК-1.2	12	ПК-1	ИПК-1.1
3	ПК-13	ИПК-13.1	13	ПК-1	ИПК-1.1
4	ПК-13	ИПК-13.2	14	ПК-1	ИПК-1.1
5	ПК-5	ИПК-5.1	15	ПК-5	ИПК-5.2
6	ПК-5	ИПК-5.2	16	ПК-13	ИПК-13.1
7	ПК-1	ИПК-1.2	17	ПК-13	ИПК-13.2
8	ПК-13	ИПК-13.2	18	ПК-13	ИПК-13.1
9	ПК-1	ИПК-1.1	19	ПК-1	ИПК-1.1
10	ПК-5	ИПК-5.1	20	ПК-13	ИПК-13.2

Ключ ответов к заданиям открытого типа

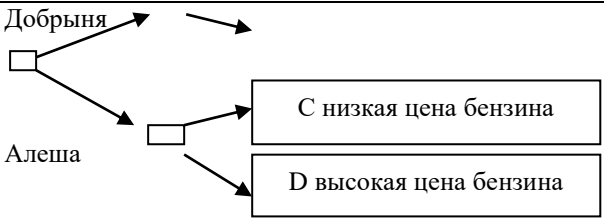
№ вопроса	Верный ответ
1	В данной ситуации выбор актива или группы для разбора конфликта может вызвать дальнейшее разделение и конфликт между сотрудниками. Попытка разубедить и воздействовать на сторонников разных подходов также может углубить противостояние и усугубить конфликт. Лучшим подходом будет изучение перспектив улучшения качества продукции и постановка перед коллективом новых задач, опираясь на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива. Руководитель должен проявить понимание и уважение к обеим сторонам, не противопоставлять новшества старому, а показать, как новые методы и подходы могут помочь улучшить процессы и результирующую продукцию. Кроме того, установление делового контакта и проведение работ по реализации новшеств поможет воздействовать на противников с помощью позитивного примера и успешной реализации новых подходов.
2	В связи с сокращением производства и необходимостью высвобождения персонала сотрудников, рекомендуется провести анализ и оценку каждого

	<p>сотрудника с целью определения их важности и вклада в организацию. Необходимо учитывать профессиональные навыки, результаты работы и потенциал для развития. При выборе сотрудников для сокращения рекомендуется следовать критериям, таким как эффективность и адаптируемость к новым условиям. Также необходимо обеспечить честное и справедливое обращение с сотрудниками и предоставить подходящие компенсационные пакеты или помощь в переподготовке и поиске новой работы</p>
3	<p>При резком ухудшении качества производимой продукции (услуг) рекомендуется провести анализ причин падения качества. Используйте методы контроля качества, анализ данных и обратную связь от клиентов для идентификации проблемных областей и источников проблем. После выявления причин рекомендуется принять меры по устранению этих проблем, включая обучение сотрудников, внедрение контрольных механизмов и улучшение процессов производства. Также важно поддерживать открытый диалог с клиентами для получения обратной связи и участия в улучшении качества продукции (услуг).</p>
4	<p>При падении спроса на производимую фирмой продукцию (услуги) рекомендуется провести анализ рынка и конкурентной среды, чтобы понять причины спада спроса и оценить новые возможности. Разработайте стратегию по приспособлению к новым условиям, например, diversification the product range (разнообразие ассортимента продукции), exploring new markets (исследование новых рынков) или improving marketing strategies (улучшение маркетинговых стратегий).</p>
5	<p>В данной ситуации, после получения информации об установленной связи между курением и онкологическими заболеваниями, я приму решение не подписывать контракт на открытие новой фабрики в России.</p> <p>Это решение будет основано на следующих соображениях:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Здоровье и безопасность: Учитывая установленную связь между курением и онкологическими заболеваниями, активное продвижение и производство сигарет, которые являются вредными продуктами для здоровья, будет неправильным и недостаточно этичным решением. Ответственность перед потребителями и обществом требует учета научных данных и защиты здоровья людей. 2. Этические принципы: Понимание связи между курением и раком создает этический дилемма в продолжении бизнеса, связанного с производством и продажей табачных изделий. Как руководитель, я должен принимать решения, основываясь на этических принципах, учитывая общественные интересы и здоровье людей, а не только финансовые выгоды. 3. Устойчивость и репутация: Отказ от открытия новой фабрики в России, где возникает проблема безработицы, может нанести некоторый ущерб репутации компании. Однако, на долгосрочной основе, соблюдение этических стандартов и забота о здоровье общества будут способствовать устойчивости и долгосрочному успеху компании. <p>В целом, вместо фабрики сигарет фирма может исследовать и инвестировать в более здоровые и этичные продукты или направления бизнеса, что позволит ей сохранить устойчивость и репутацию в долгосрочной перспективе.</p>
6	<p>В данной ситуации, в качестве менеджера по маркетингу, мне следует принять следующие действия:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Предоставить точную информацию: Я предоставлю руководству все

	<p>существующие факты и результаты исследования, подтверждающие, что пылесос не смог быть усовершенствован в соответствии с ожиданиями и требованиями. Таким образом, я сэкономлю компании от публичного заявления, которое не соответствует действительности.</p> <p>2. Обсудить альтернативные решения: Вместо обманчивой рекламы, я предложу исследовать другие способы или функциональные характеристики, которые можно усовершенствовать или добавить в пылесос. Может быть, есть другие инновационные идеи, которые могут быть полезны для потребителей и приносить преимущества в сравнении с конкурентами.</p> <p>3. Коммуникация с потребителями: Важно установить открытую коммуникацию с текущими и потенциальными клиентами. Я объясню им, что хотя пылесос не получил ожидаемого улучшения, компания всегда стремится к инновациям и развитию новых продуктов с целью удовлетворить их потребности.</p> <p>4. Фокус на других продуктах: Я предложу акцентировать внимание на других продуктах фирмы, которые могут иметь усовершенствования или новые функциональные возможности. Это позволит направить ресурсы и усилия на продвижение более успешных и конкурентоспособных товаров. Принимая эти действия, я придерживаюсь этических принципов и стремлюсь сохранить доверие клиентов и репутацию компании в долгосрочной перспективе. Прозрачность и честность в коммуникации с потребителями являются важными факторами для укрепления отношений с ними и долгосрочного успеха фирмы.</p>
7	<p>В данной ситуации, как менеджер, мне следует поступить этичным и профессиональным образом. Поэтому, я бы не начинал ухаживать за этим человеком или принимал его ухаживания, а также не давал бы обещаний о трудоустройстве. Причины:</p> <p>1. Этические соображения: Ухаживание за этим человеком и использование его обиды на предыдущую фирму для получения информации является некорректным и недостаточно этичным действием. Такие действия нарушают принципы честности, интегритета и уважения к конкурентам.</p> <p>2. Защита репутации и доверия: Взаимоотношения в бизнесе основаны на доверии, и следует стремиться к сохранению репутации своей фирмы и доверия клиентов и партнеров. Участие в таких действиях может негативно сказаться на имидже и доверии к компании.</p> <p>3. Негативные последствия: Рассказы о планах конкурента, основанные на обиде, могут быть не достоверными или иметь искаженную перспективу. Кроме того, использование такой информации может вызвать правовые проблемы и негативные последствия для компании. Вместо этого, я буду придерживаться законных и этических принципов, обращаться к доступным и объективным источникам информации для оценки конкурентной среды, и стремиться к развитию продуктов и услуг на основе собственных усилий и инноваций.</p>
8	<p>В данной ситуации, как менеджер по производству, я не пойду на такой шаг и не предприму действий, чтобы получить информацию о нововедении конкурирующей фирмы, путем отправки своего сотрудника под видом нового дилера. Это решение основано на следующих соображениях:</p> <p>1. Этические принципы: Ложное представление сотрудника и получение информации путем обмана и нарушения доверия является неправильным и</p>

	<p>неэтичным действием. Как менеджер, я должен придерживаться высоких стандартов этики и честности в бизнесе.</p> <p>2. Защита интеллектуальной собственности: Получение информации о нововведении конкурента через подобные недобросовестные методы является нарушением прав интеллектуальной собственности. Это может иметь негативные юридические последствия и повредить репутацию моей компании.</p> <p>3. Самостоятельные исследования и инновации: Вместо того, чтобы полагаться на информацию конкурентов, я должен стимулировать исследования и разработку новых свойств и функций внутри нашей компании. Это позволит нам быть автономными в своих инновациях и не зависеть от конкурентов.</p> <p>Вместо недобросовестных методов получения информации, я буду стремиться к развитию собственных исследований и инноваций для совершенствования наших холодильников. Безопасность и интеллектуальная собственность должны быть защищены, а развитие продуктов должно основываться на этических принципах и самостоятельных усилиях компании.</p>
9	<p>В данной ситуации, как главный менеджер, я буду придерживаться этических принципов и поступлю следующим образом: Я не буду использовать информацию о желании представителя покупателя найти более выгодную работу для своей выгоды, т.к. это недобросовестное и неэтичное действие. Я не буду намекать ему о возможности работы в нашей фирме, чтобы получить заказ. Причины такого решения:</p> <p>1. Этические соображения: Позволять себе использовать информацию о личных планах представителя покупателя для своей выгоды является неэтичным и неправильным действием. Должны быть соблюдены основные принципы честности, уважения и интегритета в деловых отношениях.</p> <p>2. Защита репутации: Применение таких методов может подорвать доверие к моей фирме и повредить ее репутацию. Репутация компании должна быть основана на честности, надежности и профессионализме.</p> <p>3. Установление долгосрочных отношений: Цель должна быть установление долгосрочных отношений с клиентами на основе надежности и качества продукции или услуг.</p> <p>Использование недобросовестных методов может привести только к временным преимуществам, но может негативно повлиять на долгосрочные отношения с клиентами. Вместо использования информации о личных планах представителя покупателя, я буду стараться завоевать доверие и убеждать его в преимуществах и качестве нашей продукции или услуг. Честность и этичность должны быть приоритетом в деловых отношениях и стратегии компании.</p>
10	<p>В данной ситуации, как менеджер по маркетингу, я не буду проводить опрос от лица несуществующего "Института маркетинга и конъюнктуры рынка". Это решение основано на следующих соображениях:</p> <p>1. Этические принципы: Представяться от лица несуществующего института и обманывать потребителей для получения информации о конкурентах является недобросовестным и неэтичным действием. Я должен придерживаться высоких этических стандартов в своей работе.</p> <p>2. Легальные последствия: Использование ложной идентификации или представления фиктивного института может нарушать законодательство о защите данных и личной информации, а также повлечь юридические</p>

	<p>последствия для компании.</p> <p>3. Репутационные риски: Разоблачение такого deceptive (обманной) опроса может нанести непоправимый ущерб репутации как моей компании, так и для меня как менеджера. Доверие клиентов и потребителей является краеугольным камнем для успеха компании. Вместо проведения обманных опросов, я буду придерживаться законных и этических методов сбора информации о реакции потребителей на товары конкурентов. Я могу проводить легальные и объективные исследования рынка, используя анонимные опросы или фокус-группы, чтобы получить ценную информацию от потребителей и принимать обоснованные решения в маркетинговых стратегиях.</p>
11	<p>При демократическом стиле руководства можно использовать следующие приемы по принятию решений с учетом распределения ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Коллективное принятие решений: проведение совещаний или командной работы, где сотрудники имеют возможность высказываться, предлагать и обсуждать идеи и принимать решения совместно. - Делегирование полномочий: руководитель может передавать ответственность и полномочия своим подчиненным, давая им возможность самостоятельно принимать решения в рамках своей компетенции.
12	<p>При демократическом стиле руководства можно использовать следующие приемы по принятию решений с учетом подбора кадров:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Коллективное наблюдение и оценка: сотрудники могут быть задействованы в процессе подбора кадров, проводить собеседования или участвовать в оценке кандидатов на основе их знаний и опыта. - Обсуждение и консультации: руководитель может доверять своим сотрудникам и обсуждать кандидатов с членами команды, чтобы получить разные точки зрения и принять более информированное решение.
13	<p>При демократическом стиле руководства можно использовать следующие приемы по принятию решений с учетом отношения к инициативе:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Поощрение инициативы: руководитель может поощрять сотрудников к выражению своих идей и предложений, а также поддерживать их инициативу в реализации новых проектов или улучшениях. - Система обратной связи: сотрудники могут быть привлечены к процессу обратной связи, где они могут делиться своими инициативами, а также получать оценку и поддержку от руководителя и коллег
14	<p>При демократическом стиле руководства можно использовать следующие приемы по принятию решений с учетом отношения к дисциплине:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Объяснение и демонстрация: руководитель может объяснить значимость дисциплины и ее влияние на достижение результатов. Также можно продемонстрировать соответствующие нормы и требования, чтобы подчеркнуть их важность. - Участие в разработке правил: сотрудники могут быть приглашены к участию в процессе разработки правил и норм поведения, что создаст большую ответственность и осознание значимости дисциплины.
15	<p>Составляя схему дерева решений нужно нарисовать слева направо ствол и ветви, отображающие структуру проблемы. При этом, ветви – это возможные варианты решений, которые могут быть приняты. Все расходы, издержки, связанные с реализацией того или иного варианта решения проставляются на соответствующей ветви. Расчет дерева ведётся справа налево</p>

	 <p>Так прибыль по ветви <i>A</i> при низкой цене бензина составляет 1000 млн. р., тогда ожидаемая прибыль с учетом вероятности низкой цены равна: $1000 \cdot 0,6 = 600$ млн. р.</p> <p>Ожидаемая прибыль с учетом вероятности по ветви <i>B</i> – $200 \cdot 0,4 = 80$ млн. р.</p> <p>В случае запуска в серию «Добрыни» ветви <i>A</i> и <i>B</i> в совокупности дают 680 млн. р.</p> <p>Ветви <i>C</i> и <i>D</i> при запуске в серию «Алеша» обеспечивают вместе 650 млн. р. ($750 \cdot 0,6 + 500 \cdot 0,4$). В силу большей ожидаемой прибыли решение должно быть принято в пользу выпуска автомобиля «Добрыня».</p>
16	<p>Необходимо рассчитать будущий прирост выручки как произведение объема заказа на цену $\Delta\Pi = 20000 \cdot 5,25 = 105000$.</p> <p>Затем рассчитать прирост переменных издержек $\Delta V = 3,6 \cdot 20000 = 72000$.</p> <p>Определить прибыль как разность $\Pi = 105\ 000 - 72\ 000 = 33\ 000$</p> <p>При принятии заказа дополнительная выручка составит 105 000 руб., а дополнительные переменные издержки увеличатся на 72 000 рублей. Постоянные издержки предприятия не меняется, и поэтому прибыль составит 33 000 рублей.</p> <p>Следовательно, следует принять данное предложение.</p>
17	<p>Математическое ожидание результата принятого руководителем решения равно сумме произведений вероятностей на соответствующие прибыли $M = \sum P X$.</p> <p>Выбрать надо тот вариант, у которого математическое ожидание больше.</p>
18	<p>Необходимо составить график лизинговых платежей за год по месяцам как сумму амортизации, выплаты услуг лизингодателю и т. п., и сравнить их с кредитными выплатами. Если лизинговые платежи за год составят меньшую сумму, то лизинг получится дешевле кредита. Следовательно, надо принять решение о взятии оборудования в лизинг. Если выплаты по кредиту составят меньшую сумму, то следует принять решение об отказе от лизинга.</p>
19	<p>Функция мотивация предполагает решение такого вопроса как разработка системы оплаты труда и премирования, максимально соответствующей характеру и результатам труда, а также возможностям организации.</p>
20	<p>Руководители компании решили, что 25 % невыполнение – это серьезная проблема. Было принято решение об усилении мотивации к труду – введен индивидуальный учет собранных ручек путем установки простых электронных счетчиков. Производительность труда довольно быстро выросла, приблизившись к плановой. При этом отношения между работниками заметно улучшились. В данном случае руководители правильно оценили важность проблемы и приняли хорошее решение.</p>

Задание №1

В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами сотрудников по поводу внедрения изобретения, пришел новый

руководитель, приглашенный со стороны. Каким образом ему лучше действовать, чтобы нормализовать создавшуюся обстановку в коллективе?

Задание № 2

Примите оптимальное решение если необходимо высвободить n -число сотрудников.
при сокращении производства

Задание № 3

Примите оптимальное решение если резко ухудшилось качество производимой продукции (услуг).

Задание № 4

Примите оптимальное решение если на рынке упал спрос на производимую вашей фирмой продукцию (услуги).

Задание № 5

Вы главный менеджер на крупной фирме по производству всемирно известных сигарет. У фирмы имеются многочисленные фабрики по всему миру. Она достигла большого объема продаж. Появилась возможность открыть еще фабрику в России, 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 задачи: Какое решение вы примете? Подпишете ли вы контракт или нет? Почему?

Задание № 6

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 29 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. Постановка задачи: Какие действия вы предпримете? Почему?

Задание № 7

Вы менеджер на фирме, производящей программные продукты для ПЭВМ. 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 задачи: Как вы поступите? Почему?

Задание № 8

Вы менеджер по производству на фирме, выпускающей холодильники. 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 «NO FROST» 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 задачи: Пойдете ли вы на такой шаг? Почему?

Задание № 9

Вы главный менеджер известной фирмы и изо всех сил стараетесь добиться заключения выгодного контракта на большую сумму продаж с одной компанией. В ходе переговоров узнаете, что представитель покупателя подыскивает себе более выгодную работу. У вас нет желания брать его к себе на работу, но если вы намекнете ему об этой возможности, он скорее всего передаст заказ именно вам. Постановка задачи: Как поступите вы? Почему?

Задание № 10

Вы - менеджер по маркетингу и хотите сделать выборочный опрос потребителей об их реакциях на товар конкурента. Для этого вы должны провести опрос якобы от лица несуществующего «Института маркетинга и конъюнктуры рынка». Постановка задачи: Сделаете ли вы такой опрос? Почему?

Задание №11

На фирме сформировался демократический стиль руководства. Определите приемы по принятию решений при распределении ответственности.

Задание № 12

На фирме сформировался демократический стиль руководства. Определите приемы по принятию решений с точки зрения подбора кадров.

Задание № 13

На фирме сформировался демократический стиль руководства. Определите приемы по принятию решений с точки зрения инициативы.

Задание № 14

На фирме сформировался демократический стиль руководства. Определите приемы по принятию решений по отношению к дисциплине.

Задание № 15

. Совет директоров фирмы «Русские автомобили» должен принять решение, какой образец запускать в серию. Отличаются эти типы автомобилей, прежде всего, расходом бензина на 100 км пробега – «Добрыня» больше, тяжелее, а потому и бензина ему надо больше, чем «Алеше». Зато «Добрыня» гораздо солиднее и вместительнее. При дешевом бензине потребители предпочтут «Добрыню», при дорогом – «Алешу». Будущая цена бензина неизвестна, это – фактор риска для фирмы. Перед началом заседания члены Совета директоров получают количественные данные, сведенные в таблице .

Таблица – Прибыль фирмы при выпуске автомобилей двух типов (млн. руб.)

Цена бензина	Тип «Алеша»	Тип «Добрыня»
Низкая (60 %)	750	1000
Высокая (40 %)	500	200

Решить задачу, построив дерево решений

Задание № 16

Предприятие изготавливает крупные шурупы и реализует их по 10 руб. за единицу. Переменные издержки на единицу продукции 3,6 рубля. Квартальный объем продаж 250 000 единиц. Постоянные издержки 975 000 рублей. Порог рентабельности перейден. Руководству предприятия поступило предложение выполнить заказ на 20 000 единиц по цене не выше 5, 25. Выполнение этого заказа не вызовет роста постоянных издержек. Какое решение примут руководители?

Задание № 17

Если с вероятностью 0,7 при благоприятном ходе событий вложенные деньги могут принести прибыль в размере 2 млн. рублей, а при неблагоприятном – с вероятностью 0,3 в размере 0,6 млн. рублей, то каков наиболее ожидаемый результат принятого решения?

Задание № 18

Финансовый директор организации имеет возможность получить кредит в банке на покупку оборудования под проценты на уровне 40 % годовых. Одновременно он получает предложение получить оборудование по лизингу на следующих условиях: стоимость объекта лизинга 144 000 рублей. Период полной амортизации 1 год равномерно по месяцам. Ежемесячные отчисления с учетом комиссионных лизингодателя, кредитных, консультационных и др. услуг составляет 5 % от остаточной стоимости оборудования. Какой вариант решения должен выбрать финансовый директор? Какова мера ответственности руководителя за неверно принятое решение?

Задание № 19

Сформулировать вопрос, требующий принятия управленческого решения, для мотивации как функции управления.

Задание № 20

В цехе сборки простых шариковых ручек компании «Карандаш» работает бригада из 20 женщин. Они сидят вдоль конвейера, по которому движутся комплектующие детали ручек. Заработная плата работницы определяется стоимостью операции, умноженной на число собранных ручек и деленной на число работниц. Количество собранных каждой работницей ручек определяется многими факторами, в среднем разброс составлял $\pm 12\%$. Производительность труда бригады равнялась 75 %. Сформулируйте проблему и примите решение по данной ситуации.

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

Экзамен является заключительным этапом процесса формирования компетенций обучающегося при изучении дисциплины и имеет целью проверку и оценку знаний обучающегося по теории и применению полученных знаний, умений и навыков при решении практических задач.

Экзамен проводится по расписанию, сформированному учебно-методическим управлением, в сроки, предусмотренные календарным учебным графиком.

Экзамен принимается преподавателем, ведущим лекционные занятия.

Экзамен проводится только при предъявлении обучающимся зачетной книжки и при условии выполнения всех контрольных мероприятий, предусмотренных учебным планом и рабочей программой дисциплины.

Обучающимся на экзамене представляется право выбрать один из билетов. Время подготовки к ответу составляет 30 минут. По истечении установленного времени обучающийся должен ответить на вопросы экзаменационного билета.

Результаты экзамена оцениваются по четырёхбалльной системе («отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно») и заносятся в зачётно-экзаменационную ведомость и зачетную книжку. В зачетную книжку заносятся только положительные оценки. Подписанный преподавателем экземпляр ведомости сдаётся не позднее следующего дня в деканат.

В случае неявки обучающегося на экзамен в зачетно-экзаменационную ведомость делается отметка «не явка».

Обучающиеся, не прошедшие промежуточную аттестацию по дисциплине, должны ликвидировать академическую задолженность в установленном локальными нормативными актами Института порядке.