

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Локтионова Оксана Геннадьевна
Должность: проректор по учебной работе
Дата подписания: 26.09.2023 16:23:29
Уникальный программный ключ:
0b817ca911e6668abb13a5d426d39e5f1c11eabbf73e943df4a4851fda56d089

МИНОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИИ

Юго-Западный государственный университет

УТВЕРЖДАЮ:
Заведующий кафедрой
международных отношений и
государственного управления
(наименование ф-та полностью)
_____ М.А. Пархомчук
(подпись, инициалы, фамилия)
«22» июня 2023 г.

ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА
для текущего контроля успеваемости
и промежуточной аттестации обучающихся
по дисциплине

Методы принятия управленческих решений
(наименование дисциплины)

38.03.04 Государственное и муниципальное управление,
направленность (профиль) Государственное и муниципальное управление
(код и наименование ОП ВО)

1 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ

1.1 ВОПРОСЫ ДЛЯ УСТНОГО ОПРОСА

1. Раздел (тема) дисциплины: Понятие, классификация и свойства управленческих решений

1. Понятие управленческих решений, место управленческих решений в управлении.
2. Классификация управленческих решений.
3. Требования, предъявляемые к управленческим решениям
4. . Этапы процесса разработки управленческих решений.
5. Руководитель в управлении: возможности и ограничения

2. Раздел (тема) дисциплины: Основы теории принятия решений: концепции модели теории принятия решений

1. Основные понятия и определения теории принятия решений.
2. Условия принятия решения.
3. Качество управленческого решения.
4. Условия и факторы, определяющие эффективность управленческих решений.
5. Объективные и субъективные факторы.
6. Концепции, принципы и парадигмы разработки решений.
7. Концепции «системы», «рациональных решений», «наилучшего решения».
8. Модель проблемной ситуации.
9. Задача анализа проблемы, задача получения информации, задача моделирования предпочтений, задача выбора, задача оценки фактической эффективности решений.

3. Раздел (тема) дисциплины: Процесс принятия и реализации управленческого решения

1. Подходы к принятию управленческих решений.
2. Этапы и операции процесса принятия и реализации управленческого решения.
3. Целевая ориентация управленческих решений.
4. Организация разработки и выполнения управленческих решений.
5. Порядок работы руководителя при разработке и реализации управленческого решения

4. Раздел (тема) дисциплины: Методы решения задач обоснования управленческих решений

1. Классификация методов принятия управленческих решений.
2. Анализ альтернатив действия.

3. Многокритериальные оценки, требования к системам критериев.
4. Оценочная система управленческих решений

5. Раздел (тема) дисциплины: Методы принятия управленческих решений в условиях определенности

1. Постановка задачи обоснования решений в условиях определенности.
2. Модель ситуации принятия решений в условиях определенности.
3. Технологии решения задач по скалярному критерию.
4. Эффективные альтернативы и технологии их отыскания.
5. Технологии отыскания эффективных решений с учетом относительной важности критериев.
6. Технология реализации базовых методов решения многокритериальных задач.

6. Раздел (тема) дисциплины: Методы оценки и выбора альтернатив в условиях неопределенности и риска

1. Понятие неопределенности и риска.
2. Анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернативных решений.
3. Организационные методы уменьшения неопределенностей.
4. Методы выбора альтернатив в условиях риска.
5. Принятие решений в условиях неопределенности.
6. Экспертные методы.

7. Раздел (тема) дисциплины: Контроль реализации управленческих решений

1. Реализация управленческих решений.
2. Классификация методов реализации управленческих решений.
3. Методы планирования: сетевое моделирование (сетевая матрица); разделение обязанностей (матрица распределения ответственности).
4. Методы организации выполнения управленческих решений; методы составления информационной таблицы реализации решений (ИТРР); методы воздействия и мотивации.
5. Методы контроля выполнения решений: контроль по результатам (промежуточным, конечным); контроль по срокам выполнения.
6. Содержание контроля; назначение контроля.

8. Раздел (тема) дисциплины: Методы оценки экономической эффективности управленческих решений

1. Понятие эффективности управленческих решений.
2. Методы оценки экономической эффективности принятия и реализации управленческих решений (традиционные подходы).
3. Методы оценки экономической эффективности принятия и

реализации управленческих решений на основе концепции ценностно ориентированного управления (концепции VBM).

4. Общие положения об ответственности за принятие решений.
5. Виды ответственности руководителей.

Шкала оценивания: балльная.

Критерии оценивания:

3 баллов выставляется обучающемуся, если он демонстрирует глубокое знание содержания вопроса; дает точные определения основных понятий; аргументированно и логически стройно излагает учебный материал; иллюстрирует свой ответ актуальными примерами (типовыми и нестандартными), в том числе самостоятельно найденными; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

2 баллов выставляется обучающемуся, если он владеет содержанием вопроса, но допускает некоторые недочеты при ответе; допускает незначительные неточности при определении основных понятий; недостаточно аргументированно и (или) логически стройно излагает учебный материал; иллюстрирует свой ответ типовыми примерами.

1 баллов выставляется обучающемуся, если он освоил основные положения контролируемой темы, но недостаточно четко дает определение основных понятий и дефиниций; затрудняется при ответах на дополнительные вопросы; приводит недостаточное количество примеров для иллюстрирования своего ответа; нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

0 баллов (выставляется обучающемуся, если он не владеет содержанием вопроса или допускает грубые ошибки; затрудняется дать основные определения; не может привести или приводит неправильные примеры; не отвечает на уточняющие и (или) дополнительные вопросы преподавателя или допускает при ответе на них грубые ошибки.

1.2 ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ

1. Раздел (тема) дисциплины: Понятие, классификация и свойства управленческих решений

1. Сущность и содержание управленческих решений.
2. Функции решений в методологии и организации процессов управления.
3. Типология управленческих решений. Классификация решений.
4. Формы подготовки и реализации управленческих решений.
5. Научные подходы в организации разработки и реализации управленческих решений.
6. Принципы формирования управленческих решений, разработанные в научных работах Берга А.И., Богданова А.А, Гвишиани Д.М., Райфа Х., Райфа Г., Цыгичко, Саймона Г. и др.
7. Интеграция теории управления и теории принятия решений.

8. Универсальная теория принятия решений в свете трансформаций современных концепций менеджмента.

9. Решающая роль креативности и инноваций в создании конкурентных преимуществ; управление креативностью для нахождения нестандартных, творческих, уникальных решений для развития бизнеса.

10. Современные методы и методологии управления инновационным мышлением.

2. Раздел (тема) дисциплины: Основы теории принятия решений: концепции модели теории принятия решений

10. Условия принятия решения.

11. Качество управленческого решения.

12. Условия и факторы, определяющие эффективность управленческих решений.

13. Объективные и субъективные факторы.

14. Концепции, принципы и парадигмы разработки решений.

15. Концепции «системы», «рациональных решений», «наилучшего решения».

16. Модель проблемной ситуации.

17. Задача анализа проблемы, задача получения информации, задача моделирования предпочтений, задача выбора, задача оценки фактической эффективности решений.

3. Раздел (тема) дисциплины: Процесс принятия и реализации управленческого решения

6. Подходы к принятию управленческих решений.

7. Этапы и операции процесса принятия и реализации управленческого решения.

8. Целевая ориентация управленческих решений.

9. Организация разработки и выполнения управленческих решений.

10. Порядок работы руководителя при разработке и реализации управленческого решения

11. Характеристики, особенности и взаимосвязь объектных, организационных, коммуникационных решений.

12. Проблема интеграции объектных и организационных решений; организационных и коммуникационных решений.

13. Опишите алгоритм принятия управленческого решения.

14. Назовите и дайте характеристику этапам принятия и реализации управленческого решения.

15. Перечислите стадии, этапы и операции процесса принятия и реализации управленческого решения.

16. Опишите основную модель принятия управленческих решений и ее составные элементы.

17. Раскройте понятие «оцениваемых альтернатив действий».

18. Что такое результаты альтернатив действий и выбор одной

альтернативы действий?

19. Опишите состояние внешней среды и ее влияние на принятие управленческого решения.

20. Опишите значение целевой функции в принятии решений.

21. Назовите факторы (детерминанты) решения: первичные и вторичные.

22. Опишите роль моделирования в процессах принятия управленческих решений.

23. Опишите модели принятия управленческих решений: нормативная (классическая), административная (дескриптивная), политическая, их характеристики и значение.

24. Организация выполнения управленческих решений.

4. Раздел (тема) дисциплины: Методы решения задач обоснования управленческих решений

5. Определенность. Абсолютная определенность.

6. Формальное решение.

7. Творческое решение.

8. Транспортная задача математического программирования.

9. Лексикографическая задача.

10. Метод последовательных уступок.

11. Метод главного критерия.

5. Раздел (тема) дисциплины: Методы принятия управленческих решений в условиях определенности

1. Особенности принятия решений в условиях неопределенности.

2. Условия проведения многоцелевых операций.

3. Особенности теории игр и статистических решений.

4. Методы сопоставления стратегий.

5. Отличительные черты критериев.

6. Критерии и методы решения задач в условиях неопределенности.

6. Раздел (тема) дисциплины: Методы оценки и выбора альтернатив в условиях неопределенности и риска

1. Содержание понятия «риск» при принятии управленческих решений.

2. Организационные риски.

3. Коммерческие (экономические риски).

4. Технологические риски.

5. Социальные риски.

6. Правовые риски.

7. Субъективная и объективная стороны управленческого риска.

8. Способы оценки риска.

9. Особенности риска в деятельности персонала организации.

10. Стратегии управления риском.

11. Основные методы уменьшения отрицательной составляющей риска.

12. Сущность экономического метода снижения риска.
13. Особенности организационно-распорядительных методов минимизации рисков.
14. Сходства и различия социально-психологических и идеологических методов снижения риска.
15. Процедуры управленческих действий по минимизации рисков.

7. Раздел (тема) дисциплины: Контроль реализации управленческих решений

7. Классификация методов реализации управленческих решений.
8. Методы организации выполнения управленческих решений.
9. Методы контроля выполнения решений.
10. Организация мониторинга за процессом выполнения управленческих решений.
11. Ответственность в системе разработки и реализации управленческих решений. Виды ответственности.

8. Раздел (тема) дисциплины: Методы оценки экономической эффективности управленческих решений

1. Эффективность управленческих решений и её составляющие.
2. Методы расчета экономической эффективности подготовки и реализации управленческих решений.
3. Системы информационной и интеллектуальной поддержки разработки и реализации управленческих решений.
4. Методы поддержки принятия решений на основе информационных технологий.
5. Охарактеризуйте понятия «эффект от принятия управленческого решения» и «эффективность управленческого решения».
6. Охарактеризуйте понятие «экономическая эффективность управленческого решения».
7. Охарактеризуйте понятие «организационная эффективность управленческого решения».
8. Охарактеризуйте понятие «социальная эффективность управленческого решения».
9. Охарактеризуйте понятие «технологическая эффективность управленческого решения».
10. Охарактеризуйте понятие «психологическая эффективность управленческого решения».
11. Охарактеризуйте понятие «правовая эффективность управленческого решения».
12. Опишите методы расчета экономической эффективности подготовки и принятия управленческого решения.
13. Опишите особенности систем интеллектуальной, аналитической и информационной поддержки процесса принятия управленческих решений. Организация ситуационных центров.

14. Какова ответственность в системах принятия и реализации управленческих решений? Виды ответственности.

Критерии оценки для оценки:

- 2 балла выставляется обучающемуся, если он полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка;

- 1,5 балла выставляется обучающемуся, если он ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для выставления 2 баллов, но допускает 1-2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1-2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого;

- 1 балл выставляется обучающемуся, если он обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировании правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновывать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого;

- 0 баллов выставляется обучающемуся, если он обнаруживает незнание большей части соответствующего вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

1.3 ТЕМЫ СООБЩЕНИЙ

Темы сообщений по теме 1 «Понятие, классификация и свойства управленческих решений»

1. Управленческие решения как процесс и явление.
2. Управленческие решения как результат технологического процесса управления.
3. Свойства решения.
4. Объекты и субъекты решения.
5. Функции решений в методологии и организации процессов управления.
6. Типология управленческих решений: объектные, организационные, коммуникационные.
7. Классификация решений: программируемые и непрограммируемые решения.
8. Условия и факторы качества управленческих решений.
9. Формы подготовки и реализации управленческих решений.
10. Использование форм подготовки и реализации решений.
11. Научные подходы в организации разработки и реализации управленческих решений. Системный, функциональный и ситуационный подходы.

12. Принципы формирования управленческих решений, разработанные в научных работах Берга А.И., Богданова А.А., Гвишиани Д.М..

13. Принципы формирования управленческих решений, разработанные в научных работах Райфа Х., Райфа Г., Цыгичко, Саймона Г. и др.

14. Современное содержание процессов принятия управленческих решений, характеристики и особенности.

15. Интеграция теории управления и теории принятия решений.

16. Универсальная теория принятия решений в свете трансформаций современных концепций менеджмента.

Темы сообщений по теме 2 «Основы теории принятия решений: концепции модели теории принятия решений»

1. Модели принятия решений.

2. Концепция ограниченной рациональности Г. Саймона.

3. Модель «мусорной корзины» Дж. Марча.

4. Теория локальных приращений Ч. Линдблома.

5. Модель принятия решений В. Врума.

6. Модель организации М. Круазье.

7. Основная модель принятия решений.

8. Детерминанты (факторы решения). Первичные и вторичные.

Темы сообщений по теме 3 «Процесс принятия и реализации управленческого решения»

1. Алгоритм принятия управленческих решений.

2. Организация процесса разработки управленческих решений.

3. Диагностика и идентификация проблем (построение дерева проблем).

4. Понятие альтернативы в процессах принятия решения; выбор альтернатив; языки описания альтернатив. Критерии и ограничения выбора альтернатив.

5. Состав процедур разработки, согласования, утверждения и организации выполнения управленческих решений.

6. Влияние личности менеджера на принятие решений, побуждение сотрудников к участию в принятии управленческих решений.

7. Модель Врума-Джаго.

8. Организация ситуационных центров.

9. Характеристики, особенности и взаимосвязь объектных, организационных, коммуникационных решений.

10. Проблема интеграции объектных и организационных решений; организационных и коммуникационных решений.

11. Алгоритм принятия управленческого решения.

Темы сообщений по теме 4 «Методы решения задач обоснования управленческих решений»

1. Раскройте понятие «оцениваемых альтернатив действий».
2. Что такое результаты альтернатив действий и выбор одной альтернативы действий?
3. Опишите состояние внешней среды и ее влияние на принятие управленческого решения.
4. Опишите значение целевой функции в принятии решений.
5. Назовите факторы (детерминанты) решения: первичные и вторичные.
6. Опишите роль моделирования в процессах принятия управленческих решений.
7. Опишите модели принятия управленческих решений: нормативная (классическая), административная (дескриптивная), политическая, их характеристики и значение.
8. Организация выполнения управленческих решений.

Темы сообщений по теме 5 «Методы принятия управленческих решений в условиях определенности»

1. Определенность. Абсолютная определенность.
2. Формальное решение.
3. Творческое решение.
4. Транспортная задача математического программирования.
5. Лексикографическая задача.
6. Метод последовательных уступок.
7. Метод главного критерия.

Темы сообщений по теме 6 «Методы оценки и выбора альтернатив в условиях неопределенности и риска»

1. Особенности принятия решений в условиях неопределенности.
2. Условия проведения многоцелевых операций.
3. Особенности теории игр и статистических решений.
4. Методы сопоставления стратегий.
5. Отличительные черты критериев.
6. Критерии и методы решения задач в условиях неопределенности.
8. Организационные риски.
9. Коммерческие (экономические риски).
10. Технологические риски.
11. Социальные риски.
12. Правовые риски.
13. Способы оценки риска.
14. Особенности риска в деятельности персонала организации.
15. Стратегии управления риском.
16. Основные методы уменьшения отрицательной составляющей риска.
17. Особенности организационно-распорядительных методов минимизации рисков.

25. Процедуры управленческих действий по минимизации рисков.

Темы сообщений по теме 7 «Методы контроля реализации решений»

1. Содержание контроля; назначение контроля.
2. Методы планирования: сетевое моделирование (сетевая матрица);
3. разделение обязанностей (матрица распределения ответственности).
4. Методы организации выполнения управленческих решений; методы составления информационной таблицы реализации решений (ИТРР);
5. методы воздействия и мотивации.
6. Методы контроля выполнения решений: контроль по результатам (промежуточным, конечным);
7. контроль по срокам выполнения.

Темы сообщений по теме 8 «Методы оценки экономической эффективности управленческих решений. Ответственность руководителя за принятие решений»

1. Виды эффективности управленческих решений.
2. Количественная и качественная оценка управленческих решений.
3. Интенсивность и производительность при оценке управленческих решений.
4. Результативность управленческого решения.
5. Соотношение экономической и социальной эффективности управленческих решений в государственном управлении.
6. Политическая эффективность управленческого решения.
7. Эффективность выполнения отдельных управленческих функций и ее оценка.

Шкала оценивания: бальная

Критерии оценки:

– 3 баллов (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если тема сообщения раскрыта полно и глубоко, при этом убедительно и аргументированно изложена собственная позиция автора по рассматриваемому вопросу; структура сообщения логична; изучено большое количество актуальных источников, самостоятельно подобран яркий иллюстративный материал; сделан обоснованный убедительный вывод.

– 2 баллов (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если тема сообщения раскрыта полно и глубоко, сделана попытка самостоятельного осмысления темы; структура сообщения логична; изучено достаточное количество источников, имеются ссылки на источники; приведены уместные примеры; сделан обоснованный вывод.

– 1 балл (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если тема сообщения раскрыта неполно и (или) в изложении

темы имеются недочеты и ошибки; структура сообщения логична; количество изученных источников менее рекомендуемого, сделаны ссылки на источники; приведены общие примеры; вывод сделан, но имеет признаки неполноты и неточности.

– 0 баллов (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если содержание сообщения имеет явные признаки плагиата и (или) тема сообщения не раскрыта и (или) в изложении темы имеются грубые ошибки; материал не структурирован, излагается непоследовательно и сбивчиво; количество изученных источников значительно менее рекомендуемого, неправильно сделаны ссылки на источники или они отсутствуют; не приведены примеры или приведены неверные примеры.

1.4 ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ЗАДАЧИ

1. Раздел (тема) дисциплины: Понятие, классификация и свойства управленческих решений

Задание № 1. Написание конспекта первоисточника - создание обзора информации, содержащейся в объекте конспектирования, в более краткой форме. В конспекте должны быть отражены основные принципиальные положения источника, основные методологические положения работы, аргументы, этапы доказательства и выводы. Конспект должен начинаться с указания реквизитов источника (фамилии автора, полного наименования работы, места и года издания). Особо значимые места, примеры выделяются цветным подчеркиванием, взятием в рамку, пометками на полях, чтобы акцентировать на них внимание и прочнее запомнить.

Задание № 2. Составление глоссария - выражается в подборе и систематизации терминов, непонятных слов и выражений, встречающихся при изучении темы. Оформляется письменно, включает название и значение терминов, слов и понятий в алфавитном порядке.

Задание № 3. Подготовка сообщения или презентации содержащего информацию, дополняющую и развивающую основную тему, изучаемую на аудиторных занятиях.

Задание № 4. Подготовка сообщения или презентации содержащего информацию, дополняющую и развивающую основную тему, изучаемую на аудиторных занятиях.

Задание № 5. Вы менеджер по маркетингу на фирме, выпускающей бытовую технику. Фирма при помощи дорогостоящих исследований попыталась усовершенствовать один из выпускаемых товаров – пылесос. Пылесос по-прежнему не ионизирует воздух, хотя именно к этому результату пытались прийти в результате исследований. Поэтому новый пылесос не стал по-настоящему усовершенствованной новинкой. Вы знаете, что появление надписи «Усовершенствованная новинка» на упаковке и в рекламе средств массовой информации повысит значительно сбыт такого товара.

Постановка задачи: Какие действия вы предпримете? Почему?

Задание № 6. 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 № 7. 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 № 8. 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 № 9. 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 № 10. Вы менеджер по персоналу. В вашу фирму пришла молодая способная женщина, желающая стать торговым агентом. Уровень ее квалификации значительно выше, чем у претендентов-мужчин на эту должность. Но прием ее на работу неизбежно вызовет отрицательную реакцию со стороны ряда ваших торговых агентов, среди которых женщин нет, а также может раздосадовать некоторых важных клиентов фирмы.

Постановка задачи: Возьмете ли вы эту женщину на работу? Почему?

2. Раздел (тема) дисциплины: Основы теории принятия решений: концепции модели теории принятия решений

Задание №1 Формирование информационного блока основных понятий административного менеджмента, оформление информации в виде подборки

материалов, кратко отражающих теоретические вопросы изучаемой проблемы (определение, структура, виды), а также практические ее аспекты (методики изучения, значение для усвоения последующих тем, профессиональная значимость). Информационный блок может включать таблицы, схемы, рисунки, методики исследования, выводы.

Оформляется письменно, ее объем не более двух страниц, контроль выполнения может быть произведен на практическом занятии путем оценки эффективности его использования для выполнения заданий.

Задание № 2. Составление глоссария - выражается в подборе и систематизации терминов, непонятных слов и выражений, встречающихся при изучении темы. Оформляется письменно, включает название и значение терминов, слов и понятий в алфавитном порядке.

Задание № 3. Подготовка сообщения или презентации содержащего информацию, дополняющую и развивающую основную тему, изучаемую на аудиторных занятиях.

Задание № 4. Хлебопекарные предприятия, как правило, сталкиваются с проблемой своевременного удовлетворения утреннего заказа торговой сети. Большинство магазинов хотели бы получать хлебобулочные изделия в широком ассортименте уже к открытию магазина. Следствием этого требования является неравномерная загрузка хлебопекарных печей в течение суток, чрезмерное напряжение с отгрузкой продукции в утренние часы, нарушение графиков доставки продукции и существенная вероятность поставки продукции сомнительной свежести.

Определить факторы, влияющие на принятие решения. Какие пути решения возникающих проблем Вы можете предложить? Как должны взаимодействовать структурные подразделения хлебопекарных предприятий для решения этих проблем?

3. Раздел (тема) дисциплины: Процесс принятия и реализации управленческого решения

Задание № 1. Написание конспекта первоисточника - создание обзора информации, содержащейся в объекте конспектирования, в более краткой форме. В конспекте должны быть отражены основные принципиальные положения источника, основные методологические положения работы, аргументы, этапы доказательства и выводы. Конспект должен начинаться с указания реквизитов источника (фамилии автора, полного наименования работы, места и года издания). Особо значимые места, примеры выделяются цветным подчеркиванием, взятием в рамку, пометками на полях, чтобы акцентировать на них внимание и прочнее запомнить.

Задание №2 Составление тестов и эталонов ответов к ним - закрепление изученной информации путем ее дифференциации, конкретизации, сравнения и уточнения в контрольной форме (вопроса, ответа). Студент должен составить как сами тесты, так и эталоны ответов к ним. Тесты могут быть различных уровней сложности, целесообразно предоставлять студенту в этом свободу выбора, главное, чтобы они были в

рамках темы. Количество тестов (информационных единиц) можно определить произвольно. Контроль качества тестов можно вынести на обсуждение («Кто их больше составил?», «Чьи тесты более точны, более интересны?» и т. д.) непосредственно на практическом занятии. Оценку их качества также целесообразно провести в рамках занятия. Задание оформляется письменно.

Задание № 3. Подготовка сообщения или презентации содержащего информацию, дополняющую и развивающую основную тему, изучаемую на аудиторных занятиях.

Задание № 4. Задание: из 18 действий, обозначенных в списке, надо последовательно составить алгоритм решения управленческих проблем, для чего необходимо пронумеровать действия порядковыми номерами, начиная с 1 по 18; выделить стадии процесса принятия и реализации управленческих решений.

Таблица 1 - Список действий при решении управленческих проблем

№	Наименование действий (этапов) принятия управленческого решения	Инд. ранг	Ранг консульт	Отклонение
1	Структуризация проблемы			
2	Документальное оформление задач			
3	Определение разрешимости проблемы			
4	Определение отклонения фактического состояния системы от желаемого			
5	Оценка степени полноты и достоверности информации о проблеме			
6	Оформление решения			
7	Разработка вариантов решения проблемы			
8	Определение существования проблемы			
9	Оценка новизны проблемы			
10	Контроль выполнения решения			
11	Выбор решения			
12	Оценка вариантов решения			
13	Координация действий исполнителей решения			
14	Постановка задач исполнителям			
15	Выбор критерия оценки вариантов решения			
16	Установление взаимосвязи с			

	другими проблемами			
17	Формулирование проблемы			
18	Определение причины возникновения проблемы			
ИТОГО				

Задание № 5. Ответьте «да» или «нет»

Таблица 2- Вопросы решаемые при управлении

	Контрольные вопросы	ДА	НЕТ
1	Обмен информации в иерархической структуре управления происходит только по вертикали		
2	Управленческий цикл на каждом конкретном предприятии зависит от технологии производственного процесса, периодичности возникновения внешних и внутренних проблем, требующих своего решения		
3	Для подразделения организации управленческий цикл начинается с момента получения задания		
4	Информация, поступающая от нижестоящей организации к вышестоящей, должна быть более детализированной		
5	Принятое управленческое решение можно откорректировать на любом этапе управленческого цикла		
6	Отсутствие обратной связи в организации может привести к кризисной ситуации		
7	Функцию контроля может выполнять любой сотрудник организации		
8	Осмысленность и однозначное восприятие стандартов сотрудниками приводит к повышению эффективности системы контроля		
9	Эффективное функционирование системы контроля невозможно без вычислительной техники и современных систем поддержания и сопровождения процесса выработки и принятия управленческих решений		
10	Двустороннее общение с сотрудниками повышает эффективность системы контроля		

4. Раздел (тема) дисциплины: Методы решения задач обоснования управленческих решений

Задание № 1. Написание конспекта первоисточника - создание обзора информации, содержащейся в объекте конспектирования, в более краткой форме. В конспекте должны быть отражены основные принципиальные

положения источника, основные методологические положения работы, аргументы, этапы доказательства и выводы. Конспект должен начинаться с указания реквизитов источника (фамилии автора, полного наименования работы, места и года издания). Особо значимые места, примеры выделяются цветным подчеркиванием, взятием в рамку, пометками на полях, чтобы акцентировать на них внимание и прочнее запомнить.

Задание № 2. Составление глоссария - выражается в подборе и систематизации терминов, непонятных слов и выражений, встречающихся при изучении темы. Оформляется письменно, включает название и значение терминов, слов и понятий в алфавитном порядке.

Задание № 3. Подготовка сообщения или презентации содержащего информацию, дополняющую и развивающую основную тему, изучаемую на аудиторных занятиях.

5. Раздел (тема) дисциплины: Методы принятия управленческих решений в условиях определенности

Задание № 1. Подготовка сообщения или презентации содержащего информацию, дополняющую и развивающую основную тему, изучаемую на аудиторных занятиях.

Задание № 2. Для производства двух видов изделий типа А и типа В предприятие использует 3 вида сырья. Нормы расхода каждого вида сырья на изготовление единицы продукции каждого типа, общее количество сырья, имеющегося в наличии, а также прибыль от реализации одного изделия каждого типа приведены в таблице.

Таблица 3 – Данные для расчетов

Виды сырья	Нормы расхода сырья		Общее количество сырья (кг)
	А	В	
I	14	12	350
II	6	3	170
III	5	5	200
Прибыль от реализации одного изделия (руб.)	50	40	

Найти план выпуска продукции, обеспечивающий в рамках имеющихся ресурсов наибольшую прибыль.

Задание № 3. Для производства четырех видов изделий A_1, A_2, A_3, A_4 завод должен использовать три вида сырья I, II, III, запасы которого на планируемый период составляют соответственно 1000, 600, и 150 условных единиц. (Предполагается, что ресурсы других видов имеются в количествах, достаточных для выполнения оптимального плана). В приведенной таблице даны технологические коэффициенты, то есть расход каждого вида сырья на производство единицы каждого изделия и прибыль от реализации единицы изделия каждого вида.

Таблица 4 – Условия для расчетов

Вид сырья	Запас	Технологические коэффициенты
-----------	-------	------------------------------

	сырья	A_1	A_2	A_3	A_4
А	1000	6	2	0	2
Б	600	4	2	2	1
В	150	1	0	2	1
Прибыль от реализации		6	3	2	4

Требуется составить такой план выпуска указанных изделий, чтобы обеспечить максимальную прибыль от их реализации. Задачу решить в электронных таблицах.

6. Раздел (тема) дисциплины: Методы оценки и выбора альтернатив в условиях неопределенности и риска

Задание № 1. Написание конспекта первоисточника - создание обзора информации, содержащейся в объекте конспектирования, в более краткой форме. В конспекте должны быть отражены основные принципиальные положения источника, основные методологические положения работы, аргументы, этапы доказательства и выводы. Конспект должен начинаться с указания реквизитов источника (фамилии автора, полного наименования работы, места и года издания). Особо значимые места, примеры выделяются цветным подчеркиванием, взятием в рамку, пометками на полях, чтобы акцентировать на них внимание и прочнее запомнить.

Задание №2 Составление тестов и эталонов ответов к ним-- закрепление изученной информации путем ее дифференциации, конкретизации, сравнения и уточнения в контрольной форме (вопроса, ответа). Студент должен составить как сами тесты, так и эталоны ответов к ним. Тесты могут быть различных уровней сложности, целесообразно предоставлять студенту в этом свободу выбора, главное, чтобы они были в рамках темы. Количество тестов (информационных единиц) можно определить произвольно. Оценка их качества также целесообразно провести в рамках занятия. Задание оформляется письменно.

Задание № 3. Подготовка сообщения или презентации содержащего информацию, дополняющую и развивающую основную тему, изучаемую на аудиторных занятиях.

Задание № 4. Предположим, что вы хотите вложить на фондовой бирже 10 000 долл. в акции одной из двух компаний: А или В. Акции компании А являются рискованными, но могут принести 50 % прибыли от суммы инвестиции на протяжении следующего года. Если условия фондовой биржи будут неблагоприятны, сумма инвестиции может обесцениться на 20 %. Компания В обеспечивает безопасность инвестиций с 15 % прибыли в условиях повышения котировок на бирже и только 5 % — в условиях понижения котировок. Все аналитические публикации, с которыми можно познакомиться (а они всегда есть в изобилии в конце года), с вероятностью 60 % прогнозируют повышение котировок и с вероятностью 40 % — понижение котировок. В какую компанию следует вложить деньги?

Таблица 5 - Информация, с принятием решения

Альтернативные решения	Прибыль за один год от инвестиций 10000 долл.	
	При повышении котировок (долл.)	При понижении котировок (долл.)
Акции компании А	5000	-2000
Акции компании В	1500	500
Вероятность события	0,6	0,4

Задание № 5. Директор лицея, обучение в котором осуществляется на платной основе, решает, следует ли расширять здание лицея на 250 мест, на 50 мест или не проводить строительных работ вообще. Если население небольшого города, в котором организован лицей, будет расти, то большая реконструкция могла бы принести прибыль в $250 \cdot N$ (N – номер варианта) тыс. руб. в год, незначительное расширение учебных помещений могло бы принести прибыль в $90 \cdot N$ тыс. руб. прибыли. Если население города увеличиваться не будет, то крупное расширение обойдется лицеем в $120 \cdot N$ тыс. руб., а малое в $45 \cdot N$ тыс. руб. Государственная статистическая служба предоставила информацию об изменении численности населения: вероятность роста численности равна 0.7; вероятность того, что численность не изменится или уменьшится равна 0.3. Построить дерево решений и определите наилучшую альтернативу по критерию максимума ожидаемой денежной оценки (ОДО). Чему равно ОДО наилучшего решения.

Таблица 6 – Данные для построения дерева решений

Стратегии директора	Благоприятная среда с вероятностью $p=0,7$. Прибыль, тыс.руб.	Неблагоприятная среда, с вероятностью $p=0,3$. Прибыль, тыс.руб.
А1: Строительство лицея на 250 мест	5000	-2400
А2: Строительство лицея на 50 мест	1800	-900
А3: Не проводить строительство	-	-

Постройте дерево решений.

Задание №6. Торговый агент планирует прибыть в другой город на встречу с клиентом и оформить заказ на поставку товара. Для данной поездки агенту необходимо выбрать, вид транспорта — самолет или поезд. Процесс принятия решения включает в себя анализ следующих обстоятельств:

— время, затраченное на дорогу «от двери до двери», при использовании поезда составит 7 часов, а полет рейсовым самолетом сократит временные затраты до 2 часов (табл. 13);

— авиарейс в любую минуту может быть отложен или прерван по метеоусловиям;

— поездка по железной дороге отнимает у торгового агента полный рабочий день, который, по его оценке, мог бы увеличить сбыт на 1500 долл.;

— по прогнозу агента, только в случае личного контакта с клиентом сумма оформленного заказа составит 3000 долл.;

— если рейс авиакомпании будет отложен или прерван из-за тумана, личное посещение клиента придется заменить телефонным звонком. Это приведет к уменьшению суммы заказа иногороднего клиента до 500 долл., но позволит торговому агенту обеспечить другие заказы на 1500 долл.

Примите решение по изложенной ситуации, используя метод матрицы решений.

Таблица 7 - Варианты

Стратегия	Вероятность погоды	Туман (0,1)	Ясная погода (0,9)
1. Самолет 2. Поезд			

Задание №7. Организация владеет сетью небольших ресторанов. Владельцами принято решение о расширении бизнеса. Определить наиболее эффективный вариант реализации данного решения при следующих условиях:

Таблица 8 - Ожидаемая стоимость вариантов решений (событий)

Варианты решения	Условия принятия решения (состояние экономики)		
	спад	стабилизация	подъем
1. Строительство новой точки	-1000	200	700
2. Аренда дополнительных помещений	-500	300	250
3. Расширение существующих точек	-400	200	200

возможные состояния экономики и вероятность их наступления:

- а) спад—0,3;
- б) стабилизация — 0,4;
- в) подъем —0,3.

Для принятия решения на основе критерия ожидаемой стоимости строится таблица

Таблица 9 -Оценка ожидаемой стоимости

Варианты решения	Условия принятия решения (состояние экономики)			Ожидаемый эффект	Выбор
	спад	стабилизация	подъем		
1. Строительство новой точки					
2. Аренда дополнительных помещений					
3. Расширение существующих точек					
4. Вероятность наступления события					

Для принятия решения на основе критерия Лапласа строится таблица.

Таблица 10 – Принятие решения на основе критерия Лапласа

Варианты решения	Общий эффект на равную вероятность	Выбор
1		
2		
3		

Для принятия решения на основе критериев пессимизма и оптимизма строится таблица.

Таблица 11 – Принятие решения на основе критериев пессимизма и оптимизма

Варианты решения	Условия принятия решения (лучшее либо худшее состояние экономики)	Эффект	Выбор
1			
2			
3			

Для принятия решения на основе критерия сожаления строится таблица.

Таблица 12 - Принятия решения на основе критерия сожаления

Варианты решения	Сожаление в разных условиях принятия решения (состояние экономики)			Максимум сожаления	Выбор
	спад	стабилизация	подъем		
1					
2					

Задание №7. Имеются следующие виды рисков:

1. Недостаток оборотных средств.
2. Неустойчивость спроса.
3. Квалификация кадров.
4. Несвоевременная поставка комплектующих.
5. Удалённость от транспортных узлов.
6. Отсутствие резерва мощности.

7. Наличие альтернативных источников сырья.
 8. Недобросовестность подрядчика.
 9. Угроза забастовки.
 10. Недостаточный уровень заработной платы.
 11. Нестабильность качества сырья и материалов.
- Занесите эти риски в соответствующие графы таблицы.

Таблица 13 – Виды рисков

Подготовительные риски	Операционные риски	Финансовые риски	Юридические риски	Технические риски
1	2	3	4	5

Задание №8. При исследовании стадий функционирования бизнес-проекта выявлены следующие простые риски: - Неустойчивость спроса. - Появление альтернативного продукта. - Снижение цен конкурентами. - Увеличение производства у конкурентов. - Рост налогов. - Недостаток оборотных средств.

Поставьте в соответствие этим рискам следующие отрицательные влияния на прибыль: А. Увеличение кредитов. Б. Падение продаж. В. Падение спроса с ростом цен. Г. Снижение спроса. Д. Снижение цен. Е. Уменьшение чистой прибыли.

Задание №9. Найдите верное определение каждому из рисков, связанных с портфелем ценных бумаг.

Таблица 14 – Сопоставьте определения

Вид риска	Определения
1. Капитальный риск	1. Связан с вложением в ценные бумаги, зависящие от курса валют.
2. Селективный риск	2. Связан с потерями от снижения стоимости ценной бумаги
3. Временный риск	3. Свойствен монопродуктивным районам.
4. Риск законодательных изменений	4. Определяется несостоятельностью выплат процента по ценным бумагам.
5. Риск ликвидности	5. Определяется типом поведения предприятия
6. Рыночный риск	6. Связан с неустойчивостью экономического и политического положения страны.
7. Кредитный риск	7. Определяется неустойчивостью правовой базы предпринимательства
8. Инфляционный риск	8. Присутствует в случае потерь от реализации ценной бумаги из-за

9. Процентный риск	изменения оценки её качества. 9. Обусловлен потерями из-за продажи ценной бумаги в неподходящее время.
10. Страновой риск	10. Определяется неправильным выбором ценных бумаг для инвестирования.
11. Региональный риск	11. Риск обесценивания доходов от ценных бумаг.
12. Риск предприятий	12. Связан с потерями из-за изменения процентных ставок на рынке.
13. Валютный риск	13. Общий риск на все вложения в ценные бумаги.

Задание №10. Что такое неопределенность и риск? Назовите их основные виды? Какие методы анализа риска Вам известны? Кто и как должен его осуществлять? Как можно снизить риск и неопределенность проекта? Как ранжируются риски по степени важности?

7. Раздел (тема) дисциплины: Контроль реализации управленческих решений

Задание №1. Составление тестов и эталонов ответов к ним - закрепление изученной информации путем ее дифференциации, конкретизации, сравнения и уточнения в контрольной форме (вопроса, ответа). Студент должен составить как сами тесты, так и эталоны ответов к ним. Тесты могут быть различных уровней сложности, целесообразно предоставлять студенту в этом свободу выбора, главное, чтобы они были в рамках темы. Количество тестов (информационных единиц) можно определить произвольно. Контроль качества тестов можно вынести на обсуждение («Кто их больше составил?», «Чьи тесты более точны, более интересны?» и т. д.) непосредственно на практическом занятии. Оценку их качества также целесообразно провести в рамках занятия. Задание оформляется письменно.

Задание №2.

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?

а) Выбрать актив, группу, поручить разобраться и предложить меры по нормализации обстановки в коллективе, опираться на актив, поддержку руководства.

б) Попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников нового, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии.

в) Изучить перспективы улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые перспективные задачи, опираться на

лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

г) Установить деловой контакт со сторонниками нового, не принимая всерьез доводы сторонников старого подхода к технологии производства, проводить работу по реализации новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других прогрессивных руководителей.

Задание:

1. Составить план реализации ваших управленческих решений.
2. Построить сетевую матрицу и матрицу распределения.
3. Составить план организации реализации управленческих решений (план организации управленческих решений, оформить информационную таблицу реализации решений).
4. Разработать положение по мотивации реализации управленческого решения.
5. Разработать систему контроля реализации управленческих решений (контроль по результатам (промежуточным, конечным), контроль по срокам выполнения).

8. Раздел (тема) дисциплины: Методы оценки эффективности управленческих решений. Ответственность руководителя за принятие решений

Задание № 1. Написание конспекта первоисточника - создание обзора информации, содержащейся в объекте конспектирования, в более краткой форме. В конспекте должны быть отражены основные принципиальные положения источника, основные методологические положения работы, аргументы, этапы доказательства и выводы. Конспект должен начинаться с указания реквизитов источника (фамилии автора, полного наименования работы, места и года издания). Особо значимые места, примеры выделяются цветным подчеркиванием, взятием в рамку, пометками на полях, чтобы акцентировать на них внимание и прочнее запомнить.

Задание № 2. Составление глоссария - выражается в подборе и систематизации терминов, непонятных слов и выражений, встречающихся при изучении темы. Оформляется письменно, включает название и значение терминов, слов и понятий в алфавитном порядке.

Задание № 3. Подготовка сообщения или презентации содержащего информацию, дополняющую и развивающую основную тему, изучаемую на аудиторных занятиях.

Задание № 4. Проранжируйте следующие качества руководителя, необходимые для принятия управленческого решения, и прокомментируйте свой выбор:

- умение выделить суть основных взаимосвязей проблемы;
- смелость отклонить стандартные методы решения проблемы и искать новые, оригинальные; видеть дальше непосредственно данного;
- предложить новый вариант реорганизации элементов для иного функционирования; переключить действие объекта для нового его

употребления;

— предвидеть несколько различных вариантов и выбрать наиболее эффективные;

— переключаться с одной зрительной модели на другую, заложенную в том же образе;

— иметь чутье к наличию проблемы там, где кажется, что все уже решено; предвидеть последствия.

Таблица 15 -Технология основательных решений

Приверженность основательным решениям и достижению стратегических целей	Приверженность сиюминутным решениям и ситуационному управлению
Регулярная модернизация производства и вложение средств в новые способы выполнения работы	Использование имеющегося оборудования до тех пор, пока оно не выйдет из строя
Инвестирование профессионального роста сотрудников, их постоянное совершенствование	Отсутствие внимательного отношения к развитию сотрудников
Приверженность разработке новой продукции и инновациям	Отказ от разработки новой продукции, кроме случаев максимальной прибыли при минимальном риске
Обслуживание потребителей, порождающее повторный бизнес	Желание единовременно получить максимальную прибыль в работе с потребителем
Сохранение доверительных отношений и честных условий в совместной деятельности с партнерами	Изменение условий совместной деятельности из конъюнктурных соображений
Вознаграждение сотрудников на основе продолжительной программы за нахождение способов более эффективной работы	Уменьшение расходов на вознаграждение до минимума из-за стремления к экономии
Приверженность выпуску качественной продукции (качество — ключ к повышению производительности труда)	Ориентация на выпуск продукции любыми средствами
Принятие управленческих решений с привлечением сотрудников, непосредственно связанных с выполнением работы	Принятие управленческих решений только составом руководителей
Развитие новых направлений при наличии соответствующих знаний и навыков персонала	Развитие новых направлений, исходя из конъюнктурных соображений

Долговременная приверженность стратегическому развитию предприятия	Достижение краткосрочных целей любой ценой
--	--

Данная технология не противоречит общепринятым принципам влияния на поведение персонала при принятии управленческих решений. Достоинством ее является то, что она алгоритмизирует деятельность руководителя и направляет ее в русло стратегии, а не сиюминутных приоритетов. Именно это выступает определяющим фактором формирования поведения персонала.

Задание № 5. Проранжируйте следующие качества руководителя, необходимые для принятия управленческого решения, и прокомментируйте свой выбор:

- умение выделить суть основных взаимосвязей проблемы;
- смелость отклонить стандартные методы решения проблемы и искать новые, оригинальные;
- видеть дальше непосредственно данного;
- предложить новый вариант реорганизации элементов для иного функционирования;
- переключить действие объекта для нового его употребления;
- предвидеть несколько различных вариантов и выбрать наиболее эффективные;
- переключаться с одной зрительной модели на другую, заложенную в том же образе;
- иметь чутье к наличию проблемы там, где кажется, что все уже решено;
- предвидеть последствия.

Задание № 6. Компания «Конфеты» производит и продает кондитерские изделия различных наименований. Руководитель компании реализовал УР по изменению функциональных обязанностей и сократил одного работника. Другим работникам за выполнение дополнительных функций увеличили материальное вознаграждение. В результате совершенствования функциональных обязанностей и лучшей работы персонала себестоимость продукции уменьшилась на 2 %, цена изделия уменьшилась на 0,7 %, но общая цена реализации увеличилась на 3 % из-за увеличения объема продаж.

Общие данные приведены в таблице:

Таблица 16 – Характеристика решений

Этапы работы компании	Общая цена реализации в месяц, млн руб	Общие затраты в месяц, млн руб.	Прибыль, млн руб
До реализации УР	2,383	2,174	0,613
После реализации Урн	2,578	2,154	0,705

Требуется оценить экономическую эффективность УР.

Задание № 7. Компания «Импульс» производит и продает компьютеры и комплектующие. Руководитель компании реализовал УР по изменению функциональных обязанностей и сократил одного работника. Другим работникам за выполнение дополнительных функций увеличили материальное вознаграждение. В результате совершенствования функциональных обязанностей и лучшей работы персонала себестоимость продукции уменьшилась на 1,5 %, цена изделия уменьшилась на 0,9 %, но общая цена реализации увеличилась на 4 % из-за увеличения объема продаж. Общие данные приведены в таблице:

Таблица 17 –Характеристика решений

Этапы работы компании	Общая цена реализации в месяц, млн руб	Общие затраты в месяц, млн руб.	Прибыль, млн руб
До реализации УР	3,125	2,817	0,819
После реализации Урн	3,516	2,619	0,952

Требуется оценить экономическую эффективность УР.

Задание № 8. Местный завод производит дорогостоящие станки, используемые в машиностроении, с ЧПУ. Сбыт станков уменьшается, что не соответствует возможностям завода. Руководитель отдела маркетинга принял УР о расширении формы оплаты за продукцию в виде лизинга, в качестве лизингодателя выступал сам завод. Станки стали уходить с завода быстрее, чем финансовое наполнение расчетного счета. Через год работы пришлось отказаться от этой системы. И тогда главный инженер завода принял решение о создании постоянной и временной частей рабочего персонала. Постоянная часть персонала работает независимо, а временная — в зависимости от количества заказов. Общие данные для расчетов приведены в таблице.

Таблица 18 –Характеристика решений

Наименование решения на заводе	Общая цена реализации в месяц, млн руб	Общие затраты в месяц, млн руб.	Прибыль, млн руб
Организации лизинговой формы оплаты	6,854	8,234	-0,283
Организация постоянной и переменной части персонала	6,854	6,148	1,491

Требуется оценить экономическую эффективность двух УР.

Задание № 9. Местный автозавод производит автомобили с автоматическим управлением. Сбыт машин уменьшается, что не соответствует возможностям завода. Руководитель отдела маркетинга принял

УР о расширении формы оплаты за продукцию в виде лизинга, в качестве лизингодателя выступал сам завод. Машины стали уходить с завода быстрее, чем финансовое наполнение расчетного счета. Через год работы пришлось отказаться от этой системы. И тогда главный инженер завода принял решение о создании постоянной и временной частей рабочего персонала. Постоянная часть персонала работает независимо, а временная — в зависимости от количества заказов. Общие данные для расчетов приведены в таблице.

Таблица 19 –Характеристика решений

Наименование решения на заводе	Общая цена реализации в месяц, млн руб	Общие затраты в месяц, млн руб.	Прибыль, млн руб
Организации лизинговой формы оплаты	7,125	6,834	-0,183
Организация постоянной и переменной части персонала	7,125	6,148	2,065

Требуется оценить экономическую эффективность двух УР.

Задание № 10. ОАО «Строительная корпорация» проектирует и строит жилые дома и офисные помещения. Собрание акционеров приняло постановление о начале работ по проектированию жилых домов с использованием современных автоматических технологий. В рамках данного решения директор ОАО «Строительная корпорация» выделил финансовые ресурсы, персонал и технику для проектного отдела, а также определил время проектирования. Общие данные для расчетов приведены в таблице.

Таблица 20 –Характеристика решений

Состояние ресурса	Наименование ресурса		
	финансы, руб.	персонал, руб.	оргтехника, комплектов
Приоритет	1,15	2	1,3
Выделено	195	17	7
Использовано	210	11	5

Требуется оценить экономическую эффективность УР.

Критерии оценки:

– 5 баллов выставляется обучающемуся, если неполно (не менее 70 % от полного), но правильно изложено задание; при изложении были допущены 1-2 несущественные ошибки, которые он исправляет после замечания преподавателя; дает правильные формулировки, точные определения, понятия терминов; может обосновать свой ответ, привести необходимые

примеры; правильно отвечает на дополнительные вопросы преподавателя, имеющие целью выяснить степень понимания студентом данного материала;

– 3 балла выставляется обучающемуся, если неполно (не менее 50 % от полного), но правильно изложено задание; при изложении допущена 1 существенная ошибка; знает и понимает основные положения данной темы, но допускает неточности в формулировки понятий; излагает выполнение задания недостаточно логично и последовательно; затрудняется при ответах на вопросы преподавателя;

– 1 балл выставляется обучающемуся, если неполно (менее 50 % от полного) изложено задание; при изложении были допущены существенные ошибки.

2. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

2.1 БАНК ВОПРОСОВ И ЗАДАНИЙ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ

1. Раздел (тема) дисциплины: Понятие, классификация и свойства управленческих решений

1. Что такое управленческое решение?

А. Главный фактор взаимодействия управляющей и управляемой системы.

В. Воздействие на управляемую систему.

С. Действия, вносящие целесообразное изменение в поведение управляемой системы.

Д. План действий, воплощаемый в реальность.

Е. Намерение менеджера изменить ситуацию и достичь определенных результатов.

2. Что такое решение в общем виде?

А. Любой результат мыслительной деятельности человека.

В. Действия руководителя в рамках своих функций.

С. Распоряжение руководителя, поддержанное коллективом.

Д. Выбор лучшей альтернативы.

3. Что такое «конкретная ситуация»?

А. Реальное положение дел относительно провозглашенной цели.

В. Набор реальных ситуаций в производственной или управленческой сфере деятельности, с которым организации приходится сталкиваться в процессе деятельности.

С. Набор причин, которые мешают организациям продвигаться к намеченным целям.

Д. «Фотография» рабочего дня организации.

4. Какие факторы определяют информационное обеспечение разработки УР?

А. Ценность информации, кол-во информации, личность менеджера

В. Форма представления информации, кол-во информации, полнота информации.

С. Знание менеджера, использование техники, социально-психологическая обстановка.

Д. Полнота информации, качество информации, агрегация информации.

Е. Человеческий фактор, ценность информации, полнота информации.

5. Методология разработки управленческого решения – это:

А. Логика, действия менеджера и команды.

В. Цель и подходы метода разработки решения.

С. Алгоритм разработки управленческого решения.

Д. Последовательность информационных операций.

Е. Совокупность методов анализа ситуаций.

6. Какое решение из предложенных вы бы выбрали в ситуации: подчиненный отказался без объяснения причин выполнить ваше распоряжение?

A. Наказал, выговор, снятие надбавки.

B. Проанализировал соответствие компетенций полномочий и ответственности подчиненного и содержание распоряжения.

C. Попытался бы выяснить причины отказа и, если возможно, убедить.

D. Провел бы анализ социально-психологической атмосферы в коллективе.

7. Изложите основное требование к управленческому решению (УР).

A. Должно соответствовать действующему законодательству и уставным документам организации.

B. Иметь четкую целевую направленность.

C. Иметь параметры для внешнего и внутреннего контроля.

D. Должно быть своевременным.

8. Дайте обобщенное определение управленческого решения.

A. Решение, принимаемое руководителем в социальной системе.

B. Решение, принимаемое руководителем в любой сфере его деятельности.

C. Решение, принимаемое руководителем и направленное на управление каким-либо процессом.

D. Решение, направленное на совершенствование управления производством.

9. Организационное решение – это:

A. Совокупность выборов, которые каждый человек должен совершать в повседневной жизни.

B. Выбор альтернатив, необходимый для получения максимального экономического эффекта.

C. Выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой должностью.

D. Решение, связанное с реструктуризацией организации

10. Назовите решения, которые являются результатом реализации определенной последовательности шагов или действий.

A. Запрограммированные.

B. Организационные.

C. Запрограммированные.

D. Стандартные.

11. Назовите решения, которые требуются в новых ситуациях, которые внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами.

A. Запрограммированные.

B. Организационные.

C. Запрограммированные.

D. Стандартные.

12. По сроку действия решения могут быть:

A. Стратегические.

- В. Тактические.
- С. Оперативные.
- Д. Все перечисленные.

13. По содержанию решения могут быть:

- А. Технические.
- В. Экономические.
- С. Организационные.
- Д. Все перечисленные.

14. По масштабу воздействия решения могут быть:

- А. Общие.
- В. Частные.
- С. Локальные.
- Д. Все перечисленные.

15. В теории УР к типам управленческих решений по характеру организации разработки относятся решения:

- А. Интуитивные.
- В. Тактические.
- С. Коллегиальные.
- Д. Консультативные.

16. Программируемые решения – это:

А. Решения, принимаемые с помощью средств вычислительной техники.

В. Решения, принимаемые в соответствии с утвержденными на предприятии программами (повышения квалификации, социальной адаптации, взаимоотношений с клиентами и т.п.).

С. Решения, принимаемые в соответствии с программами, утвержденными на различных уровнях государственного управления.

Д. Типичные решения, имеющие четкую структуру, цель, ограничения и последовательность этапов принятия и реализации решений.

17. Субъектом управленческого решения является:

- А. Работник организации, чья проблема решается руководителем.
- В. Лицо, принимающее решение.
- С. Эксперт, привлекаемый для принятия эффективного решения.

Д. Документ, утверждаемый менеджером (приказ, инструкция, протокол и т.п.).

18. Непрограммированные управленческие решения носят характер:

- А. Творческий.
- В. Футуристический.
- С. Синтетический.
- Д. Интегральный.

19. Объектом управленческого решения является:

- А. Лицо, принимающее решение.
- В. Эксперт, привлекаемый для принятия эффективного решения.

С. Документ, утверждаемый менеджером (приказ, инструкция, протокол и т.п.).

D. Исполнитель решения.

20. Оптимальный вариант из возможных прогнозных альтернатив, принимаемый в установленном порядке, определяющий средства достижения цели и организующий деятельность субъектов и объектов управления, в теории управленческих решений называется:

A. Вариантом.

B. Прогнозом.

C. Проектом.

D. Управленческим решением.

21. Слабоструктурированные УР принимают в ситуациях, характеризующихся:

A. Неполнотой или недостоверностью информации.

B. Детерминированностью объекта управления, стабильностью влияющих факторов.

C. Повторяемостью процессов.

D. Новизной, многообразием влияющих факторов.

22. По степени инновационности результата УР разделяются на следующие виды:

A. Много- и одноуровневые.

B. Рутинные, селективные.

C. Tактические, стратегические.

D. Адаптационные, инновационные.

23. Для стратегических УР характерно то, что они:

A. Учитывают динамику внешней среды.

B. Относятся к типу высокоструктурированных.

C. Принимаются высшим руководством и требуют высокой квалификации ЛПР.

D. Принимаются оперативно и регулярно.

24. Принять решение означает:

A. Распоряжение о реализации конкретного плана.

B. Перебрать несколько альтернатив, дающих наиболее эффективные возможности решения проблемы.

C. Рассмотреть все возможные альтернативы.

D. Выбор одной из возможных альтернатив.

25. Для стратегических УР характерно то, что они:

A. Учитывают динамику внешней среды.

B. Относятся к типу высокоструктурированных.

C. Принимаются высшим руководством и требуют высокой квалификации ЛПР.

D. Принимаются оперативно и регулярно.

26. Коллективное принятие УР характеризуется:

A. Быстрым нахождением компромиссного решения.

B. Подавлением большинства меньшинством.

C. Противостоянием различных мнений.

D. Снижением инициативы работников.

27. К формам разработки управленческих решений относится:
- А. Метод сценариев.
 - В. Приказ.
 - С. Бизнес-план.
 - Д. PEST-анализ.
28. Какое определение цели управления вам представляется наиболее точным?
- А. Это идеальное видение будущего.
 - В. Это идеальный образ желаемого возможного и необходимого в состоянии управляемой системы.
 - С. Это предполагаемый результат деятельности.
 - Д. Это наше стремление к успеху.
 - Е. Это планирование деятельности в соответствии со стремлением достичь необходимого результата.
29. Какова роль информации в разработке управленческого решения?
- А. Является предметом анализа.
 - В. Является средством анализа.
 - С. Главный фактор успеха.
 - Д. Позволяет глубже понять проблему.
 - Е. Решение – информация командного типа.
30. Индивидуально принимаемые управленческие решения характеризуются:
- А. Высоким уровнем творчества и минимальными затратами времени.
 - В. Минимальными затратами времени при высокой стандартизации и однотипности принимаемых решений.
 - С. Высоким уровнем творчества при больших временных затратах.
 - Д. высокой обоснованностью и научностью, системным подходом.
31. Как формулируется «глобальная цель управления»?
- А. Максимальное удовлетворение потребностей и интересов человека.
 - В. Получение максимальной прибыли организацией.
 - С. Обеспечение слаженной деятельности всех руководителей («все должны "грести" в одном направлении»).
 - Д. Реализация миссии и выбранной стратегии организации.

2. Раздел (тема) дисциплины: Основы теории принятия решений: концепции модели теории принятия решений

1. Делегирование прав принятия решений характерно при введении:
- А. Эксплицитных норм поведения.
 - В. ИмPLICITных норм поведения.
 - С. Одновременно как эксплицитных, так и имPLICITных норм поведения.
 - Д. Нет верного ответа.
2. Эксплицитные нормы поведения выражаются в:
- А. Регулировании порядка действий сотрудников.
 - В. Оформлении подробных инструкций и предписаний действий сотрудников.

- C. Предоставлении самостоятельных прав выбора варианта действий
D. Верны оба первых ответа.
3. ИмPLICITные нормы поведения выражаются в:
A. Регулировании порядка действий сотрудников.
B. Оформлении подробных инструкций и предписаний действий сотрудников.
- C. Предоставлении самостоятельных прав выбора варианта действий
D. Верны оба первых ответа.
4. Процесс принятия решений как хаотическое и беспорядочное взаимодействие проблем, решений, участников организации и альтернатив рассматривается в модели:
A. Ограниченной рациональности Г. Саймона.
B. «Мусорной корзины» Дж. Марча. C. Локальных приращений Ч. Линдблома.
D. Принятия решений Врума – Йетона.
5. Теория локальных приращений Ч. Линдблома предлагает ЛПР использовать:
A. Синоптический подход.
B. Фрагментарные улучшения в различных сферах деятельности предприятий.
C. Инновационный подход. D. Методику кардинальных изменений.²⁵
6. Показатель управленческого решения характеризует неупорядоченность проблемы:
A. Вероятности реализации решения.
B. Степени адекватности теоретической модели фактическим данным.
C. Степени риска инвестиций. D. Энтропии.
7. Нормативные (классические) модели принятия УР основаны на: A. Поведенческой теории принятия УР. B. Математической теории принятия УР. C. Использовании специальных карт. D. Теории потребностей Маслоу.
8. Дискриптивные модели принятия УР основаны на:
A. Поведенческой теории принятия УР.
B. Математической теории принятия УР.
C. Использовании специальных карт.
D. Теории потребностей Маслоу.
9. Модель ограниченной рациональности Герберта Саймона основана на допущении:
A. Ограниченности знаний об окружающей среде.
B. Ограниченности профессиональной подготовленности менеджеров.
C. Противоречивости тактических и стратегических целей компании.
D. Всех выше перечисленных факторов.
10. Политическая модель принятия решений означает:
A. Нацеленность ЛПР удовлетворять свои личные интересы.
B. Учет влияния факторов внешней среды.
C. Учет влияния политических предпочтений руководства страны.
D. Нацеленность на удовлетворение целей компании.

3. Раздел (тема) дисциплины: Процесс принятия и реализации управленческого решения

1. Какая последовательность этапов отражает закономерное содержание процессов управления?

- A. Планирование – принятие решения – контроль – организация.
- B. Проблема – цель – принятие решения – реализация решения.
- C. Цель – проблема – решение – контроль – исполнение.
- D. Ситуация – цель – решение – организационная работа.
- E. Цель – ситуация – проблема – управленческие решения.

2. Какова связь между понятиями “процесс управления” и “технология управления”?

- A. Информационные различия.
- B. Разная роль человека.
- C. Различия в степени сознательного построения.
- D. Различия в использовании техники.
- E. Это одно и то же.

3. Что такое проблема в реальной практике разработки управленческого решения?

A. Это задача, решение которой осуществляется в процессе управления.

- B. Это противоречие, требующее своего разрешения.
- C. Это функция управления.
- D. Это способ оценки ситуации.

4. Как вы определите роль технических средств в процессе принятия УР?

- A. Позволяет глубже проанализировать проблему.
- B. Позволяет обрабатывать больший объем информации.
- C. Это главный фактор качества управленческого решения.
- D. Несут в себе опасность формализации проблем.
- E. Расширяют диапазон методов анализа.

5. Перечислите основные элементы обобщенной схемы процесса РУР.

- A. Цель, ситуация, проблема, решение.
- B. Глобальная цель, технократическая цель и социальная цель.
- C. Разработка решения, согласование решения и утверждение решения.
- D. Проблема, альтернативы решения, реализация решения.

6. Назовите этап принятия решения, на котором устанавливаются симптомы затруднений:

- A. Диагностика проблем.
- B. Формулировка ограничений.
- C. Выявление альтернатив.
- D. Оценка альтернатив.

7. Назовите этап принятия решений, на котором должен быть учтен достаточно широкий спектр возможных решений:

- A. Диагностика проблемы.

- V. Формулирование ограничений.
 - C. Выбор альтернатив.
 - D. Оценка альтернатив.
 - E. Определение альтернатив.
8. Основу технологии «управления по целям» составляет:
- A. Бизнес-план.
 - B. Набор стратегических, тактических и оперативных целей.
 - C. Четкий регламент действий каждого руководителя.
 - D. Выбор информационной технологии.
9. Какой вид целевого управления наиболее эффективен для организации с численностью примерно 100 чел.?
- A. Программно-целевое.
 - B. Регламентное.
 - C. Инициативно-целевое.
 - D. Все вышеперечисленные.
10. Методология разработки управленческого решения – это:
- A. Логика, действия менеджера и команды.
 - B. Цель и подходы метода разработки решения.
 - C. Алгоритм разработки управленческого решения.
 - D. Последовательность информационных операций.
 - E. Совокупность методов анализа ситуаций.
11. Что такое проблема в реальной практике разработки управленческого решения?
- A. Это задача, решение которой осуществляется в процессе управления.
 - B. Это противоречие, требующее своего разрешения.
 - C. Это функция управления.
 - D. Это способ оценки ситуации.
12. Есть ли различия в процессе разработки решения для биологических, технических и социальных систем?
- A. Есть.
 - B. Нет, так как технология и подходы руководителя должны быть одни и те же.
 - C. Есть, но несущественные, так как в этих системах много общего, например, везде требуется организация, планирование и т.д.
 - D. Это зависит от профессиональных навыков менеджера.
13. Что такое «проблема»?
- A. Рассогласование между целью и соответствующей ей конкретной ситуацией.
 - B. Нерешенные задачи.
 - C. Набор причин, мешающих достижению целей организации.
 - D. Препятствие.
14. Перечислите основные элементы обобщенной схемы процесса РУР:
- A. Цель, ситуация, проблема, решение.
 - B. Глобальная цель, технократическая цель и социальная цель.

- С. Разработка решения, согласование решения и утверждение решения.
D. Проблема, альтернативы решения, реализация решения.
15. Каковы условия завершения цикла РУР?
A. Достижение проблемой приемлемого для руководителя значения.
B. Достижение принятой цели.
C. Выполнение руководителем всего комплекса разработанных решений.
D. Получение прибыли в конце отчетного периода.
16. Каковы особенности РУР в социальных системах?
A. Даже типовые решения дают непредсказуемые результаты.
B. Вероятность правильной разработки и реализации решений мала из-за естественной ограниченности миропонимания и мышления руководителей.
C. Набор решений ограничен и последствия их предопределены.
D. Результат РУР зависит от уровня социальной активности трудового коллектива.
17. Какая из команд, перечисленных ниже, разрабатывает УР?
A. Главный инженер, мастер, бригадир.
B. Руководитель конструкторского бюро, инженер-испытатель, руководитель группы механиков аэропорта.
C. Менеджер по продаже перчаток, менеджер по закупке перчаток.
D. Начальник отдела кадров и делопроизводители.
18. Процесс управления – это:
A. Совокупность циклических действий, связанных с выявлением проблем, поиском и организацией выполнения принятых решений.
B. Непрерывная последовательность управленческих действий, направленных на достижение целей организации.
C. Последовательная смена форм подготовки и реализации управленческих решений.
D. Реализация функций планирования и контроля.
19. Назовите этап принятия решения, на котором руководитель определяет достоинства и недостатки различных решений:
A. Оценка альтернатив.
B. Выбор альтернатив.
C. Определение альтернатив.
D. Диагностика проблемы.
20. К техническим операциям, выполняемым при РУР, относятся:
A. Типовые расчеты.
B. Разработка бизнес-плана.
C. Составление рекламы.
D. Проведение анкетирования.
21. К логическим операциям, выполняемым при РУР, относятся:
A. Разработка бизнес-плана.
B. Составление рекламы.
C. Типовые расчеты.

D. Привлечение сторонних экспертов.

22. К творческой деятельности, выполняемой при РУР, относятся:

A. Составление рекламы.

B. Разработка бизнес-плана.

C. Типовые расчеты.

D. Изучение опыта аналогичных организаций.

4. Раздел (тема) дисциплины: Методы решения задач обоснования управленческих решений

1. Особый вид человеческой деятельности, направленный на выбор наилучшего способа достижения поставленной цели - это:

A) принятие решений;

B) максимум полезности;

B) управленческое искусство.

2. По формуле $\Pi = (B_y * O_y) - (B_n * O_n)$ определяется:

A) вероятность принятия решения;

B) максимум полезности;

B) исходы альтернатив решений.

3. В формуле $\Pi = (B_y * O_y) - (B_n * O_n)$, B_y - это:

A) вероятность успеха

B) оценка успеха

B) вероятность неудачи

4. Условия определенности представляют собой:

A) способность и умение развиваться с опытом, приобретенным руководителем на протяжении всей жизни;

B) условия принятия решений, когда лицо, принимающее решение (ЛПР), заранее может определить результат (исход) каждой альтернативы, предлагаемой для выбора;

B) знание основных закономерностей принятия индивидуальных и коллективных решений в различных ситуациях.

5. Условия определенности принятия решений характерны для:

A) индивидуальных, субъективных решений;

B) стандартных, рутинных решений;

B) тактических, краткосрочных решений.

6. Сколько существует видов методов принятия управленческого решения в условиях определенности:

A) 4;

B) 5;

B) 6.

7. В каком методе предполагается, что критерии, составляющие векторный критерий K , могут быть упорядочены на основе отношения абсолютной предпочтительности:

A) лексикографической оптимизации;

B) метод последовательных уступок;

B) транспортная задача математического программирования.

8. В каком методе заключается в том, что все частные критерии располагают и нумеруют в порядке их относительной важности; максимизируют первый, наиболее важный критерий; затем назначают величину допустимого снижения значения этого критерия и максимизируют второй по важности частный критерий при условии, что значение первого критерия не должно отличаться от максимального более чем на величину установленного снижения:

- А) метод главного критерия;
- Б) лексикографической оптимизации;
- В) метод последовательных уступок.

9. Объединение нескольких элементов в единое целое:

- А) агрегирование;
- Б) альтернатива;
- В) бинарность.

10. Сколько существует возможных ситуаций (вариантов) при выборе одного из возможных альтернативных вариантов при принятии управленческих решений в условиях определенности:

- А) 2;
- Б) 3;
- В) 4.

11. Результат комплексной увязки различных аспектов: информационного, экономического, психологического, логического, организационного, математического, правового, технического и др. - это:

- А) выбор способа действий;
- Б) управленческое решение;
- В) реализация альтернативы.

12. Общая теория принятия решений, разработанная на основе математических методов и формальной логики, используется в:

- А) политике;
- Б) экономике;
- В) социологии.

13. Показатель, значение которого характеризует предельно достижимую эффективность по какой-либо задаче, называется:

- А) рациональным решением;
- Б) степенью полноты;
- В) критерием оптимальности.

14. Какие решения применяются тогда, когда есть исчерпывающая информация о проблемной ситуации; такие решения полностью программируемы:

- А) решения, принимаемые в условиях определенности;
- Б) решения, принимаемые в условиях вероятной определенности или с элементами риска;
- В) решения, принимаемые в условиях неопределенности.

15. Какие решения применяются с осознанием того, что имеющейся информации недостаточно или она может быть недостоверной, эти решения частично программируемы:

А) решения, принимаемые в условиях определенности;

Б) решения, принимаемые в условиях вероятной определенности или с элементами риска;

В) решения, принимаемые в условиях неопределенности.

16. Какие решения принимаются тогда, когда информации о проблемной ситуации явно недостаточно для принятия правильного решения, совершенно непрограммируемы; они, как правило, принимаются по новым и творческим задачам:

А) решения, принимаемые в условиях неопределенности;

Б) решения, принимаемые в условиях определенности;

В) решения, принимаемые в условиях вероятной определенности или с элементами риска.

17. Управленческие решения по характеру целей делятся на:

А) многоцелевые;

Б) стратегические;

В) долгосрочные;

Г) тактические.

18. По масштабу объекта управления управленческие решения делятся на:

А) общие;

Б) локальные;

В) одноцелевые;

Г) коллективные.

19. По количеству лиц, принимающих решение УР делятся на:

А) индивидуальные;

Б) общие;

В) коллективные;

Г) совещательные.

20. Уровень определенности при принятии решений зависит от:

А) внутренней среды;

Б) внешней среды;

В) множества факторов.

21. Верно ли утверждение: «Сравнительно мало организационных или персональных решений принимается в условиях определенности»:

А) верно;

Б) не верно.

22. Если преобразование информации выполняется с помощью математических моделей, то выработанное решение считается:

А) математическим;

Б) творческим;

В) формальным.

23. Какая модель задачи оптимизации формализуемого решения включает следующие элементы: заданную оптимизируемую целевую функцию; условия, отражающие ограниченность ресурсов и действий ЛПР при принятии решений:

- А) математическая;
- Б) неформальная;
- В) формальная.

24. В зависимости от критерия эффективности, стратегий и факторов управления выбирается тот или иной метод (алгоритм) оптимизации. Сколько существует основных классов методов?

- А) 5;
- Б) 6;
- В) 7.

25. Какой метод предполагает принятие решения путем проигрывания различных ситуаций, анализа откликов системы на различные наборы задаваемых ресурсов:

- А) методы теории игр;
- Б) методы имитационного моделирования;
- В) методы сетевого планирования и управления.

5. Раздел (тема) дисциплины: Методы принятия управленческих решений в условиях определенно

1. Феномен различной направленности динамики индивидуальных мнений в групповой дискуссии проявляется :

- а) в различном характере аргументов одинаковых точек зрения;
- б) в поляризации мнений;
- с) в различной скорости генерации идей;
- д) в сближении мнений.

2.Преимущества индивидуальной формы принятия решений относительно групповой проявляются:

- а) в большей возможности решать сложные проблемы;
- б) в меньших затратах времени;
- с) в большей обоснованности решений;
- д) в большей возможности реализовать свой потенциал.

3. Преимущества групповой формы принятия решений проявляются:

- а) в возможности использовать «синергетический эффект»;
- б) в объективизации принятия решений;
- с) в демократизации принятия решений;
- д) в повышении ответственности.

4. Групповая форма принятия решения имеет недостатки ?

5. Степень мотивации подчиненных – это критерий выбора стиля руководства?

- 6. Сложность создания центров принятия решений определяется:
 - а) трудностью формирования руководства центров;
 - б) необходимостью распределения ресурсов;

- с) необходимостью распределения полномочий и ответственности;
- д) формированием взаимоотношений центров по вертикали и горизонтали.

7. Факторы создания неопределенности внешней среды организации – это :

- а) поведение конкурентов;
- б) поведение поставщиков ресурсов;
- с) поведение покупателей;
- д) деятельность профсоюзов.

8. Факторы конкурентной силы поставщиков материальных ресурсов - это:

- а) рентабельность предприятий-поставщиков;
- б) размер цены переключения на других клиентов для поставщика;
- с) хозяйственный профиль поставщика;
- д) уровень специализированности поставщика.

9. Отношение покупателя к продукту – это профильная характеристика покупателя?

10. Значимость для поставщика объема продукции – это фактор его конкурентной силы?

6. Раздел (тема) дисциплины: Методы оценки и выбора альтернатив в условиях неопределенности и риска

1. С чем связана управленческая деятельность?

- А. с торговлей;
- В. с гарантией;
- С. с риском.

2. Люди принимающие решения должны уметь разрабатывать средства с помощью которых можно уменьшить возможность появления рисков. Как называются такие действия?

- А. оценка риска;
- В. управление риском;
- С. регресс риска.

3. В каких сферах чаще всего оценивают риск?

- А. инвестиционной и производственной;
- В. социальной и кредитной;
- С. в политической;
- Д. во всех вышеперечисленных.

4. Управленческий риск - это...:

- А. принятая руководителем на себя ответственность за реализацию управленческого решения без гарантии в конечном результате;
- В. возможность появления отрицательного результата;
- С. предположение изменения уровня потерь, и вероятность их возникновения.

5. С чем связаны социальные риски?

- А. с выбором методик расчета;
- В. с выбором и реализацией методик воздействия на персонал;
- С. с построением структуры организации.

6. Чем характерна объективная сторона управленческого риска?
- А. отражает зависимость принимаемых решений от воли, сознания и компетентности руководителя;
 - В. характеризуется изменяющимися условиями хозяйствования;
 - С. нет верного ответа.
7. Риск определяет соотношение двух полярных результатов. Каких?
- А. прогрессионного и регрессионного;
 - В. первого и второго;
 - С. положительного и отрицательного.
8. В чем заключается обязанности риск-менеджера:
- А. составление бизнес-плана;
 - В. участие в оценке управленческого решения;
 - С. набор персонала.
9. Наиболее распространенным приемом для снижения степени риска является:
- А. диверсификация;
 - В. минимизация;
 - С. абсолютизация.
10. С чем связаны правовые риски?
- А. с управлением по целям, путем проверок;
 - В. с распределением прав и обязанностей сотрудников;
 - С. с выбором и реализацией базовых для фирм, законодательных актов.
11. Уменьшение отрицательных составляющих риска, могут быть достигнуты с помощью методов:
- А. экономических;
 - В. социально – психологических;
 - С. организационно – распорядительных;
 - Д. нет верного ответа;
 - Е. все ответы верны.
12. Метод лимитирования – это:
- А. распределение средств в различные проекты;
 - В. установление предельных норм расходов, кредитов, затрат;
 - С. правило «оптимиста – пессимиста».
13. Какой уровень риска не оставляет надежды на положительный результат:
- А. низкий;
 - В. высокий;
 - С. сверхвысокий.

7. Раздел (тема) дисциплины: Контроль реализации управленческих решений

1. Какую роль в процессе разработки управленческих решений играет организационная структура?

- А) Отражает функциональное содержание решений.

- Б) Определяет последовательность управленческих воздействий.
- В) Закрепляет право и полномочия принятия управленческих решений.
- Г) Определяет связи между отдельными аспектами решений.
- Д) Определяет последовательность их реализации.

2. Какую роль в процессе разработки управленческих решений играют иерархия и уровни управления?

- А) Позволяет использовать преимущества централизации.
- Б) Позволяет использовать преимущества децентрализации.
- В) С помощью одного решения исключать противоречивые цели.
- Г) Позволяет решение сложной задачи управления осуществлять решением нескольких более простых.

Д) Усложняют процесс разработки.

3. Какую роль в процессе разработки управленческих решений играют полномочия?

- А) Дают право принятия решения.
- Б) Создают условия решения единой для всей организации задачи.
- В) Это условия для реализации лидера.
- С) Это возможность дифференциации заработной платы.
- Д) Это ограничение в системе принятия решений.

4. Какую роль в процессе разработки управленческих решений играют цели управления?

А) Являются ограничением выработки альтернативных управленческих решений.

- Б) Являются средством для управленческих решений.
- В) Иницируют разработку альтернативных решений.
- Г) Разрушают сложившуюся систему разработки решений.
- Д) В большинстве случаев не играют никакой роли.

5. Какую роль в процессе разработки управленческих решений играет принятая в организации методология управления?

- А) Формирует философию организации.
- Б) Формирует мотивацию для реализации решений.
- В) В большинстве случаев не играет никакой роли.
- С) Это только теория возможного существования альтернативных вариантов решений.

Д) Это концепция или принципы разработки и принятия решений.

6. Какую роль в процессе разработки управленческих решений играет сложность решаемой задачи?

- А) Решение сложных задач требует большей проработанности на каждом из последовательных этапов процесса разработки и принятия решений.
- Б) Осуществляется так же, как и решение простых.
- В) Простых решений не бывает.
- С) Сложность зависит от профессионализма менеджеров.

Д) Сложность зависит от величины периода решения.

8. Какую роль в процессе разработки управленческих решений играет организационно-правовая форма?

А) Разработка управленческих решений одинакова для всех организационно-правовых форм.

Б) Механизмы разработки и принятия решений основаны на правах и обязанностях, регулируемых соответствующим законом.

В) Создает ограничения для решений о распределении прибыли.

С) Процессы разработки решений зависят только от типов менеджмента.

Д) Организационно-правовая форма регулирует роль лиц, принимающих решение.

9. Какую роль в процессе разработки управленческих решений играют принятые долгосрочные цели организации?

А) Используются методы стратегического менеджмента.

Б) Процессы характеризуются целевым типом.

В) Обуславливают разработку стратегических решений.

Г) Процессы разработки преобразуются в разветвленный тип.

Д) Процессы разработки преобразуются в корректирующийся тип

10. Какую роль в процессе разработки управленческих решений играют производство и его

технология? А) Формирует систему решений и механизм их разработки в соответствии с

типом и этапами производственного процесса.

Б) Вводится новый тип управленческих решений.

В) Появляются новые решения, расширяющие содержание управленческой деятельности.

Г) Процессы разработки осуществляются в соответствии с основными факторами производства.

Д) Производство и его технология не вносят корректив в процесс разработки решений.

11. Основными средствами осуществления предварительного контроля является:

А) Реализация определенной политики.

Б) Процедур.

В) Правил и линий поведения.

Г) Все варианты ответов .

12. Матрица распределения ответственности позволяет:

А) Соотнести сроки реализации управленческого решения с объектами реализации управленческого решения.

Б) Увязать сроки реализации управленческого решения с субъектами реализации управленческого решения.

В) Соотнести должностные обязанности исполнителей УР с планируемым вознаграждением.

Г) Обеспечить информацией ЛПР о сферах ответственности исполнителей и сроках реализации УР.

13. К эмпирическим методам контроля за реализацией управленческого решения относятся:

А) Инвентаризация, контрольные запуски оборудования, формальная и арифметическая проверки, встречная проверка, служебное расследование, экспертизы различных видов, логическая проверка, письменный и устный опросы и др.

Б) Анализ, синтез, индукция, дедукция, редукция, аналогия, моделирование, абстрагирование, эксперимент и др.

В) Приемы экономического анализа, экономико-математические методы, методы теории вероятностей и математической статистики.

Г) Контроллинг.

14. Контроль за реализацией управленческого решения на основе анализа отклонений подразумевает:

А) Расчет показателей эффективности и качества управленческого решения.

Б) Анализ гибкого бюджета.

В) Определение мер дисциплинарной и материальной ответственности к должностным лицам.

Г) Установление соответствия процессов политике менеджмента организации как по форме, так и по их результатам.

15. Контроль как функция управления предполагает:

А) Стимулирование труда работников.

Б) Формирование рациональных информационных потоков.

В) Корректировку решений.

Г) Оценку и анализ эффективности принятия решений.

16. Принцип контролируемости означает:

А) Персонал организации не должен отвечать за результаты, достижение которых не зависит от его усилий.

Б) Контрольные процессы в организации не должны обходиться дороже тех потерь, которые могут быть предотвращены в результате реализации этих процессов.

В) Каждому уровню управления должен соответствовать свой уровень контроля.

Г) Лица, осуществляющие контроль процессов, не должны отвечать за реализацию этих процессов.

17. К процедурам контроля следует отнести:

А) Внутренние проверки и сверки данных по вопросам финансово-хозяйственной деятельности.

Б) Сравнение данных, полученных из внутренних источников, с данными внешних источников информации.

В) Осуществление контроля за прикладными программами и компьютерными информационными системами, в том числе посредством установления контроля за изменениями компьютерных программ и за

доступом к файлам данных, за правом доступа при вводе и выводе информации из системы.

Г) Все варианты ответов.

18. Контроль как функция менеджмента включает следующие подфункции:

А) Согласующую.

Б) Распределительную.

В) Наблюдательную и регулируемую.

Г) Стимулирующую и учетную.

19. Функция на предприятии необходима для обнаружения и разрешения возникающих проблем раньше, чем они станут слишком серьезными, а также для стимулирования успешной деятельности:

А) Учета.

Б) Контроля.

В) Планирования.

Г) Мотивации.

20. К основным видам контроля, выполняемого в ходе разработки и реализации УР относятся:

А) Критериальный и календарный.

Б) Функциональный.

В) Предварительный и текущий.

Г) Предварительный, текущий и заключительный.

21. Основными причинами необходимости контроля в организации являются:

А) Неопределенность внешней и внутренней среды.

Б) Предупреждение кризисных ситуаций.

В) Недоверие к рядовым сотрудникам.

Г) Конфликты в организации.

22. Основными составляющими процесса контроля являются:

А) Выработка стандартов и критериев.

Б) Сопоставление реальных результатов со стандартами и проведение корректирующих действий.

В) Диагностика проблем.

Г) Разработка прогноза развития ситуации.

23. Контроль как функция управления предполагает:

А) Стимулирование труда работников.

Б) Формирование рациональных информационных потоков.

В) Корректировку решений.

Г) Оценку и анализ эффективности принятия решений.

8. Раздел (тема) дисциплины: Методы оценки экономической эффективности управленческих решений

1. Что понимается под эффективностью управленческого решения?

А) Достижение поставленной цели.

Б) Результат, полученный от реализации решения.

В) Разность между полученным эффектом и затратами на реализацию решения.

Г) Отношение эффекта от реализации решения к затратам на его разработку и осуществление.

2. Как соотносятся понятия «эффективность управления» и «эффективность управленческого решения»?

А) Это совершенно не связанные между собой категории.

Б) От эффективности принимаемых решений зависит эффективность

В) Управления.

Г) Эти понятия тождественны.

3. Что вы понимаете под управленческим решением?

А) Распределение работы между работниками организации.

Б) Конечный результат деятельности организации.

В) Завершающий этап процесса управления организацией.

С) Выбор альтернативы из множества вариантов действий.

4. Как связаны процессы управления и разработка управленческих решений?

А) Зависит от полномочий принятия управленческих решений.

Б) Взаимобусловлены, составляют единство и определяют динамику менеджмента.

В) Связи порождают типологию управления.

Г) Не связаны.

Д) Связи через лидеров.

5. Какую роль в процессе разработки управленческих решений играют личностные качества руководителя?

А) Лидерские качества мешают процессу разработки.

Б) Личностные качества не должны играть никакой роли.

В) Играют роль только при принятии управленческих решений.

Г) Оказывают влияние на всех этапах процесса управления.

Д) Формируют механизм разработки и принятия решений.

6. Что не относится к показателям экономической эффективности:

А) Реклама.

Б) Выручка от реализации.

В) доходность.

Г) Себестоимость.

Д) Рентабельность.

Е) Ликвидность.

Ж) Управленческие затраты.

З) Прибыль.

7. Качество продукции или услуги, соотношение темпов роста производительности труда и заработной платы, фонд оплаты труда, средняя заработная плата – эти показатели эффективности:

А) Экономической.

Б) Социальной.

В) Качества и результативности труда.

8. Из известных методов оценки экономической эффективности управленческих решений чаще используют:

А) Оценка эффективности управленческого решения по экономии затрат на его разработку и внедрение.

Б) Оценка эффективности управленческого решения по конечным результатам.

В) Косвенное сопоставление различных вариантов управленческого решения.

Г) Оценка эффективности управленческого решения по результатам изменения экономических показателей работы организации.

Шкала оценивания результатов тестирования: в соответствии с действующей в университете балльно-рейтинговой системой оценивание результатов промежуточной аттестации обучающихся осуществляется в рамках 100-балльной шкалы, при этом максимальный балл по промежуточной аттестации обучающихся по очной форме обучения составляет 36 баллов, по очно-заочной и заочной формам обучения – 60 баллов (установлено положением П 02.016).

Максимальный балл за тестирование представляет собой разность двух чисел: максимального балла по промежуточной аттестации для данной формы обучения (36 или 60) и максимального балла за решение компетентностно-ориентированной задачи (6).

Балл, полученный обучающимся за тестирование, суммируется с баллом, выставленным ему за решение компетентностно-ориентированной задачи.

Общий балл по промежуточной аттестации суммируется с баллами, полученными обучающимся по результатам текущего контроля успеваемости в течение семестра; сумма баллов переводится в оценку по дихотомической шкале следующим образом:

Соответствие 100-балльной и дихотомической шкал

Сумма баллов по 100-балльной шкале	Оценка по дихотомической шкале
100-50	зачтено
49 и менее	не зачтено

Критерии оценивания результатов тестирования:

Каждый вопрос (задание) в тестовой форме оценивается по дихотомической шкале: выполнено – 2 балла, не выполнено – 0 баллов.

2.2 КОМПЕТЕНТНОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЕ ЗАДАЧИ

1. Раздел (тема) дисциплины: Понятие, классификация и свойства управленческих решений

Ситуация 1

Процветание и будущее фирмы зависят, прежде всего, от внедрения нововведений. Однако нередко менеджеру приходится сталкиваться с сопротивлением изменениям, внедрению нового, передового.

Какие действия может предпринять менеджер, чтобы преодолеть такое противодействие инновациям? Какую программу инноваций Вы предложите, если Вас назначат менеджером данной фирмы?

Ситуация 2

Какие вы примите решения как менеджер фирмы, если:

- а) продукция вашей фирмы не пользуется спросом у потребителей на обозначенном рынке;
- б) цены на продукцию фирмы резко снизились;
- в) поставщик отказался от поставок основного сырья для вашей продукции;
- г) (решения принимать по каждому пункту)?

Ситуация 3

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?

а) Выбрать актив, группу, поручить разобраться и предложить меры по нормализации обстановки в коллективе, опираться на актив, поддержку руководства.

б) Попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников нового, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии.

в) Изучить перспективы улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые перспективные задачи, опираться на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

г) Установить деловой контакт со сторонниками нового, не принимая всерьез доводы сторонников старого подхода к технологии производства, проводить работу по реализации новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других прогрессивных руководителей.

Ситуация 4

Примите оптимальные решения при условии:

- а) В связи с сокращением производства необходимо высвободить n-число сотрудников.

- б) Резко ухудшилось качество производимой продукции (услуг).
- в) На рынке упал спрос на производимую вашей фирмой продукцию (услуги).

Ситуация 5

Определите показатели рентабельности инвестиций в инновации по трем вариантам.

Таблица 2 - Показатели рентабельности инвестиций

Варианты	Инвестиции в инновации, у.е.	Предполагаемый доход от внедрения инноваций, у.е.
А	2212,69	2377,10
Б	2223,34	2386,19
В	2246,36	2443,30

Ситуация 6

На фирме сформировался демократический стиль руководства. Определите приемы по принятию решений при следующих параметрах:

- а) распределение ответственности;
- б) отношение к подбору кадров;
- в) отношение к инициативе;
- г) отношение к дисциплине;
- и) способ доведения решения до исполнителей.

Ситуация 7

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 одной из стран СНГ, и от вас зависит решение – подписать новый контракт или нет. С одной стороны, строительство данной фабрики обеспечит новыми рабочими местами этот регион, тем самым решится актуальная для этого региона проблема безработицы; с другой – это принесет большой доход вашей фирме. Однако вы, занимаясь производством и продажей крупных партий сигарет, до сих пор не были убеждены в том, что курение вызывает рак. Недавно вам в руки попал отчет об исследовании, в котором была установлена прямая связь между курением и онкологическими заболеваниями.

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

Ситуация 8

Вы менеджер по маркетингу на фирме, выпускающей бытовую технику. Фирма при помощи дорогостоящих исследований попыталась усовершенствовать один из выпускаемых товаров – пылесос. Пылесос по-прежнему не ионизирует воздух, хотя именно к этому результату пытались

прийти в результате исследований. Поэтому новый пылесос не стал по-настоящему усовершенствованной новинкой. Вы знаете, что появление надписи «Усовершенствованная новинка» на упаковке и в рекламе средств массовой информации повысит значительно сбыт такого товара.

Постановка задачи: Какие действия вы предпримете? Почему?

Ситуация 9

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?

Ситуация 10

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?

Ситуация 11

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?

Ситуация 12

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?

Ситуация 13

Вы менеджер по персоналу. В вашу фирму пришла молодая способная женщина, желающая стать торговым агентом. Уровень ее квалификации значительно выше, чем у претендентов-мужчин на эту должность. Но прием ее на работу неизбежно вызовет отрицательную реакцию со стороны ряда ваших торговых агентов, среди которых женщин нет, а также может раздосадовать некоторых важных клиентов фирмы.

Постановка задачи: Возьмете ли вы эту женщину на работу? Почему?

Ситуация 14

Ниже приводится список типичных организационных решений. Необходимо определить, являются ли они запрограммированными или нет.

Таблица 3 - Список типичных организационных решений

№	Список решений	Да	Нет
1	Наем заведующим специалиста в исследовательскую лабораторию компании, производящую сложную техническую продукцию		
2	Доведение мастером до рабочих дневного задания		
3	Определение финансовым директором размера дивидендов, которые должны быть выплачены акционерам на девятый год последовательной успешной финансовой деятельности компании		
4	Решение начальника о допущении официального отсутствия подчиненного на рабочем месте в связи с посещением им врача		
5	Выбор членами правления места для очередного филиала банка, уже имеющего 50 отделений в крупном городе		
6	Дача руководителем согласия на принятие выпускника юридического факультета университета на работу в аппарат крупной фирмы		
7	Определение годовичного задания для ассистента профессора		
8	Дача начальником согласия на предоставление подчиненному возможности посетить учебный семинар в области его специализации		
9	Выбор авторами печатного издания для размещения рекламы о новом вузовском учебнике		
10	Выбор правлением компании места для строительства ресторана «Вкусно и быстро» в небольшом, но растущем городе, находящемся между двумя очень большими городами		

2. Раздел (тема) дисциплины: Основы теории принятия решений: концепции модели теории принятия решений

Ситуация 1

Вам нужно принять решение: открывать в городе гостиницу или не открывать. Укажите ваши действия по выбору цели и сбору информации.

Ситуация 2

Исходя из задания, изложенного в ситуации 1, и собранной информации осуществляется подготовительный анализ альтернатив для принятия решения.

Ситуация 3

Предположим, что в процессе подготовительного этапа принятия решения вы пришли к следующему предварительному выводу: лучшей альтернативой является открытие фешенебельной гостиницы, рассчитанной на 30 номеров люкс. Раскройте процесс окончательного принятия решения.

Ситуация 4

Допустим, что вами уже принято окончательное решение о строительстве фешенебельной гостиницы на 30 номеров люкс. Определите ваши действия по реализации решения.

Ситуация 5

Известно, что на рынке компьютеров ежемесячно может быть реализовано до 5 тыс. единиц этой техники. Действующие фирмы реализуют только 4 тыс. Они предполагают нарастить их выпуск до 4,2 тыс. Доход от продажи каждого компьютера составляет 100 у.е. Ваша фирма производит видеомagnитофоны. По данным маркетинговых исследований можно увеличить их выпуск на 400 единиц. Доход от продажи каждого – 200 у.е. Перед вами стоит дилемма, что выгоднее сделать: перепрофилировать производство на выпуск компьютеров, что обойдется в 3 0000 у.е., или расширить выпуск magnитофонов, что будет стоить 20 000 у.е. Ваша задача состоит в следующем:

- Определить факторы, которые вы будете учитывать при принятии решения.
- Определить весь перечень возможных альтернатив.
- Провести расчеты доходности.
- Выбрать единственное решение.

Ситуация 6

Ваша фирма производит 5 000 компьютеров.

Для того чтобы усиленно противодействовать конкурентам, вам предстоит решить задачу:

- Либо снизить цену на продукцию на 10%. Тогда ваш доход с продажи каждого компьютера сократится с 300 у.е. до 200 у.е.
- Либо усилить рекламу и увеличить сеть сбытовых организаций. При этом рекламные затраты на единицу продукции возрастут с 100 у.е. до 150 у.е., а сбытовые – с 50 до 120 у.е. Вам предстоит:
 - Определить факторы, которые будут учитываться при принятии решения, и перечень альтернатив.

- Рассчитать доходность.
- Принять единственное решение.

Ситуация 7

В результате усиления натиска конкурентов у вас возникли сложности со сбытом компьютеров.

Имеются следующие варианты решения задачи:

- Снизить производство компьютеров с 5 000 до 4 000. При этом ваши потери составят 50 000 у.е.
- Усовершенствовать качество компьютеров. Тогда потери дохода от усовершенствования составят 20 000 у.е. и от внесения изменений в 24 технологию – 30 000 у.е.
- Усилить рекламную компанию. В этом случае затраты на единицу продукции возрастут на 8 у.е. Определить факторы, влияющие на принятие решения. Рассчитайте доходность. Выберите окончательное решение.

3. Раздел (тема) дисциплины: Процесс принятия и реализации управленческого решения

Задание 1

В группах по три человека рассмотрите последовательно каждый этап процесса принятия управленческого решения. Как вы считаете, какие факторы внутренней и внешней среды будут влиять на каждый из этапов? Результаты своей работы вынесите на дискуссию на практическом занятии.

Проведите обсуждение на тему:

Из каких этапов состоит стадия подготовки к разработке управленческого решения.

Какая информация используется в качестве входной на этапе получения информации о ситуации?

Что значит недостаточность информации при анализе неблагоприятной управленческой ситуации?

Что значит избыточность информации при анализе неблагоприятной управленческой ситуации?

Задание 2

В группах по три-четыре человека рассмотрите следующую ситуацию. Ваше предприятие столкнулось с неблагоприятной управленческой ситуацией. Соответственно надо принимать управленческое решение. Итак, мы начали подготовку к разработке управленческого решения. Может ли на этом этапе неблагоприятная управленческая ситуация разрешиться? Или начатый процесс по разработке и принятию управленческого решения следует довести до конца?

Проведите обсуждение на тему:

Зачем при принятии управленческого решения генерируют альтернативные варианты решений?

Задание 3

В группах по три-четыре человека рассмотрите следующую ситуацию. Предположите, что у вас есть фирма. Придумайте для вашей фирмы конкретную неблагоприятную управленческую ситуацию. Попробуйте выполнить все этапы блока «Разработка управленческого решения». Причем при генерировании альтернативных вариантов управленческих решений можете использовать любой известный вам метод. Результаты обсудите на практическом занятии.

Задание 4

Продолжите начатое ранее обсуждение по выходу вашего предприятия из сложившейся ситуации. Обсудите проблему в соответствии с этапами блока принятия решения, реализации и анализа результата. Результаты вынесите на обсуждение на практическом занятии.

Задание 5

В группах по три-четыре человека, рассмотрите процесс реализации управленческих решений. Представьте, что у вас есть предприятие. Нарисуйте организационную структуру вашего предприятия. Покажите, как информация циркулирует в вашей организационной структуре от вышестоящих уровней управления к нижестоящим, и наоборот. А также покажите, как происходит обмен информацией на одном уровне управления. Приведите конкретный пример. Результаты своей работы обсудите на практическом занятии.

Задание 6

В группах по три-четыре человека рассмотрите основные составляющие процесса контроля. Обоснуйте, чем отличаются критерии качества от стандартов. А также определите причины необходимости контроля реализации управленческого решения на предприятии. Предположите, что у вас есть предприятие. Какие методы контроля реализации управленческих решений вы бы использовали на своем предприятии? Обоснуйте свой ответ. Результаты своей работы обсудите на практическом занятии.

Задание 7

Задание: из 18 действий, обозначенных в списке, надо последовательно составить алгоритм решения управленческих проблем, для чего необходимо пронумеровать действия порядковыми номерами, начиная с 1 по 18; выделить стадии процесса принятия и реализации управленческих решений.

Таблица 4 - Список действий при решении управленческих проблем

№	Наименование действий (этапов) принятия управленческого решения	Инд. ранг	Ранг консульт	Отклонение
1	Структуризация проблемы			
2	Документальное оформление задач			

3	Определение разрешимости проблемы			
4	Определение отклонения фактического состояния системы от желаемого			
5	Оценка степени полноты и достоверности информации о проблеме			
6	Оформление решения			
7	Разработка вариантов решения проблемы			
8	Определение существования проблемы			
9	Оценка новизны проблемы			
10	Контроль выполнения решения			
11	Выбор решения			
12	Оценка вариантов решения			
13	Координация действий исполнителей решения			
14	Постановка задач исполнителям			
15	Выбор критерия оценки вариантов решения			
16	Установление взаимосвязи с другими проблемами			
17	Формулирование проблемы			
18	Определение причины возникновения проблемы			
ИТОГО				

Задание 8

Ответьте «да» или «нет»

Таблица 5 - Вопросы решаемые при управлении

	Контрольные вопросы	ДА	НЕТ
1	Обмен информации в иерархической структуре управления происходит только по вертикали		
2	Управленческий цикл на каждом конкретном предприятии зависит от технологии производственного процесса, периодичности возникновения внешних и внутренних проблем, требующих своего решения		
3	Для подразделения организации управленческий цикл начинается с момента получения задания		
4	Информация, поступающая от нижестоящей организации к вышестоящей, должна быть более		

	детализированной		
5	Принятое управленческое решение можно откорректировать на любом этапе управленческого цикла		
6	Отсутствие обратной связи в организации может привести к кризисной ситуации		
7	Функцию контроля может выполнять любой сотрудник организации		
8	Осмысленность и однозначное восприятие стандартов сотрудниками приводит к повышению эффективности системы контроля		
9	Эффективное функционирование системы контроля невозможно без вычислительной техники и современных систем поддержания и сопровождения процесса выработки и принятия управленческих решений		
10	Двустороннее общение с сотрудниками повышает эффективность системы контроля		

4. Раздел (тема) дисциплины: Методы решения задач обоснования управленческих решений

Задача 1

Фирма имеет возможность реализовывать свои товары на 4-х различных рынках. Затраты на рекламу на этих рынках составляют соответственно 7, 5, 9, и 6 тыс. денежных единиц, доля рынка - 45, 40, 50 и 45 процентов, а объем продаж - 90, 85, 80 и 83 тыс. штук. При этом ставятся одновременно следующие цели: минимизация затрат на рекламу, завоевание максимальной доли рынка и максимизация объема продаж в течение планируемого периода. Построить математическую модель и предложить метод решения.

Задача 2

Руководителю фирмы требуется решить, какую программу для бухучета следует приобрести. Альтернативы – предлагаемые на рынке программы: «1С», «Парус», «С2», «Бухгалтер-3», «программа, изготовленная на заказ». Факторы, определяющие выбор, – параметры программы: стоимость, защищенность информации, гибкость настройки, расширяемость, нетребовательность к ресурсам. С помощью метода главного критерия.

5. Раздел (тема) дисциплины: Методы принятия управленческих решений в условиях определенно

Задание 1

Требуется определить, в каком количестве надо выпускать продукцию четырех типов Прод1, Прод2, Прод3, Прод4, для изготовления которой требуются ресурсы трех видов: трудовые, сырье, финансы. Количество ресурса каждого вида, необходимое для выпуска единицы продукции

данного типа, называется нормой расхода. Нормы расхода, а также прибыль, получаемая от реализации единицы каждого типа продукции, приведены в таблице. Там же приведено наличие располагаемого ресурса.

Таблица 6 – Условия решения задачи

Ресурсы	Нормы расхода ресурсов на единицу продукции				Знак	Наличие ресурсов
	Прод1	Прод2	Прод3	Прод4		
Трудовые	1	1	1	1	\leq	16
Сырьевые	6	5	4	3	\leq	110
Финансы	4	6	10	13	\leq	100
Прибыль	60	70	120	130	max	-

Требуется найти такой план выпуска продукции, при котором будет максимальной общая прибыль.

Задание 2

Для производства двух видов изделий типа А и типа В предприятие использует 3 вида сырья. Нормы расхода каждого вида сырья на изготовление единицы продукции каждого типа, общее количество сырья, имеющегося в наличии, а также прибыль от реализации одного изделия каждого типа приведены в таблице.

Таблица 7 – Данные для расчетов

Виды сырья	Нормы расхода сырья		Общее количество сырья (кг)
	А	В	
I	12	10	300
II	4	5	120
III	3	2	252
Прибыль от реализации одного изделия (руб.)	40	30	

Найти план выпуска продукции, обеспечивающий в рамках имеющихся ресурсов наибольшую прибыль.

Задание 3

Для производства четырех видов изделий A_1, A_2, A_3, A_4 завод должен использовать три вида сырья I, II, III, запасы которого на планируемый период составляют соответственно 1000, 600, и 150 условных единиц. (Предполагается, что ресурсы других видов имеются в количествах, достаточных для выполнения оптимального плана). В приведенной таблице даны технологические коэффициенты, то есть расход каждого вида сырья на производство единицы каждого изделия и прибыль от реализации единицы изделия каждого вида.

Таблица 8 – Условия для расчетов

Вид сырья	Запас сырья	Технологические коэффициенты			
		A_1	A_2	A_3	A_4
А	1000	5	1	0	2
Б	600	4	2	2	1

В	150	1	0	2	1
Прибыль от реализации		6	2	2,5	4

Требуется составить такой план выпуска указанных изделий, чтобы обеспечить максимальную прибыль от их реализации. Задачу решить в электронных таблицах.

Задача 4

Требуется минимизировать затраты на перевозку товаров от предприятий производителей на склады. При этом необходимо учесть возможности поставок каждого из производителей при максимальном удовлетворении запросов потребителей.

В этой модели представлена задача доставки товаров с трех заводов на пять региональных складов. Товары могут доставляться с любого завода в любой регион, однако, очевидно, что стоимость доставки на большее расстояние будет большей. Требуется определить объемы перевозок между каждым заводом и складом, в соответствии с потребностями складов и производственными заводами, при которых транспортные расходы минимальны.

Таблица 9 – Данные для расчетов

Заводы	Регион				
	Курская область	Белгородская область	Воронежская область	Брянская область	Московская область
Заря	10	8	6	5	4
Урал	6	5	4	3	6
Восход	3	4	5	5	9

Таблица 10 - Потребности складов в областях

Курская область	Белгородская область	Воронежская область	Брянская область	Московская область	Сумма
180	80	200	160	220	840

Таблица 11 - Возможности поставок заводов

Белоруссия	300
Заря	260
Урал	280
Восход	840

Как мы видим, потребности в грузе в городах равны возможностям поставок с заводов. Следовательно, груз должен быть распределен полностью и удовлетворены потребности складов. В задаче должно присутствовать три ограничения: количество поставок больше или равно 0; сумма поставок с различных заводов в один город равна потребности; сумма поставок с завода в разные города равна возможностям завода.

6. Раздел (тема) дисциплины: Методы оценки и выбора альтернатив в условиях неопределенности и риска

Задача 1

Фирма готова перейти к массовому выпуску продукции нового вида. Требуется определить, когда это следует сделать: немедленно, через год, через два года. Возможные последствия от принимаемых решений в условиях разной реакции рынка на новую продукцию представлены в таблице.

Таблица 12 – Возможные последствия от принимаемых решений в условиях разной реакции рынка на новую продукцию

Вариант решения о переходе к массовому производству	Прибыль (млн.у.е.) при условии, что массовый спрос возникнет		
	немедленно	через год	через два года
Перейти немедленно	20	10	-5
Перейти через один год	8	14	2
Перейти через два года	0	1	8

2. Определите тип электростанции, которую необходимо построить для удовлетворения энергетических потребностей комплекса крупных промышленных предприятий. Множество возможных стратегий в задаче включает следующие параметры: R_1 – сооружается гидростанция; R_2 – сооружается теплостанция; R_3 – сооружается атомная станция;

Экономическая эффективность сооружения электростанции зависит от влияния случайных факторов, образующих множество состояний природы и S_i ($i=1,5$). Результаты расчета экономической эффективности приведены в следующей таблице.

Таблица 13 – Расчет экономической эффективности

Тип станции	Состояние природы				
	S1	S2	S3	S4	S5
R_1	40	70	30	25	45
R_2	60	50	45	20	30
R_3	50	30	40	35	60

3. При выборе стратегии R_j ($j=1,3$) каждому возможному состоянию природы S_i ($i=1,4$) соответствует один результат (исход) V_{ji} ($j=1,3; i=1,4$). Элементы V_{ji} , являющиеся мерой потерь при принятии решения, приведены ниже в таблице.

Таблица 14 – Элементы V_{ji} , являющиеся мерой потерь при принятии решения

Стратегии	Состояние природы			
	S_1	S_2	S_3	S_4
R_1	2	6	5	8
R_2	3	9	1	4
R_3	5	1	6	2

Выберите оптимальное решение в соответствии с критериями Лапласа, Вальда, Сэвиджа и Гурвица (при $\alpha=0,5$)

Задача 2

Пусть имеются два инвестиционных проекта. Первый с вероятностью 0,6 обеспечивает прибыль 15 млн руб., однако с вероятностью 0,4 можно потерять 5,5 млн руб. Для второго проекта с вероятностью 0,8 можно получить прибыль 10 млн руб. и с вероятностью 0,2 потерять 6 млн руб. Какой проект выбрать?

Задача 3

Немецкий банк разместил в английском банке свободные средства на три месяца. Как захеджировать возникший риск возможного падения курса фунта стерлингов относительно евро?

Задача 4

Руководство некоторой компании решает, создавать ли для выпуска новой продукции крупное производство, малое предприятие или продать патент другой фирме. Размер выигрыша, который компания может получить, зависит от благоприятного или неблагоприятного состояния рынка. На основе данной таблицы выигрышей (потерь) постройте дерево решений и заполните таблицу.

Таблица 15 – Данные для расчетов

№ стратегии	Действия компании	Выигрыш при благоприятном состоянии рынка, долл.	Выигрыш при неблагоприятном состоянии среды, долл.
1	Строительство крупного предприятия	200000	- 180000
2	Строительство малого предприятия	100000	-20000
3	Продажа патента	10000	- 10000

Вероятность благоприятного и неблагоприятного состояний экономической среды равна 0,5.

Задача 5

Рассматривается вопрос о приобретении фирмой нового оборудования за 5,3 млн дол. Оборудование того же типа, что и остальное на фирме. Предполагается использовать это оборудование в течение пяти лет, а затем продать. Менеджеры фирмы подготовили следующую информацию.

Затраты фирмы - средние (A - average) и общие (T- total) на единицу продукции описываются соответственно формулами:

$$AVC = 20 - 3Q + 0,25Q^2 ;$$

$$TVC = AVC * Q,$$

где Q - выпуск продукции в млн единиц в год.

Цены (оптимистической, наиболее вероятной и пессимистической) на продукцию фирмы по годам реализации проекта с учетом вероятностей ее возникновения отражены в таблице.

Таблица 16 – Исходные данные для расчетов

Год	Оптимистическая цена на продукцию фирмы (0,3)	Наиболее вероятная цена на продукцию фирмы (0,5)	Пессимистическая цена на продукцию фирмы (0,2)
1-й	20	15	7
2-й	20	15	10
3-й	24	20	10
4-й	24	20	15
5-й	24	20	15

Вычислить: оптимальный выпуск продукции и ожидаемую выручку по годам реализации проекта, полные затраты и ожидаемые полные затраты, ожидаемые чистые поступления по годам, коэффициент дисконтирования, считая проект средним между рискованным и высокорискованным, чистую приведенную стоимость. Сделать выводы.

Задача 6

Рассматриваются два инвестиционных проекта. Первый с вероятностью 0,65 обеспечивает доход в 10 млн руб., однако с вероятностью 0,35 убытки могут составить 6 млн. руб. Для второго проекта с вероятностью 0,7 можно получить доход 8 млн. руб., с вероятностью 0,3 убытки 4 млн. руб. Какой из проектов следует реализовать? Ответ аргументировать.

Задача 7

Рассматриваются два инвестиционных проекта. Срок реализации каждого – 3 года. Вероятности поступления наличности проекта А по периодам реализации составляют 0,2; 0,6; 0,2. Объем наличных поступлений по проекту А соответственно – 40, 50, 60 млн. руб. Вероятности проекта Б – 0,4; 0,2; 0,4. Наличные поступления по проекту Б соответственно 0, 50, 100 млн. руб. Фирма имеет обязательства в 80 млн. руб. Какой из проектов следует реализовать?

Задача 8

Известно, что при вложении капитала в мероприятие А из 120 случаев:

- прибыль 25 тыс.руб. была получена в 48 случаях,
- прибыль 20 тыс.руб. была получена в 36 случаях,
- прибыль 30 тыс.руб. была получена в 36 случаях.

При вложении капитала в мероприятие Б:

- прибыль 40 тыс.руб. была получена в 36 случаях,
- прибыль 30 тыс.руб. была получена в 60 случаях,
- прибыль 15 тыс.руб. была получена в 24 случаях.

Определить степень риска при вложении капитала в мероприятия А и

Б.

7. Раздел (тема) дисциплины: Контроль реализации управленческих решений

Ситуация 1

Процветание и будущее фирмы зависят, прежде всего, от внедрения нововведений. Однако нередко менеджеру приходится сталкиваться с сопротивлением изменениям, внедрению нового, передового. Какие действия может предпринять менеджер, чтобы преодолеть такое противодействие инновациям? Какую программу инноваций вы предложите, если вас назначат менеджером данной фирмы?

Задание:

1. Составить план реализации ваших управленческих решений.
2. Построить сетевую матрицу и матрицу распределения ответственности.
3. Составить план организации реализации управленческих решений (план организации управленческих решений, оформить информационную таблицу реализации решений).
4. Разработать положение по мотивации реализации управленческого решения.
5. Разработать систему контроля реализации управленческих решений (контроль по результатам (промежуточным, конечным), контроль по срокам выполнения).

Ситуация 2

Какие вы примете решения как менеджер фирмы, если:

- а) продукция вашей фирмы не пользуется спросом у потребителей на обозначенном рынке;
- б) цены на продукцию фирмы резко снизились; в) поставщик отказался от поставок основного сырья для вашей продукции? (Решения принимать по каждому пункту.)

Задание:

1. Составить план реализации ваших управленческих решений.
2. Построить сетевую матрицу и матрицу распределения ответственности.
3. Составить план организации реализации управленческих решений (план организации управленческих решений, оформить информационную таблицу реализации решений).
4. Разработать положение по мотивации реализации управленческого решения.
5. Разработать систему контроля реализации управленческих решений (контроль по результатам (промежуточным, конечным), контроль по срокам выполнения).

Ситуация 3

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?

а) Выбрать актив, группу, поручить разобраться и предложить меры по нормализации обстановки в коллективе, опираться на актив, поддержку руководства.

б) Попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников нового, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии.

в) Изучить перспективы улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые перспективные задачи, опираться на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

г) Установить деловой контакт со сторонниками нового, не принимая всерьез доводы сторонников старого подхода к технологии производства, проводить работу по реализации новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других прогрессивных руководителей.

Задание:

6. Составить план реализации ваших управленческих решений.

7. Построить сетевую матрицу и матрицу распределения.

8. Составить план организации реализации управленческих решений (план организации управленческих решений, оформить информационную таблицу реализации решений).

9. Разработать положение по мотивации реализации управленческого решения.

10. Разработать систему контроля реализации управленческих решений (контроль по результатам (промежуточным, конечным), контроль по срокам выполнения).

8. Раздел (тема) дисциплины: Методы оценки экономической эффективности управленческих решений

Задание 1

Рассмотрите ситуацию. Закрытое акционерное общество «Саунт» работает на рынке 5 лет. Занимается поставкой автозапчастей на российский рынок. За это время успело зарекомендовать себя. Сложилась следующая ситуация: на рынке появилась конкурирующая фирма. Автозапчасти данной фирмы стоят в 1,5 раза дешевле, чем у фирмы «Саунт». Что в данной неблагоприятной управленческой ситуации делать фирме «Саунт»? Задание. Попробуйте решить данную проблему. Какие действия должна предпринять данная фирма? Какую информацию ЗАО «Саунт» будет использовать для решения данной проблемы? Почему необходимо для получения лучшего результата использовать как качественную, так и количественную информацию? Примите управленческое решение. Подумайте, как принятое вами решение отразится на деятельности организации в целом и на сотрудниках данной фирмы. От каких факторов в данном случае будет зависеть качество и эффективность управленческого решения? Каково в

данной ситуации будет влияние личностных оценок руководителя, среды принятия решения, информационных ограничений, поведенческих ограничений на процесс принятия управленческих решений? Какова будет ответственность в случае принятия неверного, непродуманного, необоснованного управленческого решения? К чему это может привести?

Задание 2

Имеются семь инвестиционных проектов I1, I2, ... I7. Каждый из них характеризуется составной прибылью в условных единицах и затратам в млн руб.

Таблица 17 - Данные для расчетов

Показатель	Проекты						
	1	2	3	4	5	6	7
Прибыль, усл. ед.	2,6	1,8	2,3	2,7	2,0	1,6	3,0
Затраты, млн. руб.	1,0	2,9	1,0	1,2	0,7	0,6	2,5

Лимит финансирования, выделенный для реализации проектов, составляет 3,5 млн. руб. Необходимо определить перечень наиболее эффективных проектов.

Задание 3

«Ответственность за неудачу» Экономическое положение и финансовые показатели крупной производственно-торговой фирмы за последние несколько месяцев ощутимо ухудшились. А по некоторым товарным позициям наметилась устойчивая тенденция к сокращению оборота. На совещании у руководства директор по маркетингу предложил поправить положение с помощью масштабной и действенной рекламной кампании и поручить начальнику отдела рекламы подготовить соответствующий проект. Начальник отдела рекламы приступил к разработке возможных вариантов рекламной кампании и вскоре направил их директору по маркетингу, которому был подчинен. Через несколько дней он получил утвержденный вариант и в соответствии с ним отдел разработал детальный проект рекламной кампании, который был для сведения направлен директору по маркетингу. Прошла неделя, но реакции не последовало. Тогда начальник отдела рекламы обратился к секретарю директора по маркетингу с просьбой узнать, рассмотрел ли шеф их проект, и на следующий день получил окончательный проект рекламной кампании, подписанный директором по маркетингу. Начальник отдела рекламы безотлагательно начал реализацию предусмотренных проектом рекламных мероприятий, однако к намеченному сроку ожидаемого результата получено не было. Более того, скоро выяснилось, что рекламная кампания в целом оказалась крайне неудачной. Когда это стало для всех очевидно, директор по маркетингу вызвал начальника рекламного отдела и стал упрекать его в том, что предложенный им проект был недостаточно продуман и принес лишь дополнительные

расходы. Однако начальник отдела рекламы решительно защищался от этой, по его мнению, необоснованной критики. Он заявил: «Я не понимаю ваших упреков. Вы сами дали «зеленый свет» для реализации наших предложений. Все мои проекты были своевременно представлены, на них есть ваши визы. Хорошо, что я сохранил все документы и теперь нельзя свалить на меня и мой отдел всю вину за нашу общую неудачу!»

Шкала оценивания решения компетентностно-ориентированной задачи: в соответствии с действующей в университете балльно-рейтинговой системой оценивание результатов промежуточной аттестации обучающихся осуществляется в рамках 100-балльной шкалы, при этом максимальный балл по промежуточной аттестации обучающихся по очной форме обучения составляет 36 баллов, по очно-заочной и заочной формам обучения – 60 (установлено положением П 02.016).

Максимальное количество баллов за решение компетентностно-ориентированной задачи – 6 баллов.

Балл, полученный обучающимся за решение компетентностно-ориентированной задачи, суммируется с баллом, выставленным ему по результатам тестирования.

Общий балл промежуточной аттестации суммируется с баллами, полученными обучающимся по результатам текущего контроля успеваемости в течение семестра; сумма баллов переводится в оценку по дихотомической шкале следующим образом:

Соответствие 100-балльной и дихотомической шкале

Сумма баллов по 100-балльной шкале	Оценка по дихотомической шкале
100-50	зачтено
49 и менее	не зачтено

Критерии оценивания решения компетентностно-ориентированной задачи (нижеследующие критерии оценки являются примерными и могут корректироваться):

6-5 баллов выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует глубокое понимание обучающимся предложенной проблемы и разностороннее ее рассмотрение; свободно конструируемая работа представляет собой логичное, ясное и при этом краткое, точное описание хода решения задачи (последовательности (или выполнения) необходимых трудовых действий) и формулировку доказанного, правильного вывода (ответа); при этом обучающимся предложено несколько вариантов решения или оригинальное, нестандартное решение (или наиболее эффективное, или наиболее рациональное, или оптимальное, или единственно правильное решение); задача решена в установленное преподавателем время или с опережением времени.

4-3 балла выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует понимание обучающимся предложенной проблемы; задача решена типовым способом в установленное преподавателем время; имеют

место общие фразы и (или) несущественные недочеты в описании хода решения и (или) вывода (ответа).

2-1 балла выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует поверхностное понимание обучающимся предложенной проблемы; осуществлена попытка шаблонного решения задачи, но при ее решении допущены ошибки и (или) превышено установленное преподавателем время.

0 баллов выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует непонимание обучающимся предложенной проблемы, и (или) значительное место занимают общие фразы и голословные рассуждения, и (или) задача не решена.

Инструкция по выполнению тестирования на промежуточной аттестации обучающихся

Необходимо выполнить 16 заданий. На выполнение отводится _____ акад. час.

Задания выполняются на отдельном листе (бланке ответов), который сдается преподавателю на проверку. На отдельном листе (бланке ответов) запишите свои фамилию, имя, отчество и номер группы, затем приступайте к выполнению заданий. Укажите номер задания и рядом с ним:

- при выполнении заданий в закрытой форме запишите букву (буквы), – которой (которыми) промаркированы правильные ответы;
- при выполнении задания в открытой форме запишите пропущенное – слово, словосочетание, цифру или формулу;
- при выполнении задания на установление последовательности рядом с – буквами, которыми промаркированы варианты ответов, поставьте цифры так, чтобы они показывали правильное расположение ответов;
- при выполнении задания на установление соответствия укажите – соответствия между буквами и цифрами, располагая их парами.

При решении компетентностно-ориентированной задачи (задания) запишите развернутый ответ. Ответ записывайте аккуратно, разборчивым почерком. Количество предложений в ответе не ограничивается.

Баллы, полученные Вами за выполнение заданий, суммируются. Каждый верный ответ оценивается следующим образом:

- задание в закрытой форме – 2 балла,
- задание в открытой форме – 2 балла,
- задание на установление последовательности – 2 балла;
- задание на установление соответствия – 2 балла,
- решение компетентностно-ориентированной задачи (задания) – 6 баллов.

Максимальное количество баллов на промежуточной аттестации – 36 (для обучающихся по очно-заочной и заочной формам обучения – 60).

Пример зачетного билета при проведении бланкового тестирования на промежуточной аттестации обучающихся

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮГО-ЗАПАДНЫЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет государственного управления и международных отношений	Утверждено на заседании кафедры международных отношений и государственного управления
Направление подготовки 38.03.04 Международные отношения	от «__» _____ 20__ г. протокол № _____
Учебный предмет, курс, дисциплина	Зав. кафедрой _____ М.А. Пархомчук
Курс 4 (7 семестр), Методы принятия управленческих решений	

Промежуточная аттестация (зачет) (оставить нужное) ВАРИАНТ № _____ для бланкового тестирования

1. Понятие управленческих решений, место управленческих решений в управлении
2. Какое из определений соответствует термину «управленческое решение»:
 - а) форма воздействия субъекта на объект;
 - б) продукт управленческой деятельности;
 - в) выбранный (утвержденный) вариант управленческих действий;
 - г) инструмент управленческой деятельности.
3. Что понимается под эффективностью управленческого решения:
 - а) достижение поставленной цели;
 - б) результат, полученный от реализации решения;
 - в) разность между полученным эффектом и затратами на реализацию решения;
 - г) отношение эффекта от реализации решения к затратам на его разработку и осуществление.
4. Классификация решений – это:
 - а) ранжирование решений;
 - б) оценка качества решений;
 - в) группировка решений по каким-либо признакам;
 - г) структуризация решений.
5. В чем состоит организационная сущность управленческих решений:
 - а) плановость;
 - б) последовательность;
 - в) правомерность.
6. В чем состоит технологическая сущность управленческих решений:
 - а) комплексность;
 - б) стадийность;
 - в) целенаправленность;
 - г) актуальность.

7. Что понимается под технологией принятия решений:
- а) состав и последовательность операций по разработке и выполнению решений;
 - б) методы исследования операций;
 - в) экспертные технологии.
8. Управленческие решения не классифицируются :
- а) по юридической сущности;
 - б) по экономической сущности;
 - в) по делопроизводству;
 - г) по социальной.
9. К факторам качества управленческих решений не относится:
- а) мотивы и интересы;
 - б) зарплата управленцев;
 - в) стиль управления;
 - г) социальная среда.
10. Из каких этапов состоит процесс разработки управленческого решения:
- а) подготовка, принятие, реализация;
 - б) подготовка, принятие, организация;
 - в) подготовка и принятие решения.
11. Охарактеризуйте этап подготовки управленческого решения:
- а) выявление и анализ проблемной ситуации;
 - б) оценка альтернатив со стороны лпр;
 - в) организация выполнения решения;
12. В Модели принятия решений В. Врума и Ф. Йеттона, что обозначает G II:
- а) авторитарный стиль принятия решений;
 - б) консультативный стиль;
 - в) полное участие коллектива.
13. Охарактеризуйте роли руководителя по принятию решений:
- а) предприниматель;
 - б) устраняющий нарушения;
 - в) распределитель ресурсов;
 - г) верны все ответы.
14. Охарактеризуйте этап принятия управленческого решения:
- а) окончательное оформление и утверждение решения;
 - б) выполнение решения;
 - в) формирование целей для решения проблемной ситуации.
15. Охарактеризуйте модель принятия решений Врума-Йеттона:
- а) помогает руководителю найти возможные альтернативы решения возникшей проблемы;
 - б) помогает руководителю обосновать принятое решение;
 - в) позволяет выбрать метод разработки решения;
 - г) дает возможность определить роль подчиненных в процессе принятия решения.

Задача. Определите показатели рентабельности инвестиций в инновации по трем вариантам:

Варианты	Инвестиции в инновации, у.е.	Предполагаемый доход от внедрения инноваций, у.е.
А	2212,69	2377,10
Б	2223,34	2386,19
В	2246,36	2443,30

Преподаватель

Емельянова О.В.