


Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Емельянов Сергей Геннадьевич  
Должность: ректор  
Дата подписания: 19.10.2023 17:49:20  
Уникальный программный ключ:  
9ba7d3e34c012eba476ffd2d064cf2781953be730df2374d16f3c0ce536f0fc6

**МИНОБРНАУКИ РОССИИ**

**Юго-Западный государственный университет**

**Кафедра региональной экономики и менеджмента**

**УТВЕРЖДАЮ:**  
Заведующий кафедрой  
региональной экономики и  
менеджмента  
(наименование кафедры полностью)

  
Ю.С. Положенцева  
(подпись)

« 01 » 09 2023г.

**ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА**  
для текущего контроля успеваемости  
и промежуточной аттестации обучающихся  
по дисциплине  
Методы принятия управленческих решений  
(наименование дисциплины)

38.03.02 Менеджмент  
(код и наименование ОПОП ВО)

Курск – 2023

# **1 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ**

## ***1.1 ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБЕСЕДОВАНИЯ, ДИСКУССИОННЫХ ЗАНЯТИЙ***

### **Раздел (тема 1) дисциплины**

**Понятие управленческого решения. Функции управленческих решений. Типология управленческих решений.**

1. Понятие управленческого решения.
2. Экономическая сущность управленческих решений.
3. Организационная сущность управленческих решений.
4. Правовая сущность управленческих решений.
5. Технологическая сущность управленческих решений.
6. Направляющая функция решений.
7. Координирующая роль решений.
8. Мотивирующая функция решений. Формы реализации управленческих решений.

### **Раздел (тема 2) дисциплины**

**Условия и факторы качества управленческих решений. Эффективность управленческих решений.**

1. Понятие качества управленческого решения.
2. Условия подготовки качественных решений.
3. Оценивание качества управленческих решений.
4. Факторы, влияющие на качество управленческих решений.
5. Понятие эффекта и эффективности.
6. Эффективность управленческих решений.
7. Методы оценок экономической эффективности управленческих решений.
8. Косвенный метод, метод определения эффективности по конечным результатам.
9. Метод определения эффективности по непосредственным результатам деятельности.
10. Матрица эффективности решений.

### **Раздел (тема 3) дисциплины**

**Этапы принятия управленческого решения.**

1. Состав этапов разработки и принятия управленческого решения.
2. Характеристика задач управления на каждом этапе.
3. Формулирование проблемы.
4. Структуризация проблемы.

#### **Раздел (тема 4) дисциплины**

##### **Применение методологии системного анализа при принятии управленческих решений.**

1. Составление моделей объекта управления.
2. Прогнозирование будущих состояний объекта управления.
3. Диагностирование проблемы и формулирование альтернатив развития предприятия.

#### **Раздел (тема 5) дисциплины**

##### **Методика постановки SMART-целей. Метод «дерева целей».**

1. Требования, предъявляемые к целям.
2. Сфера применения. Пример формулирования SMART-целей.
3. Ограничения в использовании.
4. Иерархия и целеполагание при выборе управленческого решения.
5. Понятие и задачи построения иерархий.
6. Сущность метода «дерева целей».
7. Основные принципы построения.
8. Построение «дерева целей» методом дедукции

#### **Раздел (тема 6) дисциплины**

##### **Оценивание целей.**

1. Основные принципы теории измерений.
2. Шкалы. Шкала наименований.
3. Порядковая шкала.
4. Шкала интервалов.
5. Шкала отношений.
6. Вербально-числовая шкала Харингтона.

#### **Раздел (тема 7) дисциплины**

##### **Критерии оценивания. Экспертные методы.**

1. Методы получения качественных и количественных экспертных оценок.
2. Непосредственная количественная оценка.
3. Метод средней точки.
4. Метод Черчмена-Акоффа.
5. Метод лотерей.
6. Метод экспертной классификации.
7. Метод парных сравнений.
8. Ранжирование альтернативных вариантов.
9. Метод векторов предпочтений.
10. Оценивание альтернативных целей с помощью нескольких критериев.
11. Критерии-требования.
12. Оценочные критерии.

13. Правила построения интегрального критерия.
14. Экспертные методы и экспертные оценки.
15. Группы оценки качеств эксперта: априорные методы оценки, апостериорные методы оценки, тестовые методы оценки.
16. Направления применения экспертных оценок.
17. Методы организации и проведения экспертиз: метод комиссий, экспертиза по методу суда, метод сценариев.

### **Раздел (тема 9) дисциплины**

#### **Метод «Дельфи».**

1. Методы организации и проведения экспертиз: метод комиссий, экспертиза по методу суда, метод сценариев.
2. Сущность метода. Этапы метода «мозгового штурма».
3. Правила применения метода «мозгового штурма».
4. Модификации метода «мозгового штурма».
5. Построение «дерева целей» методом мозгового штурма
6. Сущность метода. Этапы метода «Дельфи».
7. Условия применения метода «Дельфи».
8. Практическое применение метода «Дельфи».

### **Раздел (тема 10) дисциплины**

#### **Метод «Паттерн».**

1. Сущность метода. Этапы метода «Паттерн».
2. Условия применения метода «Паттерн». Практическое применение метода «Паттерн».

### **Раздел (тема 11) дисциплины**

#### **Выбор альтернатив**

1. Применение экономико-математических методов при принятии решений.
2. Метод «затраты-прибыль».
3. Экономико-математические модели распределения ресурсов.
4. Расчет критериев Вальда, Севиджа, Гурвица, максиминного критерия

### **Раздел (тема 12) дисциплины**

#### **Полигон альтернатив**

1. Полигон альтернатив как метод выбора альтернатив. Правила построения. Сфера использования.
2. Решение задач с помощью полигона альтернатив

### **Раздел (тема 13) дисциплины**

#### **Другие многокритериальные методы выбора альтернатив**

1. Бинарные матрицы как метод выбора альтернатив.
2. Линейное программирование как метод выбора альтернатив.

## **Раздел (тема 14) дисциплины**

Метод анализа иерархий.

1. Сущность метода. Правила применения метода анализа иерархий.
2. Шкала отношений. Показатели согласованности (индекс согласованности, отношение согласованности).

## **Раздел (тема 15) дисциплины**

**Риск и неопределенности при принятии управленческих решений. Методы оценки риска. Контроль реализации управленческих решений; управленческие решения и ответственность.**

1. Риск. Информационная база для принятия управленческих решений.
2. Неопределённость при принятии управленческих решений.
3. Пути устранения неопределённости.
4. Классификация рисков. По источникам возникновения. По причинам появления. По отношению к страхованию.
5. Чистые риски.
6. Классификация спекулятивных рисков.
7. Методы управления рисками. Статистический метод.
8. Экспертный метод. Расчетно-аналитический метод.
9. Теория полезности. Использование теории полезности для поиска решения.
10. Реализация решений. Организация рабочих групп.
11. Контроль исполнения. Требования к оформлению управленческих решений.
12. Типичные ошибки в разработке управленческих решений. Управленческие решения и ответственность
13. Факторы, влияющие на увеличение числа групповых решений. Системы голосования.
14. Принцип Кондорсе. Правило большинства голосов.
15. Метод Борда. Многотуровый выбор.
16. Аксиома Эрроу. Стратегии индивидуальных предпочтений. Риск и качество.

## **Раздел (тема 16) дисциплины**

**Коллективные решения. Понятие группы. Стратегии индивидуальных предпочтений. Риск и качество в групповых решениях**

1. Разработка стратегии индивидуальных предпочтений.
2. Оценка риска и качества в групповых решениях.
3. Участие членов организации в принятии решений.
4. Кольцевая иерархическая структура групповых решениях.
5. Участие членов организации в принятии решений.
6. Кольцевая иерархическая структура

## **Раздел (тема 17) дисциплины**

### **Психологические основы принятия решений.**

1. Применение механизма интуиции для выработки управленческих решений.
2. Когнитивная психология для изучения поведения человека. Этапы переработки информации в памяти человека.
3. Модели памяти человека.
4. Теории человеческого поведения при принятии решений. Использование интуиции для разработки управленческих решений.

## **Раздел (тема 18) дисциплины**

### **«Тайм-менеджмент»**

1. Законы и принципы тайм-менеджмента.
2. Управление временем в ситуации "от хорошего к лучшему".
3. Планирование времени и целеполагание: определение ценностей, постановка задач, расстановка приоритетов.
4. Принципы и правила рационального планирования времени.
5. Условия хорошо сформулированного результата. Матрица Эйзенхауэра: "Срочность" и "Важность".
6. Соотношение временных затрат и получаемых результатов (принцип Парето).
7. Организация рабочего дня. Индивидуальные особенности восприятия времени; их взаимосвязь с применяемыми техниками планирования. Индивидуальный ритм работоспособности.
8. Самоменеджмент на основе биоритма (подъемы и спады, саморазгрузка). Как начинать и заканчивать рабочий день. Как экономить время в течение рабочего дня.
9. Составление рамочного плана дня. Контроль и самоконтроль.
10. Анализ прошедшего дня, оценка результатов. Выявление и устранение причин потерь рабочего времени.
11. Нерациональное распределение времени как потенциальный источник стресса.
12. Деловые коммуникации в разрезе тайм-менеджмента.

***Шкала оценивания:*** 12 балльная

***Критерии оценивания:***

**9-12 баллов** (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если он принимает активное участие в беседе по большинству обсуждаемых вопросов (в том числе самых сложных); демонстрирует сформированную способность к диалогическому мышлению, проявляет уважение и интерес к иным мнениям; владеет глубокими (в том числе дополнительными) знаниями по существу обсуждаемых вопросов, ораторскими способностями и правилами ведения полемики; строит логичные, аргументированные, точные и лаконичные

высказывания, сопровождаемые яркими примерами; легко и заинтересованно откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

**6-8 баллов** (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если он принимает участие в обсуждении не менее 50% дискуссионных вопросов; проявляет уважение и интерес к иным мнениям, доказательно и корректно защищает свое мнение; владеет хорошими знаниями вопросов, в обсуждении которых принимает участие; умеет не столько вести полемику, сколько участвовать в ней; строит логичные, аргументированные высказывания, сопровождаемые подходящими примерами; не всегда откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

**3-5 баллов** (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он принимает участие в беседе по одному-двум наиболее простым обсуждаемым вопросам; корректно выслушивает иные мнения; неуверенно ориентируется в содержании обсуждаемых вопросов, порой допуская ошибки; в полемике предпочитает занимать позицию заинтересованного слушателя; строит краткие, но в целом логичные высказывания, сопровождаемые наиболее очевидными примерами; теряется при возникновении неожиданных ракурсов беседы и в этом случае нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

**0-2 балла** (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он не владеет содержанием обсуждаемых вопросов или допускает грубые ошибки; пассивен в обмене мнениями или вообще не участвует в дискуссии; затрудняется в построении монологического высказывания и (или) допускает ошибочные высказывания; постоянно нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

## ***1.2 ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ***

### **Раздел (тема 4) дисциплины**

#### **Применение методологии системного анализа при принятии управленческих решений.**

**1.** По природе и специфике воздействия на объект управления различают Управленческие решения:

- а) рациональные, оптимальные;
- б) политические, экономические, технические;
- в) оперативные, тактические, стратегические;
- г) реализуемые, нереализуемые;

**2.** Непрограммируемые Управленческие решения это:

- а) решения рутинные, принятие которых не требует больших затрат времени и других ресурсов;
- б) решения, основанные на суждениях;

- в) решения, принимаемые в ситуациях, обладающих определенной степенью новизны и внутренней не структурированностью;
- г) нереализуемые решения;

**3.** Согласно классификации управленческих решений, запрограммированные решения относятся к признаку классификации:

- а) по времени наступления последствий;
- б) по степени структурированности проблемы;
- в) по степени риска;
- г) по ответственности;

**4.** Важнейшим признаком управленческого решения является:

- а) наличие
- в) наличие иерархии назревшей проблемы;
- б) наличие субъекта управления, наделенного определенными полномочиями; управления в организации;
- г) наличие коллегиального органа принятия управленческих решений;

**5.** Модель процесса разработки и принятия управленческого решения это:

- а) статическая характеристика системы управления;
- б) схема решения конкретной проблемы;
- в) правила поведения лица принимающего решения;
- г) динамическая характеристика системы управления;

**6.** По времени наступления последствий различают Управленческие решения:

- а) текущие, перспективные, стратегические;
- б) динамические, статические;
- в) ординарные, синергические, асинергические;
- г) нет правильного ответа;

**7.** Синергические Управленческие решения это:

- а) решения, приводящие к непропорциональному снижению эффективности;
- б) решения, эффективности принятия которых соответствует нормам, принятым в рассматриваемой области;
- в) решения, приводящие к непропорциональному росту перспективности;
- г) нет правильных ответов;

**8.** По признаку и характеру учета или не учета изменения условий реализации управленческих решений различают решения:

- а) простые, сложные;
- б) реальные нереальные;
- в) интуитивные, рациональные;
- г) гибкие, жесткие;



**9. Рациональные Управленческие решения это решения:**  
а) позволяющие решить проблему оптимально;  
б) позволяющие решить проблему;  
в) позволяющие решить проблему в реальном масштабе времени;  
г) позволяющие решить проблему в условиях жестких ресурсных ограничений;

**10. Теория принятия решений это:**  
а) теория игр;  
б) теория оптимальных решений и психологическая теория решений;  
в) теория вероятности;  
г) теория статистических решений;

**11. Управленческое решение это:**  
а) некоторый процесс, складывающийся из ряда отдельных актов и процедур;  
б) акт выбора альтернативы или действия;  
в) действие руководства организации, ведущее к разрешению противоречия и изменению ситуации;  
г) верно все вышперечисленные;

**12. Структура управленческого решения представляет с собой:**  
а) совокупность относительно устойчивых элементов, входящих в содержание данного решения;  
б) перечень этапов принятия управленческих решений;  
в) совокупность симптомов, проблем и их последствий;  
г) нет правильного ответа.

**13. Проблема это:**  
а) состояние дел в организации в определенный момент времени;  
б) необходимость поиска новых способов разрешения ситуации;  
в) разность между целью и соответствующей ей ситуацией;  
г) верно а) и б);

**14. Количество членов экспертной группы определяется:**  
а) сложностью рассматриваемой проблемы;  
б) максимумом достоверности при ограниченных затратах;  
в) максимумом достоверности;  
г) минимумом затрат;

**15. Структура управленческого решения определяется:**  
а) содержанием решений;  
б) имеющимися полномочиями;  
в) видом используемой информации;  
г) организационной структурой;

**16.** Эффективность использования методов экспертных оценок определяется:

- а) методами обработки экспортных оценок;
- б) достоверность экспертизы и затратами на неё;
- в) личными количествами привлекаемых экспертов;
- г) методами проведения опросов экспертов;

**17.** Согласно классификации управленческих решений внутренние решения относятся к признаку классификации:

- а) по направлению воздействия;
- б) по используемым ресурсам;
- в) по масштабу;
- г) по способу фиксации;

**18.** Согласно классификации управленческих решений одноуровневые и многоуровневые решения относят к признаку классификации:

- а) по причинам;
- б) по числу критериев;
- в) по используемым ресурсам;
- г) по глубине воздействия;

**19.** Согласно классификации управленческих решений индивидуальные и групповые решения относятся к признаку классификации:

- а) по причинам;
- б) по методам переработки информации;
- в) по организации;
- г) по функциональной направленности;

**20.** Эвристические методы обработки информации при разработке управленческих решений основаны на:

- а) оценке вероятностей наступления событий;
- б) интуиции, обобщениях, опыте, ассоциациях;
- в) методах математического прогнозирования;
- г) нет правильного ответа;

### **Раздел (тема 7) дисциплины**

#### **Критерии оценивания. Экспертные методы.**

**21.** Поиск и разработку альтернатив при принятии управленческих решений целесообразно проводить до тех пор пока:

- а) позволяет временной ресурс;
- б) позволяет финансовый ресурс;
- в) пока эффект от поиска больше затрат на него;
- г) правильно а) и б);

**22.** Рискованные решения:

а) свойственны людям - игрокам;  
б) являются неожиданным озарением руководителя;  
в) основаны на возможной обоснованной удаче при минимальных затратах ресурсов;

г) верно а) и в).

**23.** К какому из классификационных признаков относятся прогнозные решения:

- а) по характеру задачи;
- б) по причинам возникновения;
- в) по организационному оформлению;
- г) по функциональному содержанию;

**24.** Выбор метода прогнозирования зависит от:

- а) требования к точности прогноза;
- б) исходных данных;
- в) периода времени, на который составляется прогноз;
- г) верно а) б) и в);

**25.** В основе рационального решения лежит:

- а) объективный анализ;
- б) интуиция;
- в) прежний опыт и суждения;
- г) нет правильного ответа;

**26.** Условия неопределенности при решении хозяйственной ситуации возникают в следствие;

- а) отсутствия полной информации;
- б) неправильного прогноза развития ситуации;
- в) отсутствия профессионализма руководителя;
- г) неправильной стратегии управления рисками;

**27.** Величина степени риска ситуации принятия управленческого решения зависит:

- а) от вероятности наступления потерь;
- б) от неопределенности хозяйственной ситуации;
- в) от стратегии управления рисками;
- г) верно б) и в);

**28.** Импульсивные решения это результат:

- а) осмысления прошлого опыта;
- б) неожиданного озарения, стечения обстоятельств;
- в) учета баланса интересов всех заинтересованных сторон;
- г) осторожного поиска оптимального управленческого решения;

**29.** Осторожные решения это результат:

- а) тщательной оценки всех вариантов решения;

- б) математических расчетов;
- в) соблюдения интересов всех лиц, принимающих участия в разработке управленческого решения;
- г) замедленной реакции на изменение ситуации;

**30.** К личностным характеристикам лица, принимающего решения, влияющим на процесс разработки и принятия управленческих решений относятся

- а) ответственность, профессионализм;
- б) глубина, широта, быстрота мышления;
- в) прошлый опыт, внушаемость;
- г) верны все выше перечисленные;

**31.** Стратегические Управленческие решения направлены на:

- а) реализацию конкретной цели;
- б) будущее развитие объекта управления;
- в) текущее развитие объекта управления;
- г) выбор средств достижения конкретной цели;

**32.** Тактические Управленческие решения направлены на:

- а) определение целей и средств их достижения;
- б) выбор средств достижения ранее намеченной цели;
- в) будущее развитие объекта управления;
- г) верно а) и б);

—

**33.** Эффективность стратегических управленческих решений оценивается по:

- а) экономической эффективности реализации цели;
- б) результату текущего развития;
- в) масштабности достигнутых целей;
- г) своевременной реакции на изменение факторов внешней среды;

—

**34.** К преимуществам группового принятия управленческого решения относятся:

- а) меньшая степень субъективности принимаемых решений;
- б) персонализация ответственности;
- в) сравнительно высокая оперативность;
- г) возможность экономить время и другие ресурсы;

—

**35.** В процессе подготовки и принятия управленческого решения наиболее полную информацию позволяет собрать:

- а) личное наблюдение и эксперимент;
- б) интервью и личный опрос;
- в) анкетирование;
- г) изучение библиографии;

–  
**36.** Инициативно – целевая технология процесса разработки управленческого решения основана на выдаче заданий для разработки и реализации:

- а) без указания средств, механизмов достижения и методов выполнения;
- б) с указанием средств и методов выполнения;
- в) с указанием целей и возможных ограничений средств их достижения;
- г) нет правильного ответа;

–  
**37.** Основным условием эффективного использования программно - целевой технологии разработки управленческого решения является:

- а) срок выполнения задания не должен превышать 1- ого месяца;
- б) численность персонала, занятого разработкой решений не должна превышать 1500 человек;
- в) обеспечение определенности и доступности ресурсов;
- г) нет правильного ответа;

**38.** Основным условием эффективного использования региональной технологии разработки управленческого решения;

- а) точно заданные временные рамки достижения целей является;
- б) инновационный и длительный характер процесса разработки управленческого решения;
- в) доступность ресурсов;
- г) правильно а) и в);

–  
**39.** Индивидуалистическая организация лучше приспособлена для решения:

- а) хорошо структурированных задач в условиях типовых технологии;
- б) плохо структурированных задач при отсутствии типовых технологии;
- в) плохо структурированных задач в условиях типовых технологий;
- г) хорошо структурированных задач при отсутствии типовых технологии;

–  
**40.** Корпоративная организация лучше приспособлена для решения:

- а) хорошо структурированных задач в условиях типовых технологии.
- б) хорошо структурированных задач при отсутствии типовых технологий;
- в) плохо структурированных задач в условиях типовых технологий;
- г) плохо структурированных задач при отсутствии типовых технологий

## **Раздел (тема 10) дисциплины**

### **Метод «Паттерн».**

**41.** Метод, представляющий с собой набор приемов для выбора и точного выполнения правил и инструкции при разработке управленческого решения, называется:

- а) статистический;
- б) метод математического программирования;

- в) аналитический;
- г) матричный;

—

**42.** Метод разработки управленческого решения, основанный на согласовании альтернатив с целью учета договоренностей заинтересованных сторон называется:

- а) математического программирования;
- б) эвристический
- в) матричный
- г) статистический;

—

**43.** К методам психологической активизации при разработке управленческих решений относятся:

- а) метод “ мозгового штурма ” ;
- б) метод “ вопросов и ответов ” ;
- в) метод “ конференция идей ” ;
- г) все вышеперечисленное верно;

—

**44.** Для решения многокритериальных задач управления могут использоваться:

- а) экспертные оценки;
- б) метод теории игр;
- в) метод “ дерево целей ”
- г) статистические методы;

—

**45.** Для решения проектных задач управления могут использоваться:

- а) метод “ дерево ценней ” ;
- б) сетевые графики;
- в) теория игр;
- г) теория вероятности;

—

**46.** Применения метода сценариев для выбора управленческого решения эффективно:

- а) когда качественное представление ситуации важнее количественной;
- б) для большой группы людей, занятой разработкой управленческого решения, когда их мнения не совпадают;
- в) для пессимистических настроенных людей;
- г) верно все выше перечисленные;

—

**47.** В условиях стратегического и тактического управления принимают:

- а) интуитивные решения;
- б) осторожные решения;
- в) рациональные решения;
- г) уравновешенные решения;

—  
**48.** Критерием управления неопределенностью является:

- а) уменьшение риска;
- б) увеличение степени достоверности информации;
- в) увеличение эффективности управленческих решений;
- г) нет правильного ответа;

—  
**49.** Если лицо принимающее решение является оптимистом, то принимая решения в условиях неопределенности оно будет пользоваться следующим критериям:

- а)  $\min \max$  ;
- б)  $\max \min$  ;
- в)  $\min \min$  ;
- г)  $\max \max$  ;

—  
**50.** Личность лица принимающего решения имеет наибольшие влияния при принятии решения в условиях;

- а) риска;
- б) неопределенность;
- в) определенность;
- г) в равной степени во всех вышеперечисленных ситуациях;

### **Раздел (тема 17) дисциплины**

#### **Психологические основы принятия решений**

**51.** Конфликт целей при разработке и принятии управленческих решений заключается в том, что участники конференции:

- а) поразному оценивают значимость собственного вклада;
- б) поразному видят желаемое состояние или результат деятельности;
- в) имеют несовместимые идеи и взгляды;
- г) нет правильного ответа;

—  
**52.** Личность руководителя оказывает влияние на разработку и выбор управленческого решения:

- а) всегда;
- б) в условиях риска;
- в) в условиях неопределенности;
- г) в условиях конфликтной ситуации среди подчиненных;

—  
**53.** Важнейшими требованиями к управленческим решениям является:

- а) компетентность;
  - б) своевременность;
  - в) экономичность;
  - г) доступность для понимания;
-

**54.** Причиной неудовлетворительной идентификации проблемы при разработке и принятии управленческого решения является:

- а) трудность восприятия;
- б) определения проблемы через решение;
- в) определения проблемы через симптомы;
- г) верно все выше перечисленные;

—

**55.** К какому из классификационных признаков относятся алгоритмические решения:

- а) по функциональной направленности;
- б) по организации;
- в) по методике переработки информации;
- г) нет правильного ответа;

—

**56.** К какому из классификационных признаков относятся инертные решения:

- а) по методам переработки информации ;
- б) по масштабу;
- в) по характеру разработки и реализации;
- г) по причинам;

—

**57.** Самым трудным для идентификации является следующий тип проблем:

- а) кризисные;
- б) шаблонные;
- в) возможные;
- г) правильно а) и в);

—

**58.** Проблема носит функциональный характер если она может быть решена:

- а) изменением параметров организации;
- б) изменение в структуре организации;
- в) перераспределением функций в организаций;
- г) верно б) и в);

—

**59.** Инертные решения это:

а) результат осторожного поиска, в котором преобладают контрольные действия:

- б) результат осмысления прошлого опыта;
- в) результат согласования поиска;
- г) результат списывания интересов заинтересованных сторон;

—

**60.** Технику группового принятия управленческого решения лучше применять:

- а) в отношении программируемых решений;



- б) в отношении программируемых решений;
- в) в отношении шаблонных решений.
- г) нет правильного ответа;

**Критерии оценивания результатов тестирования:**

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

### **1.3 РЕШЕНИЕ ЗАДАЧ**

#### **Раздел (тема 2) дисциплины**

**Условия и факторы качества управленческих решений. Эффективность управленческих решений.**

**Задача 1.** После реализации управленческого решения (УР) на предприятии изменились основные экономические показатели следующим образом:

Этап работы предприятия	ВРП, Тыс. руб.	Себестоимость, Тыс. руб.
1. До реализации УР	3589	1475
2. После реализации УР	4219	1872

Определить эффективность УР методом сопоставления конечных результатов.

**Задача 2** Для реализации УР директор предприятия выделил финансовые ресурсы, персонал и технику, а также определил приоритет каждого из ресурсов. При реализации УР выявились излишки одних и недостаток других ресурсов (результаты представлены в таблице)

Состояние ресурса	Наименование ресурса		
	Финансов, тыс. руб.	Персонал, чел.	Техника, шт
Выделено	100	12	4
Использовано	110	10	3
Приоритеты	0,5	0,2	0,3

Рассчитать экономическую эффективность по каждому ресурсу и общую эффективность.

**Задача 3.** После реализации управленческого решения (УР) на предприятии изменились основные экономические показатели следующим образом:

Этап работы предприятия	ВРП, Тыс. руб.	Себестоимость, Тыс. руб.
1. До реализации УР	54789	1752
2. После реализации УР	59812	3518

Определить эффективность УР сопоставлением непосредственных результатов деятельности предприятия (косвенным методом).

**Задача 4.** После реализации управленческого решения (УР) на предприятии изменились основные экономические показатели следующим образом:

Этап работы предприятия	ВРП, Тыс. руб.	Себестоимость, тыс. руб.
1. До реализации УР	3281	753
2. После реализации УР	4512	1318

Определить эффективность УР сопоставлением непосредственных результатов деятельности предприятия (косвенным методом).

**Шкала оценивания:** 12 балльная

**Критерии оценивания:**

**9-12 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.

**6-8 баллов** 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).

**3-5 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.

**0-2 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.

## 1.4 КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА

### Раздел (тема 8) дисциплины

#### Метод «мозгового штурма»

**Задача 1.** Для пяти проектов технических систем определены оценочные показатели по шкале 0-1 технического совершенства конструкции и коэффициенты весомости единичных показателей. Численные значения единичных показателей и коэффициентов весомости приведены в следующей таблице:

Варианты технических систем	Относительные единичные показатели					
	Сложность	Вес	Время подготовки	автоматизация	мощность	унификация
1	1,0	0,088	1,0	1,0	0,72	0,614
2	0,72	1,0	0,8	0,78	0,81	0,420
3	0,658	0,358	0,765	0,782	0,525	0,915
4	0,425	0,97	0,755	0,70	0,98	0,31
5	0,467	0,555	0,865	0,705	0,865	0,650
Веса коэффициентов	0,157	0,124	0,210	0,195	0,174	0,140

Проведите ранжирование проектов технических систем по комплексному критерию учитываемому требованию.

**Задача 2.** Одной из фирм требуется выбрать оптимальную стратегию по техническому обеспечению процесса управления производством. С помощью статистических данных и информации соответствующих заводов-изготовителей были определены локальные критерии функционирования необходимого оборудования. Исходные данные представлены в следующей таблице:

Варианты оборудования	Локальные критерии эффективности оборудования*		
	производительность, у. е.	объем памяти, у.е.	надежность у.е.
1	100	5	8
2	150	8	5
3	120	6,5	6
4	200	6	4
Веса коэф.	0,32	0,38	0,3

\* Значения локальных критериев даны в условных единицах.

**Задача 3.** Для шести проектов транспортных устройств определены относительные единичные показатели технического совершенства конструкций. Численные значения единичных показателей и соответствующие весовые коэффициенты приведены в следующей таблице:

Варианты транспортных устройств	Относительные единичные показатели					
	скорости, K1,	прочности, K2	перегрузки K3	устойчивост и, K4	металлоемк ости, K5	мощности, K6
1	1,0	0,79	0,92	1,0	1,0	0,77
2	1,0	1,0	0,65	0,92	0,94	0,92
3	1,0	0,93	0,924	1,0	0,98	0,95
4	0,87	0,96	0,91	0,915	0,99	0,85
5	0,85	0,97	1,0	0,90	0,7	0,82
6	0,88	0,78	0,75	0,967	0,8	
Вес коэф.	0,21	0,19	0,17	0,15	0,12	0,140

Проведите ранжировку проектов технических систем по комплексному критерию.

**Задача 4.** Показатели эффективности работы предприятий одной отрасли приведены в следующей таблице:

№ предприятия	Показатели эффективности работы предприятий				
	прибыль, у. е.	себестоимость единицы продукции, у. е.	доходы, у. е.	фондоотдача, у.е.	производительность, у. е.
1	30,0	40,0	20,0	0,2	300
2	25,0	20,0	30,0	0,3	200
3	40,0	45,0	54,0	0,1	250
4	28,0	30,0	35,0	0,4	160
5	15,0	12,0	20,0	0,25	280
6	50,0	30,0	40,0	0,21	120
Вес. коэф	0,32	0,23	0,15	0,20	0,10

Выберите наиболее эффективно работающее предприятие.

**Задача 5.** Необходимо принять решение об инвестиции некоторого капитала в один из двух проектов:

- проект N 1 сулит прибыль в размере 50 млн. руб. с вероятностью 40%
- проект N 2 сулит прибыль в размере 80 млн. руб. с вероятностью 20%

Какому проекту отдать предпочтение как наиболее прибыльному?

**Задача 6.** Необходимо выбрать один из двух типов объектов для вложения капитала. Анализ статистической информации инвестирования аналогичных проектов показывает:

Прибыль от вложения капитала в объекты типа А:

- 15 млн. руб. имела место в 40 случаях;
- 20 млн. руб. имела место в 20 случаях;
- 25 млн. руб. имела место в 15 случаях.

Прибыль от вложения капитала в объекты типа В:

- 12 млн. руб. имела место в 60 случаях
- 16 млн. руб. имела место в 48 случаях;
- 24 млн. руб. имела место в 36 случаях.
- 

Необходимо выбрать тип объектов, обеспечивающий наибольшую прибыль.

**Задача 7.** Предприятию необходимо перевезти воздушным транспортом груз стоимостью 200 млн. руб. Страховая сумма установлена равной полной стоимости груза. Вероятность утраты груза в результате перевозки равна 0,03. Страховой взнос равен 1% от страховой суммы.

Имеет ли смысл страховать груз?

**Задача 8.** Возможно осуществление двух новых проектов, сопряженных с риском. Первый проект сулит получение в течение года прибыли 15 млн.руб. с вероятностью 0,4, в остальных случаях ожидается убыток 2 млн. руб

Второй проект обещает прибыль 10 млн. руб. с вероятностью 0,5 или убыток в 3 млн. руб. Какой проект предпочтительней с точки зрения ожидаемой прибыли?

**Задача 9.** Владельцу груза приходится выбирать из двух альтернатив: страховать или не страховать перевозимый груз. Риск заключается в том, что возможна катастрофа с вероятностью 0,1, в результате которой груз будет утрачен.

Матрица эффективности страхования груза

Решение владельца груза	Возможные события	
	катастрофа	Без катастрофы
1.Страховать груз	+ 100	-15
2.Не страховать груз	-95	0

Страховать или не страховать груз?

**Задача 10.** Новый прибор, разрабатываемый на предприятии предполагается оснастить предохранителем. Предохранитель гарантирует сохранность прибора на случай внезапного прекращения подачи электроэнергии. Стоимость предохранителя 50 у.е. Стоимость ремонта прибора при выходе его из строя ( если не будет предохранителя) 150 у.е.

Стоит ли ставить предохранитель, ведь прекращение подачи электроэнергии может и не произойти?

**Задача 11.** Новый прибор, разрабатываемый на предприятии предполагается оснастить предохранителем. Предохранитель гарантирует сохранность прибора на случай внезапного прекращения подачи электроэнергии. Стоимость предохранителя 50 у.е. Стоимость ремонта прибора при выходе его из строя ( если не будет предохранителя) 150 у.е. Стоит ли ставить предохранитель, если вероятность аварии равна 0,2.

**Задача 12.** При попарном сравнении важности трех проектов эксперт дал следующие оценки

	Проект N1	Проект N 2	Проект N3
проект N1	1	1/5	1/3
проект N2	5	1	5/3
проект N3	3	3/5	1

Какой проект следует принять с учетом приоритетов?

**Шкала оценивания:** 12 балльная

**Критерии оценивания:**

**9-12 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.

**6-8 баллов** 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).

**3-5 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.

**0-2 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.

## ***1.5 ПЕРЕЧЕНЬ ТЕМ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ СООБЩЕНИЙ***

### **Раздел (тема 15) дисциплины**

**Риск и неопределенности при принятии управленческих решений. Методы оценки риска. Контроль реализации управленческих решений; управленческие решения и ответственность**

1. Особенности принятия управленческих решений в условиях полной информации.
2. Особенности принятия управленческих решений в условиях неполной информации.
3. Особенности принятия управленческих решений в условиях неопределенности и риска. Понятие относительного риска принятия ошибочного решения.
4. Основные элементы модели принятия управленческих решений по методу расстановки приоритетов.
5. Методы построения обобщенной групповой оценки экспертов путем обработки их индивидуальных оценок.
6. Роль интуиции ЛПР, его субъективных представлений и гипотез о будущем развитии СЭС, факторах и условиях этого развития в практике принятия управленческих решений.
7. Разработка эффективной системы контроля при реализации управленческих решений
8. Решение управленческой задачи методами имитационного моделирования
9. Решение управленческой задачи методами теории массового обслуживания
10. Решение управленческой задачи методами теории управления запасами
11. Решение управленческой задачи с помощью методов линейного программирования
12. Согласование групповых решений в менеджменте
13. Социальные аспекты управленческих решений
14. Формирование системы контроля качества реализации управленческих решений

***Шкала оценивания:*** 12 балльная

***Критерии оценивания:***

**9-12 баллов** выставляется обучающемуся, если доклад (сообщение) 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.

**6-8 баллов** выставляется обучающемуся, если доклад (сообщение) 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).

**3-5 балла** выставляется обучающемуся, если доклад (сообщение) демонстрирует поверхностное понимание обучающимся предложенной проблемы; осуществлена попытка шаблонного решения задачи, но при ее решении допущены ошибки и (или) превышено установленное преподавателем время.

**0-2 баллов** выставляется обучающемуся, если доклад (сообщение) демонстрирует непонимание обучающимся предложенной проблемы, и (или) значительное место занимают общие фразы и голословные рассуждения, и (или) задача не решена.

## ***1.6 КЕЙС-ЗАДАЧИ***

### **Раздел (тема 1) дисциплины**

**Видеокейс «Управленческие решения: типы»** - Видеотека учебных фильмов, **ООО Решение: учебное видео.**

**Понятие управленческого решения. Функции управленческих решений. Типология управленческих решений.**

#### **Описание**

Принятие решений – это ежедневный труд любого руководителя и от того, какие решения Вы примите сегодня, зависит успех и развитие организации в перспективе. Не менее важно понимать, в каких ситуациях принимать единоличные решения, а в каких – целесообразно обратиться к мнению экспертов. Работа в крупной компании имеет ряд специфических особенностей. Управление кофейным бизнесом требует большой ответственности и опыта. Топ менеджеры используют различные типы принятия управленческих решений, результат которых не всегда является удовлетворительным для компании «Кофейный дом». Промахи некоторых специалистов в принятии решения приводят в негодование генерального директора, который серьезно и ответственно подходит к столь важному процессу.

#### **Учебные задачи**

Ознакомить с различными типами управленческих решений и проанализировать их эффективность в различных ситуациях.

***Задания студентам отражены в записке преподавателю и находятся в папке с диском на кафедре***



### **Раздел (тема 3) дисциплины**

#### **Этапы принятия управленческого решения.**

**Видеокейс «Управленческие решения: этапы»** - Видеотека учебных фильмов, **ООО Решение: учебное видео.**

#### **Описание**

В жизни мы принимаем десятки и сотни решений. К решениям относятся как малозначительный выбор одежды и просмотр телевизионных программ, так и выбор места работы и вуза для получения образования. Многие решения принимаются без должного систематического обдумывания. Для менеджера принятие решения - это более системный процесс, имеющий свои этапы. В связи с высокой конкуренцией, «Кофейный дом» начинает терять своих клиентов, и как следствие, снижается объем продаж. В ходе совещания специалисты компании предпринимают меры по разрешению возникшей проблемы и разрабатывают план поэтапного выхода из сложившейся ситуации. Ведь главная цель, которая стоит перед компанией, переплюнуть конкурентов всеми возможными способами.

#### **Учебные задачи**

- Ознакомить с основными этапами принятия управленческих решений и их содержанием, а также с различными подходами при выделении этапов принятия управленческих решений.

- Сформулировать понятие критерия оценки альтернатив и разобраться в процедуре выбора альтернатив.

- Обсудить, в каких случаях возможен пропуск отдельных этапов принятия управленческого решения.

- Выделить типичные ошибки руководителей на различных этапах принятия управленческого решения.

- Обсудить ситуацию и выработать алгоритм ее поэтапного решения.

***Задания студентам отражены в записке преподавателю и находятся в папке с диском на кафедре***

### **Раздел (тема 5) дисциплины**

#### **Методика постановки SMART-целей. Метод «дерева целей».**

Построить «Дерево целей» методом мозгового штурма для конкретного предприятия, используя информацию о деятельности организации, его внешней и внутренней среде.

#### **ЗАДАНИЕ И ПОРЯДОК ВЫПОЛНЕНИЕ РАБОТЫ**

- Диагностика предприятия: характеристика предприятия, оценка внешнего и внутреннего состояния (SWOT-анализ, SNW-анализ).
- Сформировать перечень проблем предприятия.
- Выбрать главную проблему.
- Генерировать идеи методом мозгового штурма, ведущие к разрешению данной проблемы.
- Сгруппировать идеи по различным признакам.
- Составить вспомогательную таблицу, включающую в себя критические

замечания и контридеи.

- Построить дерево целей на основе анализа критических замечаний и контридей.
- Сделать вывод.

## **Раздел (тема 6) дисциплины**

### **Оценивание целей.**

**Видеокейс «Управленческие решения: факторы»** - Видеотека учебных фильмов, **ООО Решение: учебное видео.**

### **Описание**

Что влияет на наши решения: личностные предпочтения или ситуация, в которой эти решения принимаются? В любом случае, принятие правильных управленческих решений требует серьезного рассмотрения всех возможных факторов влияния. Нередко личностные притязания руководителя становятся ключевым фактором в принятии решений и идут в разрез с мнениями компетентных специалистов. Коммерческий директор настаивает на включении в меню кофеен горячего питания. Генеральный директор хочет на обложку дорогого бизнес – журнала. А успешность проведения уличного мероприятия во многом зависит от погодных условий. Как же учесть все возможные факторы и сделать правильный выбор, особенно, когда речь идет о возможной прибыли для компании?

### **Учебные задачи**

- Проанализировать, что и каким образом влияет на выбор управленческого решения.
- Ознакомить с личностными и ситуационными факторами, влияющими на принятие управленческих решений.
- Ознакомить с методами оценки рисков при принятии управленческих решений в ситуации неопределенности.

***Задания студентам отражены в записке преподавателю и находятся в папке с диском на кафедре***

## **Раздел (тема 7) дисциплины**

### **Критерии оценивания. Экспертные методы.**

#### **«Что делать мебельщикам?»**

Учебная ситуация предназначена для занятий по курсам менеджмента и маркетинга, при изучении способов использования прогнозов развития рынка, проблематики предпринимательского риска и его минимизации, стилей предпринимательства.

Ситуация позволяет познакомиться с подходами различных типов менеджеров к проблемам неопределенности, предпринимательского риска и отработать различные варианты оценки риска в связи с необходимостью содержательно определить перспективный на ближайшие годы ассортимент производимой и предлагаемой на рынок продукции.

## Учебные цели

1. Осмыслить, при каких подходах и личностных установках предпринимателей, главных менеджеров приемлемы и логичны те или иные способы оценки и минимизации предпринимательского риска.

2. Освоить технологии различных вариантов расчетов будущей прибыли по результатам осуществления различных ассортиментных стратегий в зависимости от прогнозов развития рынка и вероятностей осуществления различных сценариев этого развития.

Обсуждение поставленных вопросов может быть провидено в следующих основных направлениях, с использованием предлагаемого инструментария.

**А. Решение при наличии риска с просчитываемой вероятностью для предпринимателей-прогнозистов (вариант, предложенный директором по экономике) — расчет суммы математических ожиданий прибыли с учетом вероятности сценариев**

При наличии риска с просчитываемой вероятностью поиск оптимального решения базируется на определении условий наиболее благоприятного усредненного исхода предпринимательства и предполагает расчет и сопоставление средневзвешенного математического ожидания прибыли

— для РМ:  $80 \times 0,5 + 65 \times 0,3 + 40 \times 0,2 = 67,5$ ;

— для ОМ:  $70 \times 0,5 + 90 \times 0,3 + 35 \times 0,2 = 69,0$

— для ДМ:  $50 \times 0,5 + 60 \times 0,3 + 80 \times 0,2 = 59,0$ .

С точки зрения директора по экономике, опираясь на данные расчеты, фабрике нужно было бы выбрать альтернативу с максимальным значением суммы математических ожиданий прибыли (69,0) — стратегию «офисная мебель».

**Б. Решение при отсутствии уверенности, при равновероятности различных сценариев (вариант, предложенный директором по экономике с учетом сомнений главного бухгалтера)**

На практике необходимость принятия решения возникает часто при наличии неуверенности, отсутствии представлений о степенях вероятности создания различных ситуаций. В этом случае для всех ситуаций можно принять равную вероятность.

Тогда ожидание прибыли будет равно для каждой стратегии среднеарифметическому значению данных по каждой строке

— для РМ:  $(80 + 65 + 40) / 3 = 61,67$ ;

— для ОМ:  $(70 + 90 + 35) / 3 = 65$ ;

— для ДМ:  $(50 + 60 + 80) / 3 = 63,33$

В этом варианте также предпочтительна линия на производство офисной мебели. Возможен и вариант, когда по каждому прогнозу развития ситуации (сценарию) дается субъективная оценка вероятности выполнения.

**В. Правило «минимакс» — для безусловных пессимистов (вариант, предложенный главным бухгалтером)**

Данное правило позволяет выбрать стратегию, исходя из минимальной возможной прибыли и выбирая максимальную из них. Для этого из показателей прибыли по каждому из вариантов стратегии выбираются самые низкие.

В предложенном примере они таковы:

- роскошная мебель — 40;
- офисная мебель — 35;
- дешевая мебель — 50.

Пользуясь этим правилом, (фабрика должна была бы выбрать стратегию «дешевая мебель», так как она даст наибольшую в сравнении с другими стратегиями минимальную прибыль.

**Г. Правило «минимакс-риск» (минимизация разочарования) — для пессимистов-прогнозистов (вариант, предложенный директором по социальным вопросам)**

Это правило устанавливает и сопоставляет величины максимального разочарования при реализации прогнозов, наиболее неприятных для каждой стратегии, в сравнении с наилучшими по каждому из сценариев (табл. 15).

Таблица 15

**Расчет по правилу «минимакс-риск»**

Сценарий Вероятность	С-1 0,5	С-2 0,3	С.3 0,2
Стратегия			
Роскошная бытовая мебель	80	65	40
	0	25	40
Средняя офисная мебель	70	90	35
	10	0	45
Дешевая бытовая мебель	50	60	80
	30	30	0

Сопоставив максимальные разочарования для каждой стратегии (выявив по каждому столбцу таблицы размеры потерь в сравнении с максимальной прибылью, отмеченной в столбце), находим их максимальные значения уже по строкам РМ: 40; ОМ: 45; ДМ: 30.

Отсюда следует вывод, что наименьшее значение максимального разочарования (равное 30 денежным единицам) дает стратегия дешевой мебели.

**Д. Правило «пессимизм-оптимизм» для предпринимателей с сочетанием оптимизма и пессимизма (вариант, предложенный психологом)**

Данное правило учитывает только крайние значения прибыли (максимум и минимум) по каждой товарной стратегии (строке). Дополнительно вводится показатель оптимизма — субъективная психологическая величина, характеризующая готовность конкретного предпринимателя идти на риск и устанавливаемая в пределах от 0 до 1. Причем, если предприниматель (совет директоров) установил для себя значение показателя оптимизма равным 0,3, то тем самым определен и показатель пессимизма, равный 0,7. Максимальное значение прибыли по каждой стратегии (строке) умножается на показатель оптимизма, а минимальное — на показатель пессимизма.

Вниманию преподавателей! Каждому обучающемуся предлагается определить личностные пропорции уровней оптимизма и пессимизма, провести расчеты и на их основе сделать выбор стратегии.

Модель расчета приведена в табл. 16.

Расчет по правилу «пессимизм-оптимизм»

Стратегия	Значение прибыли		
	Максимальное	Минимальное	Сумма
Роскошная бытовая мебель	$80 \times 0,3 = 24$	$40 \times 0,7 = 28$	$24+28 = 52$
Средняя офисная мебель	$90 \times 0,3 = 27$	$35 \times 0,7 = 24,5$	$27 + 24,5 = 51,5$
Дешевая бытовая мебель	$80 \times 0,3 = 24$	$50 \times 0,7 = 35$	$24+35 = 59$

В случае превышения у предпринимателя лично доли пессимизма над долей оптимизма (как в примере) альтернатива «дешевая мебель» является самой подходящей.

При любом решении необходимо учитывать индивидуальную ситуацию предпринимательства. Готовность идти на риск может зависеть как от личной готовности к риску со стороны человека, принимающего решение, так и от финансового и иного положения предприятия. В этой связи сформулировать универсальные правила принятия решений невозможно. Вопрос, в какой степени целесообразно руководствоваться в процессе поиска решения теми или иными правилами, каждый предприниматель (предприятие) должен решать самостоятельно. Однако рассмотрение любой проблемы с использованием математического инструментария безусловно будет полезным для принятия решения, так как поможет логически изложить задачу, определить ее структуру.

## Раздел (тема 8) дисциплины

### Метод «мозгового штурма».

#### Выбор управленческого решения с использованием программы «Корпорация плюс»

**Цель работы:** освоение методов принятия управленческих решений в рыночных условиях, имитируемых компьютерной деловой игрой Бизнес-курс «Корпорация Плюс».

**Задание:** эффективное управление виртуальным предприятием в условиях рынка.

#### Ход работы:

Игровой курс продолжается 16 месяцев, в качестве 1-го месяца в игре условно принят январь 2001 г. Первый месяц игрового курса считается первым месяцем функционирования нашего предприятия. До этого был лишь сформирован уставный капитал в размере 100 тыс. руб. путем продажи 100 тыс. акций по номинальной стоимости, равной 1 руб. Начальные активы предприятия состоят только из этих денежных средств.

В первом месяце курса нам необходимо приобрести оборудование. Для этого переходим в раздел программы «Решения / Покупка оборудования». По совокупности показателей экономической эффективности принимаем решение приобрести «Оборудование 2/А». Переходим к следующему месяцу и т.д.

**Вывод:** в итоге бизнес-курс завершили с положительным результатом 306 баллов, чистая прибыль составила 404724 у.е., рентабельность – 203,81%.

### **Раздел (тема 11) дисциплины**

#### **Выбор альтернатив.**

Выбрать одну из альтернатив, стоящих перед предприятием, с помощью метода Черчмена–Акоффа путем количественной оценки сравнительной предпочтительности данных альтернативных вариантов.

#### **ЗАДАНИЕ И ПОРЯДОК ВЫПОЛНЕНИЕ РАБОТЫ**

- Диагностика предприятия: характеристика предприятия, оценка внешнего и внутреннего состояния.
- Сформировать перечень проблем предприятия.
- Выявить направления решения проблемы (дальнейшего развития) - альтернативы.
- Осуществить выбор альтернативы методом Черчмена–Акоффа
- Сделать вывод.

### **Раздел (тема 12) дисциплины**

#### **Полигон альтернатив.**

Выбрать одну из альтернатив, стоящих перед предприятием, с помощью метода полигон альтернатив.

#### **ЗАДАНИЕ И ПОРЯДОК ВЫПОЛНЕНИЕ РАБОТЫ**

- Диагностика предприятия: характеристика предприятия, оценка внешнего и внутреннего состояния.
- Сформировать перечень проблем предприятия.
- Выявить направления решения проблемы (дальнейшего развития) - альтернативы.
- Осуществить выбор альтернативы методом полигон альтернатив
- Сделать вывод.

### **Раздел (тема 14) дисциплины**

#### **Метод анализа иерархий.**

Выбрать одну из альтернатив, стоящих перед предприятием, с помощью метода анализа иерархий (МАИ).

#### **ЗАДАНИЕ И ПОРЯДОК ВЫПОЛНЕНИЕ РАБОТЫ**

- Диагностика предприятия: характеристика предприятия, оценка внешнего и внутреннего состояния.
- Сформировать перечень проблем предприятия.
- Выявить направления решения проблемы (дальнейшего развития) - альтернативы.
- Осуществить выбор альтернативы методом анализа иерархий
- Сделать вывод.

## Раздел (тема 16) дисциплины

### Коллективные решения. Понятие группы. Стратегии индивидуальных предпочтений. Риск и качество в групповых решениях.

Совет директоров мебельной фабрики готовит к собранию акционеров проект будущей стратегии и стоит перед следующим выбором: — производить в будущем дорогую роскошную мебель;

- специализироваться на офисной мебели среднего уровня качества и цены;
- выпускать дешевую бытовую мебель.

В перспективе возможны следующие сценарии развития внешней среды:

- рост покупательной способности населения и иностранной конкуренции (С-1), вероятность наступления — 0,5;
  - неизменная покупательная способность и конкурентная ситуация (С-2), вероятность наступления — 0,3;
  - снижение покупательной способности вследствие роста инфляции при неизменной конкуренции (С-3), вероятность наступления — 0,2.
- При осуществлении каждой из указанных сценариев экономическая выгода от реализации различных видов мебели изменяется по-разному. По расчетам, произведенным экономистами с учетом прогнозов сбыта, составлена следующая таблица:

Таблица 1

Прогноз прибыльности стратегии  
при различных сценариях развития рынка

Сценарий	С-1	С-2	С-3
Вероятность	0,5	0,3	0,2
Стратегия			
Роскошная мебель	80	65	40
Средняя офисная мебель	70	90	35
Дешевая бытовая мебель	50	60	80

#### Возможны варианты

По вопросу выбора критериев и механизмов оценки уровня риска, величины прогнозируемой прибыли, а, как следствие, и по вопросу выбора стратегического решения мнения в совете директоров серьезно разошлись. Были предложены четыре различных подхода, к оценке перспективности конкретного товарного ассортимента.

#### Директор по экономке:

— Нельзя рассчитывать на здравый смысл. Лучше довериться профессионалам-экспертам и сухому языку математики — она, скорее всего, не подведет. Для каждого варианта стратегического товарного выбора нужно определить сумму математических ожиданий прибыли с учетом вероятности всех трех сценариев и выбрать тот вариант, где эта сумма является максимальной.

#### Главный бухгалтер:

— Очень сомневаюсь в бесспорности оценок вероятности всех трех сценариев. Все они отражают разные варианты политической ситуации в стране, все они имеют конкретные политические «цвета». Надо еще посмотреть, какую

политическую партию поддерживают эксперты. А нам надо поступить проще, главное — жить с прибылью. Примем все варианты за равновероятные и сравним минимальные прибыли по каждому варианту товарного выбора. Где эта минимальная прибыль будет больше, тот и выберем.

**Директор по социальным вопросам:**

— Все вы знаете, какая напряженная ситуация сейчас в коллективе. Наши работники (а они ведь и акционеры!) давно уже смотрят не начальству в рот, а в ведомость на зарплату. Чтобы не упустить социального взрыва, нельзя людей обманывать несбыточными обещаниями. Надо быть реалистами, поэтому главное — избежать разочарования в коллективе. Если не разочаруем людей, то и они работать будут, и мы в руководстве останемся. Поэтому предлагаю сначала решить так. Если увидим, что, например, с дешевой бытовой мебелью мы при любом раскладе будем минимально разочарованы, надо делать хоть раскладушки. Но, может быть, и офисная мебель на эту роль потянет — тут, действительно, посчитать надо. А уж от роскошной мебели увольте: наобещаем людям сверхприбылей, а политика сменится, богатых поприжмут, мебель на складах осядет — что тогда людям скажем? Мы же не «МММ» какой-нибудь, чтобы мозги народу пудрить, как Леня Голубков!

**Генеральный директор:**

— Ну, Голубковых среди нас нет, а вот то, что нет у нас единодушия — это плохо. Вы видите, я на наше заседание заранее психолога пригласил. Может, нам «специалист по движениям души» что-нибудь посоветует?

**Психолог:**

— Я, конечно, не берусь опровергать экономические выкладки или прогнозировать политическую ситуацию. А вот из психологии предпринимательства известно, что почти каждый человек в ситуации ценности и риска действует, исходя из личностных пропорций оптимизма и пессимизма. Каждый из вас мог бы для себя определить, на сколько процентов он пессимист, а насколько — оптимист. Потом можно высчитать общую пропорцию для всего совета директоров. И тогда уже обратимся к математике и подсчитаем, какой выбор, какой товар вам, как команде, больше подходит по сумме ожидаемой прибыли.

**ВОЗМОЖНЫЕ ВОПРОСЫ К КОНКРЕТНОЙ СИТУАЦИИ**

*Попробуйте реализовать исходные установки (подходы) всех участников обсуждения. Совместимы ли они? Предложите механизмы выработки и оптимизации стратегического решения, реализующие эти подходы. Рассчитайте конкретные варианты решений по выбору перспективного товара для мебельной фабрики.*

**Шкала оценивания:** 12 балльная

**Критерии оценивания:**

**9-12 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.

**6-8 баллов** 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).

**3-5 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.

**0-2 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.

## **2 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ**

### ***2.1 ТЕМЫ КУРСОВЫХ РАБОТ***

*Темы курсовых работ могут быть дополнены и изменены по согласованию с преподавателем.*

1. Разработка управленческих решений на основе аналоговых моделей
2. Разработка управленческих решений по выбору варианта инвестиционного проекта
3. Разработка управленческих решений по выбору стратегии делового сотрудничества с поставщиками
4. Разработка управленческого решения в рекламной деятельности предприятия.
5. Выявление циклических фаз в развитии региона (отрасли)
6. Групповые решения в менеджменте
7. Использование линейного программирования для решения управленческой задачи
8. Использование нечеткой логики для разработки управленческого решения
9. Применение систем поддержки управленческих решений
10. Разработка управленческого решения методом мозгового штурма

- 11.Использование сценарного подхода при разработке управленческого решения
- 12.Использование теории игр при разработке управленческого решения
- 13.Использование экспертных методов при принятии решений
- 14.Разработка управленческого решения в условиях риска и неопределенности
- 15.Применение дерева решений для достижения целей организации
- 16.Многокритериальный выбор управленческих альтернатив
- 17.Проблемы уникального выбора в разработке управленческого решения
- 18.Разработка управленческого решения в маркетинговой деятельности
- 19.Решение управленческой задачи методами имитационного моделирования
- 20.Решение управленческой задачи методами теории управления запасами
- 21.Решение управленческой задачи с помощью методов математического программирования
- 22.Решение управленческой задачи с применением платежной матрицы
- 23.Разработка управленческого решения в оперативном планировании основного производства
- 24.Разработка управленческого решения в условиях неопределенности
- 25.Разработка управленческого решения по снижению себестоимости
- 26.Системный анализ в организации и принятие на его основе управленческих решений
- 27.Согласование групповых решений в менеджменте
- 28.Разработка управленческих решений на основе метода "Дельфи"
- 29.Управленческие риски при разработке управленческого решения
- 30.Решение задачи методами теории массового обслуживания
- 31.Разработка управленческого решения по формированию сбытовой политики предприятия
- 32.Принятие управленческого решения по формированию цены на продукцию предприятия
- 33.Разработка управленческого решения в инновационной деятельности предприятия
- 34.Принятие управленческих решений при управлении персоналом
- 35.Разработка и принятие управленческих решений по лучшему использованию производственных фондов и выбору пути технического развития предприятия.
- 36.Разработка управленческого решения по повышению качества продукции предприятия.
- 37.Разработка управленческого решения по формированию рациональной производственной программы предприятия
- 38.Качество и эффективность управленческих решений в коммерческой организации
- 39.Современные программные и технические средства в процессе поддержки и принятия управленческих решений.
- 40.Особенности принятия решений в системе государственного и муниципального управления.

41. Принятия управленческих решений по реорганизации предприятия.
42. Разработка управленческого решения по повышению эффективности хозяйственной деятельности предприятия.
43. Разработка управленческого решения по изменению организационной структуры предприятия.
44. Разработка управленческого решения по повышению производительности труда
45. Разработка управленческого решения по выбору стратегии развития предприятия
46. Разработка управленческого решения по повышению конкурентоспособности предприятия
47. Разработка управленческого решения по формированию сбалансированной системы показателей предприятия
48. Принятие управленческого решения по формированию стратегии диверсификации
49. Нечеткие модели задач принятия стратегических решений
50. Моделирование деятельности производственного предприятия средствами теории нечетких множеств.
51. Математическое программирование с нечеткими параметрами в задачах определения стратегии предприятия
52. Линейное нечеткое математическое программирование в задачах формирования инвестиционной стратегии организации
53. Выбор портфеля инвестиционных проектов с учетом стратегических целей предприятия.
54. Принятия решений стратегического регионального развития в условиях неопределенности внешней среды
55. Принятие решений для повышения устойчивости развития организации как динамической системы
56. Принятие управленческих решений при управлении проектом
57. Многофакторные модели развития организации с настраиваемой структурой адаптивного механизма
58. Совершенствование стратегии развития организации посредством использования теории массового обслуживания
59. Эффективное управление контрактными отношениями на уровнях оперативного и стратегического контроллинга.
60. Оптимизация структуры регионального производства с учетом экономических ограничений (ограниченности ресурсов).
61. Построение имитационной модели потребительского выбора
62. Выбор модели взаимодействия фирмы с объектами внешней среды

Требования к структуре, содержанию, объему, оформлению курсовых работ (курсовых проектов), процедуре защиты, а также критерии оценки определены в:

- стандарте СТУ 04.02.030-2017 «Курсовые работы (проекты). Выпускные квалификационные работы. Общие требования к структуре и оформлению»;

- положении П 02.016-2018 «О балльно-рейтинговой системе оценивания результатов обучения по дисциплинам (модулям) и практикам при освоении обучающимися образовательных программ»;

- методических указаниях по выполнению курсовой работы (курсового проекта)».

***Шкала оценивания курсовых работ: 100-балльная.***

Критерии оценивания (нижеследующие критерии оценки являются примерными и могут корректироваться):

**85-100 баллов (или оценка «отлично»)** выставляется обучающемуся, если тема курсовой работы раскрыта полно и глубоко, при этом убедительно и аргументированно изложена собственная позиция автора по рассматриваемому вопросу; курсовая работа демонстрирует способность автора к сопоставлению, анализу и обобщению; структура курсовой работы четкая и логичная; изучено большое количество актуальных источников, включая дополнительные источники, корректно сделаны ссылки на источники; самостоятельно подобраны убедительные примеры; основные положения доказаны; сделан обоснованный и убедительный вывод; сформулированы мотивированные рекомендации; выполнены требования к оформлению курсовой работы.

**70-84 балла (или оценка «хорошо»)** выставляется обучающемуся, если тема курсовой работы раскрыта, сделана попытка самостоятельного осмысления темы; структура курсовой работы логична; изучены основные источники, правильно оформлены ссылки на источники; приведены уместные примеры; основные положения и вывод носят доказательный характер; сделаны рекомендации; имеются незначительные погрешности в содержании и (или) оформлении курсовой работы.

**50-69 баллов (или оценка «удовлетворительно»)** выставляется обучающемуся, если тема курсовой работы раскрыта неполно и (или) в изложении темы имеются недочеты и ошибки; отмечаются отступления от рекомендованной структуры курсовой работы; количество изученных источников менее рекомендуемого, сделаны ссылки на источники; приведены самые общие примеры или недостаточное их количество; вывод сделан, но имеет признаки неполноты и неточности; рекомендации носят формальный характер; имеются недочеты в содержании и (или) оформлении курсовой работы.

**0-49 баллов (или оценка «неудовлетворительно»)** выставляется обучающемуся, если тема курсовой работы не раскрыта и (или) в изложении темы имеются грубые ошибки; структура курсовой работы нечеткая или не определяется вообще; количество изученных источников значительно менее рекомендуемого, неправильно сделаны ссылки на источники или они отсутствуют; не приведены примеры или приведены неверные примеры; отсутствует вывод или автор испытывает затруднения с выводами; не соблюдаются требования к оформлению курсовой работы.

## 2.2 БАНК ВОПРОСОВ И ЗАДАНИЙ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ

*Вопросы в открытой форме:*

1. Неотъемлемой частью теории принятия управленческих решений является:
  - а) коллективная деятельность
  - б) генерирование альтернативных вариантов решений
  - в) автоматизированная система оценивания
  - г) многокритериальный анализ
  - д) ретроспективный анализ
2. . В процессном подходе выделяют четыре этапа управленческих решений. В ответ запишите лишний вариант ответа:
  - а) контроль и анализ реализации УР
  - б) объединение УР
  - в) подготовка УР
  - г) реализация УР
  - д) принятие УР
3. Интеграционный подход к менеджменту нацелен на использование и усиления взаимосвязей. В ответ запишите лишний вариант ответа:
  - а) между принятием УР и реализацией УР
  - б) между субъектами управления по горизонтали
  - в) между уровнями управления по вертикали
  - г) между отдельными подсистемами и элементами системы менеджмента
  - д) между стадиями жизненного цикла объекта управления
4. Творческим актом субъекта управления, определяющим программу деятельности коллектива по эффективному разрешению сложившейся проблемы, на основе знаний объективных законов функционирования управляемой системы и анализа информации о её состоянии, называют:
  - а) ситуационное решение
  - б) процессное решение
  - в) коллективное решение
  - г) управленческое решение
  - д) системное решение
5. Управленческие (организационные) решения от всех других решений отличают. В ответ запишите лишний вариант ответа:
  - а) цели
  - б) профессионализм
  - в) разделение труда
  - г) последствия
  - д) наличие рисков
6. Степенью соответствия управленческих решений внутренним требованиям организации называют:
  - а) соотношение УР
  - б) проверка УР
  - в) подготовка УР

г) качество УР

д) анализ УР

7. Результатом реализации определенной последовательности действий называют:

а) управленческое решение

б) программированное решение

в) интуитивное решение

г) рациональное решение

д) системное решение

8. Одним из способов преодоления неопределенности в управлении является:

а) модификация УР

б) обеспечить процесс подготовки решения системными свойствами

в) совместная деятельность

г) определенность внешней среды

д) внесение субъективных оценок с помощью проведения экспертизы

9. При каком подходе управленческие решения рассматриваются как связующий процесс, объединяющий все функции управления?

а) функциональный

б) процессный

в) количественный

г) системный

д) ситуационный

10. В зависимости от степени охвата объекта решения могут быть:

а) общие, частные и локальные

б) общие и смешанные

в) региональные и частные

г) локальные, общие, смешанные и частные

д) частные и локальные

11. Исследованием, цель которого помочь руководителю, принимающему решение, в выборе курса действий путём систематического изучения его действительных целей, количественного сравнения затрат, эффективности и риска, называют:

а) структурированный анализ

б) системный анализ

в) исследовательский анализ

г) производственный анализ

д) комбинированный анализ

12. Какова суть метода факторного анализа (метод главных компонент)

а) потребность рассматривается как совокупность функций, которые нужно выполнить для её удовлетворения

б) постоянное возобновление производства товара для удовлетворения потребностей конкретного рынка с меньшими, по сравнению с лучшим аналогичным объектом на данном рынке, совокупными затратами на единицу полезного эффекта

в) позволяет первоначальное исходное множество показателей преобразовывать, в частности, уменьшать их количество, синтезируя первичные показатели

г) установление нормативов управления по всем подсистемам системы менеджмента

д) регламентация функций, прав, обязанностей, нормативов качества, затрат элементов системы менеджмента в нормативных актах

13. Процесс реализации программы включает в себя четыре подготовительные операции. В ответ запишите лишний вариант операции:

а) подготовка приказа дирекции о начале внедрения программы мероприятий

б) формирование комплексных бригад из работников организации и аналитической организации

в) составление сетевого графика работ

г) предоставление информации о продолжительности работы во внеурочное время

д) организация координационной группы

14. Функцией системы, ориентированной либо на сохранение её основного качества в условиях разрушения среды, либо на выполнение некоторой программы, обеспечивающей устойчивое функционирование, достижение определенной цели, называют:

а) управление

б) мотивация

в) контроль

г) реализация

д) прогнозирование

15. Исследованием, целью которого помочь руководителю, принимающему решение, в выборе курса действий путём систематического изучения его действительных целей, количественного сравнения затрат, эффективности и риска, называют:

а) структурированный анализ

б) системный анализ

в) исследовательский анализ

г) производственный анализ

д) комбинированный анализ

16. Какова суть метода факторного анализа (метод главных компонент)

а) потребность рассматривается как совокупность функций, которые нужно выполнить для её удовлетворения

б) постоянное возобновление производства товара для удовлетворения потребностей конкретного рынка с меньшими, по сравнению с лучшим аналогичным объектом на данном рынке, совокупными затратами на единицу полезного эффекта

в) позволяет первоначальное исходное множество показателей преобразовывать, в частности, уменьшать их количество, синтезируя первичные показатели

г) установление нормативов управления по всем подсистемам системы менеджмента

д) регламентация функций, прав, обязанностей, нормативов качества, затрат элементов системы менеджмента в нормативных актах

17. Процесс реализации программы включает в себя четыре подготовительные операции. В ответ запишите лишний вариант операции:

а) подготовка приказа дирекции о начале внедрения программы мероприятий

б) формирование комплексных бригад из работников организации и аналитической организации

в) составление сетевого графика работ

г) предоставление информации о продолжительности работы во внеурочное время

д) организация координационной группы

18. Функцией системы, ориентированной либо на сохранение её основного качества в условиях разрушения среды, либо на выполнение некоторой программы, обеспечивающей устойчивое функционирование, достижение определенной цели, называют:

а) управление

б) мотивация

в) контроль

г) реализация

д) прогнозирование

19. Главной задачей системного анализа является:

а) смена тенденций изменения показателя, а также значение показателя в характерных точках

б) определение нелинейных изменений значения показателя на участках кривой между соседними характерными точками

в) «вскрытие» проблемы, стоящей перед организацией, поиск альтернатив решения этой проблемы, разработка программ мероприятий и организация более совершенного процесса, переводящего системный объект в новое состояние

г) обработка результатов экспертных оценок и определение результирующей коллективной экспертной оценки

д) наличие комплекса критериев, шкал и коэффициентов, позволяющих оценить сравнительную важность различных целей, а значит и соответствующих им критериев

20. Систему, в которой реализуются функции управления, обычно называют:

а) системой обработки данных

б) системой налогообложения

в) системой ценообразования

г) системой исследования

д) системой управления



21. Центральное место в разработке и принятии решений управляющей подсистемы занимает:

- а) распознавание и формулирование проблемы
- б) определение последствий
- в) разделение труда
- г) профессионализм
- д) определение рисков

22. Особым научным феноменом, обладающим специфическими свойствами, отличающими его от других типов и форм научного познания, называют:

- а) анализ информации
- б) системные исследования
- в) процесс получения опыта
- г) риск руководителя
- д) результат деятельности организации

23. С помощью чего задается структуризация исследования в системном анализе?

- а) иерархии целей
- б) прогнозирования
- в) мотивации
- г) реализации
- д) повышения качества

24. Главной задачей системного анализа является:

а) смена тенденций изменения показателя, а также значение показателя в характерных точках

б) определение нелинейных изменений значения показателя на участках кривой между соседними характерными точками

в) «вскрытие» проблемы, стоящей перед организацией, поиск альтернатив решения этой проблемы, разработка программ мероприятий и организация более совершенного процесса, переводящего системный объект в новое состояние

г) обработка результатом экспертных оценок и определение результирующей коллективной экспертной оценки

д) наличие комплекса критериев, шкал и коэффициентов, позволяющих оценить сравнительную важность различных целей, а значит и соответствующих им критериев

25. С помощью чего задается структуризация исследования в системном анализе?

- а) иерархии целей
- б) прогнозирования
- в) мотивации
- г) реализации
- д) повышения качества

26. Оценочная система включает четыре составляющие. В ответ запишите неверный вариант ответа:

- а) мероприятия по распознаванию рисков
- б) перечень критериев, характеризующих объект управления
- в) оценку сравнительной важности критериев
- г) шкалы для оценки проектов по критериям
- д) принципы выбора

27. Какой метод получения количественных оценок используется как в случае, когда надо определить значение показателя, измеряемого количественно, так и в случае, когда надо оценить степень сравнительной предпочтительности различных объектов?

- а) метод средней точки
- б) метод Черчмена-Акоффа
- в) метод лотереи
- г) метод градации шкал
- д) непосредственная количественная оценка

28. При применении какого метода получения качественных оценок эксперту последовательно предлагаются пары альтернативных вариантов, для которых он должен указать более предпочтительный?

- а) множественные сравнения
- б) экспертная классификация
- в) ранжирование альтернативных вариантов
- г) метод парных сравнений
- д) дискретные экспертные кривые

29. При применении какого метода получения качественных оценок эксперту последовательно предлагаются тройки, четверки, и более крупные группы альтернатив?

- а) экспертная классификация
- б) ранжирование альтернативных вариантов
- в) метод парных сравнений
- г) дискретные экспертные кривые
- д) множественные сравнения

30. Суть какой шкалы заключается в разбиении оцениваемых альтернатив на классы по определенному признаку?

- а) шкала разностей
- б) порядковая шкала
- в) шкала интервалов
- г) вербально-числовая
- д) номинальная шкала

31. В какой шкале при переходе от одной системы измерений к другой отношения числовых значений оцениваемых альтернатив не сохраняются, однако сохраняется отношение разностей числовых оценок?

- а) шкала разностей
- б) номинальная
- в) шкала интервалов
- г) порядковая
- д) вербально-числовая

32. Метод Дельфи разработал(и) и впервые применил(и):

- а) О.Хелмер и Т.Гордон
- б) М. Мескон
- в) Д. Мак-Грегор
- г) Р. Лайкерт
- д) А. Файоль

33. Коэффициент вариации ( $V$ ), применяющийся для оценки степени согласованности мнений экспертов, не должен превышать:

- а) 23%
- б) 20%
- в) 33%
- г) 43%
- д) 50%

34. Метод «мозговой атаки» («мозгового штурма») был предложен американский ученый:

- а) И. Блауберг
- б) А. Файоль
- в) Д. Мак-Грегор
- г) А. Осборн
- д) М. Мескон

35. Сущность экспертных методов заключается в

а) построении рациональной процедуры интуитивно-логического мышления человека в сочетании с количественными методами обработки и анализа полученных результатов

б) количественной оценке сравнительной предпочтительности альтернативных вариантов

в) определении значения показателя, измеряемого количественно, и в случае, когда надо оценить степень сравнительной предпочтительности различных объектов

г) использовании коллективного экспертного ранжирования

д) оценивании объектов с помощью шкал

36. К этапам процесса «мозговой атаки» не относится:

- а) формирование группы экспертов
- б) экспертный прогноз
- в) генерация идей
- г) систематизация идей
- д) составление проблемной записки

37. Метод "Дельфи" нецелесообразно применять в таких случаях, когда

а) имеющиеся в распоряжении или доступные данные непригодны для анализа существующей проблемы

б) необходимо предвидеть потенциальную опасность, с которой сопряжены варианты управленческих воздействий и неблагоприятное развитие событий

в) в распоряжении нет нужных данных

г) нет достаточного времени для сбора данных

д) процесс получения и анализа необходимых данных слишком дорог

38. К недостаткам метода Дельфи относится

а) исключение прямых дебатов экспертов

б) необходимость поиска оптимума между четкостью и лаконичностью поставленных вопросов

в) пересмотр и возможность изменения прежних оценок на основе выяснения соображений каждого из экспертов

г) стимулирование опрашиваемых к учету факторов, которые они на первых порах склонны были опустить как незначительные.

д) возможность экспертов периодически взвешивать свои суждения с учетом ответов доводов коллег

39. В методе поэтапного сравнения варианты решений

а) невзаимоисключающиеся

б) взаимоисключающиеся

в) взаимодополняемые

г) б) и в)

д) а) и в)

40. Отношение ИС к среднему СИ для матрицы суждений того же порядка называется

а) отношением согласованности

б) медианой

в) весовой коэффициент факторов описываемой альтернативы

г) порог несогласованности суждений

д) отклонение от согласованности

41. Кривая безразличия – это:

а) диаграмма, построенная в полярных координатах

б) прямоугольная таблица, на пересечении строчек и столбцов которой указываются затраты в денежном выражении по каждому из системных элементов (строки матрицы) и по категориям или элементам затрат (столбцы матрицы)

в) область, которую составляет совокупность вариантов, равноценных по эффективности, но различных с точки зрения комбинации факторов, влияющих на эффективность

г) двухмерное пространство показателей

д) график

42. Полигон – это

а) диаграмма, построенная в полярных координатах

б) прямоугольная таблица, на пересечении строчек и столбцов которой указываются затраты в денежном выражении по каждому из системных элементов (строки матрицы) и по категориям или элементам затрат (столбцы матрицы)

в) область, которую составляет совокупность вариантов, равноценных по эффективности, но различных с точки зрения комбинации факторов, влияющих на эффективность

г) двухмерное пространство показателей

д) график

43. Матрица стоимости это

а) диаграмма, построенная в полярных координатах

б) прямоугольная таблица, на пересечении строчек и столбцов которой указываются затраты в денежном выражении по каждому из системных элементов (строки матрицы) и по категориям или элементам затрат (столбцы матрицы)

в) область, которую составляет совокупность вариантов, равноценных по эффективности, но различных с точки зрения комбинации факторов, влияющих на эффективность

г) двухмерное пространство показателей

д) график

44. В каком методе для выбора управленческого решения используется изображение?

а) метод Черчмена-Акоффа

б) графоаналитический метод

в) метод Дельфи

г) метод анализа иерархий

д) метод «стоимость-эффективность», «стоимость-выгода»

45. Под линейным программированием понимается:

а) программирование линейных систем управления;

б) линейный способ организации производства;

в) создание программ линейного управления;

г) линейная зависимость производства и управления;

д) линейное планирование, т.е. получение оптимального плана – решения в задачах с линейной структурой.

46. Ограничения в задачах линейного программирования могут быть выражены:

а) равенствами и неравенствами;

б) положительными и отрицательными значениями;

в) возрастающими и убывающими значениями;

г) прямыми и косвенными значениями;

д) допустимыми и недопустимыми значениями.

47. Геометрический смысл симплекс-метода состоит:

а) в чертеже равноудаленных отрезков, описывающих уравнение экономической проблемы;

б) состоит в последовательном переходе от одной вершины многогранника ограничений к соседней, в которой линейная функция принимает лучшее значение до тех пор, пока не будет найдено оптимальное решение – вершина, где достигается оптимальное значение функции цели;

в) в описании точки непрерывности уравнения альтернативы;

г) в раскрытии и решении уравнения экономической задачи;

д) в раскрытии и решении управленческой задачи.

48. Какие существуют механизмы распределения ограниченных ресурсов?

- а) прямого воздействия и косвенного воздействия;
- б) прямых приоритетов и обратных приоритетов;
- в) вертикальные и горизонтальные;
- г) арифметические и геометрические;
- д) восходящие и нисходящие.

49. Что представляет собой оперативное планирование?

- а) оперативное принятие управленческих решений;
- б) планирование долгосрочных задач;
- в) осуществление текущей деятельности планово-экономических служб в течение короткого периода;
- г) разработка оперативного плана производства продукции на предприятии;
- д) применение долгосрочных методов управления на основе составленных планов.

50. К задачам планирования производственной программы относятся:

- а) определение требуемых мощностей производства и темпов их прироста по данным об объемах работ, выполняемых собственными силами, определение сбалансированности работ, величин заделов, распределение работ по исполнителям;
- б) определение объемов работ по договорам на текущий и последующий периоды;
- в) расчет общего сокращения трудовых затрат, снижение себестоимости, рост экономического эффекта;
- г) расчет производительности труда, численности работников, плановой выработки на 1 рабочего, плановых фондов заработной платы;
- д) анализ производственно-хозяйственной деятельности, в которой определяется степень неравномерности производства, анализируются временные ресурсные и трудовые потери.

51. Сетевая модель оперирует понятиями:

- а) работа, событие, путь;
- б) линейность, программа, уравнение;
- в) график, пересечение, модель;
- г) расхождение, проектирование, гипотеза;
- д) цикличность, эффективность, реализация.

52. В сетях типа «вершины-работы» все процессы или действия представлены в виде:

- а) взаимосвязанных кругов;
- б) равноудаленных треугольников;
- в) связанных логическими зависимостями прямоугольников;
- г) графика взаимодействия сетевых решений;
- д) уравнения.

53. В смешанных сетях модели могут быть:

- а) сдержанные и развернутые;
- б) одноцелевые и многоцелевые;
- в) полные и краткие;

- г) делимые и неделимые;
- д) сложные и упрощенные.

54. К основным планируемым параметрам в сетевых моделях относятся показатели:

- а) рентабельность, средняя производительность, эффективность;
- б) продолжительность выполнения работ, критический путь, резервы времени свершения событий;
- в) размер матрицы, оценка умеренности объекта;
- г) сетевое управление, время разработки решения;
- д) разница между показателями удовлетворенности решениями.

55. Полный резерв времени – это:

- а) остаток времени в соответствии с планом выполнения работ;
- б) разница между длиной критического пути и любого другого пути;
- в) промежуток времени, на который может быть отсрочено свершение этого события без нарушения планируемых сетевым графиком сроков окончания проектных работ;
- г) разность между поздним и ранним сроками выполнения события;
- д) время, отведенное для осуществления данной деятельности.

56. Оптимизация сетевого графика представляет собой:

- а) официальное извещение об изменениях в состоянии взаимных расчетов, посылке товаров и направляемое одним контрагентом другому;
- б) банковский кредит, предназначенный для покрытия гарантируемого обязательства клиента;
- в) зависимость стоимости работ от ее продолжительности;
- г) затраты на ускорение работы на единицу времени и изменение стоимости работы при сокращении ее продолжительности;
- д) процесс улучшения организации выполнения комплекса работ с учетом срока его выполнения и проводится с целью сокращения критического пути, выравнивания коэффициентов напряженности работ, рационального использования ресурсов.

57. Недостатком метода линейного программирования является:

- а) он не учитывает все факторы, необходимые для принятия решений;
- б) набор стратегий является равновесным;
- в) не содержит действенной системы контроля;
- г) выявляет труднодостижимые результаты;
- д) не является методом оценивания целей.

58. Оперативная информация (по степени неопределенности)- это:

- а) текущие сведения о состоянии объекта;
- б) заранее накопленная;
- в) субъективная;
- г) исходная;
- д) не может быть получена объективными методами.

59. При принятии решений риск - это:

- а) вероятность возникновения убытков или недополучения доходов по сравнению с прогнозируемым вариантом;

б) условие, необходимое для осуществления чего-нибудь;  
в) требование, предъявляемое одной из договаривающихся сторон;  
г) явление, сопутствующее какому-нибудь другому явлению и с ним связанное;

д) совокупность обстоятельств, положение, обстановка.

60. По времени возникновения риски распределяются на:

а) ретроспективные, текущие и перспективные;

б) политические и экономические;

в) коммерческие и политические;

г) внешние и внутренние;

д) опасные и ожидаемые.

61. По факторам возникновения риски подразделяются на:

а) внешние и внутренние;

б) политические и экономические;

в) ретроспективные, текущие и перспективные;

г) опасные и ожидаемые;

д) существующие и будущие.

62. Область риска – это:

а) ограниченное условие, необходимое для осуществления финансовой операции;

б) некоторая зона общих потерь рынка, в границах которой потери не превышают предельного значения установленного уровня риска;

в) круг допустимых рисков организации;

г) вероятность осуществления риска и его воздействие на общественные отношения;

д) степень борьбы с риском в условиях высокой инфляции.

63. По возможности последующей детализации риски делятся на:

а) частные, муниципальные и коммерческие;

б) локальные, национальные, региональные;

в) краткосрочные и долгосрочные;

г) простые и сложные;

д) недопустимые и минимальные.

64. В системе управления риском объектом управления является:

а) риск;

б) ЛПР;

в) внешняя среда;

г) отдел по управлению угрозами;

д) сфера экономической деятельности.

65. Количественный анализ риска предполагает:

а) идентификацию всех возможных рисков;

б) установление потенциальных зон риска;

в) определение этапов и работ, при выполнении которых возникает риск;

г) выявление источников и причин риска;

д) численное определение отдельных рисков и общего риска.

66. Теория игр – это:



- а) математическая теория конфликтных ситуаций;
- б) анализ поведения отдельных экономических агентов для нахождения оптимальных величин;
- в) исследование взаимоотношений между экономическими агентами;
- г) состояние отдельных субъектов рынка, которое может оптимизировать их положение, лишь обладая полной информацией о рынке предлагаемого ими блага и о рынках потребляемых ресурсов;
- д) модель поведения экономических агентов.

67. Что предполагает Критерий Сэвиджа

при выборе управленческого решения в условиях риска?

- а) «ориентируйся на среднее»;
- б) это критерий крайнего пессимизма, но пессимизм проявляется в том, что минимизируется максимальная потеря в выигрыше по сравнению с тем, чего можно было бы достичь в данных условиях;
- в) Этот критерий ориентирует лицо, принимающее решение, на наихудшие условия и рекомендует выбрать ту стратегию, для которой выигрыш максимален;
- г) этот критерий рекомендует при выборе решения в условиях неопределенности не руководствоваться ни крайним пессимизмом (всегда рассчитывай на худшее), ни оптимизмом (все будет наилучшим образом). Рекомендуются некое среднее решение;

д) предполагает, что состояние среды будет наиболее благополучным, поэтому необходимо выбрать решение, обеспечивающее максимальный выигрыш среди максимально возможных.

68. Ситуация риска – это:

- а) ситуация, когда можно указать не только возможные последствия (выигрыши) каждого варианта принимаемого решения, но и вероятности их появления;
- б) одно из состояний «среды» называют более вероятным, чем другие;
- в) выбор оптимального решения;
- г) ситуация, когда два разных критерия предписывают принять одно и то же решение;
- д) дополнительное подтверждение оптимальности решения.

69. Полезность – это:

- а) воображаемая мера психологической и потребительской ценности различных благ;
- б) удовлетворенность потребителя товаром или услугой;
- в) мера потребительской доступности того или иного блага;
- г) величина, которая в процессе выбора минимизирует личность с рациональным экономическим мышлением;
- д) установленная психологическая ценность объекта.

70. Использование теории полезности:

- а) не гарантирует высокой точности результатов расчета ожидаемой полезности;
- б) дает возможность сравнить альтернативы по критерию полезности и

исключить те из них, которые потенциально связаны со значительным ущербом;

в) не учитывает количественных и качественных аспектов вариантов решений;

г) не рассчитывает вероятность случайностей, способных оказать негативное влияние;

д) уточняет некоторые условия, определяющие форму функции, описывающей уравнение условия принятия решения.

71. Условие независимости в теории полезности: независимость по разности - это:

а) когда критерий  $C_1$  называется независимым по полезности от критериев  $C_2, \dots, C_N$ , если порядок предпочтений лотерей, в которых меняются лишь уровни критерия  $C_1$ , не зависит от фиксированных значений по другим критериям;

б) когда предпочтения между двумя альтернативами, отличающимися лишь оценками по порядковой шкале одного критерия, не зависят от одинаковых оценок по другим критериям;

в) когда два критерия  $C_1$  и  $C_2$  независимы по предпочтению от других критериев  $C_3, \dots, C_N$ , если предпочтения между альтернативами, различающимися лишь оценками по  $C_1$ ,  $C_2$ , не зависят от фиксированных значений по другим критериям;

г) когда три критерия зависимы по предпочтению от других критериев, отличающихся лишь оценками по количественной шкале;

д) когда один из критериев будет зависимым по полезности от остальных критериев.

72. Условие независимости в теории полезности: независимость по полезности - это:

а) когда предпочтения между двумя альтернативами, отличающимися лишь оценками по порядковой шкале одного критерия, не зависят от одинаковых оценок по другим критериям;

б) когда два критерия  $C_1$  и  $C_2$  независимы по предпочтению от других критериев  $C_3, \dots, C_N$ , если предпочтения между альтернативами, различающимися лишь оценками по  $C_1$ ,  $C_2$ , не зависят от фиксированных значений по другим критериям;

в) когда три критерия зависимы по предпочтению от других критериев, отличающихся лишь оценками по количественной шкале;

г) когда один из критериев будет зависимым по полезности от остальных критериев;

д) когда критерий  $C_1$  называется независимым по полезности от критериев  $C_2, \dots, C_N$ , если порядок предпочтений лотерей, в которых меняются лишь уровни критерия  $C_1$ , не зависит от фиксированных значений по другим критериям.

73. Условие независимости в теории полезности: независимость по предпочтению - это:

а) когда три критерия зависимы по предпочтению от других критериев, отличающихся лишь оценками по количественной шкале;

б) когда предпочтения между двумя альтернативами, отличающимися лишь оценками по порядковой шкале одного критерия, не зависят от одинаковых оценок по другим критериям;

в) когда два критерия  $C_1$  и  $C_2$  независимы по предпочтению от других критериев  $C_3, \dots, C_N$ , если предпочтения между альтернативами, различающимися лишь оценками по  $C_1, C_2$ , не зависят от фиксированных значений по другим критериям;

г) когда критерий  $C_1$  называется независимым по полезности от критериев  $C_2, \dots, C_N$ , если порядок предпочтений лотерей, в которых меняются лишь уровни критерия  $C_1$ , не зависит от фиксированных значений по другим критериям;

д) когда один из критериев будет зависимым по полезности от остальных критериев.

74. Если условия независимости по полезности и независимости по предпочтению выполнены, то функция полезности является:

- а) аддитивной или мультипликативной;
- б) равнозначной;
- в) обратной;
- г) связующей;
- д) изменяющейся или постоянной.

75. Достаточно часто в управлении используют коллективные решения, т.е. решения, принимаемые группой. Группа – это:

а) некоторое количество человек, решающие общую экономическую проблему;

б) множество людей (не менее двух человек) со следующими чертами: наличие общей цели; непосредственное взаимодействие; общие нормы поведения;

в) ограниченное количество человек, занимающиеся постановкой и реализацией экономической задачи;

г) неограниченное множество представителей управленческой деятельности;

д) ограниченное общество людей, определенной мотивации.

76. Принятие коллективных решений часто сводится к применению какой-либо системы голосования. Одним из первых, кто заинтересовался системами голосования, был:

- а) Мескон;
- б) Фойоль;
- в) Тейлор;
- г) де Кондорсе;
- д) Маркс.

77. Для решения коллективной проблемы может применяться такая процедура голосования как метод Борда, согласно этому методу:

а) подсчитываются и анализируются только положительные результаты голосования;

б) правила проведения голосования устанавливаются предшествующим собранием директоров предприятия;

в) результаты голосования определяются числом баллов, набранных каждым кандидатом;

г) места проведения голосования оборудованы компьютерной системой распознавания результата;

д) подсчитываются и анализируются только отрицательные голоса.

78. Аксиома единогласия Эрроу предполагает:

а) что система голосования должна быть достаточно общей;

б) что необходимо, чтобы коллективный выбор повторял в точности единогласное мнение всех голосующих;

в) том, что предпочтение избирателя не должно зависеть от отношения его к прочим кандидатам;

г) что система голосования должна сравнить любую пару кандидатов, определив лучшего;

д) что, если в соответствии с мнением избирателей кандидат В не лучше кандидата А, кандидат С не лучше кандидата А.

79. Малая группа при принятии коллективных решений – это:

а) группа людей, занимающихся определенной экономической задачей;

б) собрание акционеров и директоров предприятия;

в) коллектив управленцев на предприятии;

г) небольшая (от 2 до 7) группа лиц, имеющая такую структуру управления, которая позволяет определять меру контроля за поведением одних членов группы со стороны других;

д) собрание технического персонала.

80. Одна из стратегий индивидуальных предпочтений при коллективном принятии решений - стратегия суммирования рангов. Она подтверждает суждение:

а) если большинство работающих в организации предпочитает определенную альтернативу всем другим, то можно утверждать, что таково мнение всего коллектива;

б) в этой стратегии выбирают такое групповое упорядочение предпочтений, которое наилучшим образом позволяет предвидеть индивидуальные предпочтения альтернатив;

в) альтернатива, у которой сумма рангов в индивидуальных предпочтениях ниже, признается более ценной для группы в целом, чем альтернатива с более высокой суммой рангов;

г) группа принимает такое решение, которое минимизирует расхождения между индивидуальными предпочтениями отдельных членов и предпочтениями группы;

д) согласно этой стратегии вычисляется средняя полезность и средняя вероятность исходов, полученные средние значения образуют матрицу.

81. Одна из стратегий индивидуальных предпочтений при коллективном принятии решений - стратегия минимизации отклонений. Она подтверждает суждение:

а) в этой стратегии выбирают такое групповое упорядочение предпочтений, которое наилучшим образом позволяет предвидеть индивидуальные предпочтения альтернатив;

б) группа принимает такое решение, которое минимизирует расхождения между индивидуальными предпочтениями отдельных членов и предпочтениями группы;

в) альтернатива, у которой сумма рангов в индивидуальных предпочтениях ниже, признается более ценной для группы в целом, чем альтернатива с более высокой суммой рангов;

г) если большинство работающих в организации предпочитает определенную альтернативу всем другим, то можно утверждать, что таково мнение всего коллектива;

д) согласно этой стратегии вычисляется средняя полезность и средняя вероятность исходов, полученные средние значения образуют матрицу.

82. Одна из стратегий индивидуальных предпочтений при коллективном принятии решений - стратегия оптимального предвидения. Она подтверждает суждение:

а) группа принимает такое решение, которое минимизирует расхождения между индивидуальными предпочтениями отдельных членов и предпочтениями группы;

б) альтернатива, у которой сумма рангов в индивидуальных предпочтениях ниже, признается более ценной для группы в целом, чем альтернатива с более высокой суммой рангов;

в) согласно этой стратегии вычисляется средняя полезность и средняя вероятность исходов, полученные средние значения образуют матрицу;

г) в этой стратегии выбирают такое групповое упорядочение предпочтений, которое наилучшим образом позволяет предвидеть индивидуальные предпочтения альтернатив;

д) если большинство работающих в организации предпочитает определенную альтернативу всем другим, то можно утверждать, что таково мнение всего коллектива.

83. Автор модели производительности труда основанной на допущении, что в экономике функционируют только два сектора: аграрный и промышленный:

- а) Цвики
- б) Кобб-Дуглас
- в) Тимер
- г) Тодаро
- д) Аткинсон

84. Автор модели, предлагающей способ описания развития отрасли посредством графического представления динамики производительности труда:

- а) Тодаро
- б) Тимер
- в) Аткинсон
- г) Кобб-Дуглас

д) Саймон-Хаукинс

85. Изучением человеческой системы переработки информации занимается:

- а) социальная психология
- б) когнитивная психология
- в) дифференциальная психология
- г) психология труда
- д) возрастная психология

86. Какое количество информации, в среднем, запоминается человеком в иерархическом виде:

- а) 91%
- б) 20%
- в) 65%
- г) 35%
- д) 80%

87. Результаты психологических экспериментов свидетельствуют, что возможности человека при принятии решений:

- а) скрыты
- б) ограничены
- в) ситуативны
- г) безграничны
- д) среди перечисленных вариантов нет верного

88. Метод научного исследования какого-либо предмета или явления, состоящий в познании его как единого целого, в единстве и взаимной связи его частей:

- а) синтез
- б) научная абстракция
- в) гипотеза
- г) дедукция
- д) анализ

89. Данный психологический метод генерирования альтернатив был предложен Ф. Цвики в 1942 году:

- а) метод использования неожиданных мыслей
- б) морфологический анализ
- в) анализ затрат и результатов
- г) метод «расчленения»
- д) метод списка контрольных вопросов

90. По мнению немецкого специалиста Эннелмана, структуру нашего сознания условно можно представить как психологический треугольник, состоящий из 3 уровней:

- а) собственное сознание, подсознание, общественное подсознание
- б) собственное сознание, общественное подсознание, мировое подсознание
- в) собственное сознание, общественное сознание, мировое сознание
- г) собственное сознание, групповое подсознание, общественное

подсознание

д) собственное сознание, групповое сознание, общественное сознание

91. Термин близкий к понятию «интуиция», обозначающий осознание решения некоторой проблемы:

- а) логика
- б) ясновидение
- в) телепатия
- г) инсайт
- д) суждение

92. Способность непосредственно, как бы внезапно, без логического обдумывания находить правильное решение проблемы:

- а) интуиция
- б) суждение
- в) телепатия
- г) логика
- д) телекинез

93. Комплекс работ по эффективному внедрению принятых решений:

- а) контроль
- б) планирование
- в) организация
- г) мотивация
- д) целеполагание

94. Заключительным этапом разработки и реализации решения является:

- а) надзор
- б) контроль
- в) оценивание
- г) отслеживание
- д) организация

95. Относительный эффект, результативность процесса или операции, определяемый как отношение эффекта к затратам, обусловившим его появление:

- а) эффективность
- б) эффект
- в) прибыль
- г) затраты
- д) показатель

96. Метод для измерения экономической эффективности предполагающий анализ рыночной стоимости управленческого решения и затрат на него путём анализа вариантов управленческого решения для одного и того же типа объекта, разработанных и реализованных примерно в одинаковых условиях:

- а) метод определения экономической эффективности по непосредственным результатам деятельности
- б) метод определения по конечным результатам
- в) метод мозгового штурма

- г) косвенный метод
- д) метод контрольных вопросов

97. Метод для измерения экономической эффективности основанный на расчете эффективности производства в целом и выделение фиксированной части:

- а) косвенный метод
- б) метод мозгового штурма
- в) метод определения по конечным результатам
- г) метод контрольных вопросов
- д) метод определения экономической эффективности по непосредственным результатам деятельности

98. Метод для измерения экономической эффективности основанный на оценке непосредственного эффекта от управленческого решения при достижении целей, реализации функций, методов и прочее:

- а) метод мозгового штурма
- б) метод определения экономической эффективности по непосредственным результатам деятельности
- в) косвенный метод
- г) метод контрольных вопросов
- д) метод определения по конечным результатам

99. Определите по формуле метод для измерения экономической эффективности  $\mathcal{E}_3 = (\Pi_{2T}/\mathcal{Z}_{2T} - \Pi_{1T}/\mathcal{Z}_{1T}) * 100\%$  :

- а) метод определения по конечным результатам
- б) метод определения экономической эффективности по непосредственным результатам деятельности
- в) метод мозгового штурма
- г) косвенный метод
- д) метод контрольных вопросов

100. Определите по формуле метод для измерения экономической эффективности  $\mathcal{E}_3 = (\Pi * K) / O_3$  :

- а) косвенный метод
- б) метод контрольных вопросов
- в) метод определения по конечным результатам
- г) метод мозгового штурма
- д) метод определения экономической эффективности по непосредственным результатам деятельности

*Вопросы в закрытой форме:*

101. \_\_\_\_\_ - творческий акт субъекта управления (индивидуальное или групповое), определяющий программу деятельности коллектива по эффективному разрешению сложившейся проблемы, на основе знаний объективных законов функционирования управляемой системы и анализа информации о её состоянии

102. \_\_\_\_\_ - это выбор альтернативы, осуществляемый лицом,



принимающим решение (ЛПР), в рамках его должностных полномочий и компетенций, направленный на достижение целей организации.

103. \_\_\_\_\_ - это выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен. Лицо, принимающее решение, не занимается при этом сознательным взвешиванием «за» и «против» по каждой альтернативе и не нуждается даже в понимании ситуации.

104. Исследованием, цель которого помочь руководителю, принимающему решение, в выборе курса действий путём систематического изучения его действительных целей, количественного сравнения затрат, эффективности и риска, называют \_\_\_\_\_.

105. \_\_\_\_\_ - это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом. Руководитель использует знание о том, что случалось в сходных ситуациях ранее, чтобы спрогнозировать результат альтернативных вариантов выбора в существующей ситуации.

106. \_\_\_\_\_ – это степень соответствия управленческих решений внутренним требованиям организации.

107. \_\_\_\_\_ - функция системы, ориентированная либо на сохранение ее основного качества (то есть совокупности свойств, потеря которых влечет разрушение системы) в условиях разрушения среды, либо на выполнение некоторой программы, обеспечивающей устойчивое функционирование, достижение определенной цели

108. \_\_\_\_\_ - это реальное противоречие, требующее своего разрешения.

109. \_\_\_\_\_ - это исследование, цель которого помочь руководителю, принимающему решение, в выборе курса действий путем систематического изучения его действительных целей, количественного сравнения (там, где возможно) затрат, эффективности и риска, которые связаны с каждой из альтернатив политики или стратегии достижения целей, а также путем формулировки дополнительных альтернатив, если это признается желательным

110. \_\_\_\_\_ - расположение частей или элементов целого в порядке от высшего к низшему.

111. \_\_\_\_\_ подразумевают совокупность приемов мышления, способов, позволяющих на основе анализа информации о прогнозном объекте вынести относительно достоверное суждение о будущем развитии объекта

*Вопросы на установление правильной последовательности:*

112. Укажите последовательность этапов управленческого цикла в процессном подходе

- a) Получение и анализ информации о состоянии объекта
- b) Определение условий и выработка решений
- c) Выдача управляющей команды
- d) Реализация решений и изменение объекта

113. Укажите последовательность этапов процесса подготовки, принятия и реализации решения:

- a) Выявление и анализ проблемной ситуации
- b) Формирование целей.
- c) Выявление полного перечня альтернатив.
- d) Выбор допустимых вариантов.
- e) Предварительный выбор лучшей альтернативы. Производится деталь
- f) Оценка альтернатив со стороны ЛПР.
- g) Экспериментальная проверка альтернатив.
- h) Выбор решения.
- i) Определение этапов, сроков и исполнителей принятого решения.
- j) Обеспечение работ по выполнению решения.
- k) Выполнение решения.

114. Укажите последовательность основных этапов процесса анализа проблемы:

- a) перечисление и рассмотрение этапов плана и выявление критических моментов;
- b) краткое изложение плана , включая описание желательного конечного результата ;
- c) выработка предупредительных или содействующих мероприятий ;
- d) выработка подстраховывающих мероприятий ;
- e) определение наиболее вероятных причин основных потенциальных проблем и возможностей ;
- f) предусмотрение условий для введения в действие подстраховывающих мероприятий ;
- g) выявление потенциальных проблем и возможностей .

## Вопросы на установление соответствия:

### 115. Соотнесите понятия и их содержание:

a) Процессный подход.	a) управление рассматривается как серия взаимосвязанных непрерывных действий, направленных на достижение поставленных целей с помощью других. Действия, составляющие процесс управления, называются управленческими функциями.
b) Количественный подход	b) сущность этого подхода заключается в переходе от качественных к количественным оценкам при помощи математических, статистических методов, экспертных оценок. Особое внимание уделяется моделированию процесса управления.
c) Системный подход.	c) организация, состоящая более чем из одного участника, рассматривается как система. Под системой понимается некая целостность, состоящая из взаимосвязанных частей, которые вносят свой вклад в характеристики целого для достижения общей цели. Считается, что организация имеет такие составляющие части, как структура, задачи, технологии, люди, цели.
d) Ситуационный подход	d) Этот подход рассматривает процесс управления как последовательность УР в конкретных ситуациях. Ситуации, в которых надо принимать управленческие решения, достаточно разнообразны, и руководитель должен найти и принять эффективное решение в каждой из ситуаций, с которой приходится ему и организации, которой он руководит, сталкиваться.

### 116. Соотнесите название и содержание решения:

1 Экономическая сущность	a) на разработку и реализацию любого из них требуются финансовые, материальные и другие затраты. Поэтому каждое решение имеет реальную стоимость. Реализация эффективного управленческого решения должна принести организации прямой или косвенный доход.
2 Организационное содержание	b) позволяет создать в организации четко определенную и закрепленную систему прав, обязанностей, полномочий и ответственности работников и отдельных служб по выполнению отдельных операций, работ, этапов разработки и реализации решений.
3 Правовая сущность	c) состоит в точном соблюдении российских законодательных актов, уставных и других документов самой организации.
4 Технологическая сущность	d) проявляется в возможности обеспечения персонала необходимыми техническими, информационными средствами и ресурсами для разработки и реализации решений.
5 Социальная сущность	e) заложена в механизме управления персоналом, который включает рычаги воздействия на человека для согласования его деятельности в коллективе.

### 117. Соотнесите признак классификации и виды решений:

Признак классификации	Виды решений
a) Субъект управления	Решения единоначальник Коллегиального органа Коллективные решения
b) Форма принятия	Индивидуальные Групповые Организационные Межорганизационные
c) Объект управления	Общие Частные Локальные
d) Продолжительность достижения цели	Оперативные Тактические Стратегические
e) Содержание решения	Качественные Количественные
f) Условия принятия	Определенность Риск Неопределенность
g) Характер используемой информации	Детерминированные Вероятностные
h) Сфера действия	Политические Экономические Социальные Организационные Технические Технологические Комплексные
i) Степень жесткости	Жесткие Ориентирующие Гибкие Нормативные
j) Способ фиксации решения	Документированные (письменные) Устные

## 118. Соотнесите этапы системного анализа сложной проблемы и их содержание

Этап	Содержание этапа
a) Формулирование проблемы	1. Определяется цель организации. Если цель известным арсеналом средств достичь нельзя, то констатируется наличие проблемной ситуации. Дается название проблемы.
b) Структуризация исследования	2. Определяется взаимосвязанная совокупность вопросов, подлежащих последующему исследованию - разработка дерева целей (целеполагание)
c) Разработка моделей объекта управления	3. Выявляются связи между объектами системы, создаются статистические или функциональные модели объекта управления
d) Прогнозирование будущих состояний объекта управления	4. Разрабатываются прогнозные оценки развития, результаты сравниваются с целевыми показателями
e) Диагностирование проблемы и формулирование альтернатив	5. Выявляются резервы и формулируются альтернативы достижения главной цели.
f) Отбор альтернатив	6. Разрабатываются критерии и выбирается одна (максимум две) наиболее выгодная альтернатива. Для любой рациональной альтернативы разрабатывается программа мероприятий.
g) Реализация программы мероприятий	7. Процесс совершенствования системы функционирования и развития

## 119. Соотнесите свойства критериев, предназначенных для оценки целей принятия решений, и их содержание:

Свойство	Содержание
a) Полнота	1. Критерии, входящие в набор, должны обеспечивать адекватную оценку объекта экспертизы, либо оценку степени достижения цели, стоящей перед ЛПР, если набор критериев предназначен для этого. Иными словами, в наборе должны быть представлены критерии, характеризующие все основные аспекты оценки объекта экспертизы либо степени достижения стоящей перед ЛПР цели.
b) Действенность (операционность)	2. Поскольку критерии предназначены для оценок объектов при принятии решений, они должны однозначно пониматься как экспертами, так и ЛПР и способствовать выработке и принятию эффективных решений
c) Разложимость.	3. Принцип отражает тот факт, что эксперту либо ЛПР удобнее работать с небольшим числом критериев. Если анализируемая ситуация такова, что она должна оцениваться с помощью многих критериев, целесообразно разбить их на мелкие группы для удобства одновременной работы с ними.
d) Незыбучность.	4. Критерии должны быть достаточны, чтобы избежать дублирования при оценке анализируемой ситуации.
e) Минимальная размерность	5. Этот принцип также направлен на то, чтобы процедура многокритериального оценивания не была громоздкой. В набор критериев для оценки анализируемой ситуации целесообразно включать лишь те, без которых оценка невозможна.

**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 шкале:

<i>Сумма баллов по 100-балльной шкале</i>	<i>Оценка по дихотомической шкале</i>
100-50	зачтено
49 и менее	не зачтено

Общий балл по промежуточной аттестации суммируется с баллами, полученными обучающимся по результатам текущего контроля успеваемости в течение семестра; сумма баллов переводится в оценку по 5-балльной шкале следующим образом:

Соответствие 100-балльной и 5-ти балльной шкал:

<i>Сумма баллов по 100-балльной шкале</i>	<i>Оценка по 5-балльной шкале</i>
100-85	отлично
84-70	хорошо
69-50	удовлетворительно
49 и менее	неудовлетворительно

***Критерии оценивания результатов тестирования:***

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

## 2.3 КОМПЕТЕНТНОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЕ ЗАДАЧИ

**Задача 1.** Для пяти проектов технических систем определены оценочные показатели по шкале 0-1 технического совершенства конструкции и коэффициенты весомости единичных показателей. Численные значения единичных показателей и коэффициентов весомости приведены в следующей таблице:

Варианты технических систем	Относительные единичные показатели					
	Сложность	Вес	Время подготовки	автоматизация	мощность	унификация
1	1,0	0,088	1,0	1,0	0,72	0,614
2	0,72	1,0	0,8	0,78	0,81	0,420
3	0,658	0,358	0,765	0,782	0,525	0,915
4	0,425	0,97	0,755	0,70	0,98	0,31
5	0,467	0,555	0,865	0,705	0,865	0,650
Веса коэффициентов	0,157	0,124	0,210	0,195	0,174	0,140

Проведите ранжирование проектов технических систем по комплексному критерию учитываемому требованию.

**Задача 2.** Одной из фирм требуется выбрать оптимальную стратегию по техническому обеспечению процесса управления производством. С помощью статистических данных и информации соответствующих заводов-изготовителей были определены локальные критерии функционирования необходимого оборудования. Исходные данные представлены в следующей таблице:

Варианты оборудования	Локальные критерии эффективности оборудования*		
	производительность, у. е.	объем памяти, у.е.	надежность у.е.
1	100	5	8
2	150	8	5
3	120	6,5	6
4	200	6	4
Веса коэф.	0,32	0,38	0,3

\* Значения локальных критериев даны в условных единицах.

**Задача 3.** Для шести проектов транспортных устройств определены относительные единичные показатели технического совершенства конструкций. Численные значения единичных показателей и соответствующие весовые коэффициенты приведены в следующей таблице:

Варианты транспортных устройств	Относительные единичные показатели					
	скорости, К1,	прочности, К2,	перегрузки, К3,	устойчивости, К4,	металлоемкости, К5,	мощности, К6,
1	1,0	0,79	0,92	1,0	1,0	0,77
2	1,0	1,0	0,65	0,92	0,94	0,92
3	1,0	0,93	0,924	1,0	0,98	0,95
4	0,87	0,96	0,91	0,915	0,99	0,85
5	0,85	0,97	1,0	0,90	0,7	0,82
6	0,88	0,78	0,75	0,967	0,8	
Вес коэф.	0,21	0,19	0,17	0,15	0,12	0,140

**Проведите ранжировку проектов технических систем по комплексному критерию.**

**Задача 4.** Показатели эффективности работы предприятий одной отрасли приведены в следующей таблице:

№ предприятия	Показатели эффективности работы предприятий				
	прибыль, у. е.	себестоимость единицы продукции, у. е.	доходы, у. е.	фондоотдача, у.е.	производительность, у. е.
1	30,0	40,0	20,0	0,2	300
2	25,0	20,0	30,0	0,3	200
3	40,0	45,0	54,0	0,1	250
4	28,0	30,0	35,0	0,4	160
5	15,0	12,0	20,0	0,25	280
6	50,0	30,0	40,0	0,21	120
Вес. коэф	0,32	0,23	0,15	0,20	0,10

Выберите наиболее эффективно работающее предприятие.

**Задача 5.** Необходимо принять решение об инвестиции некоторого капитала в один из двух проектов:

- проект N 1 сулит прибыль в размере 50 млн. руб. с вероятностью 40%
  - проект N 2 сулит прибыль в размере 80 млн. руб. с вероятностью 20%
- Какому проекту отдать предпочтение как наиболее прибыльному?

**Задача 6.** Необходимо выбрать один из двух типов объектов для вложения капитала. Анализ статистической информации инвестирования аналогичных проектов показывает:

Прибыль от вложения капитала в объекты типа А:

- 15 млн. руб. имела место в 40 случаях;
- 20 млн. руб. имела место в 20 случаях;

- 25 млн. руб. имела место в 15 случаях.  
Прибыль от вложения капитала в объекты типа В:

- 12 млн. руб. имела место в 60 случаях
- 16 млн. руб. имела место в 48 случаях;
- 24 млн. руб. имела место в 36 случаях.

Необходимо выбрать тип объектов, обеспечивающий наибольшую прибыль.

**Задача 7.** Предприятию необходимо перевезти воздушным транспортом груз стоимостью 200 млн. руб. Страховая сумма установлена равной полной стоимости груза. Вероятность утраты груза в результате перевозки равна 0,03. Страховой взнос равен 1% от страховой суммы. Имеет ли смысл страховать груз?

**Задача 8.** Возможно осуществление двух новых проектов, сопряженных с риском. Первый проект сулит получение в течение года прибыли 15 млн.руб. с вероятностью 0,4, в остальных случаях ожидается убыток 2 млн. руб

Второй проект обещает прибыль 10 млн. руб. с вероятностью 0,5 или убыток в 3 млн. руб. Какой проект предпочтительней с точки зрения ожидаемой прибыли?

**Задача 9.** Владельцу груза приходится выбирать из двух альтернатив: страховать или не страховать перевозимый груз. Риск заключается в том, что возможна катастрофа с вероятностью 0,1, в результате которой груз будет утрачен.

Матрица эффективности страхования груза

Решение владельца груза	Возможные события	
	катастрофа	Без катастрофы
1.Страховать груз	+ 100	-15
2.Не страховать груз	-95	0

Страховать или не страховать груз?

**Задача 10.** Новый прибор, разрабатываемый на предприятии предполагается оснастить предохранителем. Предохранитель гарантирует сохранность прибора на случай внезапного прекращения подачи электроэнергии. Стоимость предохранителя 50 у.е. Стоимость ремонта прибора при выходе его из строя (если не будет предохранителя) 150 у.е.

Стоит ли ставить предохранитель, ведь прекращение подачи электроэнергии может и не произойти?

**Задача 11.** Новый прибор, разрабатываемый на предприятии предполагается оснастить предохранителем. Предохранитель гарантирует сохранность прибора на случай внезапного прекращения подачи электроэнергии. Стоимость предохранителя 50 у.е. Стоимость ремонта прибора



при выходе его из строя ( если не будет предохранителя) 150 у.е. Стоит ли ставить предохранитель, если вероятность аварии равна 0,2.

**Задача 12.** При попарном сравнении важности трех проектов эксперт дал следующие оценки

	Проект N1	Проект N 2	Проект N3
проект N1	1	1/5	1/3
проект N2	5	1	5/3
проект N3	3	3/5	1

Какой проект следует принять с учетом приоритетов?

**Задача 13.** При попарном сравнении важности трех проектов эксперт дал следующие оценки

	Проект N1	Проект N 2	Проект N3
проект N1	1	1/5	1/3
проект N2	5	1	5/3
проект N3	3	3/5	1

Определить индекс согласованности матрицы парных сравнений и на основании этого сделать вывод о целесообразности использования данных оценок при принятии решения.

**Задача 14.** Эксперт дал следующие сравнительные оценки по трем проектам

- Первый проект предпочтительнее второго в 6 раз и предпочтительнее третьего в 2 раза;
- Третий проект является менее предпочтительным по сравнению со вторым в 3 раза .

Необходимо построить матрицу парных сравнений (МПС) этих проектов и определить приоритетность каждого из них (проверить является ли МПС согласованной).

**Задача 15.** После реализации управленческого решения (УР) на предприятии изменились основные экономические показатели следующим образом:

Этап работы предприятия	ВРП, тыс. руб.	Себестоимость, тыс. руб.
1. До реализации УР	2150	890
2. После реализации УР	2320	910

Определить эффективность УР методом сопоставления конечных результатов.

**Задача 16.** После реализации управленческого решения (УР) на предприятии изменились основные экономические показатели следующим образом:

Этап работы предприятия	ВРП, тыс. руб.	Себестоимость, Ттс. руб.
-------------------------	----------------	--------------------------

1. До реализации УР	2150	890
2. После реализации УР	2320	910

Определить эффективность УР сопоставлением непосредственных результатов деятельности предприятия (косвенным методом).

**Задача 17.** Для реализации УР директор предприятия выделил финансовые ресурсы, персонал и технику, а также определил приоритет каждого из ресурсов. При реализации УР выявились излишки одних и недостаток других ресурсов (результаты представлены в таблице)

Состояние ресурса	Наименование ресурса		
	Финансов, тыс. руб.	Персонал, чел.	Техника, шт
Выделено	100	12	4
Использовано	110	10	3
Приоритеты	0,5	0,2	0,3

Рассчитать экономическую эффективность по каждому ресурсу и общую эффективность.

**Задача 18.** У предприятия есть 4 альтернативы и возможны 3 сценария развития ситуации.

Прогноз прибыльности стратегий в зависимости от сценариев развития рынка

Альтернативные стратегии	C <sub>1</sub>	C <sub>2</sub>	C <sub>3</sub>	C <sub>4</sub>
Варианты развития среды				
d <sub>1</sub>	50	60	40	20
d <sub>2</sub>	60	80	70	100
d <sub>3</sub>	55	45	50	40

1. Выбрать альтернативу по критерию минимакса
2. Выбрать альтернативу по средней прибыли при равномерности каждого сценария.

**Задача 19.** У предприятия есть 4 альтернативы и возможны 3 сценария развития ситуации.

Прогноз прибыльности стратегий в зависимости от сценариев развития рынка

Альтернативные стратегии	C <sub>1</sub>	C <sub>2</sub>	C <sub>3</sub>	C <sub>4</sub>
Варианты развития среды				
d <sub>1</sub>	50	60	40	20
d <sub>2</sub>	60	80	70	100
d <sub>3</sub>	55	45	50	40

1. Выбрать стратегию по критерию минимакс-риск.
2. Выбрать стратегию по средней прибыли, если вероятность развития сценария 1 равна 0,4; сценариев 2 и 3 – 0,3 для каждого.

**Задача 20.** У предприятия есть 4 альтернативы и возможны 3 сценария развития ситуации.

Прогноз прибыльности стратегий в зависимости от сценариев развития рынка

Альтернативные стратегии	C <sub>1</sub>	C <sub>2</sub>	C <sub>3</sub>	C <sub>4</sub>
--------------------------	----------------	----------------	----------------	----------------

Варианты развития среды				
d <sub>1</sub>	50	60	40	20
d <sub>2</sub>	60	80	70	100
d <sub>3</sub>	55	45	50	40

Выбрать стратегию с учетом критерия оптимизма - пессимизма при условии, что 14 из 18 опрошенных экспертов дали оптимистическую оценку исходя из своих предпочтений.

**Задача 21.** Имеется три кандидата на одно место. Выбор кандидата производят по пяти критериям. Результаты оценок по шкале 0-100 приведены в таблице

Кандидаты	Оценки по критериям				
	образование	Опыт работы	Творческие способности	результат	Соц. активность
Иванов	100	70	80	80	30
Петров	80	80	60	70	40
Сидоров	90	60	100	90	30
Вес критерия	0,15	0,2	0,15	0,4	0,1

Выбрать наилучшую кандидатуру.

**Задача 22.** Имеется три кандидата на одно место. Выбор кандидата проводят по четырем критериям: образование, результаты практической работы, опыт работы, творческие способности. Результаты оценок в таблице:

Кандидаты	Оценки по критериям			
	Образование	Опыт работы	Результаты практич. деят	Творческие способности
Иванов	80	90	70	100
Петров	70	60	60	50
Сидоров	80	70	80	60

Оценить вес каждого критерия (сумма весов равна 1) и выбрать наилучшую кандидатуру.

**Задача 23.** Определить максимальный критерий Вальда и максимальный критерий для поставщиков.

#### Поставщик N 1

Стратегия фирмы	Стратегия поставщика	
	П1	П2
C <sub>1</sub>	-433	-760
C <sub>2</sub>	-518	-682
C <sub>3</sub>	-558	818
C <sub>4</sub>	-1136	-604

#### Поставщик N 2

Стратегия фирмы	Стратегия поставщика	
	П1	П2
C <sub>1</sub>	-605	-1088

$C_2$	-672	-913
$C_3$	-712	-1076
$C_4$	-1458	-738

**Задача 24.** Дана платежная матрица:

Платежная матрица

	$\Pi_1$	$\Pi_2$
$C_1$	-1540	-3456,5
$C_2$	-1622	-2580,25
$C_3$	-1822	-2460,84
$C_4$	-3822,6	-1282,5

где  $C_1$ -  $C_4$  стратегии фирмы,  $\Pi_1, \Pi_2$  – стратегии поставщика.

Выбрать стратегию деятельности фирмы на основе критерия Вальда.

**Задача 25.** Дана платежная матрица:

Платежная матрица

	$\Pi_1$	$\Pi_2$
$C_1$	-5932,46	-157347,5
$C_2$	-6182,46	-81889,89
$C_3$	-6402,46	-56874,14
$C_4$	-12724,46	-6562

где  $C_1$ -  $C_4$  стратегии фирмы,  $\Pi_1, \Pi_2$  – стратегии поставщика.

Выбрать стратегию деятельности фирмы на основе критерия Сэвиджа.

**Задача 26.** Дана платежная матрица:

Платежная матрица

	$\Pi_1$	$\Pi_2$
$C_1$	-413,3	-116749,78
$C_2$	-770,1	-58581,59
$C_3$	-890,1	-39393,39
$C_4$	-1483,7	-923,7

где  $C_1$ -  $C_4$  стратегии фирмы,  $\Pi_1, \Pi_2$  – стратегии поставщика.

Выбрать стратегию деятельности фирмы на основе критерия Гурвица (принять  $L=5/9$ ).

**Задача 27.** Дана платежная матрица:

	$\Pi_1$	$\Pi_2$
$C_1$	-1540	-3456,5
$C_2$	-1622	-2580,25
$C_3$	-1822	-2460,84
$C_4$	-3822,6	-1282,5

где  $C_1$ -  $C_4$  стратегии фирмы,  $\Pi_1, \Pi_2$  – стратегии поставщика.

Определить функции, выражающие зависимость затрат фирмы (при применении различных стратегий) от надежности поставщика. Вычислить величину затрат фирмы при применении четвертой стратегии, когда надежность поставщика равна 0,4.

**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:

Соответствие 100-балльной и дихотомической шкал

<i>Сумма баллов по 100-балльной шкале</i>	<i>Оценка по дихотомической шкале</i>
100-50	зачтено
49 и менее	не зачтено

Общий балл по промежуточной аттестации суммируется с баллами, полученными обучающимся по результатам текущего контроля успеваемости в течение семестра; сумма баллов переводится в оценку по 5-балльной шкале следующим образом:

Соответствие 100-балльной и 5-ти балльной шкал:

<i>Сумма баллов по 100-балльной шкале</i>	<i>Оценка по 5-балльной шкале</i>
100-85	отлично
84-70	хорошо
69-50	удовлетворительно
49 и менее	неудовлетворительно

**Критерии оценивания решения компетентностно-ориентированной задачи:**

**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.

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
Юго-Западный государственный университет

Кафедра региональной экономики и менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:  
Заведующий кафедрой  
региональной экономики и  
менеджмента  
(наименование кафедры полностью)

  
Ю.С. Положенцева  
(подпись)

« 01 » 09 2023г.

ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА  
для текущего контроля успеваемости  
и промежуточной аттестации обучающихся  
по дисциплине  
Методы принятия управленческих решений  
(наименование дисциплины)

38.03.02 Менеджмент  
(код и наименование ОПОП ВО)

Курск – 2023

# **1 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ**

## ***1.1 ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБЕСЕДОВАНИЯ, ДИСКУССИОННЫХ ЗАНЯТИЙ***

### **Раздел (тема 1) дисциплины**

**Понятие управленческого решения. Функции управленческих решений. Типология управленческих решений.**

1. Понятие управленческого решения.
2. Экономическая сущность управленческих решений.
3. Организационная сущность управленческих решений.
4. Правовая сущность управленческих решений.
5. Технологическая сущность управленческих решений.
6. Направляющая функция решений.
7. Координирующая роль решений.
8. Мотивирующая функция решений. Формы реализации управленческих решений.

### **Раздел (тема 2) дисциплины**

**Условия и факторы качества управленческих решений. Эффективность управленческих решений.**

1. Понятие качества управленческого решения.
2. Условия подготовки качественных решений.
3. Оценивание качества управленческих решений.
4. Факторы, влияющие на качество управленческих решений.
5. Понятие эффекта и эффективности.
6. Эффективность управленческих решений.
7. Методы оценок экономической эффективности управленческих решений.
8. Косвенный метод, метод определения эффективности по конечным результатам.
9. Метод определения эффективности по непосредственным результатам деятельности.
10. Матрица эффективности решений.

### **Раздел (тема 3) дисциплины**

**Этапы принятия управленческого решения.**

1. Состав этапов разработки и принятия управленческого решения.
2. Характеристика задач управления на каждом этапе.
3. Формулирование проблемы.
4. Структуризация проблемы.



#### **Раздел (тема 4) дисциплины**

##### **Применение методологии системного анализа при принятии управленческих решений.**

1. Составление моделей объекта управления.
2. Прогнозирование будущих состояний объекта управления.
3. Диагностирование проблемы и формулирование альтернатив развития предприятия.

#### **Раздел (тема 5) дисциплины**

##### **Методика постановки SMART-целей. Метод «дерева целей».**

1. Требования, предъявляемые к целям.
2. Сфера применения. Пример формулирования SMART-целей.
3. Ограничения в использовании.
4. Иерархия и целеполагание при выборе управленческого решения.
5. Понятие и задачи построения иерархий.
6. Сущность метода «дерева целей».
7. Основные принципы построения.
8. Построение «дерева целей» методом дедукции

#### **Раздел (тема 6) дисциплины**

##### **Оценивание целей.**

1. Основные принципы теории измерений.
2. Шкалы. Шкала наименований.
3. Порядковая шкала.
4. Шкала интервалов.
5. Шкала отношений.
6. Вербально-числовая шкала Харингтона.

#### **Раздел (тема 7) дисциплины**

##### **Критерии оценивания. Экспертные методы.**

1. Методы получения качественных и количественных экспертных оценок.
2. Непосредственная количественная оценка.
3. Метод средней точки.
4. Метод Черчмена-Акоффа.
5. Метод лотерей.
6. Метод экспертной классификации.
7. Метод парных сравнений.
8. Ранжирование альтернативных вариантов.
9. Метод векторов предпочтений.
10. Оценивание альтернативных целей с помощью нескольких критериев.
11. Критерии-требования.
12. Оценочные критерии.

13. Правила построения интегрального критерия.
14. Экспертные методы и экспертные оценки.
15. Группы оценки качеств эксперта: априорные методы оценки, апостериорные методы оценки, тестовые методы оценки.
16. Направления применения экспертных оценок.
17. Методы организации и проведения экспертиз: метод комиссий, экспертиза по методу суда, метод сценариев.

### **Раздел (тема 9) дисциплины**

#### **Метод «Дельфи».**

1. Методы организации и проведения экспертиз: метод комиссий, экспертиза по методу суда, метод сценариев.
2. Сущность метода. Этапы метода «мозгового штурма».
3. Правила применения метода «мозгового штурма».
4. Модификации метода «мозгового штурма».
5. Построение «дерева целей» методом мозгового штурма
6. Сущность метода. Этапы метода «Дельфи».
7. Условия применения метода «Дельфи».
8. Практическое применение метода «Дельфи».

### **Раздел (тема 10) дисциплины**

#### **Метод «Паттерн».**

1. Сущность метода. Этапы метода «Паттерн».
2. Условия применения метода «Паттерн». Практическое применение метода «Паттерн».

### **Раздел (тема 11) дисциплины**

#### **Выбор альтернатив**

1. Применение экономико-математических методов при принятии решений.
2. Метод «затраты-прибыль».
3. Экономико-математические модели распределения ресурсов.
4. Расчет критериев Вальда, Севиджа, Гурвица, максиминного критерия

### **Раздел (тема 12) дисциплины**

#### **Полигон альтернатив**

1. Полигон альтернатив как метод выбора альтернатив. Правила построения. Сфера использования.
2. Решение задач с помощью полигона альтернатив

### **Раздел (тема 13) дисциплины**

#### **Другие многокритериальные методы выбора альтернатив**

1. Бинарные матрицы как метод выбора альтернатив.
2. Линейное программирование как метод выбора альтернатив.

## **Раздел (тема 14) дисциплины**

Метод анализа иерархий.

1. Сущность метода. Правила применения метода анализа иерархий.
2. Шкала отношений. Показатели согласованности (индекс согласованности, отношение согласованности).

## **Раздел (тема 15) дисциплины**

**Риск и неопределенности при принятии управленческих решений. Методы оценки риска. Контроль реализации управленческих решений; управленческие решения и ответственность.**

1. Риск. Информационная база для принятия управленческих решений.
2. Неопределённость при принятии управленческих решений.
3. Пути устранения неопределённости.
4. Классификация рисков. По источникам возникновения. По причинам появления. По отношению к страхованию.
5. Чистые риски.
6. Классификация спекулятивных рисков.
7. Методы управления рисками. Статистический метод.
8. Экспертный метод. Расчетно-аналитический метод.
9. Теория полезности. Использование теории полезности для поиска решения.
10. Реализация решений. Организация рабочих групп.
11. Контроль исполнения. Требования к оформлению управленческих решений.
12. Типичные ошибки в разработке управленческих решений. Управленческие решения и ответственность
13. Факторы, влияющие на увеличение числа групповых решений. Системы голосования.
14. Принцип Кондорсе. Правило большинства голосов.
15. Метод Борда. Многотуровый выбор.
16. Аксиома Эрроу. Стратегии индивидуальных предпочтений. Риск и качество.

## **Раздел (тема 16) дисциплины**

**Коллективные решения. Понятие группы. Стратегии индивидуальных предпочтений. Риск и качество в групповых решениях**

1. Разработка стратегии индивидуальных предпочтений.
2. Оценка риска и качества в групповых решениях.
3. Участие членов организации в принятии решений.
4. Кольцевая иерархическая структура групповых решениях.
5. Участие членов организации в принятии решений.
6. Кольцевая иерархическая структура

## **Раздел (тема 17) дисциплины**

### **Психологические основы принятия решений.**

1. Применение механизма интуиции для выработки управленческих решений.
2. Когнитивная психология для изучения поведения человека. Этапы переработки информации в памяти человека.
3. Модели памяти человека.
4. Теории человеческого поведения при принятии решений. Использование интуиции для разработки управленческих решений.

## **Раздел (тема 18) дисциплины**

### **«Тайм-менеджмент»**

1. Законы и принципы тайм-менеджмента.
2. Управление временем в ситуации "от хорошего к лучшему".
3. Планирование времени и целеполагание: определение ценностей, постановка задач, расстановка приоритетов.
4. Принципы и правила рационального планирования времени.
5. Условия хорошо сформулированного результата. Матрица Эйзенхауэра: "Срочность" и "Важность".
6. Соотношение временных затрат и получаемых результатов (принцип Парето).
7. Организация рабочего дня. Индивидуальные особенности восприятия времени; их взаимосвязь с применяемыми техниками планирования. Индивидуальный ритм работоспособности.
8. Самоменеджмент на основе биоритма (подъемы и спады, саморазгрузка). Как начинать и заканчивать рабочий день. Как экономить время в течение рабочего дня.
9. Составление рамочного плана дня. Контроль и самоконтроль.
10. Анализ прошедшего дня, оценка результатов. Выявление и устранение причин потерь рабочего времени.
11. Нерациональное распределение времени как потенциальный источник стресса.
12. Деловые коммуникации в разрезе тайм-менеджмента.

***Шкала оценивания:*** 12 балльная

***Критерии оценивания:***

**9-12 баллов** (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если он принимает активное участие в беседе по большинству обсуждаемых вопросов (в том числе самых сложных); демонстрирует сформированную способность к диалогическому мышлению, проявляет уважение и интерес к иным мнениям; владеет глубокими (в том числе дополнительными) знаниями по существу обсуждаемых вопросов, ораторскими способностями и правилами ведения полемики; строит логичные, аргументированные, точные и лаконичные

высказывания, сопровождаемые яркими примерами; легко и заинтересованно откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

**6-8 баллов** (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если он принимает участие в обсуждении не менее 50% дискуссионных вопросов; проявляет уважение и интерес к иным мнениям, доказательно и корректно защищает свое мнение; владеет хорошими знаниями вопросов, в обсуждении которых принимает участие; умеет не столько вести полемику, сколько участвовать в ней; строит логичные, аргументированные высказывания, сопровождаемые подходящими примерами; не всегда откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

**3-5 баллов** (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он принимает участие в беседе по одному-двум наиболее простым обсуждаемым вопросам; корректно выслушивает иные мнения; неуверенно ориентируется в содержании обсуждаемых вопросов, порой допуская ошибки; в полемике предпочитает занимать позицию заинтересованного слушателя; строит краткие, но в целом логичные высказывания, сопровождаемые наиболее очевидными примерами; теряется при возникновении неожиданных ракурсов беседы и в этом случае нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

**0-2 балла** (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он не владеет содержанием обсуждаемых вопросов или допускает грубые ошибки; пассивен в обмене мнениями или вообще не участвует в дискуссии; затрудняется в построении монологического высказывания и (или) допускает ошибочные высказывания; постоянно нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

## ***1.2 ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ***

### **Раздел (тема 4) дисциплины**

#### **Применение методологии системного анализа при принятии управленческих решений.**

**1.** По природе и специфике воздействия на объект управления различают Управленческие решения:

- а) рациональные, оптимальные;
- б) политические, экономические, технические;
- в) оперативные, тактические, стратегические;
- г) реализуемые, нереализуемые;

**2.** Непрограммируемые Управленческие решения это:

- а) решения рутинные, принятие которых не требует больших затрат времени и других ресурсов;
- б) решения, основанные на суждениях;

- в) решения, принимаемые в ситуациях, обладающих определенной степенью новизны и внутренней не структурированностью;
- г) нереализуемые решения;

**3.** Согласно классификации управленческих решений, запрограммированные решения относятся к признаку классификации:

- а) по времени наступления последствий;
- б) по степени структурированности проблемы;
- в) по степени риска;
- г) по ответственности;

**4.** Важнейшим признаком управленческого решения является:

- а) наличие
- в) наличие иерархии назревшей проблемы;
- б) наличие субъекта управления, наделенного определенными полномочиями; управления в организации;
- г) наличие коллегиального органа принятия управленческих решений;

**5.** Модель процесса разработки и принятия управленческого решения это:

- а) статическая характеристика системы управления;
- б) схема решения конкретной проблемы;
- в) правила поведения лица принимающего решения;
- г) динамическая характеристика системы управления;

**6.** По времени наступления последствий различают Управленческие решения:

- а) текущие, перспективные, стратегические;
- б) динамические, статические;
- в) ординарные, синергические, асинергические;
- г) нет правильного ответа;

**7.** Синергические Управленческие решения это:

- а) решения, приводящие к непропорциональному снижению эффективности;
- б) решения, эффективности принятия которых соответствует нормам, принятым в рассматриваемой области;
- в) решения, приводящие к непропорциональному росту перспективности;
- г) нет правильных ответов;

**8.** По признаку и характеру учета или не учета изменения условий реализации управленческих решений различают решения:

- а) простые, сложные;
- б) реальные нереальные;
- в) интуитивные, рациональные;
- г) гибкие, жесткие;

**9. Рациональные Управленческие решения это решения:**  
а) позволяющие решить проблему оптимально;  
б) позволяющие решить проблему;  
в) позволяющие решить проблему в реальном масштабе времени;  
г) позволяющие решить проблему в условиях жестких ресурсных ограничений;

**10. Теория принятия решений это:**  
а) теория игр;  
б) теория оптимальных решений и психологическая теория решений;  
в) теория вероятности;  
г) теория статистических решений;

**11. Управленческое решение это:**  
а) некоторый процесс, сказывающийся из ряда отдельных актов и процедур;  
б) акт выбора альтернативы или действия;  
в) действие руководства организации, ведущее к разрешению противоречия и изменению ситуации;  
г) верно все вышеперечисленные;

**12. Структура управленческого решения представляет с собой:**  
а) совокупность относительно устойчивых элементов, входящих в содержание данного решения;  
б) перечень этапов принятия управленческих решений;  
в) совокупность симптомов, проблем и их последствий;  
г) нет правильного ответа.

**13. Проблема это:**  
а) состояние дел в организации в определенный момент времени;  
б) необходимость поиска новых способов разрешения ситуации;  
в) разность между целью и соответствующей ей ситуацией;  
г) верно а) и б);

**14. Количество членов экспертной группы определяется:**  
а) сложностью рассматриваемой проблемы;  
б) максимумом достоверности при ограниченных затратах;  
в) максимумом достоверности;  
г) минимумом затрат;

**15. Структура управленческого решения определяется:**  
а) содержанием решений;  
б) имеющимися полномочиями;  
в) видом используемой информации;  
г) организационной структурой;

**16.** Эффективность использования методов экспертных оценок определяется:

- а) методами обработки экспортных оценок;
- б) достоверность экспертизы и затратами на неё;
- в) личными количествами привлекаемых экспертов;
- г) методами проведения опросов экспертов;

**17.** Согласно классификации управленческих решений внутренние решения относятся к признаку классификации:

- а) по направлению воздействия;
- б) по используемым ресурсам;
- в) по масштабу;
- г) по способу фиксации;

**18.** Согласно классификации управленческих решений одноуровневые и многоуровневые решения относят к признаку классификации:

- а) по причинам;
- б) по числу критериев;
- в) по используемым ресурсам;
- г) по глубине воздействия;

**19.** Согласно классификации управленческих решений индивидуальные и групповые решения относятся к признаку классификации:

- а) по причинам;
- б) по методам переработки информации;
- в) по организации;
- г) по функциональной направленности;

**20.** Эвристические методы обработки информации при разработке управленческих решений основаны на:

- а) оценке вероятностей наступления событий;
- б) интуиции, обобщениях, опыте, ассоциациях;
- в) методах математического прогнозирования;
- г) нет правильного ответа;

### **Раздел (тема 7) дисциплины**

#### **Критерии оценивания. Экспертные методы.**

**21.** Поиск и разработку альтернатив при принятии управленческих решений целесообразно проводить до тех пор пока:

- а) позволяет временной ресурс;
- б) позволяет финансовый ресурс;
- в) пока эффект от поиска больше затрат на него;
- г) правильно а) и б);

**22.** Рискованные решения:



а) свойственны людям - игрокам;  
б) являются неожиданным озарением руководителя;  
в) основаны на возможной обоснованной удаче при минимальных затратах ресурсов;

г) верно а) и в).

**23.** К какому из классификационных признаков относятся прогнозные решения:

- а) по характеру задачи;
- б) по причинам возникновения;
- в) по организационному оформлению;
- г) по функциональному содержанию;

**24.** Выбор метода прогнозирования зависит от:

- а) требования к точности прогноза;
- б) исходных данных;
- в) периода времени, на который составляется прогноз;
- г) верно а) б) и в);

**25.** В основе рационального решения лежит:

- а) объективный анализ;
- б) интуиция;
- в) прежний опыт и суждения;
- г) нет правильного ответа;

**26.** Условия неопределенности при решении хозяйственной ситуации возникают в следствие;

- а) отсутствия полной информации;
- б) неправильного прогноза развития ситуации;
- в) отсутствия профессионализма руководителя;
- г) неправильной стратегии управления рисками;

**27.** Величина степени риска ситуации принятия управленческого решения зависит:

- а) от вероятности наступления потерь;
- б) от неопределенности хозяйственной ситуации;
- в) от стратегии управления рисками;
- г) верно б) и в);

**28.** Импульсивные решения это результат:

- а) осмысления прошлого опыта;
- б) неожиданного озарения, стечения обстоятельств;
- в) учета баланса интересов всех заинтересованных сторон;
- г) осторожного поиска оптимального управленческого решения;

**29.** Осторожные решения это результат:

- а) тщательной оценки всех вариантов решения;

- б) математических расчетов;
- в) соблюдения интересов всех лиц, принимающих участия в разработке управленческого решения;
- г) замедленной реакции на изменение ситуации;

**30.** К личностным характеристикам лица, принимающего решения, влияющим на процесс разработки и принятия управленческих решений относятся

- а) ответственность, профессионализм;
- б) глубина, широта, быстрота мышления;
- в) прошлый опыт, внушаемость;
- г) верны все выше перечисленные;

**31.** Стратегические Управленческие решения направлены на:

- а) реализацию конкретной цели;
- б) будущее развитие объекта управления;
- в) текущее развитие объекта управления;
- г) выбор средств достижения конкретной цели;

**32.** Tактические Управленческие решения направлены на:

- а) определение целей и средств их достижения;
- б) выбор средств достижения ранее намеченной цели;
- в) будущее развитие объекта управления;
- г) верно а) и б);

—

**33.** Эффективность стратегических управленческих решений оценивается по:

- а) экономической эффективности реализации цели;
- б) результату текущего развития;
- в) масштабности достигнутых целей;
- г) своевременной реакции на изменение факторов внешней среды;

—

**34.** К преимуществам группового принятия управленческого решения относятся:

- а) меньшая степень субъективности принимаемых решений;
- б) персонализация ответственности;
- в) сравнительно высокая оперативность;
- г) возможность экономить время и другие ресурсы;

—

**35.** В процессе подготовки и принятия управленческого решения наиболее полную информацию позволяет собрать:

- а) личное наблюдение и эксперимент;
- б) интервью и личный опрос;
- в) анкетирование;
- г) изучение библиографии;

–  
**36.** Инициативно – целевая технология процесса разработки управленческого решения основана на выдаче заданий для разработки и реализации:

- а) без указания средств, механизмов достижения и методов выполнения;
- б) с указанием средств и методов выполнения;
- в) с указанием целей и возможных ограничений средств их достижения;
- г) нет правильного ответа;

–  
**37.** Основным условием эффективного использования программно - целевой технологии разработки управленческого решения является:

- а) срок выполнения задания не должен превышать 1- ого месяца;
- б) численность персонала, занятого разработкой решений не должна превышать 1500 человек;
- в) обеспечение определенности и доступности ресурсов;
- г) нет правильного ответа;

**38.** Основным условием эффективного использования региональной технологии разработки управленческого решения;

- а) точно заданные временные рамки достижения целей является;
- б) инновационный и длительный характер процесса разработки управленческого решения;
- в) доступность ресурсов;
- г) правильно а) и в);

–  
**39.** Индивидуалистическая организация лучше приспособлена для решения:

- а) хорошо структурированных задач в условиях типовых технологии;
- б) плохо структурированных задач при отсутствии типовых технологии;
- в) плохо структурированных задач в условиях типовых технологий;
- г) хорошо структурированных задач при отсутствии типовых технологии;

–  
**40.** Корпоративная организация лучше приспособлена для решения:

- а) хорошо структурированных задач в условиях типовых технологии.
- б) хорошо структурированных задач при отсутствии типовых технологий;
- в) плохо структурированных задач в условиях типовых технологий;
- г) плохо структурированных задач при отсутствии типовых технологий

### **Раздел (тема 10) дисциплины**

#### **Метод «Паттерн».**

**41.** Метод, представляющий с собой набор приемов для выбора и точного выполнения правил и инструкции при разработке управленческого решения, называется:

- а) статистический;
- б) метод математического программирования;

- в) аналитический;
- г) матричный;

—

**42.** Метод разработки управленческого решения, основанный на согласовании альтернатив с целью учета договоренностей заинтересованных сторон называется:

- а) математического программирования;
- б) эвристический
- в) матричный
- г) статистический;

—

**43.** К методам психологической активизации при разработке управленческих решений относятся:

- а) метод “ мозгового штурма ” ;
- б) метод “ вопросов и ответов ” ;
- в) метод “ конференция идей ” ;
- г) все вышеперечисленное верно;

—

**44.** Для решения многокритериальных задач управления могут использоваться:

- а) экспертные оценки;
- б) метод теории игр;
- в) метод “ дерево целей ”
- г) статистические методы;

—

**45.** Для решения проектных задач управления могут использоваться:

- а) метод “ дерево ценней ” ;
- б) сетевые графики;
- в) теория игр;
- г) теория вероятности;

—

**46.** Применения метода сценариев для выбора управленческого решения эффективно:

- а) когда качественное представление ситуации важнее количественной;
- б) для большой группы людей, занятой разработкой управленческого решения, когда их мнения не совпадают;
- в) для пессимистических настроенных людей;
- г) верно все выше перечисленные;

—

**47.** В условиях стратегического и тактического управления принимают:

- а) интуитивные решения;
- б) осторожные решения;
- в) рациональные решения;
- г) уравновешенные решения;

—  
**48.** Критерием управления неопределенностью является:

- а) уменьшение риска;
- б) увеличение степени достоверности информации;
- в) увеличение эффективности управленческих решений;
- г) нет правильного ответа;

—  
**49.** Если лицо принимающее решение является оптимистом, то принимая решения в условиях неопределенности оно будет пользоваться следующим критериям:

- а)  $\min \max$  ;
- б)  $\max \min$  ;
- в)  $\min \min$  ;
- г)  $\max \max$  ;

—  
**50.** Личность лица принимающего решения имеет наибольшие влияния при принятии решения в условиях;

- а) риска;
- б) неопределенность;
- в) определенность;
- г) в равной степени во всех вышеперечисленных ситуациях;

### **Раздел (тема 17) дисциплины**

#### **Психологические основы принятия решений**

**51.** Конфликт целей при разработке и принятии управленческих решений заключается в том, что участники конференции:

- а) поразному оценивают значимость собственного вклада;
- б) поразному видят желаемое состояние или результат деятельности;
- в) имеют несовместимые идеи и взгляды;
- г) нет правильного ответа;

—  
**52.** Личность руководителя оказывает влияние на разработку и выбор управленческого решения:

- а) всегда;
- б) в условиях риска;
- в) в условиях неопределенности;
- г) в условиях конфликтной ситуации среди подчиненных;

—  
**53.** Важнейшими требованиями к управленческим решениям является:

- а) компетентность;
  - б) своевременность;
  - в) экономичность;
  - г) доступность для понимания;
-

**54.** Причиной неудовлетворительной идентификации проблемы при разработке и принятии управленческого решения является:

- а) трудность восприятия;
- б) определения проблемы через решение;
- в) определения проблемы через симптомы;
- г) верно все выше перечисленные;

—

**55.** К какому из классификационных признаков относятся алгоритмические решения:

- а) по функциональной направленности;
- б) по организации;
- в) по методике переработки информации;
- г) нет правильного ответа;

—

**56.** К какому из классификационных признаков относятся инертные решения:

- а) по методам переработки информации ;
- б) по масштабу;
- в) по характеру разработки и реализации;
- г) по причинам;

—

**57.** Самым трудным для идентификации является следующий тип проблем:

- а) кризисные;
- б) шаблонные;
- в) возможные;
- г) правильно а) и в);

—

**58.** Проблема носит функциональный характер если она может быть решена:

- а) изменением параметров организации;
- б) изменение в структуре организации;
- в) перераспределением функций в организаций;
- г) верно б) и в);

—

**59.** Инертные решения это:

а) результат осторожного поиска, в котором преобладают контрольные действия:

- б) результат осмысления прошлого опыта;
- в) результат согласования поиска;
- г) результат списывания интересов заинтересованных сторон;

—

**60.** Технику группового принятия управленческого решения лучше применять:

- а) в отношении программируемых решений;

- б) в отношении программируемых решений;
- в) в отношении шаблонных решений.
- г) нет правильного ответа;

**Критерии оценивания результатов тестирования:**

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

### **1.3 РЕШЕНИЕ ЗАДАЧ**

#### **Раздел (тема 2) дисциплины**

**Условия и факторы качества управленческих решений. Эффективность управленческих решений.**

**Задача 1.** После реализации управленческого решения (УР) на предприятии изменились основные экономические показатели следующим образом:

Этап работы предприятия	ВРП, Тыс. руб.	Себестоимость, Тыс. руб.
1. До реализации УР	3589	1475
2. После реализации УР	4219	1872

Определить эффективность УР методом сопоставления конечных результатов.

**Задача 2** Для реализации УР директор предприятия выделил финансовые ресурсы, персонал и технику, а также определил приоритет каждого из ресурсов. При реализации УР выявились излишки одних и недостаток других ресурсов (результаты представлены в таблице)

Состояние ресурса	Наименование ресурса		
	Финансов, тыс. руб.	Персонал, чел.	Техника, шт
Выделено	100	12	4
Использовано	110	10	3
Приоритеты	0,5	0,2	0,3

Рассчитать экономическую эффективность по каждому ресурсу и общую эффективность.

**Задача 3.** После реализации управленческого решения (УР) на предприятии изменились основные экономические показатели следующим образом:

Этап работы предприятия	ВРП, Тыс. руб.	Себестоимость, Тыс. руб.
1. До реализации УР	54789	1752
2. После реализации УР	59812	3518

Определить эффективность УР сопоставлением непосредственных результатов деятельности предприятия (косвенным методом).

**Задача 4.** После реализации управленческого решения (УР) на предприятии изменились основные экономические показатели следующим образом:

Этап работы предприятия	ВРП, Тыс. руб.	Себестоимость, тыс. руб.
1. До реализации УР	3281	753
2. После реализации УР	4512	1318

Определить эффективность УР сопоставлением непосредственных результатов деятельности предприятия (косвенным методом).

**Шкала оценивания:** 12 балльная

**Критерии оценивания:**

**9-12 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.

**6-8 баллов** 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).

**3-5 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.

**0-2 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.



## 1.4 КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА

### Раздел (тема 8) дисциплины

#### Метод «мозгового штурма»

**Задача 1.** Для пяти проектов технических систем определены оценочные показатели по шкале 0-1 технического совершенства конструкции и коэффициенты весомости единичных показателей. Численные значения единичных показателей и коэффициентов весомости приведены в следующей таблице:

Варианты технических систем	Относительные единичные показатели					
	Сложность	Вес	Время подготовки	автоматизация	мощность	унификация
1	1,0	0,088	1,0	1,0	0,72	0,614
2	0,72	1,0	0,8	0,78	0,81	0,420
3	0,658	0,358	0,765	0,782	0,525	0,915
4	0,425	0,97	0,755	0,70	0,98	0,31
5	0,467	0,555	0,865	0,705	0,865	0,650
Веса коэффициентов	0,157	0,124	0,210	0,195	0,174	0,140

Проведите ранжирование проектов технических систем по комплексному критерию учитываемому требованию.

**Задача 2.** Одной из фирм требуется выбрать оптимальную стратегию по техническому обеспечению процесса управления производством. С помощью статистических данных и информации соответствующих заводов-изготовителей были определены локальные критерии функционирования необходимого оборудования. Исходные данные представлены в следующей таблице:

Варианты оборудования	Локальные критерии эффективности оборудования*		
	производительность, у. е.	объем памяти, у.е.	надежность у.е.
1	100	5	8
2	150	8	5
3	120	6,5	6
4	200	6	4
Веса коэф.	0,32	0,38	0,3

\* Значения локальных критериев даны в условных единицах.

**Задача 3.** Для шести проектов транспортных устройств определены относительные единичные показатели технического совершенства конструкций. Численные значения единичных показателей и соответствующие весовые коэффициенты приведены в следующей таблице:

Варианты транспортных устройств	Относительные единичные показатели					
	скорости, K1,	прочности, K2	перегрузки K3	устойчивост и, K4	металлоемк ости, K5	мощности, K6
1	1,0	0,79	0,92	1,0	1,0	0,77
2	1,0	1,0	0,65	0,92	0,94	0,92
3	1,0	0,93	0,924	1,0	0,98	0,95
4	0,87	0,96	0,91	0,915	0,99	0,85
5	0,85	0,97	1,0	0,90	0,7	0,82
6	0,88	0,78	0,75	0,967	0,8	
Вес коэф.	0,21	0,19	0,17	0,15	0,12	0,140

Проведите ранжировку проектов технических систем по комплексному критерию.

**Задача 4.** Показатели эффективности работы предприятий одной отрасли приведены в следующей таблице:

№ предприятия	Показатели эффективности работы предприятий				
	прибыль, у. е.	себестоимость единицы продукции, у. е.	доходы, у. е.	фондоотдача, у.е.	производительность, у. е.
1	30,0	40,0	20,0	0,2	300
2	25,0	20,0	30,0	0,3	200
3	40,0	45,0	54,0	0,1	250
4	28,0	30,0	35,0	0,4	160
5	15,0	12,0	20,0	0,25	280
6	50,0	30,0	40,0	0,21	120
Вес. коэф	0,32	0,23	0,15	0,20	0,10

Выберите наиболее эффективно работающее предприятие.

**Задача 5.** Необходимо принять решение об инвестиции некоторого капитала в один из двух проектов:

- проект N 1 сулит прибыль в размере 50 млн. руб. с вероятностью 40%
- проект N 2 сулит прибыль в размере 80 млн. руб. с вероятностью 20%

Какому проекту отдать предпочтение как наиболее прибыльному?

**Задача 6.** Необходимо выбрать один из двух типов объектов для вложения капитала. Анализ статистической информации инвестирования аналогичных проектов показывает:

Прибыль от вложения капитала в объекты типа А:

- 15 млн. руб. имела место в 40 случаях;
- 20 млн. руб. имела место в 20 случаях;
- 25 млн. руб. имела место в 15 случаях.

Прибыль от вложения капитала в объекты типа В:

- 12 млн. руб. имела место в 60 случаях
- 16 млн. руб. имела место в 48 случаях;
- 24 млн. руб. имела место в 36 случаях.
- 

Необходимо выбрать тип объектов, обеспечивающий наибольшую прибыль.

**Задача 7.** Предприятию необходимо перевезти воздушным транспортом груз стоимостью 200 млн. руб. Страховая сумма установлена равной полной стоимости груза. Вероятность утраты груза в результате перевозки равна 0,03. Страховой взнос равен 1% от страховой суммы.

Имеет ли смысл страховать груз?

**Задача 8.** Возможно осуществление двух новых проектов, сопряженных с риском. Первый проект сулит получение в течение года прибыли 15 млн.руб. с вероятностью 0,4, в остальных случаях ожидается убыток 2 млн. руб

Второй проект обещает прибыль 10 млн. руб. с вероятностью 0,5 или убыток в 3 млн. руб. Какой проект предпочтительней с точки зрения ожидаемой прибыли?

**Задача 9.** Владельцу груза приходится выбирать из двух альтернатив: страховать или не страховать перевозимый груз. Риск заключается в том, что возможна катастрофа с вероятностью 0,1, в результате которой груз будет утрачен.

Матрица эффективности страхования груза

Решение владельца груза	Возможные события	
	катастрофа	Без катастрофы
1.Страховать груз	+ 100	-15
2.Не страховать груз	-95	0

Страховать или не страховать груз?

**Задача 10.** Новый прибор, разрабатываемый на предприятии предполагается оснастить предохранителем. Предохранитель гарантирует сохранность прибора на случай внезапного прекращения подачи электроэнергии. Стоимость предохранителя 50 у.е. Стоимость ремонта прибора при выходе его из строя ( если не будет предохранителя) 150 у.е.

Стоит ли ставить предохранитель, ведь прекращение подачи электроэнергии может и не произойти?

**Задача 11.** Новый прибор, разрабатываемый на предприятии предполагается оснастить предохранителем. Предохранитель гарантирует сохранность прибора на случай внезапного прекращения подачи электроэнергии. Стоимость предохранителя 50 у.е. Стоимость ремонта прибора при выходе его из строя ( если не будет предохранителя) 150 у.е. Стоит ли ставить предохранитель, если вероятность аварии равна 0,2.

**Задача 12.** При попарном сравнении важности трех проектов эксперт дал следующие оценки

	Проект N1	Проект N 2	Проект N3
проект N1	1	1/5	1/3
проект N2	5	1	5/3
проект N3	3	3/5	1

Какой проект следует принять с учетом приоритетов?

**Шкала оценивания:** 12 балльная

**Критерии оценивания:**

**9-12 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.

**6-8 баллов** 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).

**3-5 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.

**0-2 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.

## ***1.5 ПЕРЕЧЕНЬ ТЕМ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ СООБЩЕНИЙ***

### **Раздел (тема 15) дисциплины**

**Риск и неопределенности при принятии управленческих решений. Методы оценки риска. Контроль реализации управленческих решений; управленческие решения и ответственность**

1. Особенности принятия управленческих решений в условиях полной информации.
2. Особенности принятия управленческих решений в условиях неполной информации.
3. Особенности принятия управленческих решений в условиях неопределенности и риска. Понятие относительного риска принятия ошибочного решения.
4. Основные элементы модели принятия управленческих решений по методу расстановки приоритетов.
5. Методы построения обобщенной групповой оценки экспертов путем обработки их индивидуальных оценок.
6. Роль интуиции ЛПР, его субъективных представлений и гипотез о будущем развитии СЭС, факторах и условиях этого развития в практике принятия управленческих решений.
7. Разработка эффективной системы контроля при реализации управленческих решений
8. Решение управленческой задачи методами имитационного моделирования
9. Решение управленческой задачи методами теории массового обслуживания
10. Решение управленческой задачи методами теории управления запасами
11. Решение управленческой задачи с помощью методов линейного программирования
12. Согласование групповых решений в менеджменте
13. Социальные аспекты управленческих решений
14. Формирование системы контроля качества реализации управленческих решений

***Шкала оценивания:*** 12 балльная

***Критерии оценивания:***

**9-12 баллов** выставляется обучающемуся, если доклад (сообщение) 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.

**6-8 баллов** выставляется обучающемуся, если доклад (сообщение) 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).

**3-5 балла** выставляется обучающемуся, если доклад (сообщение) демонстрирует поверхностное понимание обучающимся предложенной проблемы; осуществлена попытка шаблонного решения задачи, но при ее решении допущены ошибки и (или) превышено установленное преподавателем время.

**0-2 баллов** выставляется обучающемуся, если доклад (сообщение) демонстрирует непонимание обучающимся предложенной проблемы, и (или) значительное место занимают общие фразы и голословные рассуждения, и (или) задача не решена.

## ***1.6 КЕЙС-ЗАДАЧИ***

### **Раздел (тема 1) дисциплины**

**Видеокейс «Управленческие решения: типы»** - Видеотека учебных фильмов, **ООО Решение: учебное видео.**

**Понятие управленческого решения. Функции управленческих решений. Типология управленческих решений.**

#### **Описание**

Принятие решений – это ежедневный труд любого руководителя и от того, какие решения Вы примите сегодня, зависит успех и развитие организации в перспективе. Не менее важно понимать, в каких ситуациях принимать единоличные решения, а в каких – целесообразно обратиться к мнению экспертов. Работа в крупной компании имеет ряд специфических особенностей. Управление кофейным бизнесом требует большой ответственности и опыта. Топ менеджеры используют различные типы принятия управленческих решений, результат которых не всегда является удовлетворительным для компании «Кофейный дом». Промахи некоторых специалистов в принятии решения приводят в негодование генерального директора, который серьезно и ответственно подходит к столь важному процессу.

#### **Учебные задачи**

Ознакомить с различными типами управленческих решений и проанализировать их эффективность в различных ситуациях.

***Задания студентам отражены в записке преподавателю и находятся в папке с диском на кафедре***

### **Раздел (тема 3) дисциплины**

#### **Этапы принятия управленческого решения.**

**Видеокейс «Управленческие решения: этапы»** - Видеотека учебных фильмов, **ООО Решение: учебное видео.**

#### **Описание**

В жизни мы принимаем десятки и сотни решений. К решениям относятся как малозначительный выбор одежды и просмотр телевизионных программ, так и выбор места работы и вуза для получения образования. Многие решения принимаются без должного систематического обдумывания. Для менеджера принятие решения - это более системный процесс, имеющий свои этапы. В связи с высокой конкуренцией, «Кофейный дом» начинает терять своих клиентов, и как следствие, снижается объем продаж. В ходе совещания специалисты компании предпринимают меры по разрешению возникшей проблемы и разрабатывают план поэтапного выхода из сложившейся ситуации. Ведь главная цель, которая стоит перед компанией, переплюнуть конкурентов всеми возможными способами.

#### **Учебные задачи**

- Ознакомить с основными этапами принятия управленческих решений и их содержанием, а также с различными подходами при выделении этапов принятия управленческих решений.

- Сформулировать понятие критерия оценки альтернатив и разобраться в процедуре выбора альтернатив.

- Обсудить, в каких случаях возможен пропуск отдельных этапов принятия управленческого решения.

- Выделить типичные ошибки руководителей на различных этапах принятия управленческого решения.

- Обсудить ситуацию и выработать алгоритм ее поэтапного решения.

***Задания студентам отражены в записке преподавателю и находятся в папке с диском на кафедре***

### **Раздел (тема 5) дисциплины**

#### **Методика постановки SMART-целей. Метод «дерева целей».**

Построить «Дерево целей» методом мозгового штурма для конкретного предприятия, используя информацию о деятельности организации, его внешней и внутренней среде.

#### **ЗАДАНИЕ И ПОРЯДОК ВЫПОЛНЕНИЕ РАБОТЫ**

- Диагностика предприятия: характеристика предприятия, оценка внешнего и внутреннего состояния (SWOT-анализ, SNW-анализ).
- Сформировать перечень проблем предприятия.
- Выбрать главную проблему.
- Генерировать идеи методом мозгового штурма, ведущие к разрешению данной проблемы.
- Сгруппировать идеи по различным признакам.
- Составить вспомогательную таблицу, включающую в себя критические

замечания и контридеи.

- Построить дерево целей на основе анализа критических замечаний и контридей.
- Сделать вывод.

## **Раздел (тема 6) дисциплины**

### **Оценивание целей.**

**Видеокейс «Управленческие решения: факторы»** - Видеотека учебных фильмов, **ООО Решение: учебное видео.**

### **Описание**

Что влияет на наши решения: личностные предпочтения или ситуация, в которой эти решения принимаются? В любом случае, принятие правильных управленческих решений требует серьезного рассмотрения всех возможных факторов влияния. Нередко личностные притязания руководителя становятся ключевым фактором в принятии решений и идут в разрез с мнениями компетентных специалистов. Коммерческий директор настаивает на включении в меню кофеен горячего питания. Генеральный директор хочет на обложку дорогого бизнес – журнала. А успешность проведения уличного мероприятия во многом зависит от погодных условий. Как же учесть все возможные факторы и сделать правильный выбор, особенно, когда речь идет о возможной прибыли для компании?

### **Учебные задачи**

- Проанализировать, что и каким образом влияет на выбор управленческого решения.
- Ознакомить с личностными и ситуационными факторами, влияющими на принятие управленческих решений.
- Ознакомить с методами оценки рисков при принятии управленческих решений в ситуации неопределенности.

***Задания студентам отражены в записке преподавателю и находятся в папке с диском на кафедре***

## **Раздел (тема 7) дисциплины**

### **Критерии оценивания. Экспертные методы.**

#### **«Что делать мебельщикам?»**

Учебная ситуация предназначена для занятий по курсам менеджмента и маркетинга, при изучении способов использования прогнозов развития рынка, проблематики предпринимательского риска и его минимизации, стилей предпринимательства.

Ситуация позволяет познакомиться с подходами различных типов менеджеров к проблемам неопределенности, предпринимательского риска и отработать различные варианты оценки риска в связи с необходимостью содержательно определить перспективный на ближайшие годы ассортимент производимой и предлагаемой на рынок продукции.



## Учебные цели

1. Осмыслить, при каких подходах и личностных установках предпринимателей, главных менеджеров приемлемы и логичны те или иные способы оценки и минимизации предпринимательского риска.

2. Освоить технологии различных вариантов расчетов будущей прибыли по результатам осуществления различных ассортиментных стратегий в зависимости от прогнозов развития рынка и вероятностей осуществления различных сценариев этого развития.

Обсуждение поставленных вопросов может быть провидено в следующих основных направлениях, с использованием предлагаемого инструментария.

**А. Решение при наличии риска с просчитываемой вероятностью для предпринимателей-прогнозистов (вариант, предложенный директором по экономике) — расчет суммы математических ожиданий прибыли с учетом вероятности сценариев**

При наличии риска с просчитываемой вероятностью поиск оптимального решения базируется на определении условий наиболее благоприятного усредненного исхода предпринимательства и предполагает расчет и сопоставление средневзвешенного математического ожидания прибыли

— для РМ:  $80 \times 0,5 + 65 \times 0,3 + 40 \times 0,2 = 67,5$ ;

— для ОМ:  $70 \times 0,5 + 90 \times 0,3 + 35 \times 0,2 = 69,0$

— для ДМ:  $50 \times 0,5 + 60 \times 0,3 + 80 \times 0,2 = 59,0$ .

С точки зрения директора по экономике, опираясь на данные расчеты, фабрике нужно было бы выбрать альтернативу с максимальным значением суммы математических ожиданий прибыли (69,0) — стратегию «офисная мебель».

**Б. Решение при отсутствии уверенности, при равновероятности различных сценариев (вариант, предложенный директором по экономике с учетом сомнений главного бухгалтера)**

На практике необходимость принятия решения возникает часто при наличии неуверенности, отсутствии представлений о степенях вероятности создания различных ситуаций. В этом случае для всех ситуаций можно принять равную вероятность.

Тогда ожидание прибыли будет равно для каждой стратегии среднеарифметическому значению данных по каждой строке

— для РМ:  $(80 + 65 + 40) / 3 = 61,67$ ;

— для ОМ:  $(70 + 90 + 35) / 3 = 65$ ;

— для ДМ:  $(50 + 60 + 80) / 3 = 63,33$

В этом варианте также предпочтительна линия на производство офисной мебели. Возможен и вариант, когда по каждому прогнозу развития ситуации (сценарию) дается субъективная оценка вероятности выполнения.

**В. Правило «минимакс» — для безусловных пессимистов (вариант, предложенный главным бухгалтером)**

Данное правило позволяет выбрать стратегию, исходя из минимальной возможной прибыли и выбирая максимальную из них. Для этого из показателей прибыли по каждому из вариантов стратегии выбираются самые низкие.

В предложенном примере они таковы:

- роскошная мебель — 40;
- офисная мебель — 35;
- дешевая мебель — 50.

Пользуясь этим правилом, (фабрика должна была бы выбрать стратегию «дешевая мебель», так как она даст наибольшую в сравнении с другими стратегиями минимальную прибыль.

**Г. Правило «минимакс-риск» (минимизация разочарования) — для пессимистов-прогнозистов (вариант, предложенный директором по социальным вопросам)**

Это правило устанавливает и сопоставляет величины максимального разочарования при реализации прогнозов, наиболее неприятных для каждой стратегии, в сравнении с наилучшими по каждому из сценариев (табл. 15).

Таблица 15

**Расчет по правилу «минимакс-риск»**

Сценарий Вероятность	C-1 0,5	C-2 0,3	C.3 0,2
Стратегия			
Роскошная бытовая мебель	80	65	40
	0	25	40
Средняя офисная мебель	70	90	35
	10	0	45
Дешевая бытовая мебель	50	60	80
	30	30	0

Сопоставив максимальные разочарования для каждой стратегии (выявив по каждому столбцу таблицы размеры потерь в сравнении с максимальной прибылью, отмеченной в столбце), находим их максимальные значения уже по строкам РМ: 40; ОМ: 45; ДМ: 30.

Отсюда следует вывод, что наименьшее значение максимального разочарования (равное 30 денежным единицам) дает стратегия дешевой мебели.

**Д. Правило «пессимизм-оптимизм» для предпринимателей с сочетанием оптимизма и пессимизма (вариант, предложенный психологом)**

Данное правило учитывает только крайние значения прибыли (максимум и минимум) по каждой товарной стратегии (строке). Дополнительно вводится показатель оптимизма — субъективная психологическая величина, характеризующая готовность конкретного предпринимателя идти на риск и устанавливаемая в пределах от 0 до 1. Причем, если предприниматель (совет директоров) установил для себя значение показателя оптимизма равным 0,3, то тем самым определен и показатель пессимизма, равный 0,7. Максимальное значение прибыли по каждой стратегии (строке) умножается на показатель оптимизма, а минимальное — на показатель пессимизма.

Вниманию преподавателей! Каждому обучающемуся предлагается определить личностные пропорции уровней оптимизма и пессимизма, провести расчеты и на их основе сделать выбор стратегии.

Модель расчета приведена в табл. 16.

Расчет по правилу «пессимизм-оптимизм»

Стратегия	Значение прибыли		
	Максимальное	Минимальное	Сумма
Роскошная бытовая мебель	$80 \times 0,3 = 24$	$40 \times 0,7 = 28$	$24+28 = 52$
Средняя офисная мебель	$90 \times 0,3 = 27$	$35 \times 0,7 = 24,5$	$27 + 24,5 = 51,5$
Дешевая бытовая мебель	$80 \times 0,3 = 24$	$50 \times 0,7 = 35$	$24+35 = 59$

В случае превышения у предпринимателя лично доли пессимизма над долей оптимизма (как в примере) альтернатива «дешевая мебель» является самой подходящей.

При любом решении необходимо учитывать индивидуальную ситуацию предпринимательства. Готовность идти на риск может зависеть как от личной готовности к риску со стороны человека, принимающего решение, так и от финансового и иного положения предприятия. В этой связи сформулировать универсальные правила принятия решений невозможно. Вопрос, в какой степени целесообразно руководствоваться в процессе поиска решения теми или иными правилами, каждый предприниматель (предприятие) должен решать самостоятельно. Однако рассмотрение любой проблемы с использованием математического инструментария безусловно будет полезным для принятия решения, так как поможет логически изложить задачу, определить ее структуру.

## Раздел (тема 8) дисциплины

### Метод «мозгового штурма».

#### Выбор управленческого решения с использованием программы «Корпорация плюс»

**Цель работы:** освоение методов принятия управленческих решений в рыночных условиях, имитируемых компьютерной деловой игрой Бизнес-курс «Корпорация Плюс».

**Задание:** эффективное управление виртуальным предприятием в условиях рынка.

#### Ход работы:

Игровой курс продолжается 16 месяцев, в качестве 1-го месяца в игре условно принят январь 2001 г. Первый месяц игрового курса считается первым месяцем функционирования нашего предприятия. До этого был лишь сформирован уставный капитал в размере 100 тыс. руб. путем продажи 100 тыс. акций по номинальной стоимости, равной 1 руб. Начальные активы предприятия состоят только из этих денежных средств.

В первом месяце курса нам необходимо приобрести оборудование. Для этого переходим в раздел программы «Решения / Покупка оборудования». По совокупности показателей экономической эффективности принимаем решение приобрести «Оборудование 2/А». Переходим к следующему месяцу и т.д.

**Вывод:** в итоге бизнес-курс завершили с положительным результатом 306 баллов, чистая прибыль составила 404724 у.е., рентабельность – 203,81%.

### **Раздел (тема 11) дисциплины**

#### **Выбор альтернатив.**

Выбрать одну из альтернатив, стоящих перед предприятием, с помощью метода Черчмена–Акоффа путем количественной оценки сравнительной предпочтительности данных альтернативных вариантов.

#### **ЗАДАНИЕ И ПОРЯДОК ВЫПОЛНЕНИЕ РАБОТЫ**

- Диагностика предприятия: характеристика предприятия, оценка внешнего и внутреннего состояния.
- Сформировать перечень проблем предприятия.
- Выявить направления решения проблемы (дальнейшего развития) - альтернативы.
- Осуществить выбор альтернативы методом Черчмена–Акоффа
- Сделать вывод.

### **Раздел (тема 12) дисциплины**

#### **Полигон альтернатив.**

Выбрать одну из альтернатив, стоящих перед предприятием, с помощью метода полигон альтернатив.

#### **ЗАДАНИЕ И ПОРЯДОК ВЫПОЛНЕНИЕ РАБОТЫ**

- Диагностика предприятия: характеристика предприятия, оценка внешнего и внутреннего состояния.
- Сформировать перечень проблем предприятия.
- Выявить направления решения проблемы (дальнейшего развития) - альтернативы.
- Осуществить выбор альтернативы методом полигон альтернатив
- Сделать вывод.

### **Раздел (тема 14) дисциплины**

#### **Метод анализа иерархий.**

Выбрать одну из альтернатив, стоящих перед предприятием, с помощью метода анализа иерархий (МАИ).

#### **ЗАДАНИЕ И ПОРЯДОК ВЫПОЛНЕНИЕ РАБОТЫ**

- Диагностика предприятия: характеристика предприятия, оценка внешнего и внутреннего состояния.
- Сформировать перечень проблем предприятия.
- Выявить направления решения проблемы (дальнейшего развития) - альтернативы.
- Осуществить выбор альтернативы методом анализа иерархий
- Сделать вывод.

## Раздел (тема 16) дисциплины

### Коллективные решения. Понятие группы. Стратегии индивидуальных предпочтений. Риск и качество в групповых решениях.

Совет директоров мебельной фабрики готовит к собранию акционеров проект будущей стратегии и стоит перед следующим выбором: — производить в будущем дорогую роскошную мебель;

- специализироваться на офисной мебели среднего уровня качества и цены;
- выпускать дешевую бытовую мебель.

В перспективе возможны следующие сценарии развития внешней среды:

- рост покупательной способности населения и иностранной конкуренции (С-1), вероятность наступления — 0,5;
  - неизменная покупательная способность и конкурентная ситуация (С-2), вероятность наступления — 0,3;
  - снижение покупательной способности вследствие роста инфляции при неизменной конкуренции (С-3), вероятность наступления — 0,2.
- При осуществлении каждой из указанных сценариев экономическая выгода от реализации различных видов мебели изменяется по-разному. По расчетам, произведенным экономистами с учетом прогнозов сбыта, составлена следующая таблица:

Таблица 1

Прогноз прибыльности стратегии  
при различных сценариях развития рынка

Сценарий	С-1	С-2	С-3
Вероятность	0,5	0,3	0,2
Стратегия			
Роскошная мебель	80	65	40
Средняя офисная мебель	70	90	35
Дешевая бытовая мебель	50	60	80

#### Возможны варианты

По вопросу выбора критериев и механизмов оценки уровня риска, величины прогнозируемой прибыли, а, как следствие, и по вопросу выбора стратегического решения мнения в совете директоров серьезно разошлись. Были предложены четыре различных подхода, к оценке перспективности конкретного товарного ассортимента.

#### Директор по экономке:

— Нельзя рассчитывать на здравый смысл. Лучше довериться профессионалам-экспертам и сухому языку математики — она, скорее всего, не подведет. Для каждого варианта стратегического товарного выбора нужно определить сумму математических ожиданий прибыли с учетом вероятности всех трех сценариев и выбрать тот вариант, где эта сумма является максимальной.

#### Главный бухгалтер:

— Очень сомневаюсь в бесспорности оценок вероятности всех трех сценариев. Все они отражают разные варианты политической ситуации в стране, все они имеют конкретные политические «цвета». Надо еще посмотреть, какую

политическую партию поддерживают эксперты. А нам надо поступить проще, главное — жить с прибылью. Примем все варианты за равновероятные и сравним минимальные прибыли по каждому варианту товарного выбора. Где эта минимальная прибыль будет больше, тот и выберем.

**Директор по социальным вопросам:**

— Все вы знаете, какая напряженная ситуация сейчас в коллективе. Наши работники (а они ведь и акционеры!) давно уже смотрят не начальству в рот, а в ведомость на зарплату. Чтобы не упустить социального взрыва, нельзя людей обманывать несбыточными обещаниями. Надо быть реалистами, поэтому главное — избежать разочарования в коллективе. Если не разочаруем людей, то и они работать будут, и мы в руководстве останемся. Поэтому предлагаю сначала решить так. Если увидим, что, например, с дешевой бытовой мебелью мы при любом раскладе будем минимально разочарованы, надо делать хоть раскладушки. Но, может быть, и офисная мебель на эту роль потянет — тут, действительно, посчитать надо. А уж от роскошной мебели увольте: наобещаем людям сверхприбылей, а политика сменится, богатых поприжмут, мебель на складах осядет — что тогда людям скажем? Мы же не «МММ» какой-нибудь, чтобы мозги народу пудрить, как Леня Голубков!

**Генеральный директор:**

— Ну, Голубковых среди нас нет, а вот то, что нет у нас единодушия — это плохо. Вы видите, я на наше заседание заранее психолога пригласил. Может, нам «специалист по движениям души» что-нибудь посоветует?

**Психолог:**

— Я, конечно, не берусь опровергать экономические выкладки или прогнозировать политическую ситуацию. А вот из психологии предпринимательства известно, что почти каждый человек в ситуации ценности и риска действует, исходя из личностных пропорций оптимизма и пессимизма. Каждый из вас мог бы для себя определить, на сколько процентов он пессимист, а насколько — оптимист. Потом можно высчитать общую пропорцию для всего совета директоров. И тогда уже обратимся к математике и подсчитаем, какой выбор, какой товар вам, как команде, больше подходит по сумме ожидаемой прибыли.

**ВОЗМОЖНЫЕ ВОПРОСЫ К КОНКРЕТНОЙ СИТУАЦИИ**

*Попробуйте реализовать исходные установки (подходы) всех участников обсуждения. Совместимы ли они? Предложите механизмы выработки и оптимизации стратегического решения, реализующие эти подходы. Рассчитайте конкретные варианты решений по выбору перспективного товара для мебельной фабрики.*

**Шкала оценивания:** 12 балльная

**Критерии оценивания:**

**9-12 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.

**6-8 баллов** 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).

**3-5 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.

**0-2 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.

## **2 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ**

### ***2.1 ТЕМЫ КУРСОВЫХ РАБОТ***

*Темы курсовых работ могут быть дополнены и изменены по согласованию с преподавателем.*

1. Разработка управленческих решений на основе аналоговых моделей
2. Разработка управленческих решений по выбору варианта инвестиционного проекта
3. Разработка управленческих решений по выбору стратегии делового сотрудничества с поставщиками
4. Разработка управленческого решения в рекламной деятельности предприятия.
5. Выявление циклических фаз в развитии региона (отрасли)
6. Групповые решения в менеджменте
7. Использование линейного программирования для решения управленческой задачи
8. Использование нечеткой логики для разработки управленческого решения
9. Применение систем поддержки управленческих решений
10. Разработка управленческого решения методом мозгового штурма

- 11.Использование сценарного подхода при разработке управленческого решения
- 12.Использование теории игр при разработке управленческого решения
- 13.Использование экспертных методов при принятии решений
- 14.Разработка управленческого решения в условиях риска и неопределенности
- 15.Применение дерева решений для достижения целей организации
- 16.Многокритериальный выбор управленческих альтернатив
- 17.Проблемы уникального выбора в разработке управленческого решения
- 18.Разработка управленческого решения в маркетинговой деятельности
- 19.Решение управленческой задачи методами имитационного моделирования
- 20.Решение управленческой задачи методами теории управления запасами
- 21.Решение управленческой задачи с помощью методов математического программирования
- 22.Решение управленческой задачи с применением платежной матрицы
- 23.Разработка управленческого решения в оперативном планировании основного производства
- 24.Разработка управленческого решения в условиях неопределенности
- 25.Разработка управленческого решения по снижению себестоимости
- 26.Системный анализ в организации и принятие на его основе управленческих решений
- 27.Согласование групповых решений в менеджменте
- 28.Разработка управленческих решений на основе метода "Дельфи"
- 29.Управленческие риски при разработке управленческого решения
- 30.Решение задачи методами теории массового обслуживания
- 31.Разработка управленческого решения по формированию сбытовой политики предприятия
- 32.Принятие управленческого решения по формированию цены на продукцию предприятия
- 33.Разработка управленческого решения в инновационной деятельности предприятия
- 34.Принятие управленческих решений при управлении персоналом
- 35.Разработка и принятие управленческих решений по лучшему использованию производственных фондов и выбору пути технического развития предприятия.
- 36.Разработка управленческого решения по повышению качества продукции предприятия.
- 37.Разработка управленческого решения по формированию рациональной производственной программы предприятия
- 38.Качество и эффективность управленческих решений в коммерческой организации
- 39.Современные программные и технические средства в процессе поддержки и принятия управленческих решений.
- 40.Особенности принятия решений в системе государственного и муниципального управления.



41. Принятия управленческих решений по реорганизации предприятия.
42. Разработка управленческого решения по повышению эффективности хозяйственной деятельности предприятия.
43. Разработка управленческого решения по изменению организационной структуры предприятия.
44. Разработка управленческого решения по повышению производительности труда
45. Разработка управленческого решения по выбору стратегии развития предприятия
46. Разработка управленческого решения по повышению конкурентоспособности предприятия
47. Разработка управленческого решения по формированию сбалансированной системы показателей предприятия
48. Принятие управленческого решения по формированию стратегии диверсификации
49. Нечеткие модели задач принятия стратегических решений
50. Моделирование деятельности производственного предприятия средствами теории нечетких множеств.
51. Математическое программирование с нечеткими параметрами в задачах определения стратегии предприятия
52. Линейное нечеткое математическое программирование в задачах формирования инвестиционной стратегии организации
53. Выбор портфеля инвестиционных проектов с учетом стратегических целей предприятия.
54. Принятия решений стратегического регионального развития в условиях неопределенности внешней среды
55. Принятие решений для повышения устойчивости развития организации как динамической системы
56. Принятие управленческих решений при управлении проектом
57. Многофакторные модели развития организации с настраиваемой структурой адаптивного механизма
58. Совершенствование стратегии развития организации посредством использования теории массового обслуживания
59. Эффективное управление контрактными отношениями на уровнях оперативного и стратегического контроллинга.
60. Оптимизация структуры регионального производства с учетом экономических ограничений (ограниченности ресурсов).
61. Построение имитационной модели потребительского выбора
62. Выбор модели взаимодействия фирмы с объектами внешней среды

Требования к структуре, содержанию, объему, оформлению курсовых работ (курсовых проектов), процедуре защиты, а также критерии оценки определены в:

- стандарте СТУ 04.02.030-2017 «Курсовые работы (проекты). Выпускные квалификационные работы. Общие требования к структуре и оформлению»;

- положении П 02.016-2018 «О балльно-рейтинговой системе оценивания результатов обучения по дисциплинам (модулям) и практикам при освоении обучающимися образовательных программ»;

- методических указаниях по выполнению курсовой работы (курсового проекта)».

***Шкала оценивания курсовых работ: 100-балльная.***

Критерии оценивания (нижеследующие критерии оценки являются примерными и могут корректироваться):

**85-100 баллов (или оценка «отлично»)** выставляется обучающемуся, если тема курсовой работы раскрыта полно и глубоко, при этом убедительно и аргументированно изложена собственная позиция автора по рассматриваемому вопросу; курсовая работа демонстрирует способность автора к сопоставлению, анализу и обобщению; структура курсовой работы четкая и логичная; изучено большое количество актуальных источников, включая дополнительные источники, корректно сделаны ссылки на источники; самостоятельно подобраны убедительные примеры; основные положения доказаны; сделан обоснованный и убедительный вывод; сформулированы мотивированные рекомендации; выполнены требования к оформлению курсовой работы.

**70-84 балла (или оценка «хорошо»)** выставляется обучающемуся, если тема курсовой работы раскрыта, сделана попытка самостоятельного осмысления темы; структура курсовой работы логична; изучены основные источники, правильно оформлены ссылки на источники; приведены уместные примеры; основные положения и вывод носят доказательный характер; сделаны рекомендации; имеются незначительные погрешности в содержании и (или) оформлении курсовой работы.

**50-69 баллов (или оценка «удовлетворительно»)** выставляется обучающемуся, если тема курсовой работы раскрыта неполно и (или) в изложении темы имеются недочеты и ошибки; отмечаются отступления от рекомендованной структуры курсовой работы; количество изученных источников менее рекомендуемого, сделаны ссылки на источники; приведены самые общие примеры или недостаточное их количество; вывод сделан, но имеет признаки неполноты и неточности; рекомендации носят формальный характер; имеются недочеты в содержании и (или) оформлении курсовой работы.

**0-49 баллов (или оценка «неудовлетворительно»)** выставляется обучающемуся, если тема курсовой работы не раскрыта и (или) в изложении темы имеются грубые ошибки; структура курсовой работы нечеткая или не определяется вообще; количество изученных источников значительно менее рекомендуемого, неправильно сделаны ссылки на источники или они отсутствуют; не приведены примеры или приведены неверные примеры; отсутствует вывод или автор испытывает затруднения с выводами; не соблюдаются требования к оформлению курсовой работы.

## 2.2 БАНК ВОПРОСОВ И ЗАДАНИЙ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ

*Вопросы в открытой форме:*

1. Неотъемлемой частью теории принятия управленческих решений является:
  - а) коллективная деятельность
  - б) генерирование альтернативных вариантов решений
  - в) автоматизированная система оценивания
  - г) многокритериальный анализ
  - д) ретроспективный анализ
2. . В процессном подходе выделяют четыре этапа управленческих решений. В ответ запишите лишний вариант ответа:
  - а) контроль и анализ реализации УР
  - б) объединение УР
  - в) подготовка УР
  - г) реализация УР
  - д) принятие УР
3. Интеграционный подход к менеджменту нацелен на использование и усиления взаимосвязей. В ответ запишите лишний вариант ответа:
  - а) между принятием УР и реализацией УР
  - б) между субъектами управления по горизонтали
  - в) между уровнями управления по вертикали
  - г) между отдельными подсистемами и элементами системы менеджмента
  - д) между стадиями жизненного цикла объекта управления
4. Творческим актом субъекта управления, определяющим программу деятельности коллектива по эффективному разрешению сложившейся проблемы, на основе знаний объективных законов функционирования управляемой системы и анализа информации о её состоянии, называют:
  - а) ситуационное решение
  - б) процессное решение
  - в) коллективное решение
  - г) управленческое решение
  - д) системное решение
5. Управленческие (организационные) решения от всех других решений отличают. В ответ запишите лишний вариант ответа:
  - а) цели
  - б) профессионализм
  - в) разделение труда
  - г) последствия
  - д) наличие рисков
6. Степенью соответствия управленческих решений внутренним требованиям организации называют:
  - а) соотношение УР
  - б) проверка УР
  - в) подготовка УР

г) качество УР

д) анализ УР

7. Результатом реализации определенной последовательности действий называют:

а) управленческое решение

б) программированное решение

в) интуитивное решение

г) рациональное решение

д) системное решение

8. Одним из способов преодоления неопределенности в управлении является:

а) модификация УР

б) обеспечить процесс подготовки решения системными свойствами

в) совместная деятельность

г) определенность внешней среды

д) внесение субъективных оценок с помощью проведения экспертизы

9. При каком подходе управленческие решения рассматриваются как связующий процесс, объединяющий все функции управления?

а) функциональный

б) процессный

в) количественный

г) системный

д) ситуационный

10. В зависимости от степени охвата объекта решения могут быть:

а) общие, частные и локальные

б) общие и смешанные

в) региональные и частные

г) локальные, общие, смешанные и частные

д) частные и локальные

11. Исследованием, цель которого помочь руководителю, принимающему решение, в выборе курса действий путём систематического изучения его действительных целей, количественного сравнения затрат, эффективности и риска, называют:

а) структурированный анализ

б) системный анализ

в) исследовательский анализ

г) производственный анализ

д) комбинированный анализ

12. Какова суть метода факторного анализа (метод главных компонент)

а) потребность рассматривается как совокупность функций, которые нужно выполнить для её удовлетворения

б) постоянное возобновление производства товара для удовлетворения потребностей конкретного рынка с меньшими, по сравнению с лучшим аналогичным объектом на данном рынке, совокупными затратами на единицу полезного эффекта

в) позволяет первоначальное исходное множество показателей преобразовывать, в частности, уменьшать их количество, синтезируя первичные показатели

г) установление нормативов управления по всем подсистемам системы менеджмента

д) регламентация функций, прав, обязанностей, нормативов качества, затрат элементов системы менеджмента в нормативных актах

13. Процесс реализации программы включает в себя четыре подготовительные операции. В ответ запишите лишний вариант операции:

а) подготовка приказа дирекции о начале внедрения программы мероприятий

б) формирование комплексных бригад из работников организации и аналитической организации

в) составление сетевого графика работ

г) предоставление информации о продолжительности работы во внеурочное время

д) организация координационной группы

14. Функцией системы, ориентированной либо на сохранение её основного качества в условиях разрушения среды, либо на выполнение некоторой программы, обеспечивающей устойчивое функционирование, достижение определенной цели, называют:

а) управление

б) мотивация

в) контроль

г) реализация

д) прогнозирование

15. Исследованием, целью которого помочь руководителю, принимающему решение, в выборе курса действий путём систематического изучения его действительных целей, количественного сравнения затрат, эффективности и риска, называют:

а) структурированный анализ

б) системный анализ

в) исследовательский анализ

г) производственный анализ

д) комбинированный анализ

16. Какова суть метода факторного анализа (метод главных компонент)

а) потребность рассматривается как совокупность функций, которые нужно выполнить для её удовлетворения

б) постоянное возобновление производства товара для удовлетворения потребностей конкретного рынка с меньшими, по сравнению с лучшим аналогичным объектом на данном рынке, совокупными затратами на единицу полезного эффекта

в) позволяет первоначальное исходное множество показателей преобразовывать, в частности, уменьшать их количество, синтезируя первичные показатели

г) установление нормативов управления по всем подсистемам системы менеджмента

д) регламентация функций, прав, обязанностей, нормативов качества, затрат элементов системы менеджмента в нормативных актах

17. Процесс реализации программы включает в себя четыре подготовительные операции. В ответ запишите лишний вариант операции:

а) подготовка приказа дирекции о начале внедрения программы мероприятий

б) формирование комплексных бригад из работников организации и аналитической организации

в) составление сетевого графика работ

г) предоставление информации о продолжительности работы во внеурочное время

д) организация координационной группы

18. Функцией системы, ориентированной либо на сохранение её основного качества в условиях разрушения среды, либо на выполнение некоторой программы, обеспечивающей устойчивое функционирование, достижение определенной цели, называют:

а) управление

б) мотивация

в) контроль

г) реализация

д) прогнозирование

19. Главной задачей системного анализа является:

а) смена тенденций изменения показателя, а также значение показателя в характерных точках

б) определение нелинейных изменений значения показателя на участках кривой между соседними характерными точками

в) «вскрытие» проблемы, стоящей перед организацией, поиск альтернатив решения этой проблемы, разработка программ мероприятий и организация более совершенного процесса, переводящего системный объект в новое состояние

г) обработка результатов экспертных оценок и определение результирующей коллективной экспертной оценки

д) наличие комплекса критериев, шкал и коэффициентов, позволяющих оценить сравнительную важность различных целей, а значит и соответствующих им критериев

20. Систему, в которой реализуются функции управления, обычно называют:

а) системой обработки данных

б) системой налогообложения

в) системой ценообразования

г) системой исследования

д) системой управления

21. Центральное место в разработке и принятии решений управляющей подсистемы занимает:

- а) распознавание и формулирование проблемы
- б) определение последствий
- в) разделение труда
- г) профессионализм
- д) определение рисков

22. Особым научным феноменом, обладающим специфическими свойствами, отличающими его от других типов и форм научного познания, называют:

- а) анализ информации
- б) системные исследования
- в) процесс получения опыта
- г) риск руководителя
- д) результат деятельности организации

23. С помощью чего задается структуризация исследования в системном анализе?

- а) иерархии целей
- б) прогнозирования
- в) мотивации
- г) реализации
- д) повышения качества

24. Главной задачей системного анализа является:

а) смена тенденций изменения показателя, а также значение показателя в характерных точках

б) определение нелинейных изменений значения показателя на участках кривой между соседними характерными точками

в) «вскрытие» проблемы, стоящей перед организацией, поиск альтернатив решения этой проблемы, разработка программ мероприятий и организация более совершенного процесса, переводящего системный объект в новое состояние

г) обработка результатом экспертных оценок и определение результирующей коллективной экспертной оценки

д) наличие комплекса критериев, шкал и коэффициентов, позволяющих оценить сравнительную важность различных целей, а значит и соответствующих им критериев

25. С помощью чего задается структуризация исследования в системном анализе?

- а) иерархии целей
- б) прогнозирования
- в) мотивации
- г) реализации
- д) повышения качества

26. Оценочная система включает четыре составляющие. В ответ запишите неверный вариант ответа:

- а) мероприятия по распознаванию рисков
- б) перечень критериев, характеризующих объект управления
- в) оценку сравнительной важности критериев
- г) шкалы для оценки проектов по критериям
- д) принципы выбора

27. Какой метод получения количественных оценок используется как в случае, когда надо определить значение показателя, измеряемого количественно, так и в случае, когда надо оценить степень сравнительной предпочтительности различных объектов?

- а) метод средней точки
- б) метод Черчмена-Акоффа
- в) метод лотереи
- г) метод градации шкал
- д) непосредственная количественная оценка

28. При применении какого метода получения качественных оценок эксперту последовательно предлагаются пары альтернативных вариантов, для которых он должен указать более предпочтительный?

- а) множественные сравнения
- б) экспертная классификация
- в) ранжирование альтернативных вариантов
- г) метод парных сравнений
- д) дискретные экспертные кривые

29. При применении какого метода получения качественных оценок эксперту последовательно предлагаются тройки, четверки, и более крупные группы альтернатив?

- а) экспертная классификация
- б) ранжирование альтернативных вариантов
- в) метод парных сравнений
- г) дискретные экспертные кривые
- д) множественные сравнения

30. Суть какой шкалы заключается в разбиении оцениваемых альтернатив на классы по определенному признаку?

- а) шкала разностей
- б) порядковая шкала
- в) шкала интервалов
- г) вербально-числовая
- д) номинальная шкала

31. В какой шкале при переходе от одной системы измерений к другой отношения числовых значений оцениваемых альтернатив не сохраняются, однако сохраняется отношение разностей числовых оценок?

- а) шкала разностей
- б) номинальная
- в) шкала интервалов
- г) порядковая
- д) вербально-числовая



32. Метод Дельфи разработал(и) и впервые применил(и):

- а) О.Хелмер и Т.Гордон
- б) М. Мескон
- в) Д. Мак-Грегор
- г) Р. Лайкерт
- д) А. Файоль

33. Коэффициент вариации ( $V$ ), применяющийся для оценки степени согласованности мнений экспертов, не должен превышать:

- а) 23%
- б) 20%
- в) 33%
- г) 43%
- д) 50%

34. Метод «мозговой атаки» («мозгового штурма») был предложен американский ученый:

- а) И. Блауберг
- б) А. Файоль
- в) Д. Мак-Грегор
- г) А. Осборн
- д) М. Мескон

35. Сущность экспертных методов заключается в

а) построении рациональной процедуры интуитивно-логического мышления человека в сочетании с количественными методами обработки и анализа полученных результатов

б) количественной оценке сравнительной предпочтительности альтернативных вариантов

в) определении значения показателя, измеряемого количественно, и в случае, когда надо оценить степень сравнительной предпочтительности различных объектов

г) использовании коллективного экспертного ранжирования

д) оценивании объектов с помощью шкал

36. К этапам процесса «мозговой атаки» не относится:

- а) формирование группы экспертов
- б) экспертный прогноз
- в) генерация идей
- г) систематизация идей
- д) составление проблемной записки

37. Метод "Дельфи" нецелесообразно применять в таких случаях, когда

а) имеющиеся в распоряжении или доступные данные непригодны для анализа существующей проблемы

б) необходимо предвидеть потенциальную опасность, с которой сопряжены варианты управленческих воздействий и неблагоприятное развитие событий

в) в распоряжении нет нужных данных

г) нет достаточного времени для сбора данных

- д) процесс получения и анализа необходимых данных слишком дорог
38. К недостаткам метода Дельфи относится
- а) исключение прямых дебатов экспертов
  - б) необходимость поиска оптимума между четкостью и лаконичностью поставленных вопросов
  - в) пересмотр и возможность изменения прежних оценок на основе выяснения соображений каждого из экспертов
  - г) стимулирование опрашиваемых к учету факторов, которые они на первых порах склонны были опустить как незначительные.
  - д) возможность экспертов периодически взвешивать свои суждения с учетом ответов доводов коллег
39. В методе поэтапного сравнения варианты решений
- а) невзаимоисключающиеся
  - б) взаимоисключающиеся
  - в) взаимодополняемые
  - г) б) и в)
  - д) а) и в)
40. Отношение ИС к среднему СИ для матрицы суждений того же порядка называется
- а) отношением согласованности
  - б) медианой
  - в) весовой коэффициент факторов описываемой альтернативы
  - г) порог несогласованности суждений
  - д) отклонение от согласованности
41. Кривая безразличия – это:
- а) диаграмма, построенная в полярных координатах
  - б) прямоугольная таблица, на пересечении строчек и столбцов которой указываются затраты в денежном выражении по каждому из системных элементов (строки матрицы) и по категориям или элементам затрат (столбцы матрицы)
  - в) область, которую составляет совокупность вариантов, равноценных по эффективности, но различных с точки зрения комбинации факторов, влияющих на эффективность
  - г) двухмерное пространство показателей
  - д) график
42. Полигон – это
- а) диаграмма, построенная в полярных координатах
  - б) прямоугольная таблица, на пересечении строчек и столбцов которой указываются затраты в денежном выражении по каждому из системных элементов (строки матрицы) и по категориям или элементам затрат (столбцы матрицы)
  - в) область, которую составляет совокупность вариантов, равноценных по эффективности, но различных с точки зрения комбинации факторов, влияющих на эффективность
  - г) двухмерное пространство показателей

д) график

43. Матрица стоимости это

а) диаграмма, построенная в полярных координатах

б) прямоугольная таблица, на пересечении строчек и столбцов которой указываются затраты в денежном выражении по каждому из системных элементов (строки матрицы) и по категориям или элементам затрат (столбцы матрицы)

в) область, которую составляет совокупность вариантов, равноценных по эффективности, но различных с точки зрения комбинации факторов, влияющих на эффективность

г) двухмерное пространство показателей

д) график

44. В каком методе для выбора управленческого решения используется изображение?

а) метод Черчмена-Акоффа

б) графоаналитический метод

в) метод Дельфи

г) метод анализа иерархий

д) метод «стоимость-эффективность», «стоимость-выгода»

45. Под линейным программированием понимается:

а) программирование линейных систем управления;

б) линейный способ организации производства;

в) создание программ линейного управления;

г) линейная зависимость производства и управления;

д) линейное планирование, т.е. получение оптимального плана – решения в задачах с линейной структурой.

46. Ограничения в задачах линейного программирования могут быть выражены:

а) равенствами и неравенствами;

б) положительными и отрицательными значениями;

в) возрастающими и убывающими значениями;

г) прямыми и косвенными значениями;

д) допустимыми и недопустимыми значениями.

47. Геометрический смысл симплекс-метода состоит:

а) в чертеже равноудаленных отрезков, описывающих уравнение экономической проблемы;

б) состоит в последовательном переходе от одной вершины многогранника ограничений к соседней, в которой линейная функция принимает лучшее значение до тех пор, пока не будет найдено оптимальное решение – вершина, где достигается оптимальное значение функции цели;

в) в описании точки непрерывности уравнения альтернативы;

г) в раскрытии и решении уравнения экономической задачи;

д) в раскрытии и решении управленческой задачи.

48. Какие существуют механизмы распределения ограниченных ресурсов?

- а) прямого воздействия и косвенного воздействия;
- б) прямых приоритетов и обратных приоритетов;
- в) вертикальные и горизонтальные;
- г) арифметические и геометрические;
- д) восходящие и нисходящие.

49. Что представляет собой оперативное планирование?

- а) оперативное принятие управленческих решений;
- б) планирование долгосрочных задач;
- в) осуществление текущей деятельности планово-экономических служб в течение короткого периода;
- г) разработка оперативного плана производства продукции на предприятии;
- д) применение долгосрочных методов управления на основе составленных планов.

50. К задачам планирования производственной программы относятся:

- а) определение требуемых мощностей производства и темпов их прироста по данным об объемах работ, выполняемых собственными силами, определение сбалансированности работ, величин заделов, распределение работ по исполнителям;
- б) определение объемов работ по договорам на текущий и последующий периоды;
- в) расчет общего сокращения трудовых затрат, снижение себестоимости, рост экономического эффекта;
- г) расчет производительности труда, численности работников, плановой выработки на 1 рабочего, плановых фондов заработной платы;
- д) анализ производственно-хозяйственной деятельности, в которой определяется степень неравномерности производства, анализируются временные ресурсные и трудовые потери.

51. Сетевая модель оперирует понятиями:

- а) работа, событие, путь;
- б) линейность, программа, уравнение;
- в) график, пересечение, модель;
- г) расхождение, проектирование, гипотеза;
- д) цикличность, эффективность, реализация.

52. В сетях типа «вершины-работы» все процессы или действия представлены в виде:

- а) взаимосвязанных кругов;
- б) равноудаленных треугольников;
- в) связанных логическими зависимостями прямоугольников;
- г) графика взаимодействия сетевых решений;
- д) уравнения.

53. В смешанных сетях модели могут быть:

- а) сдержанные и развернутые;
- б) одноцелевые и многоцелевые;
- в) полные и краткие;

- г) делимые и неделимые;
- д) сложные и упрощенные.

54. К основным планируемым параметрам в сетевых моделях относятся показатели:

- а) рентабельность, средняя производительность, эффективность;
- б) продолжительность выполнения работ, критический путь, резервы времени свершения событий;
- в) размер матрицы, оценка умеренности объекта;
- г) сетевое управление, время разработки решения;
- д) разница между показателями удовлетворенности решениями.

55. Полный резерв времени – это:

- а) остаток времени в соответствии с планом выполнения работ;
- б) разница между длиной критического пути и любого другого пути;
- в) промежуток времени, на который может быть отсрочено свершение этого события без нарушения планируемых сетевым графиком сроков окончания проектных работ;
- г) разность между поздним и ранним сроками выполнения события;
- д) время, отведенное для осуществления данной деятельности.

56. Оптимизация сетевого графика представляет собой:

- а) официальное извещение об изменениях в состоянии взаимных расчетов, посылке товаров и направляемое одним контрагентом другому;
- б) банковский кредит, предназначенный для покрытия гарантируемого обязательства клиента;
- в) зависимость стоимости работ от ее продолжительности;
- г) затраты на ускорение работы на единицу времени и изменение стоимости работы при сокращении ее продолжительности;
- д) процесс улучшения организации выполнения комплекса работ с учетом срока его выполнения и проводится с целью сокращения критического пути, выравнивания коэффициентов напряженности работ, рационального использования ресурсов.

57. Недостатком метода линейного программирования является:

- а) он не учитывает все факторы, необходимые для принятия решений;
- б) набор стратегий является равновесным;
- в) не содержит действенной системы контроля;
- г) выявляет труднодостижимые результаты;
- д) не является методом оценивания целей.

58. Оперативная информация (по степени неопределенности)- это:

- а) текущие сведения о состоянии объекта;
- б) заранее накопленная;
- в) субъективная;
- г) исходная;
- д) не может быть получена объективными методами.

59. При принятии решений риск - это:

- а) вероятность возникновения убытков или недополучения доходов по сравнению с прогнозируемым вариантом;

б) условие, необходимое для осуществления чего-нибудь;  
в) требование, предъявляемое одной из договаривающихся сторон;  
г) явление, сопутствующее какому-нибудь другому явлению и с ним связанное;

д) совокупность обстоятельств, положение, обстановка.

60. По времени возникновения риски распределяются на:

- а) ретроспективные, текущие и перспективные;
- б) политические и экономические;
- в) коммерческие и политические;
- г) внешние и внутренние;
- д) опасные и ожидаемые.

61. По факторам возникновения риски подразделяются на:

- а) внешние и внутренние;
- б) политические и экономические;
- в) ретроспективные, текущие и перспективные;
- г) опасные и ожидаемые;
- д) существующие и будущие.

62. Область риска – это:

а) ограниченное условие, необходимое для осуществления финансовой операции;

б) некоторая зона общих потерь рынка, в границах которой потери не превышают предельного значения установленного уровня риска;

в) круг допустимых рисков организации;

г) вероятность осуществления риска и его воздействие на общественные отношения;

д) степень борьбы с риском в условиях высокой инфляции.

63. По возможности последующей детализации риски делятся на:

- а) частные, муниципальные и коммерческие;
- б) локальные, национальные, региональные;
- в) краткосрочные и долгосрочные;
- г) простые и сложные;
- д) недопустимые и минимальные.

64. В системе управления риском объектом управления является:

а) риск;

б) ЛПР;

в) внешняя среда;

г) отдел по управлению угрозами;

д) сфера экономической деятельности.

65. Количественный анализ риска предполагает:

а) идентификацию всех возможных рисков;

б) установление потенциальных зон риска;

в) определение этапов и работ, при выполнении которых возникает риск;

г) выявление источников и причин риска;

д) численное определение отдельных рисков и общего риска.

66. Теория игр – это:

- а) математическая теория конфликтных ситуаций;
- б) анализ поведения отдельных экономических агентов для нахождения оптимальных величин;
- в) исследование взаимоотношений между экономическими агентами;
- г) состояние отдельных субъектов рынка, которое может оптимизировать их положение, лишь обладая полной информацией о рынке предлагаемого ими блага и о рынках потребляемых ресурсов;
- д) модель поведения экономических агентов.

67. Что предполагает Критерий Сэвиджа

при выборе управленческого решения в условиях риска?

- а) «ориентируйся на среднее»;
- б) это критерий крайнего пессимизма, но пессимизм проявляется в том, что минимизируется максимальная потеря в выигрыше по сравнению с тем, чего можно было бы достичь в данных условиях;
- в) Этот критерий ориентирует лицо, принимающее решение, на наихудшие условия и рекомендует выбрать ту стратегию, для которой выигрыш максимален;
- г) этот критерий рекомендует при выборе решения в условиях неопределенности не руководствоваться ни крайним пессимизмом (всегда рассчитывай на худшее), ни оптимизмом (все будет наилучшим образом). Рекомендуются некое среднее решение;

д) предполагает, что состояние среды будет наиболее благополучным, поэтому необходимо выбрать решение, обеспечивающее максимальный выигрыш среди максимально возможных.

68. Ситуация риска – это:

- а) ситуация, когда можно указать не только возможные последствия (выигрыши) каждого варианта принимаемого решения, но и вероятности их появления;
- б) одно из состояний «среды» называют более вероятным, чем другие;
- в) выбор оптимального решения;
- г) ситуация, когда два разных критерия предписывают принять одно и то же решение;
- д) дополнительное подтверждение оптимальности решения.

69. Полезность – это:

- а) воображаемая мера психологической и потребительской ценности различных благ;
- б) удовлетворенность потребителя товаром или услугой;
- в) мера потребительской доступности того или иного блага;
- г) величина, которая в процессе выбора минимизирует личность с рациональным экономическим мышлением;
- д) установленная психологическая ценность объекта.

70. Использование теории полезности:

- а) не гарантирует высокой точности результатов расчета ожидаемой полезности;
- б) дает возможность сравнить альтернативы по критерию полезности и

исключить те из них, которые потенциально связаны со значительным ущербом;

в) не учитывает количественных и качественных аспектов вариантов решений;

г) не рассчитывает вероятность случайностей, способных оказать негативное влияние;

д) уточняет некоторые условия, определяющие форму функции, описывающей уравнение условия принятия решения.

71. Условие независимости в теории полезности: независимость по разности - это:

а) когда критерий  $C_1$  называется независимым по полезности от критериев  $C_2, \dots, C_N$ , если порядок предпочтений лотерей, в которых меняются лишь уровни критерия  $C_1$ , не зависит от фиксированных значений по другим критериям;

б) когда предпочтения между двумя альтернативами, отличающимися лишь оценками по порядковой шкале одного критерия, не зависят от одинаковых оценок по другим критериям;

в) когда два критерия  $C_1$  и  $C_2$  независимы по предпочтению от других критериев  $C_3, \dots, C_N$ , если предпочтения между альтернативами, различающимися лишь оценками по  $C_1$ ,  $C_2$ , не зависят от фиксированных значений по другим критериям;

г) когда три критерия зависимы по предпочтению от других критериев, отличающихся лишь оценками по количественной шкале;

д) когда один из критериев будет зависимым по полезности от остальных критериев.

72. Условие независимости в теории полезности: независимость по полезности - это:

а) когда предпочтения между двумя альтернативами, отличающимися лишь оценками по порядковой шкале одного критерия, не зависят от одинаковых оценок по другим критериям;

б) когда два критерия  $C_1$  и  $C_2$  независимы по предпочтению от других критериев  $C_3, \dots, C_N$ , если предпочтения между альтернативами, различающимися лишь оценками по  $C_1$ ,  $C_2$ , не зависят от фиксированных значений по другим критериям;

в) когда три критерия зависимы по предпочтению от других критериев, отличающихся лишь оценками по количественной шкале;

г) когда один из критериев будет зависимым по полезности от остальных критериев;

д) когда критерий  $C_1$  называется независимым по полезности от критериев  $C_2, \dots, C_N$ , если порядок предпочтений лотерей, в которых меняются лишь уровни критерия  $C_1$ , не зависит от фиксированных значений по другим критериям.

73. Условие независимости в теории полезности: независимость по предпочтению - это:

а) когда три критерия зависимы по предпочтению от других критериев, отличающихся лишь оценками по количественной шкале;



б) когда предпочтения между двумя альтернативами, отличающимися лишь оценками по порядковой шкале одного критерия, не зависят от одинаковых оценок по другим критериям;

в) когда два критерия  $C_1$  и  $C_2$  независимы по предпочтению от других критериев  $C_3, \dots, C_N$ , если предпочтения между альтернативами, различающимися лишь оценками по  $C_1, C_2$ , не зависят от фиксированных значений по другим критериям;

г) когда критерий  $C_1$  называется независимым по полезности от критериев  $C_2, \dots, C_N$ , если порядок предпочтений лотерей, в которых меняются лишь уровни критерия  $C_1$ , не зависит от фиксированных значений по другим критериям;

д) когда один из критериев будет зависимым по полезности от остальных критериев.

74. Если условия независимости по полезности и независимости по предпочтению выполнены, то функция полезности является:

- а) аддитивной или мультипликативной;
- б) равнозначной;
- в) обратной;
- г) связующей;
- д) изменяющейся или постоянной.

75. Достаточно часто в управлении используют коллективные решения, т.е. решения, принимаемые группой. Группа – это:

- а) некоторое количество человек, решающие общую экономическую проблему;
- б) множество людей (не менее двух человек) со следующими чертами: наличие общей цели; непосредственное взаимодействие; общие нормы поведения;
- в) ограниченное количество человек, занимающиеся постановкой и реализацией экономической задачи;
- г) неограниченное множество представителей управленческой деятельности;
- д) ограниченное общество людей, определенной мотивации.

76. Принятие коллективных решений часто сводится к применению какой-либо системы голосования. Одним из первых, кто заинтересовался системами голосования, был:

- а) Мескон;
- б) Фойоль;
- в) Тейлор;
- г) де Кондорсе;
- д) Маркс.

77. Для решения коллективной проблемы может применяться такая процедура голосования как метод Борда, согласно этому методу:

- а) подсчитываются и анализируются только положительные результаты голосования;

б) правила проведения голосования устанавливаются предшествующим собранием директоров предприятия;

в) результаты голосования определяются числом баллов, набранных каждым кандидатом;

г) места проведения голосования оборудованы компьютерной системой распознавания результата;

д) подсчитываются и анализируются только отрицательные голоса.

78. Аксиома единогласия Эрроу предполагает:

а) что система голосования должна быть достаточно общей;

б) что необходимо, чтобы коллективный выбор повторял в точности единогласное мнение всех голосующих;

в) том, что предпочтение избирателя не должно зависеть от отношения его к прочим кандидатам;

г) что система голосования должна сравнить любую пару кандидатов, определив лучшего;

д) что, если в соответствии с мнением избирателей кандидат В не лучше кандидата А, кандидат С не лучше кандидата А.

79. Малая группа при принятии коллективных решений – это:

а) группа людей, занимающихся определенной экономической задачей;

б) собрание акционеров и директоров предприятия;

в) коллектив управленцев на предприятии;

г) небольшая (от 2 до 7) группа лиц, имеющая такую структуру управления, которая позволяет определять меру контроля за поведением одних членов группы со стороны других;

д) собрание технического персонала.

80. Одна из стратегий индивидуальных предпочтений при коллективном принятии решений - стратегия суммирования рангов. Она подтверждает суждение:

а) если большинство работающих в организации предпочитает определенную альтернативу всем другим, то можно утверждать, что таково мнение всего коллектива;

б) в этой стратегии выбирают такое групповое упорядочение предпочтений, которое наилучшим образом позволяет предвидеть индивидуальные предпочтения альтернатив;

в) альтернатива, у которой сумма рангов в индивидуальных предпочтениях ниже, признается более ценной для группы в целом, чем альтернатива с более высокой суммой рангов;

г) группа принимает такое решение, которое минимизирует расхождения между индивидуальными предпочтениями отдельных членов и предпочтениями группы;

д) согласно этой стратегии вычисляется средняя полезность и средняя вероятность исходов, полученные средние значения образуют матрицу.

81. Одна из стратегий индивидуальных предпочтений при коллективном принятии решений - стратегия минимизации отклонений. Она подтверждает суждение:

а) в этой стратегии выбирают такое групповое упорядочение предпочтений, которое наилучшим образом позволяет предвидеть индивидуальные предпочтения альтернатив;

б) группа принимает такое решение, которое минимизирует расхождения между индивидуальными предпочтениями отдельных членов и предпочтениями группы;

в) альтернатива, у которой сумма рангов в индивидуальных предпочтениях ниже, признается более ценной для группы в целом, чем альтернатива с более высокой суммой рангов;

г) если большинство работающих в организации предпочитает определенную альтернативу всем другим, то можно утверждать, что таково мнение всего коллектива;

д) согласно этой стратегии вычисляется средняя полезность и средняя вероятность исходов, полученные средние значения образуют матрицу.

82. Одна из стратегий индивидуальных предпочтений при коллективном принятии решений - стратегия оптимального предвидения. Она подтверждает суждение:

а) группа принимает такое решение, которое минимизирует расхождения между индивидуальными предпочтениями отдельных членов и предпочтениями группы;

б) альтернатива, у которой сумма рангов в индивидуальных предпочтениях ниже, признается более ценной для группы в целом, чем альтернатива с более высокой суммой рангов;

в) согласно этой стратегии вычисляется средняя полезность и средняя вероятность исходов, полученные средние значения образуют матрицу;

г) в этой стратегии выбирают такое групповое упорядочение предпочтений, которое наилучшим образом позволяет предвидеть индивидуальные предпочтения альтернатив;

д) если большинство работающих в организации предпочитает определенную альтернативу всем другим, то можно утверждать, что таково мнение всего коллектива.

83. Автор модели производительности труда основанной на допущении, что в экономике функционируют только два сектора: аграрный и промышленный:

- а) Цвики
- б) Кобб-Дуглас
- в) Тимер
- г) Тодаро
- д) Аткинсон

84. Автор модели, предлагающей способ описания развития отрасли посредством графического представления динамики производительности труда:

- а) Тодаро
- б) Тимер
- в) Аткинсон
- г) Кобб-Дуглас

д) Саймон-Хаукинс

85. Изучением человеческой системы переработки информации занимается:

- а) социальная психология
- б) когнитивная психология
- в) дифференциальная психология
- г) психология труда
- д) возрастная психология

86. Какое количество информации, в среднем, запоминается человеком в иерархическом виде:

- а) 91%
- б) 20%
- в) 65%
- г) 35%
- д) 80%

87. Результаты психологических экспериментов свидетельствуют, что возможности человека при принятии решений:

- а) скрыты
- б) ограничены
- в) ситуативны
- г) безграничны
- д) среди перечисленных вариантов нет верного

88. Метод научного исследования какого-либо предмета или явления, состоящий в познании его как единого целого, в единстве и взаимной связи его частей:

- а) синтез
- б) научная абстракция
- в) гипотеза
- г) дедукция
- д) анализ

89. Данный психологический метод генерирования альтернатив был предложен Ф. Цвики в 1942 году:

- а) метод использования неожиданных мыслей
- б) морфологический анализ
- в) анализ затрат и результатов
- г) метод «расчленения»
- д) метод списка контрольных вопросов

90. По мнению немецкого специалиста Эннелмана, структуру нашего сознания условно можно представить как психологический треугольник, состоящий из 3 уровней:

- а) собственное сознание, подсознание, общественное подсознание
- б) собственное сознание, общественное подсознание, мировое подсознание
- в) собственное сознание, общественное сознание, мировое сознание
- г) собственное сознание, групповое подсознание, общественное

подсознание

д) собственное сознание, групповое сознание, общественное сознание

91. Термин близкий к понятию «интуиция», обозначающий осознание решения некоторой проблемы:

- а) логика
- б) ясновидение
- в) телепатия
- г) инсайт
- д) суждение

92. Способность непосредственно, как бы внезапно, без логического обдумывания находить правильное решение проблемы:

- а) интуиция
- б) суждение
- в) телепатия
- г) логика
- д) телекинез

93. Комплекс работ по эффективному внедрению принятых решений:

- а) контроль
- б) планирование
- в) организация
- г) мотивация
- д) целеполагание

94. Заключительным этапом разработки и реализации решения является:

- а) надзор
- б) контроль
- в) оценивание
- г) отслеживание
- д) организация

95. Относительный эффект, результативность процесса или операции, определяемый как отношение эффекта к затратам, обусловившим его появление:

- а) эффективность
- б) эффект
- в) прибыль
- г) затраты
- д) показатель

96. Метод для измерения экономической эффективности предполагающий анализ рыночной стоимости управленческого решения и затрат на него путём анализа вариантов управленческого решения для одного и того же типа объекта, разработанных и реализованных примерно в одинаковых условиях:

- а) метод определения экономической эффективности по непосредственным результатам деятельности
- б) метод определения по конечным результатам
- в) метод мозгового штурма

- г) косвенный метод
- д) метод контрольных вопросов

97. Метод для измерения экономической эффективности основанный на расчете эффективности производства в целом и выделение фиксированной части:

- а) косвенный метод
- б) метод мозгового штурма
- в) метод определения по конечным результатам
- г) метод контрольных вопросов
- д) метод определения экономической эффективности по непосредственным результатам деятельности

98. Метод для измерения экономической эффективности основанный на оценке непосредственного эффекта от управленческого решения при достижении целей, реализации функций, методов и прочее:

- а) метод мозгового штурма
- б) метод определения экономической эффективности по непосредственным результатам деятельности
- в) косвенный метод
- г) метод контрольных вопросов
- д) метод определения по конечным результатам

99. Определите по формуле метод для измерения экономической эффективности  $\mathcal{E}_3 = (\Pi_{2T}/\mathcal{Z}_{2T} - \Pi_{1T}/\mathcal{Z}_{1T}) * 100\%$  :

- а) метод определения по конечным результатам
- б) метод определения экономической эффективности по непосредственным результатам деятельности
- в) метод мозгового штурма
- г) косвенный метод
- д) метод контрольных вопросов

100. Определите по формуле метод для измерения экономической эффективности  $\mathcal{E}_3 = (\Pi * K) / O_3$  :

- а) косвенный метод
- б) метод контрольных вопросов
- в) метод определения по конечным результатам
- г) метод мозгового штурма
- д) метод определения экономической эффективности по непосредственным результатам деятельности

*Вопросы в закрытой форме:*

101. \_\_\_\_\_ - творческий акт субъекта управления (индивидуальное или групповое), определяющий программу деятельности коллектива по эффективному разрешению сложившейся проблемы, на основе знаний объективных законов функционирования управляемой системы и анализа информации о её состоянии

102. \_\_\_\_\_ - это выбор альтернативы, осуществляемый лицом,

принимающим решение (ЛПР), в рамках его должностных полномочий и компетенций, направленный на достижение целей организации.

103. \_\_\_\_\_ - это выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен. Лицо, принимающее решение, не занимается при этом сознательным взвешиванием «за» и «против» по каждой альтернативе и не нуждается даже в понимании ситуации.

104. Исследованием, цель которого помочь руководителю, принимающему решение, в выборе курса действий путём систематического изучения его действительных целей, количественного сравнения затрат, эффективности и риска, называют \_\_\_\_\_.

105. \_\_\_\_\_ - это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом. Руководитель использует знание о том, что случалось в сходных ситуациях ранее, чтобы спрогнозировать результат альтернативных вариантов выбора в существующей ситуации.

106. \_\_\_\_\_ – это степень соответствия управленческих решений внутренним требованиям организации.

107. \_\_\_\_\_ - функция системы, ориентированная либо на сохранение ее основного качества (то есть совокупности свойств, потеря которых влечет разрушение системы) в условиях разрушения среды, либо на выполнение некоторой программы, обеспечивающей устойчивое функционирование, достижение определенной цели

108. \_\_\_\_\_ - это реальное противоречие, требующее своего разрешения.

109. \_\_\_\_\_ - это исследование, цель которого помочь руководителю, принимающему решение, в выборе курса действий путем систематического изучения его действительных целей, количественного сравнения (там, где возможно) затрат, эффективности и риска, которые связаны с каждой из альтернатив политики или стратегии достижения целей, а также путем формулировки дополнительных альтернатив, если это признается желательным

110. \_\_\_\_\_ - расположение частей или элементов целого в порядке от высшего к низшему.

111. \_\_\_\_\_ подразумевают совокупность приемов мышления, способов, позволяющих на основе анализа информации о прогнозном объекте вынести относительно достоверное суждение о будущем развитии объекта

*Вопросы на установление правильной последовательности:*

112. Укажите последовательность этапов управленческого цикла в процессном подходе

- a) Получение и анализ информации о состоянии объекта
- b) Определение условий и выработка решений
- c) Выдача управляющей команды
- d) Реализация решений и изменение объекта

113. Укажите последовательность этапов процесса подготовки, принятия и реализации решения:

- a) Выявление и анализ проблемной ситуации
- b) Формирование целей.
- c) Выявление полного перечня альтернатив.
- d) Выбор допустимых вариантов.
- e) Предварительный выбор лучшей альтернативы. Производится деталь
- f) Оценка альтернатив со стороны ЛПР.
- g) Экспериментальная проверка альтернатив.
- h) Выбор решения.
- i) Определение этапов, сроков и исполнителей принятого решения.
- j) Обеспечение работ по выполнению решения.
- k) Выполнение решения.

114. Укажите последовательность основных этапов процесса анализа проблемы:

- a) перечисление и рассмотрение этапов плана и выявление критических моментов;
- b) краткое изложение плана , включая описание желательного конечного результата ;
- c) выработка предупредительных или содействующих мероприятий ;
- d) выработка подстраховывающих мероприятий ;
- e) определение наиболее вероятных причин основных потенциальных проблем и возможностей ;
- f) предусмотрение условий для введения в действие подстраховывающих мероприятий ;
- g) выявление потенциальных проблем и возможностей .



## Вопросы на установление соответствия:

### 115. Соотнесите понятия и их содержание:

а) Процессный подход.	а) управление рассматривается как серия взаимосвязанных непрерывных действий, направленных на достижение поставленных целей с помощью других. Действия, составляющие процесс управления, называются управленческими функциями.
б) Количественный подход	б) сущность этого подхода заключается в переходе от качественных к количественным оценкам при помощи математических, статистических методов, экспертных оценок. Особое внимание уделяется моделированию процесса управления.
в) Системный подход.	в) организация, состоящая более чем из одного участника, рассматривается как система. Под системой понимается некая целостность, состоящая из взаимосвязанных частей, которые вносят свой вклад в характеристики целого для достижения общей цели. Считается, что организация имеет такие составляющие части, как структура, задачи, технологии, люди, цели.
г) Ситуационный подход	г) Этот подход рассматривает процесс управления как последовательность УР в конкретных ситуациях. Ситуации, в которых надо принимать управленческие решения, достаточно разнообразны, и руководитель должен найти и принять эффективное решение в каждой из ситуаций, с которой приходится ему и организации, которой он руководит, сталкиваться.

### 116. Соотнесите название и содержание решения:

1 Экономическая сущность	а) на разработку и реализацию любого из них требуются финансовые, материальные и другие затраты. Поэтому каждое решение имеет реальную стоимость. Реализация эффективного управленческого решения должна принести организации прямой или косвенный доход.
2 Организационное содержание	б) позволяет создать в организации четко определенную и закрепленную систему прав, обязанностей, полномочий и ответственности работников и отдельных служб по выполнению отдельных операций, работ, этапов разработки и реализации решений.
3 Правовая сущность	в) состоит в точном соблюдении российских законодательных актов, уставных и других документов самой организации.
4 Технологическая сущность	г) проявляется в возможности обеспечения персонала необходимыми техническими, информационными средствами и ресурсами для разработки и реализации решений.
5 Социальная сущность	д) заложена в механизме управления персоналом, который включает рычаги воздействия на человека для согласования его деятельности в коллективе.

### 117. Соотнесите признак классификации и виды решений:

Признак классификации	Виды решений
а) Субъект управления	Решения единоначальник Коллегиального органа Коллективные решения
б) Форма принятия	Индивидуальные Групповые Организационные Межорганизационные
в) Объект управления	Общие Частные Локальные
г) Продолжительность достижения цели	Оперативные Тактические Стратегические
д) Содержание решения	Качественные Количественные
е) Условия принятия	Определенность Риск Неопределенность
ж) Характер используемой информации	Детерминированные Вероятностные
з) Сфера действия	Политические Экономические Социальные Организационные Технические Технологические Комплексные
и) Степень жесткости	Жесткие Ориентирующие Гибкие Нормативные
к) Способ фиксации решения	Документированные (письменные) Устные

## 118. Соотнесите этапы системного анализа сложной проблемы и их содержание

Этап	Содержание этапа
a) Формулирование проблемы	1. Определяется цель организации. Если цель известным арсеналом средств достичь нельзя, то констатируется наличие проблемной ситуации. Дается название проблемы.
b) Структуризация исследования	2. Определяется взаимосвязанная совокупность вопросов, подлежащих последующему исследованию - разработка дерева целей (целеполагание)
c) Разработка моделей объекта управления	3. Выявляются связи между объектами системы, создаются статистические или функциональные модели объекта управления
d) Прогнозирование будущих состояний объекта управления	4. Разрабатываются прогнозные оценки развития, результаты сравниваются с целевыми показателями
e) Диагностирование проблемы и формулирование альтернатив	5. Выявляются резервы и формулируются альтернативы достижения главной цели.
f) Отбор альтернатив	6. Разрабатываются критерии и выбирается одна (максимум две) наиболее выгодная альтернатива. Для любой рациональной альтернативы разрабатывается программа мероприятий.
g) Реализация программы мероприятий	7. Процесс совершенствования системы функционирования и развития

## 119. Соотнесите свойства критериев, предназначенных для оценки целей принятия решений, и их содержание:

Свойство	Содержание
a) Полнота	1. Критерии, входящие в набор, должны обеспечивать адекватную оценку объекта экспертизы, либо оценку степени достижения цели, стоящей перед ЛПР, если набор критериев предназначен для этого. Иными словами, в наборе должны быть представлены критерии, характеризующие все основные аспекты оценки объекта экспертизы либо степени достижения стоящей перед ЛПР цели.
b) Действенность (операционность)	2. Поскольку критерии предназначены для оценок объектов при принятии решений, они должны однозначно пониматься как экспертами, так и ЛПР и способствовать выработке и принятию эффективных решений
c) Разложимость.	3. Принцип отражает тот факт, что эксперту либо ЛПР удобнее работать с небольшим числом критериев. Если анализируемая ситуация такова, что она должна оцениваться с помощью многих критериев, целесообразно разбить их на мелкие группы для удобства одновременной работы с ними.
d) Незыбучность.	4. Критерии должны быть достаточны, чтобы избежать дублирования при оценке анализируемой ситуации.
e) Минимальная размерность	5. Этот принцип также направлен на то, чтобы процедура многокритериального оценивания не была громоздкой. В набор критериев для оценки анализируемой ситуации целесообразно включать лишь те, без которых оценка невозможна.

**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 шкале:

<i>Сумма баллов по 100-балльной шкале</i>	<i>Оценка по дихотомической шкале</i>
100-50	зачтено
49 и менее	не зачтено

Общий балл по промежуточной аттестации суммируется с баллами, полученными обучающимся по результатам текущего контроля успеваемости в течение семестра; сумма баллов переводится в оценку по 5-балльной шкале следующим образом:

Соответствие 100-балльной и 5-ти балльной шкал:

<i>Сумма баллов по 100-балльной шкале</i>	<i>Оценка по 5-балльной шкале</i>
100-85	отлично
84-70	хорошо
69-50	удовлетворительно
49 и менее	неудовлетворительно

***Критерии оценивания результатов тестирования:***

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

## 2.3 КОМПЕТЕНТНОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЕ ЗАДАЧИ

**Задача 1.** Для пяти проектов технических систем определены оценочные показатели по шкале 0-1 технического совершенства конструкции и коэффициенты весомости единичных показателей. Численные значения единичных показателей и коэффициентов весомости приведены в следующей таблице:

Варианты технических систем	Относительные единичные показатели					
	Сложность	Вес	Время подготовки	автоматизация	мощность	унификация
1	1,0	0,088	1,0	1,0	0,72	0,614
2	0,72	1,0	0,8	0,78	0,81	0,420
3	0,658	0,358	0,765	0,782	0,525	0,915
4	0,425	0,97	0,755	0,70	0,98	0,31
5	0,467	0,555	0,865	0,705	0,865	0,650
Веса коэффициентов	0,157	0,124	0,210	0,195	0,174	0,140

Проведите ранжирование проектов технических систем по комплексному критерию учитываемому требованию.

**Задача 2.** Одной из фирм требуется выбрать оптимальную стратегию по техническому обеспечению процесса управления производством. С помощью статистических данных и информации соответствующих заводов-изготовителей были определены локальные критерии функционирования необходимого оборудования. Исходные данные представлены в следующей таблице:

Варианты оборудования	Локальные критерии эффективности оборудования*		
	производительность, у. е.	объем памяти, у.е.	надежность у.е.
1	100	5	8
2	150	8	5
3	120	6,5	6
4	200	6	4
Веса коэф.	0,32	0,38	0,3

\* Значения локальных критериев даны в условных единицах.

**Задача 3.** Для шести проектов транспортных устройств определены относительные единичные показатели технического совершенства конструкций. Численные значения единичных показателей и соответствующие весовые коэффициенты приведены в следующей таблице:

Варианты транспортных устройств	Относительные единичные показатели					
	скорости, К1,	прочности, К2,	перегрузки, К3,	устойчивости, К4,	металлоемкости, К5,	мощности, К6,
1	1,0	0,79	0,92	1,0	1,0	0,77
2	1,0	1,0	0,65	0,92	0,94	0,92
3	1,0	0,93	0,924	1,0	0,98	0,95
4	0,87	0,96	0,91	0,915	0,99	0,85
5	0,85	0,97	1,0	0,90	0,7	0,82
6	0,88	0,78	0,75	0,967	0,8	
Вес коэф.	0,21	0,19	0,17	0,15	0,12	0,140

**Проведите ранжировку проектов технических систем по комплексному критерию.**

**Задача 4.** Показатели эффективности работы предприятий одной отрасли приведены в следующей таблице:

№ предприятия	Показатели эффективности работы предприятий				
	прибыль, у. е.	себестоимость единицы продукции, у. е.	доходы, у. е.	фондоотдача, у.е.	производительность, у. е.
1	30,0	40,0	20,0	0,2	300
2	25,0	20,0	30,0	0,3	200
3	40,0	45,0	54,0	0,1	250
4	28,0	30,0	35,0	0,4	160
5	15,0	12,0	20,0	0,25	280
6	50,0	30,0	40,0	0,21	120
Вес. коэф	0,32	0,23	0,15	0,20	0,10

Выберите наиболее эффективно работающее предприятие.

**Задача 5.** Необходимо принять решение об инвестиции некоторого капитала в один из двух проектов:

- проект N 1 сулит прибыль в размере 50 млн. руб. с вероятностью 40%
  - проект N 2 сулит прибыль в размере 80 млн. руб. с вероятностью 20%
- Какому проекту отдать предпочтение как наиболее прибыльному?

**Задача 6.** Необходимо выбрать один из двух типов объектов для вложения капитала. Анализ статистической информации инвестирования аналогичных проектов показывает:

Прибыль от вложения капитала в объекты типа А:

- 15 млн. руб. имела место в 40 случаях;
- 20 млн. руб. имела место в 20 случаях;

- 25 млн. руб. имела место в 15 случаях.

Прибыль от вложения капитала в объекты типа В:

- 12 млн. руб. имела место в 60 случаях
- 16 млн. руб. имела место в 48 случаях;
- 24 млн. руб. имела место в 36 случаях.

Необходимо выбрать тип объектов, обеспечивающий наибольшую прибыль.

**Задача 7.** Предприятию необходимо перевезти воздушным транспортом груз стоимостью 200 млн. руб. Страховая сумма установлена равной полной стоимости груза. Вероятность утраты груза в результате перевозки равна 0,03. Страховой взнос равен 1% от страховой суммы. Имеет ли смысл страховать груз?

**Задача 8.** Возможно осуществление двух новых проектов, сопряженных с риском. Первый проект сулит получение в течение года прибыли 15 млн.руб. с вероятностью 0,4, в остальных случаях ожидается убыток 2 млн. руб

Второй проект обещает прибыль 10 млн. руб. с вероятностью 0,5 или убыток в 3 млн. руб. Какой проект предпочтительней с точки зрения ожидаемой прибыли?

**Задача 9.** Владельцу груза приходится выбирать из двух альтернатив: страховать или не страховать перевозимый груз. Риск заключается в том, что возможна катастрофа с вероятностью 0,1, в результате которой груз будет утрачен.

Матрица эффективности страхования груза

Решение владельца груза	Возможные события	
	катастрофа	Без катастрофы
1.Страховать груз	+ 100	-15
2.Не страховать груз	-95	0

Страховать или не страховать груз?

**Задача 10.** Новый прибор, разрабатываемый на предприятии предполагается оснастить предохранителем. Предохранитель гарантирует сохранность прибора на случай внезапного прекращения подачи электроэнергии. Стоимость предохранителя 50 у.е. Стоимость ремонта прибора при выходе его из строя (если не будет предохранителя) 150 у.е.

Стоит ли ставить предохранитель, ведь прекращение подачи электроэнергии может и не произойти?

**Задача 11.** Новый прибор, разрабатываемый на предприятии предполагается оснастить предохранителем. Предохранитель гарантирует сохранность прибора на случай внезапного прекращения подачи электроэнергии. Стоимость предохранителя 50 у.е. Стоимость ремонта прибора

при выходе его из строя ( если не будет предохранителя) 150 у.е. Стоит ли ставить предохранитель, если вероятность аварии равна 0,2.

**Задача 12.** При попарном сравнении важности трех проектов эксперт дал следующие оценки

	Проект N1	Проект N 2	Проект N3
проект N1	1	1/5	1/3
проект N2	5	1	5/3
проект N3	3	3/5	1

Какой проект следует принять с учетом приоритетов?

**Задача 13.** При попарном сравнении важности трех проектов эксперт дал следующие оценки

	Проект N1	Проект N 2	Проект N3
проект N1	1	1/5	1/3
проект N2	5	1	5/3
проект N3	3	3/5	1

Определить индекс согласованности матрицы парных сравнений и на основании этого сделать вывод о целесообразности использования данных оценок при принятии решения.

**Задача 14.** Эксперт дал следующие сравнительные оценки по трем проектам

- Первый проект предпочтительнее второго в 6 раз и предпочтительнее третьего в 2 раза;
- Третий проект является менее предпочтительным по сравнению со вторым в 3 раза .

Необходимо построить матрицу парных сравнений (МПС) этих проектов и определить приоритетность каждого из них (проверить является ли МПС согласованной).

**Задача 15.** После реализации управленческого решения (УР) на предприятии изменились основные экономические показатели следующим образом:

Этап работы предприятия	ВРП, тыс. руб.	Себестоимость, тыс. руб.
1. До реализации УР	2150	890
2. После реализации УР	2320	910

Определить эффективность УР методом сопоставления конечных результатов.

**Задача 16.** После реализации управленческого решения (УР) на предприятии изменились основные экономические показатели следующим образом:

Этап работы предприятия	ВРП, тыс. руб.	Себестоимость, Ттс. руб.
-------------------------	----------------	--------------------------

1. До реализации УР	2150	890
2. После реализации УР	2320	910

Определить эффективность УР сопоставлением непосредственных результатов деятельности предприятия (косвенным методом).

**Задача 17.** Для реализации УР директор предприятия выделил финансовые ресурсы, персонал и технику, а также определил приоритет каждого из ресурсов. При реализации УР выявились излишки одних и недостаток других ресурсов (результаты представлены в таблице)

Состояние ресурса	Наименование ресурса		
	Финансов, тыс. руб.	Персонал, чел.	Техника, шт
Выделено	100	12	4
Использовано	110	10	3
Приоритеты	0,5	0,2	0,3

Рассчитать экономическую эффективность по каждому ресурсу и общую эффективность.

**Задача 18.** У предприятия есть 4 альтернативы и возможны 3 сценария развития ситуации.

Прогноз прибыльности стратегий в зависимости от сценариев развития рынка

Альтернативные стратегии	C <sub>1</sub>	C <sub>2</sub>	C <sub>3</sub>	C <sub>4</sub>
Варианты развития среды				
d <sub>1</sub>	50	60	40	20
d <sub>2</sub>	60	80	70	100
d <sub>3</sub>	55	45	50	40

1. Выбрать альтернативу по критерию минимакса
2. Выбрать альтернативу по средней прибыли при равномерности каждого сценария.

**Задача 19.** У предприятия есть 4 альтернативы и возможны 3 сценария развития ситуации.

Прогноз прибыльности стратегий в зависимости от сценариев развития рынка

Альтернативные стратегии	C <sub>1</sub>	C <sub>2</sub>	C <sub>3</sub>	C <sub>4</sub>
Варианты развития среды				
d <sub>1</sub>	50	60	40	20
d <sub>2</sub>	60	80	70	100
d <sub>3</sub>	55	45	50	40

1. Выбрать стратегию по критерию минимакс-риск.
2. Выбрать стратегию по средней прибыли, если вероятность развития сценария 1 равна 0,4; сценариев 2 и 3 – 0,3 для каждого.

**Задача 20.** У предприятия есть 4 альтернативы и возможны 3 сценария развития ситуации.

Прогноз прибыльности стратегий в зависимости от сценариев развития рынка

Альтернативные стратегии	C <sub>1</sub>	C <sub>2</sub>	C <sub>3</sub>	C <sub>4</sub>
--------------------------	----------------	----------------	----------------	----------------



Варианты развития среды				
d <sub>1</sub>	50	60	40	20
d <sub>2</sub>	60	80	70	100
d <sub>3</sub>	55	45	50	40

Выбрать стратегию с учетом критерия оптимизма - пессимизма при условии, что 14 из 18 опрошенных экспертов дали оптимистическую оценку исходя из своих предпочтений.

**Задача 21.** Имеется три кандидата на одно место. Выбор кандидата производят по пяти критериям. Результаты оценок по шкале 0-100 приведены в таблице

Кандидаты	Оценки по критериям				
	образование	Опыт работы	Творческие способности	результат	Соц. активность
Иванов	100	70	80	80	30
Петров	80	80	60	70	40
Сидоров	90	60	100	90	30
Вес критерия	0,15	0,2	0,15	0,4	0,1

Выбрать наилучшую кандидатуру.

**Задача 22.** Имеется три кандидата на одно место. Выбор кандидата проводят по четырем критериям: образование, результаты практической работы, опыт работы, творческие способности. Результаты оценок в таблице:

Кандидаты	Оценки по критериям			
	Образование	Опыт работы	Результаты практич. деят	Творческие способности
Иванов	80	90	70	100
Петров	70	60	60	50
Сидоров	80	70	80	60

Оценить вес каждого критерия (сумма весов равна 1) и выбрать наилучшую кандидатуру.

**Задача 23.** Определить максимальный критерий Вальда и максимальный критерий для поставщиков.

#### Поставщик N 1

Стратегия фирмы	Стратегия поставщика	
	П1	П2
C <sub>1</sub>	-433	-760
C <sub>2</sub>	-518	-682
C <sub>3</sub>	-558	818
C <sub>4</sub>	-1136	-604

#### Поставщик N 2

Стратегия фирмы	Стратегия поставщика	
	П1	П2
C <sub>1</sub>	-605	-1088

C <sub>2</sub>	-672	-913
C <sub>3</sub>	-712	-1076
C <sub>4</sub>	-1458	-738

**Задача 24.** Дана платежная матрица:

Платежная матрица

	П <sub>1</sub>	П <sub>2</sub>
C <sub>1</sub>	-1540	-3456,5
C <sub>2</sub>	-1622	-2580,25
C <sub>3</sub>	-1822	-2460,84
C <sub>4</sub>	-3822,6	-1282,5

где C<sub>1</sub>- C<sub>4</sub> стратегии фирмы, П<sub>1</sub>,П<sub>2</sub> – стратегии поставщика.

Выбрать стратегию деятельности фирмы на основе критерия Вальда.

**Задача 25.** Дана платежная матрица:

Платежная матрица

	П <sub>1</sub>	П <sub>2</sub>
C <sub>1</sub>	-5932,46	-157347,5
C <sub>2</sub>	-6182,46	-81889,89
C <sub>3</sub>	-6402,46	-56874,14
C <sub>4</sub>	-12724,46	-6562

где C<sub>1</sub>- C<sub>4</sub> стратегии фирмы, П<sub>1</sub>,П<sub>2</sub> – стратегии поставщика.

Выбрать стратегию деятельности фирмы на основе критерия Сэвиджа.

**Задача 26.** Дана платежная матрица:

Платежная матрица

	П <sub>1</sub>	П <sub>2</sub>
C <sub>1</sub>	-413,3	-116749,78
C <sub>2</sub>	-770,1	-58581,59
C <sub>3</sub>	-890,1	-39393,39
C <sub>4</sub>	-1483,7	-923,7

где C<sub>1</sub>- C<sub>4</sub> стратегии фирмы, П<sub>1</sub>,П<sub>2</sub> – стратегии поставщика.

Выбрать стратегию деятельности фирмы на основе критерия Гурвица (принять L=5/9).

**Задача 27.** Дана платежная матрица:

	П <sub>1</sub>	П <sub>2</sub>
C <sub>1</sub>	-1540	-3456,5
C <sub>2</sub>	-1622	-2580,25
C <sub>3</sub>	-1822	-2460,84
C <sub>4</sub>	-3822,6	-1282,5

где C<sub>1</sub>- C<sub>4</sub> стратегии фирмы, П<sub>1</sub>,П<sub>2</sub> – стратегии поставщика.

Определить функции, выражающие зависимость затрат фирмы (при применении различных стратегий) от надежности поставщика. Вычислить величину затрат фирмы при применении четвертой стратегии, когда надежность поставщика равна 0,4.

**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:

Соответствие 100-балльной и дихотомической шкал

<i>Сумма баллов по 100-балльной шкале</i>	<i>Оценка по дихотомической шкале</i>
100-50	зачтено
49 и менее	не зачтено

Общий балл по промежуточной аттестации суммируется с баллами, полученными обучающимся по результатам текущего контроля успеваемости в течение семестра; сумма баллов переводится в оценку по 5-балльной шкале следующим образом:

Соответствие 100-балльной и 5-ти балльной шкал:

<i>Сумма баллов по 100-балльной шкале</i>	<i>Оценка по 5-балльной шкале</i>
100-85	отлично
84-70	хорошо
69-50	удовлетворительно
49 и менее	неудовлетворительно

**Критерии оценивания решения компетентностно-ориентированной задачи:**

**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.