

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Бессонова Елена Анатольевна  
Должность: Заведующий кафедрой  
Дата подписания: 12.02.2026 14:44:19  
Уникальный программный ключ:  
184ae2b9519ce0bcdf633141cbd1820fc6a75f56

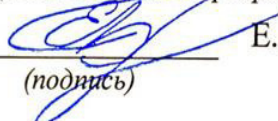
МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
Юго-Западный государственный университет

УТВЕРЖДАЮ:

Заведующий кафедрой

экономики, управления и аудита

*(наименование кафедры полностью)*



Е.А. Бессонова

*(подпись)*

«27» 06 2025 г.

### ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА

для текущего контроля успеваемости  
и промежуточной аттестации обучающихся  
по дисциплине

Управленческие решения

*(наименование дисциплины)*

37.03.02 Конфликтология,  
направленность (профиль) «Конфликтология в управлении персоналом»  
*(код и наименование ОПОП ВО)*

# 1 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ

## 1.1 ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ

**Тема 1 «Сущность, свойства и классификация управленческих решений. Особенности принятия решений в процессе управления персоналом организации»**

### *Задания в закрытой форме*

1 Классификация решений – это...

1.1 ранжирование решений;

1.2 оценка качества решений;

1.3 группировка решений по каким-либо признакам;

1.4 структуризация решений;

1.5 оценка эффективности решений

2 По длительности действия, масштабу и характеру целей решения подразделяют на:

2.1 стратегические, тактические и оперативные;

2.2 принимаемые в условиях определенности и неопределенности;

2.3 общие, частные и локальные решения;

2.4 индивидуальные, групповые, организационные и межорганизационные;

2.5 решения единоначальника, коллегиального органа и коллективные решения.

3 По сфере действия решения подразделяются на:

3.1 политические, экономические, организационные, социальные, технические и технологические;

3.2 принимаемые в условиях определенности и неопределенности;

3.3 общие, частные и локальные решения;

3.4 индивидуальные, групповые, организационные и межорганизационные;

3.5 решения единоначальника, коллегиального органа и коллективные решения.

4 Выберите наиболее точное определение понятия «проблема»

4.1 проблема - это реальное противоречие, требующее своего разрешения;

4.2 обращение, направленное на получение каких-либо сведений, требующих ответа;

4.3 неопределенность в предсказании результата;

- 4.4 критерии преимущества в конкурентной борьбе;
- 4.5 характеристика внешней среды организации.

5 Выберите наиболее точное определение понятия «системный анализ»:

5.1. это процесс, обеспечивающий максимальную типизацию технологии решения задач управления, целью которого является повышение эффективности функционирования объекта;

5.2 исследование, цель которого помочь руководителю, принимающему решение, в выборе курса действий путем систематического изучения его действительных целей,

5.3 исследование, целью которого является количественное сравнение затрат эффективности и риска работы;

5.4 методология выявления проблем организации;

5.5 подход, основывающийся на концепции, согласно которой управление есть непрерывная серия взаимосвязанных действий или функций.

6 Системный анализ начал применяться в прикладном плане российскими экономистами:

6.1 в 70-х годах XX века;

6.2 в 50 - х годах XX века;

6.3 в 80 - х годах XX века;

6.4 в 30 - 40 - х годах XX века;

6.5 в 20 - 30 - х годах XX века.

7 Сущность управленческого решения составляет...

7.1 конечный продукт управленческой деятельности;

7.2 промежуточный продукт управленческой деятельности;

7.3 инструмент воздействия субъекта на объект;

7.4 инструмент воздействия объекта на субъект.

8 Юридическое свойство управленческого решения – это...

8.1 целенаправленность;

8.2 правомерность;

8.3 плановость;

8.4 коллегиальность.

9 Управленческое решение – это...

9.1 инструмент управленческой деятельности;

9.2 продукт управленческой деятельности;

9.3 выбранный (утвержденный) вариант управленческих действий;

9.4 форма воздействия субъекта на объект;

9.5 управленческий документ.

10 Желательное конкретное состояние отдельных характеристик

организации, на достижение которых направлена ее деятельность?

- 10.1 миссия;
- 10.2 цель;
- 10.3 задача;
- 10.4 стратегия развития;
- 10.5 план.

*Задания в открытой форме*

- 1 Сущность управленческого решения
- 2 Функции решения в организации процесса управления персоналом
- 3 Основные подходы к принятию управленческих решений
- 4 Условия и факторы качества управленческих решений.
- 5 Последовательность процесса принятия решений
- 6 Роль решений в управлении персоналом
- 7 Классификация решений
- 8 Последовательность системного анализа проблемы управления персоналом

*Задание на установление соответствия*

1 Установите соответствие между функциональным блоком процесса управления персоналом и видами решений в кадровом менеджменте:

Функциональный блок	Решения в кадровом менеджменте
1 Определение потребности в персонале	а) сбор и анализ маркетинговой информации о персонале; выбор, разработка и использование методического обеспечения определения потребности в персонале; оценка и отбор персонала
2 Обеспечение укомплектованности организации персоналом	б) планирование качественной и количественной потребности в персонале
3 Использование персонала	г) правовое регулирование трудовых взаимоотношений; формирование информационной базы кадровых сведений (учет и статистика данных)
4 Развитие персонала	д) разработка структуры фонда оплаты труда и льгот; нормирование и тарификация трудового процесса; разработка систем оплаты труда; мотивация трудового потенциала; управление конфликтами
5 Мотивация персонала	е) организация обучения и повышения квалификации; планирование и развитие карьеры; формирование корпоративного духа
6 Правовое и информационное обеспечение процесса управления персоналом	д) определение содержания труда (разработка должностных инструкций); оценка результативности труда на рабочих местах; профориентация и адаптация персонала; обеспечение безопасности и благоприятных условий труда; служебные перемещения персонала (понижения / повышения по службе)

### *Задание на установление правильной последовательности*

Расположите в правильной временной последовательности основные этапы решения проблемы методом системного анализа: разработка и реализация программы мероприятий, целеполагание, прогнозирование в альтернативных вариантах, выбор альтернативы по совокупности критериев, выявление проблемы, структуризация цели, моделирование объекта управления

## **Тема 2 Механизм принятия решений в процессе управления персоналом**

### *Задания в закрытой форме*

1 Элементы технологии принятия решений – это...

- 1.1 психологические феномены;
- 1.2 методы разработки;
- 1.3 стили управления;
- 1.4 последовательность стадий разработки;
- 1.5 дерево целей.

2 Управленческие действия, выполненные на стадии анализа ситуации – это...

- 2.1 формулировка проблемы;
- 2.2 сбор информации;
- 2.3 сопоставление вариантов решения;
- 2.4 сравнение фактических параметров организации с плановыми;
- 2.5 дерево целей.

3 Управленческие действия, выполняемые на стадии идентификации проблемы – это...

- 3.1 определение сроков выполнения решения;
- 3.2 выявление несоответствия между желаемым и фактическим состоянием организации;
- 3.3 определение состава исполнителей решения;
- 3.4 количественная характеристика резкого ухудшения динамики показателей организации.

4 Действия, выполняемые на стадии управления реализацией решения – это...

- 4.1 сбор информации;
- 4.2 распределение обязанностей между исполнителями;
- 4.3 сравнение фактических результатов решения с запланированными;

4.4 распределение ресурсов по срокам выполнения решения.

5 Фактографические методы прогнозирования используют информацию:

5.1 первичную информацию об объекте прогнозирования, документально зафиксированную;

5.2 экспертную информацию, полученную от специалистов-экспертов;

5.3 только информацию статистических сборников;

5.4 только информацию из документации предприятия;

5.5 все ответы правильные.

6 Экспертные методы прогнозирования используют информацию:

6.1 экспертную информацию, полученную от специалистов-экспертов;

6.2 первичную информацию об объекте прогнозирования, документально зафиксированную;

6.3 только информацию статистических сборников;

6.4 только информацию из документации предприятия;

6.5 все ответы правильные.

7 Этап прогнозирования, на котором осуществляется оценка параметров эконометрической прогнозной модели называется:

7.1 идентификация

7.2 целеполагание

7.3 верификация

7.4 параметризация

7.5 информатизация

8 Назовите метод, который был разработан и применен в США впервые в 1964 году сотрудниками научно-исследовательской корпорации РЭНД - О.Хелмером и Т.Гордоном:

8.1 Дельфи;

8.2 мозговой штурм;

8.3 комиссий;

8.4. прогнозного графа;

8.5 сценариев.

9 Оценка согласованности мнений экспертов в методе Дельфи проводится на основе показателя:

9.1 коэффициент вариации;

9.2 коэффициент корреляции;

9.3 коэффициент регрессии;

9.4 коэффициент Дарбина-Уотсона;

9.5 коэффициент Фишера.

### *Задания в открытой форме*

- 1 Управленческая проблема – это...
- 2 Этапы принятия решения в управлении персоналом
- 3 Дайте определение понятия «прогноз».
- 4 Дайте определение понятию «план».
- 5 Назовите этапы метода Дельфи.
- 6 Охарактеризуйте сущность «мозгового штурма»
- 7 «Дерево целей» - это...

### *Задание на установление соответствия*

1 Установите соответствие действий и стадий принятия решений:

Действия: а) сбор информации; б) выявление мнения работников о вариантах решения; в) распределение обязанностей между исполнителями; г) определение промежуточных результатов решения.

Стадии: 1) контроль; 2) аналитическая; 3) согласование; 4) управление реализацией.

2 Укажите соответствие этапов и стадий принятия решения:

Этапы: а) разработка решения; б) утверждение; в) реализация.

Стадии принятия решения: 1) согласование; 2) контроль выполнения; 3) идентификация проблемы; 4) оценка результатов; 5) анализ ситуации; 6) выбор критериев.

3 Установите соответствие элементов процесса принятия решения и его аспектов:

Элементы: а) анализ, преобразование сведений (данных) о ситуации; б) мыслительные операции; в) выбор методов разработки решения; г) нормативно-правовое обеспечение решения.

Аспекты: 1) юридический; 2) информационный; 3) психологический; 4) организационный.

### *Задание на установление правильной последовательности*

Установите правильную последовательность стадий принятия решений:

- а) контроль реализации решений;
- б) управление реализацией решений;
- в) выбор альтернативы;
- г) оценка результатов решения;
- д) согласование решения.

## **Тема 3 Факторы, методы и модели разработки и принятия управленческих решений**

### *Задания в закрытой форме*

1 Классификация решений – это...

- 1.1 ранжирование решений;
- 1.2 оценка качества решений;
- 1.3 группировка решений по каким-либо признакам;
- 1.4 структуризация решений

2 Классификация решений имеет значение...

- 2.1 для оценки качества решений;
- 2.2 определения состава исполнителей решений;
- 2.3 анализа содержания решений;
- 2.4 выявления общих (сходных) и отличительных свойств.

3 Группа решений, выделенная по временному признаку – это...

- 3.1 стратегические и тактические;
- 3.2 индивидуальные и коллегиальные;
- 3.3 долгосрочные и краткосрочные;
- 3.4 глобальные и локальные.

4 Группа решений, выделенная по информационному признаку – это...

- 4.1 документированные и не документированные;
- 4.2 долгосрочные и краткосрочные;
- 4.3 детерминированные и вероятностные;
- 4.4 однокритериальные и многокритериальные.

5 Группа решений, выделенная по форме их принятия – это...

- 5.1 долгосрочные и краткосрочные;
- 5.2 стратегические и тактические;
- 5.3 индивидуальные и коллегиальные;
- 5.4 глобальные и локальные.

6 Группа решений, выделенных по значимости цели – это...

- 6.1 детерминированные и вероятностные;
- 6.2 стратегические и тактические;
- 6.3 формализованные и неформализованные;
- 6.4 традиционные и нетипичные.

7 Экспертная оценка, которая позволяет анализировать и ранжировать по степени важности сведения в любой области деятельности для представления сложного и взаимного соотношения постоянных и

переменных факторов, на которых основываются принимаемые решения. Выберите название этой экспертной оценки:

- 7.1 метод Паттерн;
- 7.2 метод «мозгового штурма»;
- 7.3 метод Дельфи;
- 7.4 метод прогнозного графа;
- 7.5 метод анализа иерархий.

8 Основное предназначение экспертного метода Паттерн:

- 8.1 создание иерархической модели в виде дерева целей для решения определенной проблемы;
- 8.2 создание системы управления работами по проекту;
- 8.3 способ работы группы, при котором первоочередной целью является нахождение новых альтернативных вариантов решений в проблемной ситуации;
- 8.4 открытая дискуссия по обсуждаемой проблеме для выработки единого мнения экспертов;
- 8.5 метод с высоким творческим потенциалом, с поэтапным решением исходной проблемы.

9 Оценка альтернатив по сумме безразмерных величин при неравноценных критериях осуществляется в графоаналитическом методе:

- 9.1 полигон альтернатив;
- 9.2 таблица оценок;
- 9.3 метод Паттерн;
- 9.4 метод анализа иерархий;
- 9.5 метод «стоимость-эффективность».

10 Назовите автора метода анализа иерархий (МАИ):

- 10.1 Т. Саати;
- 10.2 А. Осборн;
- 10.3 Т. Гордон;
- 10.4 О. Хелмер;
- 10.5 Г. Альтшулер.

11 Определите метод по следующей характеристике: обработка результатов осуществляется на базе методов матричного анализа с использованием ряда специальных процедур оценки предпочтений лица принимающего решение на основании шкалы отношений:

- 11.1 метод Паттерн;
- 11.2 метод «мозгового штурма»;
- 11.3 метод Дельфи;
- 11.4 метод прогнозного графа;
- 11.5 метод анализа иерархий.

12 Обосновать управленческое решение в области регулирования запасов (определение оптимального сочетания продукции на складе), в области календарного планирования производства и минимизации издержек можно на основе:

- 12.1 линейного программирования;
- 12.2 метода анализа иерархий;
- 12.3 метода Паттерн;
- 12.4 метода комиссий;
- 12.5 прогнозного графа.

13 Продолжите фразу. Задача линейного программирования состоит в .....

- 13.1 отыскании наибольшего (наименьшего значения линейной функции при наличии линейных ограничений;
- 13.2 создании линейной программы на избранном языке программирования, предназначенной для решения поставленной задачи;
- 13.3 описании линейного алгоритма решения заданной задачи;
- 13.4 построении модели линейной регрессии;
- 13.5 правильного ответа нет.

14 Какой механизм основывается на предположении, что чем меньше требуется потребителю ресурса, тем выше эффективность его использования?

- 14.1 механизм прямых приоритетов;
- 14.2 механизм обратных приоритетов;
- 14.3 конкурсный механизм;
- 14.4 механизм открытого управления
- 14.5 механизм закрытого управления

15 Идея этого механизма распределения ресурсов заключается в создании для Потребителей стимулов к сообщению в заявке своих реальных потребностей. Выберите правильный вариант ответа.

- 15.1 механизм прямых приоритетов;
- 15.2 механизм обратных приоритетов;
- 15.3 конкурсный механизм;
- 15.4 механизм открытого управления;
- 15.5 механизм закрытого управления.

16 Конкурсный механизм применяется в тех случаях, когда необходимо:

- 16.1 увеличить количество заявок;
- 16.2 сократить количество заявок;
- 16.3 сохранить количество заявок неизменным;
- 16.4 сначала уменьшить количество заявок, а затем увеличить;
- 16.5 прекратить распределение ресурсов.

### *Задания в открытой форме*

1 Факторы разработки и принятия решения внешней среды организации: ...

2 Факторы разработки и принятия решения внутренней среды организации: ...

### *Задание на установление соответствия*

1 Установите соответствие между названиями методов принятия решения и их описанием

1 метод анализа иерархий	а) принятие решения на основе среднеарифметической взвешенной с учетом весов критериев и оценки альтернатив
2 выбор альтернатив на основе таблицы оценок	б) принятие решения на основе построения качественной модели проблемы в виде иерархии, включающей цель, альтернативные варианты достижения цели и критерии для оценки качества альтернатив
3 графоаналитический метод «полигон альтернатив»	г) метод, в котором осуществляются следующие этапы: составление проблемной записки, генерация идей, систематизация идей, деструкция идей и т.д.
4 метод мозгового штурма	д) принятие решение на основе расчета площадей многоугольников, построенных в полярных координатах по осям, на которые наносятся значения критериев, направленные по радиусам от центра окружности к периферии, число осей соответствует числу выбранных критериев

### *Задание на установление правильной последовательности*

Установите последовательность применения метода «выбор альтернатив на основе таблицы оценок» по следующим этапам:

а) диапазон значений каждого критерия увязывается с безразмерной шкалой;

б) определяются результаты оценки по безразмерной шкале во взаимосвязи с коэффициентом значимости;

в) выбирается альтернатива с наибольшей или наименьшей (в зависимости от выбранной шкалы) суммой результатов;

г) формируются критерии оценки альтернатив;

д) на субъективной основе каждому критерию присваивается коэффициент значимости (веса) в случаях, когда критерии неравноценны;

е) по каждой альтернативе результаты суммируются.

## **Тема 4 Исследование среды принятия кадровых решений**

### *Задания в закрытой форме*

1. Признаки неопределенности – это...

- 1.1 вероятностный характер развития ситуации;
- 1.2 неполнота информации о ситуации;
- 1.3 избыток информации;
- 1.4 высокая изменчивость ситуации.

2. Признаки риска – это...

- 2.1 слабая мотивация принятия, реализации решения;
- 2.2 вероятность положительных отклонений результата решения;
- 2.3 несовершенство контроля реализации решения;
- 2.4 вероятность отрицательных отклонений результата решения.

3. Возможные способы преодоления неопределенности – это...

- 3.1 совершенствование организации выполнения решения;
- 3.2 повышение полноты информации;
- 3.3 увеличение количества вариантов решения;
- 3.4 повышение достоверности информации;
- 3.5 ориентация на прошлый опыт.

4. Характер соотношения риска и неопределенности следующий:

- 4.1 риск может быть причиной неопределенности;
- 4.2 неопределенность может быть причиной риска;
- 4.3 между этими явлениями нет связи;
- 4.4 риск и неопределенность – идентичные понятия.

5 К количественным методам вероятностной оценки риска относятся:

- 5.1 оценка с помощью выборки;
- 5.2 использование механизма прямых приоритетов;
- 5.3 использование критерия Вальда;
- 5.4 использование критерия Фишера;
- 5.5 использование мозгового штурма.

6 Теория игр (выберите правильное продолжение фразы):

- 6.1 анализирует конфликтные ситуации с целью разработки рекомендаций по рациональному образу действий каждого из противников в ходе конфликта;
- 6.2 изучает ситуации с целью создания модели (игры);
- 6.3 изучает историю возникновения данной теории, а также процесс ее развития;
- 6.4 изучает совокупность социально-экономических проблем;
- 6.5 изучает вероятности наступления благоприятных событий.

7 Критерий, обеспечивающий максимальный выигрыш среди максимально возможных называется:

- 7.1 критерием Вальда;
- 7.2 критерием Гурвица;

- 7.3 максимаксным критерием;
- 7.4 критерием Сэвиджа;
- 7.5 критерием математического ожидания.

8 Критерий, который рекомендует при выборе решения в условиях неопределенности не руководствоваться ни крайним пессимизмом (всегда рассчитывай на худшее), ни оптимизмом (все будет наилучшим образом), называется:

- 8.1 критерием Вальда;
- 8.2 критерием Гурвица;
- 8.3 максимаксным критерием;
- 8.4 критерием Сэвиджа;
- 8.5 критерий математического ожидания.

9 Критерий, при использовании которого обеспечивается наименьшее значение максимальной величины риска, называется:

- 9.1 критерием Вальда;
- 9.2 критерием Гурвица;
- 9.3 максимаксным критерием;
- 9.4 критерием Сэвиджа;
- 9.5 критерий математического ожидания.

10 Раскройте содержание понятия «неопределенность»:

- 10.1 не вполне отчетливый, неточный, неясный или уклончивый ответ;
- 10.2 условия недостаточной или ненадежной информации;
- 10.3 набор нечетких или размытых ситуаций, которые могут возникнуть помимо воли и сознания работника и изменить ход событий;
- 10.4 деятельность некомпетентного работника, принимающего ошибочные решения;
- 10.5 все ответы верны.

11 Согласно принципу де Кондорсе:

- 11.1 справедливое определение победителя возможно путем попарного сравнения кандидатов по числу голосов, поданных за них;
- 11.2 результаты голосования определяются числом баллов, набранных каждым кандидатом;
- 11.3 существует система голосования, удовлетворяющая одновременно трем принципам: рациональная (без противоречий), демократическая (один человек-один голос), решающая (позволяла осуществить выбор);
- 11.4 возможность для каждого члена группы высказать свое мнение и обосновать его, возможность для каждого члена группы выслушать мнение других членов;
- 11.5 правило диктатора – навязывать принимающим решения предпочтения лидера.

12 Согласно методу Борда:

12.1 справедливое определение победителя возможно путем попарного сравнения кандидатов по числу голосов, поданных за них;

12.2 результаты голосования определяются числом баллов, набранных каждым кандидатом;

12.3 существует система голосования, удовлетворяющая одновременно трем принципам: рациональная (без противоречий), демократическая (один человек – один голос), решающая (позволяла осуществить выбор);

12.4 возможность для каждого члена группы высказать свое мнение и обосновать его, возможность для каждого члена группы выслушать мнение других членов;

12.5 правило диктатора - навязывать принимающим решения предпочтения лидера.

### *Задания в открытой форме*

1 Понятие риска и неопределенности при разработке управленческого решения.

2 Классификация рисков при принятии решений.

3 Неравенство Маркова ...

4 Неравенство Чебышева ...

5 Байесовский подхода в принятии решений

6 Технологические риски это ...

7 Рыночные риски это ...

8 Управленческие риски это ...

### *Задание на установление правильной последовательности*

1 Установите правильную последовательность этапов процедуры управления рисками:

а) определение риска (т. е. предполагаемой вероятности и последствий конкретных видов воздействий на конкретные объекты);

б) приоритезация мер по сокращению рисков на основе выработанной компанией стратегии;

г) идентификация способов управления этими рисками;

д) Выявление, описание характера угроз.

### *Задание на установление соответствия*

1 Установите правильное соответствие:

1) Критерий, обеспечивающий максимальный выигрыш среди максимально возможных

2) Критерий, который рекомендует при выборе решения в условиях неопределенности не руководствоваться ни крайним пессимизмом (всегда рассчитывай на худшее), ни оптимизмом (все будет наилучшим образом)

3) Критерий, при использовании которого обеспечивается наименьшее значение максимальной величины риска

4) Критерий дисперсии случайной величины выигрыша

а) Критерий Вальда

б) Критерий Гурвица

в) Критерий Сэвиджа

г) Критерий математического ожидания

## **Тема 5 Качество и эффективность управленческих решений**

### *Задания в закрытой форме*

1 Факторы научной обоснованности решения – это...

а) количество участников разработки решения;

б) полнота анализа проблемной ситуации;

в) ответственность исполнителей;

г) глубина анализа ситуации;

д) методы анализа.

2 Факторы реальности решения – это...

а) наличие финансовых ресурсов;

б) сложность ситуации;

в) наличие материальных ресурсов;

г) мотивация исполнения.

3 Признаки научной обоснованности решений – это...

а) наличие моделей, расчетов в обосновании решений;

б) ответственность за исполнение решений;

в) сроки разработки решений;

г) методы разработки решений;

д) сроки выполнения решения.

4 Факторы оптимальности решений – это...

а) многовариантность;

б) количество участников разработки;

в) методы разработки;

г) контроль выполнения.

5 Признаки оптимальности решений – это...

а) продолжительность разработки решения;

б) заданные сроки реализации;

в) соответствие целям организации;

г) срок утверждения.

6 Низкая эффективность реализации решения может проявляться...

- а) в корректировке решения;
- б) удлинении сроков разработки решения;
- в) увеличении сроков реализации решения;
- г) дополнительном анализе ситуации;
- д) несоответствии поставленных целей решения и полученных результатов его исполнения.

7 Критерий эффективности решения – это...

- а) состав источников финансовых ресурсов;
- б) степень достижения цели;
- в) количество участников разработки решения;
- г) механизм организации выполнения решения.

8 Критерии качества решения – это...

- а) характер целей решения;
- б) сроки реализации решения;
- в) мотивация выполнения решения;
- г) механизмы ответственности за решение;
- д) ресурсоемкость решения.

9 Направления повышения эффективности решения – это...

- а) сокращение сроков реализации;
- б) расширение использования экспертных методов разработки;
- в) повышение результативности выполнения решений;
- г) снижение ресурсоемкости решений.

10 Приоритетный критерий эффективности решения – это...

- а) ресурсоемкость;
- б) степень достижения цели;
- в) сроки разработки;
- г) сроки реализации.

11 Назовите метод оценки экономической эффективности управленческого решения, соответствующий следующему определению – «измерение (оценка) экономической эффективности управленческого решения основана на анализе 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) косвенный метод;
- б) метод определения по конечным результатам;
- в) метод определения экономической эффективности;
- г) оценка качества управленческих решений;
- д) все ответы правильные.

12 Назовите метод оценки экономической эффективности управленческого решения, соответствующий следующему определению – «основан на расчете эффективности производства в целом и выделении фиксированной части».

- а) косвенный метод;
- б) метод определения по конечным результатам;
- в) метод определения экономической эффективности;
- г) оценка качества управленческих решений;
- д) все ответы правильные

13 Назовите метод оценки экономической эффективности управленческого решения, соответствующий следующему определению – «основан на оценке непосредственного эффекта от управленческого решения при достижении целей, реализации функций, решении задач».

- а) косвенный метод;
- б) метод определения по конечным результатам;
- в) метод определения экономической эффективности;
- г) оценка качества управленческих решений;
- д) все ответы правильные

14 Качество управленческих решений - это:

- а) степень соответствия управленческих решений внутренним требованиям (стандартам) организации;
- б) концепция качества, отражающая степень, в которой товары или предоставляемые организацией услуги фактически удовлетворяют нужды клиентов;
- в) концепция качества, отражающая уровень качества самой организации;
- г) степень удовлетворения важных личных потребностей через деятельность в трудовой организации;
- д) соответствие характеристикам - научная обоснованность, своевременность, непротиворечивость, адаптивность, реальность.

*Задания в открытой форме*

- 1 Основные факторы эффективности решений
- 2 Матрица эффективности управленческих решений
- 3 Виды контроля реализации управленческих решений
- 4 Этапы контроля управленческих решений

*Задание на установление соответствия*

1 Установите соответствие показателей и критериев эффективности решения:

Показатели: а) материалоемкость; б) производительность труда исполнителей; в) соответствие фактического и запланированного результатов; г) отношение фактического срока реализации к запланированному; д) затраты денежных средств на реализацию решения.

Критерии: 1) целевой; 2) ресурсный; 3) временной. 10. Возможные причины низкой эффективности решений – это... а) невысокое качество принятого решения; б) несовершенство мотивационного механизма реализации; в) стандартность решения; г) формализованность решения.

### *Задание на установление правильной последовательности*

Установите последовательность стилей руководства, отражающую усиление демократизма принятия решений:

- а) стиль полного участия;
- б) авторитарный;
- в) индивидуально-консультационный;
- г) консультационно-групповой.

***Шкала оценивания:*** ...балльная.

***Критерии оценивания:***

Каждый вопрос (задание) в тестовой форме оценивается по дихотомической шкале: выполнено – 1 балл, не выполнено – 0 баллов.

Применяется следующая шкала перевода баллов в оценку по 5-балльной шкале:

- **18 -20 баллов** соответствуют оценке «отлично»;
- **15 - 17 баллов** – оценке «хорошо»;
- **11 - 14 баллов** – оценке «удовлетворительно»;
- **10 баллов и менее** – оценке «неудовлетворительно».

## ***1.2 ОПИСАНИЕ КОНКРЕТНЫХ СИТУАЦИЙ***

**Тема 1 Сущность, свойства и классификация управленческих решений. Особенности принятия решений в процессе управления персоналом организации**

Организация сформулировала перед экспертно-консультационной организацией конкретную ситуацию «определить резервы производства, организации и управления, чтобы обеспечить к концу следующего года рост производительности труда работников основного производства на 5 процентов. Консультационная организация направила в организацию специалистов разного профиля для диагностического обследования и выявления структуры поставленного вопроса (изучаемая организация является ведущей в данном регионе по производству строительных деталей - сборного железобетона).

В ходе обследования перед исследователями стояли следующие *вопросы*:

1 Разработать методологию анализа и решения проблемы увеличения производительности труда на основе интенсивных факторов технического и социального характера.

2 Предложить руководству организации практически реализуемый метод формирования рационального варианта, программу развития, не противоречащую традиционному подходу, ранее применявшемуся в данной организации.

3 Определить совокупность факторов роста производительности труда на основе социологического исследования.

В процессе исследования была составлена последовательность решения поставленных проблемных вопросов. Она включала в себя 7 этапов: формулирование проблемы и постановка цели для ее решения; структуризация цели; составление моделей объекта управления; прогнозирование будущих состояний объектов управления; диагностирование проблемы и формулирование альтернатив развития организации; выбор альтернатив; реализация программы мероприятий. Охарактеризуйте конкретно каждый этап.

### **Тема 3 Факторы, методы и модели разработки и принятия управленческих решений**

Людмила Власова закончила психологический факультет Московского университета, затем аспирантуру и защитила кандидатскую диссертацию на тему «Нетрадиционные методы разрешения межличностных конфликтов в трудовом коллективе». После 10 лет работы преподавателем в одном из московских Вузов, она перешла на должность консультанта в центр психологической помощи. В течение 3 лет Людмила занималась оказанием практической помощи детям из неблагополучных семей, разрешением конфликтов в школах и учреждениях, консультированием представителей районной администрации. Работа доставляла Людмиле большое удовлетворение, позволяла оказывать реальную помощь конкретным людям, использовать на практике теоретические знания, встречаться с интересными людьми. В то же время получаемой заработной платы едва хватало, чтобы свести концы с концами.

Поэтому когда один из знакомых предложил ей должность начальника отдела кадров крупного совместного предприятия с окладом в 10 раз большим, чем в центре, Людмила очень заинтересовалась его предложением. Успешно пройдя собеседование с руководителями СП, она приняла предложение, считая, что знания психологии, английского языка, навыки коммуникации, опыт работы преподавателем и консультантом позволят ей добиться успеха в работе, привлекавшей не только высоким заработком, но и возможностями профессионального развития, работой с иностранными специалистами, поездками по стране и за рубеж.

В начале своего первого рабочего дня Людмила провела около одного часа с Генеральным директором СП, объяснившим, что он ожидает от начальника отдела кадров организации профессионального обучения, осуществления контроля за приемом на работу и численностью сотрудников, ведения необходимой документации. Через неделю представитель западного партнера провел с Людмилой однодневное обучение основам управления персоналом, и она начала осваивать новую должность. Работа оказалась гораздо более сложной, чем предполагала Людмила: 10-часовой рабочий день, продолжительные совещания по техническим вопросам, в которых Людмила не разбиралась, многочисленные вопросы и жалобы рядовых сотрудников, необходимость готовить ежемесячные отчеты для западных партнеров. Не хватало времени, чтобы перевести дух, не то чтобы обобщить впечатления или подумать о том, чтобы что-то изменить, как ее учил специалист из европейского отделения.

Скоро возникла первая кризисная ситуация: выполняя рекомендации партнера, Людмила подняла вопрос о необходимости сокращения непроизводственных работников, чем вызвала бурную реакцию директора по производству, в резкой форме обвинившего ее в некомпетентности и неопытности. Людмила разрыдалась и больше к этой теме не возвращалась. Через месяц Генеральный директор вызвал к себе начальника отдела кадров и попросил объяснить, почему западный партнер не получил ежемесячного отчета по персоналу.

Оказалось, что Людмила просто забыла о нем. Еще через неделю возникло новое недоразумение: Людмила ушла с работы раньше обычного и не оказалась на месте, чтобы ответить на срочный вопрос Генерального директора, высказавшего на следующее утро свое недовольство работой начальника отдела кадров. Неделю спустя Людмила принесла заявление об уходе.

#### *Вопросы*

1 Как можно охарактеризовать ситуацию, в которой находится Людмила Власова? Почему она хочет покинуть СП?

2 Насколько будни начальника отдела кадров соответствовали ожиданиям Людмилы? Обладала ли она необходимыми профессиональными качествами и мотивацией для работы в этой должности?

3 Как вы оцениваете решение руководства СП назначить Людмилу Власову на должность начальника отдела кадров? Что (в биографии Людмилы) говорило в пользу этого решения? Что должно было насторожить руководителей совместного предприятия?

4 Отвечало ли организованное для Людмилы обучение ее потребностям? Что бы вы предложили взамен или в дополнение к сделанному?

5 Что бы вы сделали на месте Генерального директора с заявлением об уходе?

#### Тема 4 Исследование среды принятия кадровых решений

С целью изучения стрессогенности организационной среды в нефтегазодобывающей организации был проведен стрессмониторинг, разработанный К.Э. Оксинайдом. Мониторинг включает опрос персонала, изучение его результатов, а также учет и анализ объективных данных, которые должны поступать в службу управления персоналом и линейным руководителям. Объем свободной выборки составил 60 человек: это были сотрудники различных подразделений с разным стажем работы (менее 1 года, 1–5 лет, более 5 лет), с различным статусом в организационной структуре. Стресс-мониторинг состоял из двух частей:

- оценка удовлетворенности персонала условиями труда;
- оценка эмоционального состояния персонала.

Первая анкета содержала характеристики условий труда в организации. Сотрудники должны были оценить свою удовлетворенность перечисленными условиями труда и отметить ту колонку, которая в наибольшей степени отражает степень их удовлетворенности. В результате анкетирования персонала предприятия были получены следующие результаты. Интегральный показатель удовлетворенности сотрудников условиями труда в организации, который рассчитывается как среднее арифметическое от суммы баллов по всем 28 представленным показателям, в среднем по всем сотрудникам предприятия оказался равным 3,5, т. е. на предприятии наблюдается умеренный уровень стрессовой нагрузки. Это означает, что величина стрессовой нагрузки на работников не достигла критического уровня и не провоцирует дезорганизацию трудовых процессов. Но при этом полученная величина является нижней границей значений, характерных для умеренного уровня стрессовой нагрузки. Данные результаты были получены в силу того, что большинство сотрудников выбрало такие варианты ответов, как «скорее не удовлетворен, чем удовлетворен» и «совершенно не удовлетворен» при оценке следующих показателей:

- напряженность труда (ощущение дефицита времени в процессе выполнения заданий);
- равномерность загрузки в течение рабочего дня (ритмичность);
- организованность процесса труда, в том числе наличие постоянного рабочего места; – предоставление очередного отпуска;
- продолжительность очередного отпуска.

Вторая анкета состояла из 22 утверждений, отражающих мысли и переживания человека по поводу его профессиональной деятельности, и имела три оценочные шкалы: «эмоциональное истощение», «деперсонализация», «редукция личных достижений».

После подсчета баллов по трем оценочным шкалам были получены следующие результаты:

- степень эмоционального истощения сотрудников агентства – 19 баллов;
- выраженность деперсонализации – 17 баллов;



## Тема 5 Качество и эффективность управленческих решений

Эффективность управленческих решений (УР) - это ресурсная результативность, полученная по итогам разработки и реализации управленческих решений. В качестве ресурсов могут быть финансы, материалы, персонал. Классификация эффективности управленческих решений аналогична общей классификации эффективности:

- организационная эффективность УР – это факт достижения организацией целей меньшим числом работников или за меньшее время;
- социальная эффективность УР – это факт достижения целей для большего количества работников с меньшими финансовыми затратами;
- экономическая эффективность УР – это соотношение стоимости прибавочного продукта, полученного в результате реализации УР, и затрат на его разработку и реализацию.

Эффективность управленческих решений зависит от уровня неопределенности внешней среды и характера деятельности лица принимающего решения. К эффективным управленческим решениям относятся решения обоснованные, выполняемые и легко принимаемые к исполнению, а к неэффективным – наоборот. Приведите примеры показателей, характеризующие различные виды эффективности управленческих решений.

Проведенный анализ организации процесса рекрутинга персонала показал, что в ООО «БрянскАгрострой» достаточно хорошо организован процесс рекрутинга, он имеет четкие алгоритмы и проводится поэтапно. Каждый этап включает в себя определенные действия. Однако, были выявлены некоторые проблемы, которые требуют разработки, принятия и реализации управленческих решений для оптимизации процесса рекрутинга:

- увеличение стоимости вакансии,
- увеличение количества времени работы над вакансией,
- увеличение индекса замен.

Программа мероприятий по устранению выявленных проблем в процессе рекрутинга персонала в ООО «БрянскАгрострой» в таблице 2.

Таблица 2 - Программа мероприятий по устранению выявленных проблем в процессе рекрутинга персонала в ООО «БрянскАгрострой»

№	Наименование мероприятия	Вариант решения проблем	Срок решения	Ответственные лица
1	Снижение стоимости вакансии	Внедрение робота на этапе парсинга резюме		
2	Снижение количества времени работы над вакансией	Раннее определение потребности в вакансии, использование виртуальных ассистентов.		
3	Снижение индекса замен	Применение материальной и нематериальной мотивации		

Необходимо разработать управленческие решения по устранению недостатков силами специалистов ООО «БрянскАгрострой». Управленческие решения разрабатываются и реализуются специалистами HR-отдела. Управленческие решения по снижению стоимости вакансии в таблице 3.

Таблица 3 - Управленческие решения по снижению стоимости вакансии

Наименование мероприятия	Срок реализации	План реализации	Ответственный	Затраты, руб.
1 Активная работа над раскруткой сообщества компании в социальной сети для бесплатного размещения вакансий в любом количестве		1.Размещение таргетированной рекламы; 2.Привлечение подписчиков	Ассистент специалиста по подбору персонала	
2 Внедрение виртуального ассистента Avito		1.Заключение договора с контрагентом: - согласование условий; - проверка предоставленных КА документов; - заведение договора; - оплата счёта. 2.Создание сценариев для работы	Ведущий специалист по обучению и развитию персонала	
3 Ускорение процесса собеседований. Использование видеointервью с предустановленными вопросами.		1.Поиск платформы для проведения онлайн-интервью; 2.Заключение договора с поставщиком услуг; 3. Оплата счета; 4. Покупка необходимого для работы оборудования 5.Создание сценариев для работы.	Старший менеджер по подбору персонала, технический специалист	
Итого				

Проанализируем содержание таблицы 3.

1 Первое мероприятие включает в себя активизацию работы с социальными сетями, т.к. в настоящее время социальные сети являются основным ресурсом информации. Необходимо провести анализ корпоративного сообщества, заняться наполнением профессионального контента, заняться работой по привлечению подписчиков.

2 Мероприятие включает в себя автоматизацию рекрутинга. На данном этапе предлагается внедрить виртуального ассистента для разбора откликов

потенциальных кандидатов на одной из платформ размещения вакансий, - Avito. Ассистент представляет собой робота, который задает соискателю ряд вопросов, которыми обычно интересуется рекрутер на первичном интервью. Таким образом, можно сформировать подобие резюме, позволяющее не отвечать на одинаковые вопросы работодателя.

3 Третье мероприятие – использование видео-интервью. Данный процесс позволяет специалистам по подбору персонала оценить кандидатов в удобное для них время. Данное мероприятие снижает время, потраченное на организацию и проведения собеседований, и помогает быстрее принять решение о трудоустройте кандидата.

Управленческие решения по снижению количества времени работы над вакансией представлены в таблице 4.

Таблица 4 - Управленческие решения по снижению количества времени работы над вакансией

Наименование мероприятия	Срок реализации	План реализации	Ответственный	Затраты, руб.
1 Анализ рабочего времени рекрутера		Проведение фотографии рабочего дня	Ведущий специалист по обучению и развитию персонала	
2 Раннее определение потребности в вакансии		Составление плана подбора персонала на будущий квартал	Руководитель HR-отдела	
3 Поиск внутренних кандидатов.		Активная работа с кадровым резервом: - сбор участников; - проведение ассесментов	Ведущий специалист по обучению и развитию	
4 Использование приложений для размещения вакансий		1 Поиск подходящего приложения; 2 Заключение договора с контрагентом; 3 Контроль оплаты; 4 Тестирование приложения	Ассистент специалиста по подбору персонала	
Итого				

В таблице 4 представлены управленческие решения по снижению количества времени работы над вакансией.

Первое включает в себя анализ рабочего времени рекрутера (фотография рабочего дня). Необходимо провести фотографии рабочего дня специалистов, которые непосредственно занимаются подбором персонала. Составить карту фотографии рабочего дня, в которой отразить недоставки и проблемы в работе рекрутеров. Далее, после обнаружения недостатков

провести работу по их устранению, и, таким образом снизить количество времени работы с вакансиями.

Второе решение включает в себя раннее определение потребности в вакансии. К этой задаче необходимо привлечь руководителя отдела персонала, который сможет собрать информацию о вводе новых штатных единиц у сотрудников смежных отделов. Таким образом, специалист по подбору персонала сможет заранее подготовиться к возможному росту потребностей в кадрах.

Третье включает в себя работу с действующими сотрудниками организации. Наличие грамотно организованного кадрового резерва уменьшает текучесть кадров. Для сотрудников кадровый резерв – шаг к новым возможностям. Специалисты по подбору персонала могут сохранить ценных сотрудников для компании, продлить время их работы на компанию за счет развития и ротации.

Пункт четвертый включает в использование приложений для размещения вакансий. Необходимо определиться с приложением, благодаря которому можно размещать вакансии одновременно на всех платформах. Приложение также может помочь составить привлекательные и информативные тексты вакансии.

В таблице приведены управленческие решения по снижению индекса замен - количество случаев, в которых рекрутер вынужден искать замену устроенному им же кандидату, который не прошел испытательный срок.

Таблица 5 – Управленческие решения по снижению индекса замен

Наименование мероприятия	Срок реализации	План реализации	Ответственный	Затраты, руб.
Применение материальной и нематериальной мотивации.		Разработка программы мотивации сотрудников на испытательном сроке	Специалист по компенсациям и льготам.	
Оптимизация рабочей нагрузки		Составление плана работ на день	Специалист по охране труда	
Обучение и поддержка		Предоставление подходящего обучения и предоставления наставника на испытательный срок	Ведущий специалист по обучению и развитию	
Адаптация сотрудников		Звонок после 1 недели работы, 1 месяца и 3 месяцев работы сотруднику с целью получения информации об удовлетворенности работой	Ассистент специалиста по подбору персонала	
Итого				

В таблице 5 представлены кадровые решения по снижению индекса замен, который включает в себя четыре пункта.

Пункт первый включает в себя применение материальной и нематериальной мотивации. В организации необходимо внедрить новый вариант мотивации, например, ввести звание «Лучший новичок».

Пункт второй – оптимизация рабочей нагрузки. Пункт третий – обучение и поддержка. Предоставление подходящего обучения и наставничества, которые будут являться ключевым аспектом для успешного прохождения испытательного срока. Пункт четвертый – адаптация сотрудников.

Для оценки эффективности разработанной программы необходимо произвести расчет общих затрат, которые понесет компания для внедрения предложенной программы. Экономический эффект и окупаемость предлагаемых мероприятий состоит из суммы отдельных расчетов.

Таблица 6 - Общие затраты на предлагаемую программу.

Наименование мероприятия	Разделы мероприятий	Затраты, руб.
Снижение стоимости вакансии	Активная работа над раскруткой сообщества компании в социальной сети для бесплатного размещения вакансий в любом количестве.	
	Внедрение виртуального ассистента Avito	
	Ускорение процесса собеседований. Использование видео-интервью с предустановленными вопросами.	
Снижение количества времени работы над вакансией	Анализ рабочего времени рекрутера	
	Раннее определение потребности в вакансии	
	Поиск внутренних кандидатов.	
	Использование приложений для размещения вакансий	
Снижение индекса замен (уход сотрудников на испытательном сроке)	Применение материальной и нематериальной мотивации.	
	Балансирование рабочей нагрузки	
	Обучение и поддержка	
	Адаптация сотрудников	
Итого		

Планируется, что будут следующие положительные результаты - реализация мероприятий по улучшению процесса рекрутинга персонала позволит улучшить движение персонала ООО «БрянскАгрострой» и снизить текучесть кадров.

Предположительно, при улучшении условий отбора персонала текучесть персонала, что будет являться положительной тенденцией, увеличатся коэффициенты постоянства и стабильности персонала.

Предполагается, что внедрение предложенных мероприятий повысит эффективность рекрутинга и сократит время закрытия вакансии. Также

снизится стоимость размещения вакансии за счет внедрения автоматизированных процессов.

В таблице 7 необходимо провести сравнительный анализ эффективности рекрутинга с учетом реализации предложенной программы.

Таблица 7 - Сравнительный анализ эффективности рекрутинга с учетом реализации предложенной программы

Наименование показателя	Алгоритм расчета показателя	Факт 2024	Прогноз 2025	Абсолютное отклонение 2024/2025	2024/2025 коэф.
Стоимость вакансии	Стоимость размещения				
Индекс времени работы над вакансией	Количество времени, потраченного на закрытие одной вакансии				
Индекс принятых предложений о работе	Отношение количества принятых предложений о вакансиях к количеству приглашенных на кандидатов				
Индекс замен	Количество принятых работников к количеству уволенных				

В случае реализации предложенных мероприятий ожидается положительный прогноз. Планируется, что будут следующие положительные результаты - реализация мероприятий по улучшению процесса рекрутинга персонала позволит улучшить движение персонала и снизить текучесть кадров.

#### *Вопросы*

Изучите материал конкретной ситуации. Используя материалы официальных сайтов, заполните таблицы и оцените эффективность управленческих решений.

**Шкала оценивания: 5 балльная.**

#### **Критерии оценивания:**

**5 баллов** (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если задача решена правильно, в установленное преподавателем время или с опережением времени, при этом обучающимся предложено оригинальное (нестандартное) решение, или наиболее эффективное решение, или наиболее рациональное решение, или оптимальное решение.

**4 балла** (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если задача решена правильно, в установленное преподавателем время, типовым способом; допускается наличие несущественных недочетов.

**3 балла** (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если при решении задачи допущены ошибки

некритического характера и (или) превышено установленное преподавателем время.

**1 балл** (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если задача не решена или при ее решении допущены грубые ошибки.

### ***1.3 ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ЗАДАЧИ***

#### **Тема 2 Механизм принятия решений в процессе управления персоналом**

##### *Производственная задача № 1*

В разработке проекта создания программного обеспечения для управления персоналом учреждения здравоохранения используется метод Дельфи для сбора мнений врачей, администраторов и IT-специалистов. Это позволяет учесть разнообразные факторы и потребности и внести значимые улучшения в продукт до его запуска.

В результате проведения первого этапа экспертизы по методу Дельфи получены следующие оценки экспертов: 100, 120, 125, 123, 84, 90, 98, 110, 150, 145, 170. Можно ли завершить экспертизу? Если экспертиза может быть завершена, назовите результат экспертной оценки.

##### *Производственная задача № 2*

С целью анализа взаимного влияния зарплаты и текучести персонала на семи однотипных предприятиях с одинаковым числом работников проведены измерения уровня месячной зарплаты  $X$  и числа уволившихся за год рабочих  $Y$  (таблица 8).

Рассчитайте линейное уравнение парной регрессии  $y$  от  $x$ , среднюю ошибку аппроксимации.

Таблица 8 - Исходные данные

Номер предприятия	Среднемесячная зарплата, у.е., $x$	Число уволившихся, чел., $y$
1	100	60
2	120	50
3	130	40
4	150	35
5	200	25
6	250	20
7	300	15

На предприятии прогнозируемая величина заработной платы - 200 у.е., сколько должно составить среднее число уволившихся? Оцените влияние « $x$ » на « $y$ » с помощью коэффициента регрессии. Сделайте выводы по результатам расчетов.

### *Производственная задача № 3*

Проект развития системы управления персоналом металлургического холдинга состоит в реализации пяти процессов, каждым из которых руководит отдельная проектная команда. Каждая команда оценила ожидаемые затраты и ожидаемый размер чистой прибыли (или эффект этапа). Исходные данные представлены в таблице 9. Ресурс центра, руководящего проектом, равен 16000 млн. руб.

Таблица 9 - Исходные данные (млн. р.)

Номер команды	1	2	3	4	5	6
Ожидаемые затраты команды (заявки)	2100	3820	2430	3270	2930	2640
Ожидаемые чистая прибыль команды	230	170	310	280	150	250

Определите, как Центр распределит ресурс между командами согласно результатам конкурсного механизма?

### **Тема 3 Факторы, методы и модели разработки и принятия управленческих решений**

#### *Производственная задача № 4*

Одним из основных направлений кадровой работы является подбор, отбор и найм персонала. В связи с этим возникает проблема выбора кандидатов по совокупности критериев, которую необходимо решить с помощью метода анализа иерархий.

На предприятии имеется вакансия бухгалтера по налогам. На данную вакансию есть резюме четырех альтернативных кандидатов. Необходимо выбрать наиболее подходящую кандидатуру на замещение вакантной должности бухгалтера по налогам.

Заданы альтернативные варианты выбора – претенденты на должность: Кандидат №1, Кандидат №2, Кандидат №3, Кандидат №4.

При рассмотрении кандидатур на основе экспертной оценки определены критерии оценки альтернативных кандидатов:

- уровень образования;
- стаж работы бухгалтером по налогам;
- знание программы 1С:Зарплата, Excel, Word;
- умение составлять отчеты в налоговую инспекцию (НИ), пенсионный фонд (ПФР);
- знание Трудового Кодекса (ТК), Налогового Кодекса (НК);
- возраст;
- коммуникационные навыки.

Данные для оценки кандидатов на замещение вакантной должности бухгалтера по налогам представлены в таблице .

В структуре данных в таблице 10:

- факторы (критерии) оценки кандидатов и их обозначения;
- описание кандидатов по факторам (критериям) и их обозначения для последующего описания процесса принятия решения.

Постройте «дерево целей» по методу анализа иерархий (МАИ). Рассчитайте вектор приоритетов по факторам (критериям) оценки кандидатов. Сравните кандидатов по каждому фактору (критерию). Оцените согласованность полученных оценок.

Таблица 10 – Оценка кандидатов на замещение вакантной должности бухгалтера по налогам

Кандидатуры	Кандидат №1 (А)	Кандидат №2 (В)	Кандидат №3 (С)	Кандидат №4 (D)
Факторы оценки				
Образование (А1)	высшее очное	высшее заочное	средне–специальное	высшее очное
Стаж работы (А2)	7 лет	5 лет	15 лет	3 года
Знание программы 1С (А3)	95%	85%	88%	60%
Умение составлять отчеты (А4)	90%	75%	65%	45%
Знание ТК и НК (А5)	85%	70%	95%	50%
Возраст (А6)	40 лет	34 года	50 лет	25 лет
Коммуникационные навыки (А7)	90%	85%	70%	85%

Используя метод анализа иерархий (МАИ), примите кадровое решение по выбору кандидата на должность бухгалтера.

#### *Производственная задача № 5*

HR-аналитика позволяет выразить в цифрах многие процессы в компании, точно оценивать кадровую ситуацию и вовремя принимать управленческие решения. В таблице 11 приведены показатели для расчета HR-метрик и разработки кадровых решений.

Таблица 11 – Показатели для расчета HR-метрик и разработки кадровых решений

Показатель	2020 г	2021 г	2022 г
Численность персонала на начало года	1709	1942	1363
Принято на работу	552	944	1470
Выбыло, в том числе:	1043	985	1484
– по собственному желанию	963	930	1420
– уволено за нарушение трудовой дисциплины	80	55	64
Численность персонала на конец года	1218	1901	1349
Количество поступивших заявок от соискателей	557	951	1471
Количество человеко-дней отсутствия на работе (с учетом ежегодного отпуска)	122934	161406	113904
Средний стаж сотрудников организации, лет	4,7	3,3	3,1

Рассчитайте HR-метрики, проанализируйте их динамику, заполните таблицу 12. На основании полученных результатов разработайте управленческие решения по совершенствованию кадровых процессов в организации.

Таблица 12 – Динамика HR-метрик организации

Показатель	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021	2022/2020
Текущность персонала по компании в целом или по подразделениям						
Среднее количество резюме на одну вакансию						
Уровень абсентеизма						
Средний стаж работы сотрудников в компании						

#### Тема 4 Исследование среды принятия кадровых решений

##### *Производственная задача № 6*

На рассмотрение HR-службы вынесено 2 проекта развития системы управления персоналом и повышения производительности труда. Осуществление проектов сопряжено с риском. Реализация первого проекта обеспечивает получение в течение года прибыли 150 млн руб. с вероятностью 0,4, в остальных случаях ожидается убыток 20 млн руб. Второй проект обещает прибыль 100 млн руб. с вероятностью 0,5 или убыток в 3 млн руб. Какой проект предпочтительней с точки зрения ожидаемой прибыли?

##### *Производственная задача № 7*

Команда реализует проект в условиях риска и неопределенности. Проект характеризуется следующими прогнозными данными.

Вероятность того, что реальная цена продажи продукта изменится, т. е. станет больше, меньше или равна плановой, оценивается экспертами как, соответственно, 30, 30 и 40%. Если цена все же окажется меньше плановой, то, по мнению экспертов, с вероятностью 60% отклонение будет не более –10%, с вероятностью 30% – от –10 до –20% и с вероятностью 10% – от –20 до –30%.

Аналогичным образом анализируем отклонения в положительную сторону: с вероятностью 60% отклонение будет не более +10%, с вероятностью 30% – от +10 до +20% и с вероятностью 10% — от +20 до +30%. Отклонения более 30% в любую сторону эксперты оценивают как маловероятные.

NPV проекта составляет 709 тысяч рублей. Кроме того, известно, что изменение цены реализации на –30% приведет к сокращению NPV проекта на 7 825 тысяч рублей, изменение цены реализации на –20% приведет к сокращению NPV проекта на 5585 тысяч рублей, изменение цены реализации

на –10% приведет к сокращению NPV проекта на 2 941 тысячу рублей. Рост цены проекта на 30% приведет к росту NPV проекта на 7430 тысяч рублей, рост цены проекта на 20% приведет к росту NPV проекта на 4631 тысячу рублей, рост цены проекта на 10% приведет к росту NPV проекта на 2906 тысяч рублей.

На основе приведенной информации составьте «дерево вероятностей», рассчитайте итоговую вероятность отклонения цены реализации от планового значения, суммарный риск по NPV по проекту, а также ожидаемую величину NPV, скорректированную на риск, связанный с изменением цены реализации.

**Шкала оценивания:** 5 балльная.

**Критерии оценивания:**

**5 баллов** (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если задача решена правильно, в установленное преподавателем время или с опережением времени, при этом обучающимся предложено оригинальное (нестандартное) решение, или наиболее эффективное решение, или наиболее рациональное решение, или оптимальное решение.

**4 балла** (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если задача решена правильно, в установленное преподавателем время, типовым способом; допускается наличие несущественных недочетов.

**3 балла** (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если при решении задачи допущены ошибки некритического характера и (или) превышено установленное преподавателем время.

**1 балл** (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если задача не решена или при ее решении допущены грубые ошибки.

## ***1.4 МУЛЬТИМЕДИЙНЫЕ ПРЕЗЕНТАЦИИ***

### **Тема 2 Механизм принятия решений в процессе управления персоналом**

*Темы для разработки мультимедийных презентаций*

1 Использование в разработке и принятии управленческих решений метода Дельфи

2 Использование в разработке и принятии управленческих решений «мозгового штурма»

3 Специфика кадровых решений в различных отраслях и сферах деятельности (по выбору студента)

4 Проблемы современных кадровых решений

5 Принятие решений в различных конфликтных ситуациях

6 Разработка и принятие кадровых решений по результатам фактографических прогнозов

7 Принятие кадровых решений при формировании системы

профессиональной подготовки персонала организации и системы мотивации трудовой деятельности

#### **Тема 4 Исследование среды принятия кадровых решений**

*Темы для разработки мультимедийных презентаций*

- 1 Принятие кадровых решений для снижения риска профессионального выгорания
- 2 Принятие кадровых решений для снижения социально-психологических рисков
- 3 Разработка и принятие кадровых решений в VUCA-мире
- 4 Разработка и принятие кадровых решений в BANI-мире
- 5 Измерение кадровых рисков для разработки и реализации управленческих решений
- 6 Принятие кадровых решений для снижения рисков при управлении деловой карьерой персонала
- 7 Принятие кадровых решений для снижения рисков при управлении мотивацией и стимулированием труда персонала

#### **1.5 ДЕЛОВАЯ ИГРА**

#### **Тема 2 Механизм принятия решений в процессе управления персоналом**

Наименование игры: *Мозговой штурм*

Перечень ролей: *Эксперты*

Концепция игры: проводится деловая игра «Мозговой штурм» для решения проблемы совершенствования механизма принятия решений в процессе управления персоналом предприятия (организации). Студенты выступают экспертами генерирующими идеи решения проблемной ситуации в соответствии с технологией мозгового штурма. После деструкции идей составляется окончательный перечень идей в виде «дерева целей».

Ожидаемый результат: *«дерево целей» решения проблемы совершенствования механизма принятия решений в процессе управления персоналом предприятия (организации).*

**Шкала оценивания:** 5 балльная.

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

**3 балла** (или оценка **«отлично»**) выставляется обучающемуся, если он принимает активное участие в деловой игре и полностью справляется с порученной ему ролью, выполняя требуемые от него трудовые действия и проявляя способность применять на практике необходимые для этого знания, умения и навыки; легко откликается на развитие и неожиданные повороты игрового «профессионального» сюжета, создаваемого преподавателем в режиме реального времени; свободно и эффективно взаимодействует с другими участниками игры (своими «деловыми» партнерами); задания, полученные в ходе игры, выполнены точно и

правильно; при обсуждении результатов игры демонстрирует способность к профессиональной саморефлексии.

**2 балла** (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если он хорошо ориентируется в искусственно созданной «профессиональной» ситуации, при выполнении своей роли демонстрирует активность и готовность выполнять необходимые трудовые действия, допуская отдельные недочеты; адекватно реагирует на развитие и неожиданные повороты игрового «профессионального» сюжета, создаваемого преподавателем в режиме реального времени; старается «профессионально» взаимодействовать с другими участниками игры (своими «деловыми» партнерами); задания, полученные в ходе игры, выполнены с небольшими недочетами; при обсуждении результатов игры проявляет критичность по отношению к самому себе.

**1 балл** (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он нуждается в посторонней помощи при выполнении трудовых действий, выполняя доверенную ему роль в искусственно созданной «профессиональной» ситуации; при выполнении своей роли демонстрирует неполноту собственных знаний, вследствие чего пассивен и испытывает затруднения при неожиданном развитии игрового «профессионального» сюжета, создаваемого преподавателем в режиме реального времени; неуверенно взаимодействует с другими участниками игры (своими «деловыми» партнерами); задания, полученные в ходе игры, выполнены с ошибками; при обсуждении результатов игры пассивен, внешнюю оценку предпочитает самооценке.

**0 баллов** (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он не справился с выполнением трудовых действий, необходимых по доставшейся ему роли в искусственно созданной «профессиональной» ситуации; при выполнении своей роли демонстрирует отсутствие элементарных знаний, вследствие чего пассивен и теряется при неожиданном развитии игрового «профессионального» сюжета, создаваемого преподавателем в режиме реального времени; вынужденно и неэффективно взаимодействует с другими участниками игры (своими «деловыми» партнерами); задания, полученные в ходе игры, не выполнены или выполнены с грубыми ошибками; при обсуждении результатов игры не способен дать адекватную профессиональную оценку своим действиям.

## ***1.6 ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ***

### **Тема 2 Механизм принятия решений в процессе управления персоналом**

- 1 Прогнозирование в разработке управленческих решений
- 2 Диагностика системы разработки и реализации управленческих решений в организации
- 3 Системное совершенствование процесса разработки и

экономического обоснования управленческих решений

4 Принятие решений в управлении проектами

5 Методы экспертного оценивания в принятии управленческих решений

6 Разработка управленческих решений на основе мониторинга человеческих ресурсов в организации

7 Психологические основы принятия управленческих решений

### **Тема 3 Факторы, методы и модели разработки и принятия управленческих решений**

1 Особенности управленческих решений в условиях внедрения современных информационных технологий

2 Модели разработки и принятия кадровых решений

3 Использование метода анализа иерархий в разработке и принятии управленческих решений

4 Принятие решений по управлению трудовыми ресурсами на основе сценарного анализа регионального развития

5 Исследование внешней среды организации для разработки и реализации кадровых решений

6 Исследование внешней и внутренней среды организации для разработки и реализации кадровых решений

7 Разработка и реализация решений по повышению производительности труда

### **Тема 4 Исследование среды принятия кадровых решений**

1 Факторы кадровых рисков в системе управления персоналом организации

2 Управление конфликтами и стрессами в системе разработки и реализации кадровых решений

3 Принятие кадровых решений в неопределенной внешней среде

4 Разработка требований к системе управления кадровыми рисками в организации

5 Организационный механизм управления кадровыми рисками в организации

6 Предупреждение и разрешение кадровых рисков при проведении текущей деловой оценки персонала организации

7 Нарушения в системе кадровой безопасности организации вследствие недостатков системы коммуникаций

### **Тема 5 Качество и эффективность управленческих решений**

1 Повышение эффективности управленческих решений

2 Особенности принятия эффективных решений в различных отраслях и сферах деятельности (по выбору студентов)

3 Принятие решений на основе сценарного анализа развития системы

управления персоналом

4 Социально-психологические последствия принятия и реализации управленческих решений

5 Цифровой контроль реализации управленческих решений

6 Факторы эффективности управленческих решений

7 Этапы контроля кадровых решений развивающейся организации

**Шкала оценивания:** 5 балльная.

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

**5 баллов** (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если тема реферата раскрыта полно и глубоко, при этом убедительно и аргументированно изложена собственная позиция автора по рассматриваемому вопросу; структура реферата логична; изучено большое количество актуальных источников, грамотно сделаны ссылки на источники; самостоятельно подобран яркий иллюстративный материал; сделан обоснованный убедительный вывод; отсутствуют замечания по оформлению реферата.

**4 балла** (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если тема реферата раскрыта полно и глубоко, сделана попытка самостоятельного осмысления темы; структура реферата логична; изучено достаточное количество источников, имеются ссылки на источники; приведены уместные примеры; сделан обоснованный вывод; имеют место незначительные недочеты в содержании и (или) оформлении реферата.

**3 балла** (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если тема реферата раскрыта неполно и (или) в изложении темы имеются недочеты и ошибки; структура реферата логична; количество изученных источников менее рекомендуемого, сделаны ссылки на источники; приведены общие примеры; вывод сделан, но имеет признаки неполноты и неточности; имеются замечания к содержанию и (или) оформлению реферата.

**2 балла** (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если содержание реферата имеет явные признаки плагиата и (или) тема реферата не раскрыта и (или) в изложении темы имеются грубые ошибки; материал не структурирован, излагается непоследовательно и сбивчиво; количество изученных источников значительно менее рекомендуемого, неправильно сделаны ссылки на источники или они отсутствуют; не приведены примеры или приведены неверные примеры; отсутствует вывод или вывод расплывчат и неконкретен; оформление реферата не соответствует требованиям.

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

### ***2.1 БАНК ВОПРОСОВ И ЗАДАНИЙ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ***

#### **1 Вопросы в закрытой форме**

1 Желательное конкретное состояние отдельных характеристик организации, на достижение которых направлена ее деятельность?

- 1.1 миссия;
- 1.2 цель;
- 1.3 задача;
- 1.4 стратегия развития;
- 1.5 план.

2 По длительности действия, масштабу и характеру целей решения подразделяют на:

- 2.1 стратегические, тактические и оперативные;
- 2.2 принимаемые в условиях определенности и неопределенности;
- 2.3 общие, частные и локальные решения;
- 2.4 индивидуальные, групповые, организационные и межорганизационные;
- 2.5 решения единоначальника, коллегиального органа и коллективные решения.

3 По сфере действия решения подразделяются на:

- 3.1 политические, экономические, организационные, социальные, технические и технологические;
- 3.2 принимаемые в условиях определенности и неопределенности;
- 3.3 общие, частные и локальные решения;
- 3.4 индивидуальные, групповые, организационные и межорганизационные;
- 3.5 решения единоначальника, коллегиального органа и коллективные решения.

4 Выберите наиболее точное определение понятия «проблема»

- 4.1 проблема - это реальное противоречие, требующее своего разрешения;
- 4.2 обращение, направленное на получение каких-либо сведений, требующих ответа;
- 4.3 неопределенность в предсказании результата;
- 4.4 критерии преимущества в конкурентной борьбе;
- 4.5 характеристика внешней среды организации.

5 Выберите наиболее точное определение понятия «системный анализ»:

- 5.1. это процесс, обеспечивающий максимальную типизацию технологии решения задач управления, целью которого является повышение эффективности функционирования объекта;

5.2 исследование, цель которого помочь руководителю, принимающему решение, в выборе курса действий путем систематического изучения его действительных целей,

5.3 исследование, целью которого является количественное сравнение затрат эффективности и риска работы;

5.4 методология выявления проблем организации;

5.5 подход, основывающийся на концепции, согласно которой управление есть непрерывная серия взаимосвязанных действий или функций.

6 Системный анализ начал применяться в прикладном плане российскими экономистами:

6.1 в 70-х годах XX века;

6.2 в 50 - х годах XX века;

6.3 в 80 - х годах XX века;

6.4 в 30 - 40 - х годах XX века;

6.5 в 20 - 30 - х годах XX века.

7 Выберите совокупность количественных шкал:

7.1 абсолютная, отношений, интервалов, разностей;

7.2 номинальная, порядковая, вербально – числовая шкала;

7.3 статическая, динамическая, вероятностная, детерминированная;

7.4 первичная, вторичная, третичная;

7.5 отраслевая, территориальная, межотраслевая.

8 Выберите совокупность качественных шкал:

8.1 абсолютная, отношений, интервалов, разностей;

8.2 номинальная, порядковая, вербально – числовая шкала;

8.3 статическая, динамическая, вероятностная, детерминированная;

8.4 первичная, вторичная, третичная;

8.5 отраслевая, территориальная, межотраслевая.

9 Количественная оценка сравнительной предпочтительности альтернативных вариантов и допустимая корректировка оценок, даваемых экспертами применяется в (продолжите фразу):

9.1 методе Черчмена-Акофа;

9.2 методе средней точки;

9.3 методе лотерей;

9.4 непосредственной количественной оценки;

9.5 методе Дельфи.

10 Если необходимо определить значение показателя, измеряемого количественно и оценить степень сравнительной предпочтительности различных объектов применяется (продолжите фразу):

10.1 метод Черчмена-Акофа;

10.2 метод средней точки;

- 10.3 метод лотерей;
- 10.4 метод непосредственной количественной оценки;
- 10.5 метод Дельфи.

11 Когда альтернативных вариантов целей достаточно много, целесообразно использовать (продолжите фразу):

- 11.1 метод Черчмена-Акофа;
- 11.2 метод средней точки;
- 11.3 метод лотерей;
- 11.4 непосредственной количественной оценки;
- 11.5 метод Дельфи.

12 Способ получения численных оценок альтернатив с помощью так называемых вероятностных смесей, предложенный фон Нейманом и Моргенштерном был положен в основу (продолжите фразу):

- 12.1 метода Черчмена-Акофа;
- 12.2 метода средней точки;
- 12.3 метода лотерей;
- 12.4 непосредственной количественной оценки;
- 12.5 метода Дельфи.

13 Этот метод целесообразно использовать, когда необходимо определить принадлежность оцениваемых альтернативных вариантов к установленным и принятым к использованию классам, уровням, сортам и т.д.

- 13.1 экспертная классификация;
- 13.2 метод парных сравнений;
- 13.3 ранжирование альтернативных вариантов;
- 13.4 множественные сравнения;
- 13.5 дискретные экспертные кривые.

14 Сущность данного метода заключается в следующем: определяется набор характерных точек, в которых наблюдается или ожидается смена тенденции изменения показателя, а также значения показателя в характерных точках. На участках между характерными точками предполагается, что значения показателя изменяются линейно. Выберите название метода.

- 14.1 экспертная классификация;
- 14.2 метод парных сравнений;
- 14.3 ранжирование альтернативных вариантов;
- 14.4 множественные сравнения;
- 14.5 дискретные экспертные кривые.

15 Сущность данного метода заключается в следующем: экспертам последовательно предъявляются не пары, а тройки, четверки, и более крупные группы альтернатив. Эксперт упорядочивает их по важности или разбивает на классы в зависимости от целей экспертизы. Выберите название

метода.

- 15.1 экспертная классификация;
- 15.2 метод парных сравнений;
- 15.3 ранжирование альтернативных вариантов;
- 15.4 множественные сравнения;
- 15.5 дискретные экспертные кривые.

16 Этот метод является одним из наиболее распространенных и применяется для оценки сравнительной предпочтительности альтернативных вариантов. При его применении эксперту последовательно предлагаются пары альтернативных вариантов, для которых он должен указать более предпочтительный. Выберите название метода.

- 16.1 экспертная классификация;
- 16.2 метод парных сравнений;
- 16.3 ранжирование альтернативных вариантов;
- 16.4 множественные сравнения;
- 16.5 дискретные экспертные кривые.

17 Этот метод чаще всего используется для коллективного экспертного ранжирования. Эксперту предъявляется весь набор вариантов и предлагается для каждого из них указать на сколько, он превосходит, другие альтернативные варианты.

- 17.1 метод векторов предпочтений;
- 17.2 метод парных сравнений;
- 17.3 ранжирование альтернативных вариантов;
- 17.4 множественные сравнения;
- 17.5 дискретные экспертные кривые.

18 Выберите наиболее точное определение понятия «эксперт»:

- 18.1 человек, имеющий соответствующее образование в исследуемой области, необходимую квалификацию, использующий свои знания, опыт, эрудицию и интуицию для аргументированного высказывания в области решения проблемы;
- 18.2 лицо, обладающее знаниями и способное высказать аргументированное мнение по изучаемой проблеме, комментирующий процессы прогнозирования и принятия решения;
- 18.3 человек, который (в отличие от любителя) занимается каким-нибудь делом как специалист, владеющий профессией и обладающий соответствующими компетенциями;
- 18.4 человек, умеющий хорошо анализировать, склонный к аналитическому мышлению;
- 18.5 человек, занимающийся анализом и критикой.

19 Выберите наиболее точное определение понятия «контроль»:

- 19.1 система наблюдения и проверки процесса функционирования и

фактического состояния управляемого объекта, реализуемая для оценки обоснованности, эффективности и результативности принятых управленческих решений;

19.2 процесс выбора целей и решений, необходимых для их достижения;

19.3 процесс стимулирования сотрудников на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации;

19.4 систематизированное сознательное объединение действий людей, преследующее достижение общих целей;

19.5 формулирование и постановка целей организации в целом и каждому ее подразделения.

20 Назовите основные свойства управленческих решений:

20.1 обоснованность;

20.2 своевременность;

20.3 эффективность;

20.4 осуществимость;

20.5 все ответы верны.

21 Отрезок времени от момента, для которого имеются последние статистические данные об изучаемом объекте, до момента, к которому относится прогноз, называется:

21.1 период упреждения;

21.2 период адаптации;

21.3 период наблюдения;

21.4 ретроспективный период;

21.5 период интеграции.

22 В зависимости от степени конкретности и характера воздействия на ход исследуемых процессов и явлений различают три формы предвидения:

22.1 гипотеза, прогноз, план;

22.2 генетический, нормативный и комбинированный прогноз;

22.3 стратегический, тактический, оперативный планы;

22.4 стратегия, концепция, программа;

22.5 макроэкономический, мезоэкономический, микроэкономический планы.

23 Согласно этому виду прогнозу осуществляется условное продолжение в будущее тенденций развития изучаемого явления в прошлом и настоящем:

23.1 поисковый или генетический прогноз;

23.2 нормативно-целевой прогноз;

23.3 телеологический прогноз;

23.4 макроэкономический прогноз;

23.5 комбинированный прогноз.

24 Согласно этому виду прогноза вероятностно определяются пути и сроки достижения состояний явления, объекта или процесса, принимаемых в

качестве цели:

- 24.1 нормативно-целевой прогноз;
- 24.2 поисковый или генетический прогноз;
- 24.3 телеологический прогноз;
- 24.4 макроэкономический прогноз;
- 24.5 комбинированный прогноз.

25 Методы прогнозирования по степени формализации делятся на три группы:

- 25.1 фактографические, экспертные и комбинированные;
- 25.2 генетические, нормативные, комбинированные;
- 25.3 прямые оценки, с обратной связью, интуитивные;
- 25.4 эконометрические, логические, регрессионные;
- 25.5 исторические, аналогии, опережающие.

26 Фактографические методы прогнозирования используют информацию:

- 26.1 первичную информацию об объекте прогнозирования, документально зафиксированную;
- 26.2 экспертную информацию, полученную от специалистов-экспертов;
- 26.3 только информацию статистических сборников;
- 26.4 только информацию из документации предприятия;
- 26.5 все ответы правильные.

27 Экспертные методы прогнозирования используют информацию:

- 27.1 экспертную информацию, полученную от специалистов-экспертов;
- 27.2 первичную информацию об объекте прогнозирования, документально зафиксированную;
- 27.3 только информацию статистических сборников;
- 27.4 только информацию из документации предприятия;
- 27.5 все ответы правильные.

28 Распространение прошлых и настоящих закономерностей на будущее в прогнозировании называется:

- 28.1 экстраполяция
- 28.2 интерполяция
- 28.3 интеграция
- 28.4 адаптация
- 28.5 параметризация

29 Этап прогнозирования, на котором осуществляется оценка достоверности и точности или проверка обоснованности прогноза называется:

- 29.1 верификация
- 29.2 целеполагание
- 29.3 идентификация

- 29.4 параметризация
- 29.5 оценка параметров регрессии

30 Этап прогнозирования, на котором осуществляется оценка параметров эконометрической прогнозной модели называется:

- 30.1 идентификация
- 30.2 целеполагание
- 30.3 верификация
- 30.4 параметризация
- 30.5 информатизация

31 Спецификация эконометрической модели в прогнозировании и планировании социально-экономических явлений и процессов:

- 31.1 выражение в математической форме выявленных связей и соотношений, установление состава объясняющих переменных, формулировка исходных предпосылок и ограничений модели и другое;
- 31.2 выявление проблем в социально-экономическом развитии объекта прогноза;
- 31.3 оценка специфики развития объекта прогноза;
- 31.4 статистический анализ модели и оценка ее параметров;
- 31.5 выбор наилучшей модели по совокупности критериев.

32 Математическая модель длительной тенденции изменения показателей временного ряда называется:

- 32.1 тренд;
- 32.2 бренд;
- 32.3 сезонность;
- 32.4 случайные колебания;
- 32.5 цикличность.

33 В зависимости от числа объясняющих переменных различают:

- 33.1 парную и множественную регрессию;
- 33.2 непосредственную, косвенную и ложную регрессию;
- 33.3 положительную и отрицательную регрессию;
- 33.4 линейную и нелинейную регрессию;
- 33.5 все ответы правильные.

34 Относительно формы зависимости различают:

- 34.1 парную и множественную регрессию;
- 34.2 непосредственную, косвенную и ложную регрессию;
- 34.3 положительную и отрицательную регрессию;
- 34.4 линейную и нелинейную регрессию;
- 34.5 все ответы правильные.

35 В зависимости от характера регрессии различают:

- 35.1 парную и множественную регрессию;
- 35.2 непосредственную, косвенную и ложную регрессию;
- 35.3 положительную и отрицательную регрессию;
- 35.4 линейную и нелинейную регрессию;
- 35.5 все ответы правильные.

36 Относительно типа соединения различают:

- 36.1 парную и множественную регрессию;
- 36.2 непосредственную, косвенную и ложную регрессию;
- 36.3 положительную и отрицательную регрессию;
- 36.4 линейную и нелинейную регрессию;
- 36.5 все ответы правильные.

37 Результатом реализации определенной последовательности действий называют:

- 37.1 управленческое решение
- 37.2 программированное решение
- 37.3 интуитивное решение
- 37.4 рациональное решение
- 37.5 системное решение

38 Определите метод экспертиз по его описанию: проводится открытая дискуссия по обсуждаемой проблеме для выработки единого мнения экспертов, коллективное мнение определяется в результате открытого или тайного голосования, в некоторых случаях к голосованию не прибегают, выявляя результирующее мнение в процессе дискуссии:

- 38.1 метод комиссий;
- 38.2 экспертиза по методу суда;
- 38.3 метод прогнозного графа;
- 38.4 метод сценариев;
- 38.5 метод мозгового штурма.

39 Определите метод экспертиз по его описанию: метод включает несколько туров, на первом туре составляется предварительный список промежуточных целей, необходимых для достижения конечной цели, эксперты указывают специалистов, способных оценить возможность реализации каждой из указанных ими промежуточных и конечной целей, на втором туре анализу подвергаются уже не конечная, а промежуточные цели, сформированные экспертами на первом туре:

- 39.1 метод комиссий;
- 39.2 экспертиза по методу суда;
- 39.3 метод прогнозного графа;
- 39.4 метод сценариев;
- 39.5 метод мозгового штурма.

40 Определите метод экспертиз по его описанию: метод позволяет с определенным уровнем достоверности выявить возможные тенденции развития событий, взаимосвязи между взаимодействующими факторами, сформировать картину состояний, к которым может прийти ситуация под влиянием воздействий:

- 40.1 метод комиссий;
- 40.2 экспертиза по методу суда;
- 40.3 метод прогнозного графа;
- 40.4 метод сценариев;
- 40.5 метод мозгового штурма.

41 Назовите метод, который был разработан и применен в США впервые в 1964 году сотрудниками научно-исследовательской корпорации РЭНД - О.Хелмером и Т.Гордоном:

- 41.1 Дельфи;
- 41.2 мозговой штурм;
- 41.3 комиссий;
- 41.4. прогнозного графа;
- 41.5 сценариев.

42 Оценка согласованности мнений экспертов в методе Дельфи проводится на основе показателя:

- 42.1 коэффициент вариации;
- 42.2 коэффициент корреляции;
- 42.3 коэффициент регрессии;
- 42.4 коэффициент Дарбина-Уотсона;
- 42.5 коэффициент Фишера.

43 Выберите характеристику метода Дельфи:

- 43.1 анкетирование, выполняемое в несколько туров, в котором эксперты работают независимо и неизвестны друг другу;
- 43.2 открытая дискуссия по обсуждаемой проблеме для выработки единого мнения экспертов;
- 43.3 способ работы группы, при котором первоочередной целью является нахождение новых альтернативных вариантов решений в проблемной ситуации;
- 43.4 метод с высоким творческим потенциалом, с постепенным решением исходной проблемы;
- 43.5 метод экспертиз сложных систем.

44 Выберите наиболее точное определение понятия «экспертиза»:

- 44.1 исследование проводимое экспертами в определенной области для вынесения заключения;
- 44.2 достижение согласия в группе экспертов;
- 44.3 определение производственных заданий;

44.4 передача задач и прав получателю;

44.5 порядок разбирательства судебных и административных дел.

45 Назовите метод по его характеристике: открытые высказывания мнений специалистов (на специальном заседании) по решению конкретной задачи, запрещается критика чужих суждений, предполагается высказывать любые идеи по решению данного вопроса без учета их сиюминутной ценности или возможности реализации:

45.1 метод «мозговой атаки»;

45.2 метод выявления новых идей;

45.3 метод Дельфи;

45.4 метод морфологического анализа;

45.5 метод Паттерн.

46 Выберите характеристику метода «мозгового штурма»:

46.1 открытая дискуссия по обсуждаемой проблеме для выработки единого мнения экспертов, в которой запрещена критика высказываемых идей;

46.2 способ работы группы, при котором первоочередной целью является нахождение новых альтернативных вариантов решений в проблемной ситуации;

46.3 метод формирования картины состояний, к которым может прийти ситуация под влиянием тех или иных воздействий;

46.4 анкетирование, выполняемое в несколько этапов;

46.5 метод экспертиз сложных систем.

47 Экспертная оценка, которая позволяет анализировать и ранжировать по степени важности сведения в любой области деятельности для представления сложного и взаимного соотношения постоянных и переменных факторов, на которых основываются принимаемые решения. Выберите название этой экспертной оценки:

47.1 метод Паттерн;

47.2 метод «мозгового штурма»;

47.3 метод Дельфи;

47.4 метод прогнозного графа;

47.5 метод анализа иерархий.

48 Основное предназначение экспертного метода Паттерн:

48.1 создание иерархической модели в виде дерева целей для решения определенной проблемы;

48.2 создание системы управления работами по проекту;

48.3 способ работы группы, при котором первоочередной целью является нахождение новых альтернативных вариантов решений в проблемной ситуации;

48.4 открытая дискуссия по обсуждаемой проблеме для выработки единого мнения экспертов;

48.5 метод с высоким творческим потенциалом, с поэтапным решением исходной проблемы.

49 Оценка альтернатив по сумме безразмерных величин при неравноценных критериях осуществляется в графоаналитическом методе:

49.1 полигон альтернатив;

49.2 таблица оценок;

49.3 метод Паттерн;

49.4 метод анализа иерархий;

49.5 метод «стоимость-эффективность».

50 Назовите автора метода анализа иерархий (МАИ):

50.1 Т. Саати;

50.2 А. Осборн;

50.3 Т. Гордон;

50.4 О. Хелмер;

50.5 Г. Альтшулер.

51 Определите метод по следующей характеристике: обработка результатов осуществляется на базе методов матричного анализа с использованием ряда специальных процедур оценки предпочтений лица принимающего решение на основании шкалы отношений:

51.1 метод Паттерн;

51.2 метод «мозгового штурма»;

51.3 метод Дельфи;

51.4 метод прогнозного графа;

51.5 метод анализа иерархий.

52 Обосновать управленческое решение в области регулирования запасов (определение оптимального сочетания продукции на складе), в области календарного планирования производства и минимизации издержек можно на основе:

52.1 линейного программирования;

52.2 метода анализа иерархий;

52.3 метода Паттерн;

52.4 метода комиссий;

52.5 прогнозного графа.

53 Продолжите фразу. Задача линейного программирования состоит в ....

53.1 отыскании наибольшего (наименьшего значения линейной функции при наличии линейных ограничений);

53.2 создании линейной программы на избранном языке программирования, предназначенной для решения поставленной задачи;

53.3 описании линейного алгоритма решения заданной задачи;

53.4 построении модели линейной регрессии;

53.5 правильного ответа нет.

54 Приведение задачи линейного программирования к канонической форме означает, что:

54.1 все ограничения будут иметь вид равенств, путем ввода дополнительных переменных;

54.2 все ограничения будут иметь вид неравенств;

54.3 все ограничения будут иметь вид равенств и неравенств;

54.4 все ограничения будут иметь вид целевых функций, на основе исключения переменных;

54.5 правильного ответа нет.

55 Основоположителем линейного программирования является:

55.1 Л.В. Канторович;

55.2 Джордж Бернхард Данциг;

55.3 В.В. Леонтьев;

55.4 Н.Д. Кондратьев;

55.5 У. Изард.

56 Какой механизм основывается на предположении, что чем меньше требуется потребителю ресурса, тем выше эффективность его использования?

56.1 механизм прямых приоритетов;

56.2 механизм обратных приоритетов;

56.3 конкурсный механизм;

56.4 механизм открытого управления

56.5 механизм закрытого управления

57 Идея этого механизма распределения ресурсов заключается в создании для Потребителей стимулов к сообщению в заявке своих реальных потребностей. Выберите правильный вариант ответа.

57.1 механизм прямых приоритетов;

57.2 механизм обратных приоритетов;

57.3 конкурсный механизм;

57.4 механизм открытого управления;

57.5 механизм закрытого управления.

58 Конкурсный механизм применяется в тех случаях, когда необходимо:

58.1 увеличить количество заявок;

58.2 сократить количество заявок;

58.3 сохранить количество заявок неизменным;

58.4 сначала уменьшить количество заявок, а затем увеличить;

58.5 прекратить распределение ресурсов.

59 В сетевом графике работа (любые производственные процессы или иные

действия, приводящие к достижению определенных результатов событий) изображается:

59.1 стрелкой (вектором) без масштаба, указывающей направление слева направо от меньшего номера события к большему и кодируется номерами этих событий;

59.2 в виде следующих один за другим прямоугольников, связанных логическими зависимостями;

59.3 в виде матрицы состоящей из строк и столбцов;

59.4 с помощью графика, где ось абсцисс является шкалой времени;

59.5 на основе иерархической структуры в виде дерева целей.

60 К основным планируемым параметрам в сетевых моделях относятся следующие показатели:

60.1 продолжительность выполнения работ, критический путь, резервы времени свершения событий;

60.2 себестоимость, выручка, прибыль;

60.3 гипотеза, прогноз, план;

60.4 планирование, организация, мотивация, контроль;

60.5 элементы организационной структуры управления.

61 Неопределенность может быть уменьшена:

61.1 путем проведения углубленного анализа информации и введения вероятностных оценок неопределенности;

61.2 путем формирования системы учета данных;

61.3 путем ротации и замены работников;

61.4 в условиях изменения организационной структуры управления;

61.5 в условиях увеличения объемов производства и численности занятых.

62 Выберите наиболее точное определение понятия «риск» при принятии управленческого решения:

62.1 потенциально существующая вероятность потери ресурсов или недополучение доходов, связанное с конкретным вариантом управленческого решения;

62.2 возможность опасности, неудачи;

62.3 потенциально существующая вероятность потери ресурсов;

62.4 набор нечетких или размытых ситуаций;

62.5 процесс создания, освоения и вывода продукции на рынок.

63 К количественным методам вероятностной оценки риска относятся:

63.1 использование леммы Маркова и неравенства Чебышева;

63.2 использование механизма прямых приоритетов;

63.3 использование критерия Вальда;

63.4 использование критерия Фишера;

63.5 использование мозгового штурма.

64 К количественным методам вероятностной оценки риска относятся:

- 64.1 использование формулы Байеса;
- 64.2 использование механизма прямых приоритетов;
- 64.3 использование критерия Вальда;
- 64.4 использование критерия Фишера;
- 64.5 использование мозгового штурма.

65 К количественным методам вероятностной оценки риска относятся:

- 65.1 оценка с помощью выборки;
- 65.2 использование механизма прямых приоритетов;
- 65.3 использование критерия Вальда;
- 65.4 использование критерия Фишера;
- 65.5 использование мозгового штурма.

66 Теория игр (выберите правильное продолжение фразы):

- 66.1 анализирует конфликтные ситуации с целью разработки рекомендаций по рациональному образу действий каждого из противников в ходе конфликта;
- 66.2 изучает ситуации с целью создания модели (игры);
- 66.3 изучает историю возникновения данной теории, а также процесс ее развития;
- 66.4 изучает совокупность социально-экономических проблем;
- 66.5 изучает вероятности наступления благоприятных событий.

67 Критерий, обеспечивающий максимальный выигрыш среди максимально возможных называется:

- 67.1 критерием Вальда;
- 67.2 критерием Гурвица;
- 67.3 максимаксным критерием;
- 67.4 критерием Сэвиджа;
- 67.5 критерием математического ожидания.

68 Критерий, который рекомендует при выборе решения в условиях неопределенности не руководствоваться ни крайним пессимизмом (всегда рассчитывай на худшее), ни оптимизмом (все будет наилучшим образом), называется:

- 68.1 критерием Вальда;
- 68.2 критерием Гурвица;
- 68.3 максимаксным критерием;
- 68.4 критерием Сэвиджа;
- 68.5 критерий математического ожидания.

69 Критерий, при использовании которого обеспечивается наименьшее значение максимальной величины риска, называется:

- 69.1 критерием Вальда;

- 69.2 критерием Гурвица;
- 69.3 максима́льным критерием;
- 69.4 критерием Сэвиджа;
- 69.5 критерий математического ожидания.

70 Раскройте содержание понятия «неопределенность»:

- 70.1 не вполне отчетливый, неточный, неясный или уклончивый ответ;
- 70.2 условия недостаточной или ненадежной информации;
- 70.3 набор нечетких или размытых ситуаций, которые могут возникнуть помимо воли и сознания работника и изменить ход событий;
- 70.4 деятельность некомпетентного работника, принимающего ошибочные решения;
- 70.5 все ответы верны.

71 Согласно принципу де Кондорсе:

- 71.1 справедливое определение победителя возможно путем попарного сравнения кандидатов по числу голосов, поданных за них;
- 71.2 результаты голосования определяются числом баллов, набранных каждым кандидатом;
- 71.3 существует система голосования, удовлетворяющая одновременно трем принципам: рациональная (без противоречий), демократическая (один человек – один голос), решающая (позволяла осуществить выбор);
- 71.4 возможность для каждого члена группы высказать свое мнение и обосновать его, возможность для каждого члена группы выслушать мнение других членов;
- 71.5 правило диктатора – навязывать принимающим решения предпочтения лидера.

72 Согласно методу Борда:

- 72.1 справедливое определение победителя возможно путем попарного сравнения кандидатов по числу голосов, поданных за них;
- 72.2 результаты голосования определяются числом баллов, набранных каждым кандидатом;
- 72.3 существует система голосования, удовлетворяющая одновременно трем принципам: рациональная (без противоречий), демократическая (один человек – один голос), решающая (позволяла осуществить выбор);
- 72.4 возможность для каждого члена группы высказать свое мнение и обосновать его, возможность для каждого члена группы выслушать мнение других членов;
- 72.5 правило диктатора - навязывать принимающим решения предпочтения лидера.

73 Согласно аксиомам Эрроу:

- 73.1 справедливое определение победителя возможно путем попарного сравнения кандидатов по числу голосов, поданных за них;

73.2 результаты голосования определяются числом баллов, набранных каждым кандидатом;

73.3 существует система голосования, удовлетворяющая одновременно трем принципам: рациональная (без противоречий), демократическая (один человек-один голос), решающая (позволяла осуществить выбор);

73.4 возможность для каждого члена группы высказать свое мнение и обосновать его, возможность для каждого члена группы выслушать мнение других членов;

73.5 правило диктатора – навязывать принимающим решения предпочтения лидера.

74 Если большинство работающих в организации предпочитает определенную альтернативу всем другим, то можно утверждать, что таково мнение всего коллектива. Это характеристика стратегии индивидуальных предпочтений:

74.1 стратегии простого большинства;

74.2 стратегии суммирования рангов;

74.3 стратегии минимизации отклонений;

74.4 стратегии оптимального предвидения;

74.5 эгалитарная стратегия.

75 Альтернатива, у которой сумма рангов в индивидуальных предпочтениях ниже, признается более ценной для группы в целом, чем альтернатива с более высокой суммой рангов. Это характеристика стратегии индивидуальных предпочтений:

75.1 стратегии простого большинства;

75.2 стратегии суммирования рангов;

75.3 стратегии минимизации отклонений;

75.4 стратегии оптимального предвидения;

75.5 эгалитарная стратегия.

76 Если группа принимает такое решение, которое минимизирует расхождения между индивидуальными предпочтениями отдельных членов и предпочтениями группы. Это характеристика стратегии индивидуальных предпочтений:

76.1 стратегии простого большинства;

76.2 стратегии суммирования рангов;

76.3 стратегии минимизации отклонений;

76.4 стратегии оптимального предвидения;

76.5 эгалитарная стратегия.

77 В этой стратегии выбирают такое групповое упорядочение предпочтений, которое наилучшим образом позволяет предвидеть индивидуальные предпочтения альтернатив. Это характеристика стратегии индивидуальных предпочтений:

- 77.1 стратегии простого большинства;
- 77.2 стратегии суммирования рангов;
- 77.3 стратегии минимизации отклонений;
- 77.4 стратегии оптимального предвидения;
- 77.5 эгалитарная стратегия.

78 Согласно этой стратегии вычисляется средняя полезность и средняя вероятность исходов. Это характеристика стратегии индивидуальных предпочтений:

- 78.1 стратегии простого большинства;
- 78.2 стратегии суммирования рангов;
- 78.3 стратегии минимизации отклонений;
- 78.4 стратегии оптимального предвидения;
- 78.5 эгалитарная стратегия.

79 Группа принимает решения с высоким уровнем риска потому, что ответственность за него разделяется между всеми ее членами согласно:

- 79.1 гипотезе о разделении ответственности;
- 79.2 гипотезе о роли лидеров;
- 79.3 гипотезе о роли социальных сравнений;
- 79.4 гипотезе об изменении полезности;
- 79.5 результатам экспериментам Шонера Б.

80 Группа принимает решения с высоким уровнем риска потому, что группа неоднородна и некоторые предпочитают уровень риска выше среднего, они принимают смелые решения, обещающие успех. Они способны убедить остальных членов группы, что ожидаемый риск оправдан. Это утверждения соответствуют:

- 80.1 гипотезе о разделении ответственности;
- 80.2 гипотезе о роли лидеров;
- 80.3 гипотезе о роли социальных сравнений;
- 80.4 гипотезе об изменении полезности;
- 80.5 результатам экспериментам Шонера Б.

81 Люди стремятся рисковать не меньше, чем другие члены коллектива, чтобы установить собственную меру риска, они сравнивают уровни риска, приемлемые для отдельных участников группы. Благодаря таким социальным сравнениям, они могут установить свое место на шкале предпочтений риска. Это утверждения соответствуют:

- 81.1 гипотезе о разделении ответственности;
- 81.2 гипотезе о роли лидеров;
- 81.3 гипотезе о роли социальных сравнений;
- 81.4 гипотезе об изменении полезности;
- 81.5 результатам экспериментам Шонера Б.

82 Обмен информацией в процессе дискуссии влияет на изменение полезности, которую лица, принимающие решения, приписывают исходам и альтернативам. Благодаря групповым процессам изменяется также полезность риска. Это утверждения соответствуют:

- 82.1 гипотезе о разделении ответственности;
- 82.2 гипотезе о роли лидеров;
- 82.3 гипотезе о роли социальных сравнений;
- 82.4 гипотезе об изменении полезности;
- 82.5 результатам экспериментам Шонера Б.

83 Назовите метод генерирования альтернатив, который заключается в последовательном выдвижении и рассмотрении всевозможных идей решения определенной проблемы. При этом всякий раз неудачная идея отбрасывается и взамен ее выдвигается новая.

- 83.1 метод проб и ошибок;
- 83.2 метод списка контрольных вопросов;
- 83.3 метод техники «расчленения»;
- 83.4 теория решения изобретательских задач;
- 83.5 метод Гордона.

84 Назовите метод генерирования альтернатив, который применяется главным образом для улучшения осязаемых объектов. Суть метода заключается в разложении изучаемого объекта на составные части и анализе основных качеств, особенностей или свойств каждой части в отдельности. Далее необходимо оценить роль и значение каждого признака для функций данной части.

- 84.1 метод проб и ошибок;
- 84.2 метод списка контрольных вопросов;
- 84.3 метод техники «расчленения»;
- 84.4 теория решения изобретательских задач;
- 84.5 метод Гордона.

85 Назовите основную причину необходимости контроля управленческих решений:

- 85.1 это неопределенность, являющаяся неотъемлемым элементом будущего и присущая любому управленческому решению, выполнение которого предполагается в будущем;
- 85.2 степень удовлетворения важных личных потребностей через деятельность в трудовой организации;
- 85.3 повышение эффективности межличностных обменов;
- 85.4 степень соответствия управленческих решений внутренним требованиям (стандартам) организации;
- 85.5 необходимость передачи информации.

86 Назовите метод оценки экономической эффективности управленческого решения?

Измерение (оценка) экономической эффективности управленческого решения основана на анализе 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.

86.1 косвенный метод;

86.2 метод определения по конечным результатам;

86.3 метод определения экономической эффективности;

86.4 оценка качества управленческих решений;

86.5 все ответы правильные.

87 Назовите метод оценки экономической эффективности управленческого решения?

Основан на расчете эффективности производства в целом и выделении фиксированной части:

87.1 косвенный метод;

87.2 метод определения по конечным результатам;

87.3 метод определения экономической эффективности;

87.4 оценка качества управленческих решений;

87.5 все ответы правильные

88 Назовите метод оценки экономической эффективности управленческого решения?

Этот метод основан на оценке непосредственного эффекта от управленческого решения при достижении целей, реализации функций, решении задач.

88.1 косвенный метод;

88.2 метод определения по конечным результатам;

88.3 метод определения экономической эффективности;

88.4 оценка качества управленческих решений;

88.5 все ответы правильные

89 Статистические методы принятия решения основываются на:

89.1 определении вероятности их осуществления;

89.2 изучении взаимосвязей;

89.3 изучении, систематизации и прогнозно-аналитическом исследовании статистических данных;

89.4 логических рассуждениях;

89.5 экспертных оценках.

90 Качество управленческих решений - это:

90.1 степень соответствия управленческих решений внутренним требованиям (стандартам) организации;

90.2 концепция качества, отражающая степень, в которой товары или представляемые организацией услуги фактически удовлетворяют нужды клиентов;

90.3 концепция качества, отражающая уровень качества самой организации;

90.4 степень удовлетворения важных личных потребностей через деятельность в трудовой организации;

90.5 соответствие характеристикам - научная обоснованность, своевременность, непротиворечивость, адаптивность, реальность.

91 Проведен первый этап экспертизы по методу Дельфи и получены следующие оценки экспертов: 100, 120, 125, 123, 84, 90, 98, 110, 150, 145, 170. Выберите правильный вывод по итогам экспертизы:

91.1 экспертизу можно завершать, коэффициент вариации равен 21,5%, результат экспертной оценки – 120 у.е.;

91.2 экспертизу необходимо продолжить, коэффициент вариации равен 21,5%, результат экспертной оценки – 120 у.е.;

91.3 экспертизу можно завершать, коэффициент вариации равен 21,5%, результат экспертной оценки – 100 у.е.;

91.4 экспертизу необходимо продолжить, коэффициент вариации равен 37,1%, результат экспертной оценки – 120 у.е.;

91.5 экспертизу можно завершать, коэффициент вариации равен 37,1%, результат экспертной оценки – 170 у.е.

92 Имеется шесть Потребителей, подавших заявки в размере 14, 18, 10, 15, 8, 14 и сообщивших Центру соответственно следующие показатели эффекта: 36, 38, 25, 42, 28, 29. Каким должно быть распределение ресурса объемом 60 в соответствии с конкурсным механизмом?

92.1  $X_1=14, X_2=0, X_3=10, X_4=15, X_5=8, X_6=0$

92.2  $X_1=15, X_2=15, X_3=15, X_4=0, X_5=0, X_6=0$

92.3  $X_1=10, X_2=10, X_3=10, X_4=10, X_5=15, X_6=15$

92.4  $X_1=20, X_2=15, X_3=15, X_4=10, X_5=0, X_6=0$

92.5  $X_1=15, X_2=15, X_3=10, X_4=10, X_5=10, X_6=0$

93 Восемь Потребителей подали Центру свои заявки. Они таковы: 12, 3, 6, 1, 5, 7, 10, 2. Центр обладает ресурсом  $R=40$ . Требуется распределить этот ресурс в соответствии с механизмом открытого управления

93.1  $X_1=8, X_2=3, X_3=6, X_4=1, X_5=5, X_6=7, X_7=8$

93.2  $X_1=10, X_2=5, X_3=5, X_4=5, X_5=5, X_6=5, X_7=5$

93.3  $X_1=5, X_2=5, X_3=5, X_4=5, X_5=5, X_6=5, X_7=10$

93.4  $X_1=4, X_2=6, X_3=8, X_4=2, X_5=10, X_6=0, X_7=10$

93.5  $X_1=6, X_2=6, X_3=6, X_4=6, X_5=6, X_6=5, X_7=5$

94 Получена линейная зависимость, связывающая темпы прироста конечного продукта и факторы производства для модифицированной производственной функции Кобба – Дугласа  $P_y = -0,05 + 0,21P_f + 0,8P_l$ . Используя полученное

уравнение, определите примерный темп прироста основных фондов, необходимый для прироста результата производства на 1% при условии, что прироста занятости в данной сфере не будет.

94.1 3%

94.2 1%

94.3 2%

94.4 4%

94.5 5%

95 У банка имеются два должника. Значения коэффициента текущей ликвидности (КТЛ) за три прошедших месяца составили: у первого -1,5; 1,3 и 1,7; у второго - 1,6; 1,4 и 1.5. Используя неравенство Чебышева, определите какова вероятность того, что они в течение ближайшего месяца погасят свои долги перед банком?

95.1 первый должник -94,66%, второй – 98,66%;

95.2 одинаковая вероятность погашения долга – менее 75%, так как среднее значение КТЛ одинаковое – 1,5;

95.3 упомянутые должники погасят свой долг перед банком, если восстановят свою платежеспособность, т.е. повысят свой КТЛ до уровня 2;

95.4 первый должник – 5,34%, второй – 1,34%;

95.5 первый должник – 21%, второй – 79%.

96 Зависимость удельных постоянных расходов от объема выпускаемой продукции  $y = 80 + 0,7x$ . Определите коэффициент эластичности при среднем значении факторного показателя 1000.

96.1 0,897

96.2 0,7

96.3 780

96.4 0,1

96.5 0,5

97 Проекты А, В, С оценены по трем факторам А1 (вес фактора - 0,2), А2 (вес фактора - 0,3), А3 (вес фактора - 0,5). Проект А по данным факторам имеет оценку 0,7; 0,1; 0,2. Проект В по данным факторам имеет оценку 0,5; 0,25; 0,25. Проект С – 0,2; 0,3; 0,5. На основе вектора приоритетов по МАИ выберите проект, условно считая, что показатели согласованы.

97.1 вектор приоритетов  $A=0,27$ ;  $B=0,975$ ;  $C=1,55$ . Выбираем проект С.

97.2 вектор приоритетов  $A=0,27$ ;  $B=0,975$ ;  $C=1,55$ . Выбираем проект А.

97.3 вектор приоритетов  $A=0,7$ ;  $B=0,7$ ;  $C=0,5$ . Выбираем проект В.

97.4 вектор приоритетов  $A=0,27$ ;  $B=0,975$ ;  $C=1,55$ . Проект выбрать невозможно, необходимы дополнительные данные;

97.5 вектор приоритетов  $A=0,1$ ;  $B=0,2$ ;  $C=0,3$ . Выбираем проект С.

98 В процессе применения метода анализа иерархий проведена оценка величины порога несогласованности суждений для матрицы парных

сравнений факторов оценки альтернатив. Отношение согласованности имеет значение 0,2. Какое решение будет правильным?

98.1 данные в матрице суждений необходимо уточнить, так как ОС превышает приемлемый порог;

98.2 данные в матрице суждений необходимо уточнить, так как ОС меньше приемлемого порога;

98.3 необходимо рассчитать вектор приоритетов и завершить исследование, так как мнения экспертов согласованы;

98.4 необходимо рассчитать индекс согласованности, чтобы сделать окончательные выводы;

98.5 необходимо рассчитать случайный индекс, чтобы сделать окончательные выводы.

99 В каком из методов выбора альтернатив используется формула площади треугольника:

99.1 полигон альтернатив;

99.2 метод анализа иерархий;

99.3 метод таблицы оценок;

99.4 бинарная решающая матрица;

99.5 метод поэтапного сравнения.

100 В методе Дельфи получены следующие результаты: среднее значение оценки экспертов – 1870 у.е.; среднее квадратическое отклонение оценок 671 у.е. Сделайте вывод о продолжении или завершении экспертизы.

100.1 экспертизу можно завершить, мнения экспертов согласованы;

100.2 экспертизу нужно продолжить, мнения экспертов не согласованы;

100.3 правильного ответа нет;

100.4 по приведенным данным невозможно рассчитать коэффициент вариации;

100.5 вывод о продолжении или завершении экспертизы делается на основании коэффициента регрессии.

## **2 Вопросы в открытой форме**

1 Роль решений в управлении

2 Функции решения в методологии и организации процесса управления.

3 Основные подходы к принятию управленческих решений.

4 Условия и факторы качества управленческих решений.

5 Последовательность процесса принятия решений

6 Типология управленческих решений.

7 Классификация решений.

8 Методы оценки экономической эффективности управленческих решений.

9 Оценивание целей. Виды шкал.

10 Методы оценивания целей.

11 Метод анализа иерархий.

- 12 Метод Черчмена-Акоффа, метод лотерей.
- 13 Понятие частных и интегральных критериев выбора альтернативы.
- 14 Методы многокритериального выбора.
- 15 Графоаналитический метод выбора альтернатив.
- 16 Применение таблиц оценок для выбора альтернатив.
- 17 Понятие системного анализа. Типовая последовательность его этапов.
- 18 Методы «стоимость-эффективность» и «затраты-прибыль».
- 19 Понятие риска и неопределенности при разработке управленческого решения.
- 20 Классификация рисков при принятии решений, методы управления рисками.
- 21 Приемы объективной оценки риска. Количественная и атрибутивная оценка.
- 22 Оценка уровня риска с использованием леммы Маркова, с применением неравенства Чебышева.
- 23 Применение Байесовского подхода в уточнении субъективной вероятности.
- 24 Понятие о статистической теории решений.
- 25 Применение теории полезности при выборе альтернативы в условиях неопределенности.
- 26 Коллективные решения и факторы их результативности.
- 27 Обобщение индивидуальных предпочтений в групповые с помощью голосования (принцип де Кондарса, метод Борда, многотуровый выбор).
- 28 Методы коллективного принятия решений. Аксиомы Эрроу.
- 29 Принятия коллективных решений в малых группах. Понятие группы.
- 30 Виды стратегий объединения индивидуальных предпочтений в групповые.
- 31 Механизм решений с использованием интуиции.
- 32 Методы получения качественных и количественных экспертных оценок.
- 33 Виды критериев теории игр, применяемых для выбора стратегии.
- 34 Критерий Вальда, Сэвиджа, Гурвица.
- 35 Минимаксный критерий, нахождение седловой точки игры.
- 36 Риск и качество в групповых решениях. Виды рисков
- 37 Участие членов организации в принятии решений.
- 38 Реализация решений. Типичные ошибки в разработке управленческих решений.
- 39 Методы экспертных оценок при разработке управленческого решения.
- 40 Метод ПАТТЕРН. Области наиболее эффективного применения экспертных методов.
- 41 Проблемы уникального выбора в разработке управленческого решения.
- 42 Организация и контроль выполнения управленческих решений.
- 43 Значение, функции и виды контроля.
- 44 Принцип последовательного разрешения неопределенности.
- 45 Понятие и применение в практике «дерева целей».
- 46 Основные этапы и принципы построения «дерева целей».
- 47 Сущность «дерева решений».

- 48 «Дерево решений» с использованием формулы Байеса
- 49 Применение задачи сетевого планирования при разработке управленческого решения.
- 50 Механизм прямых и обратных приоритетов при распределении ресурсов.

### **3 Вопросы на установление последовательности**

- 1 Расположите в правильной временной последовательности основные этапы прогнозно-планового исследования: верификация, спецификация, идентификация, прогнозирование, планирование.
- 2 Расположите в правильной временной последовательности основные этапы решения проблемы методом системного анализа: разработка и реализация программы мероприятий, целеполагание, прогнозирование в альтернативных вариантах, выбор альтернативы по совокупности критериев, выявление проблемы, структуризация цели, моделирование объекта управления.
- 3 Влияние сезонности на экономику вполне однозначно - это аритмия производственных процессов. Для того, чтобы можно было целенаправленно влиять на сезонность, необходимо уметь ее измерять и анализировать, уметь предвидеть развитие процессов, подверженных сезонным колебаниям. Установите правильную последовательность выполнения следующих этапов для прогнозов сезонности:
- 1 прогнозирование тренд-сезонных процессов
  - 2 фильтрация компонент ряда
  - 3 определение наличия во временном ряду тренда и определение его гладкости
  - 4 исследование факторов, определяющих сезонные колебания
  - 5 исследование факторов, определяющих сезонные колебания
  - 6 анализ динамики сезонной волны
  - 7 выявление наличия во временном ряду сезонных колебаний. Анализ значений автокорреляционной функции изучаемого временного ряда
- 4 Изменение уровня определенности информации в зависимости от вида предсказания возрастает по цепочке (установите последовательность):
- 1 план
  - 2 гипотеза
  - 3 прогноз
- 5 Построение аддитивной и мультипликативной моделей сводится к расчету значений  $T$  (трендовой),  $S$  (сезонной) и  $E$  (случайной) для каждого уровня ряда. Установите правильную последовательность этапов процесса построения модели.
- 1 расчет абсолютных и(или) относительных ошибок
  - 2 расчет значений сезонной компоненты  $S$

- 3 выравнивание исходного ряда методом скользящей средней
- 4 расчет полученных по модели значений  $(T + S)$  или  $(T \cdot S)$
- 5 аналитическое выравнивание уровней  $(T + E)$  или  $(T \cdot E)$  и расчет значений  $T$  с использованием полученного уравнения тренда

6 устранение сезонной компоненты из исходных уровней ряда и получение выровненных данных  $(T + E)$  в аддитивной или  $(T \cdot E)$  в мультипликативной модели

6 Установите последовательность этапов принятия решения на основе проведения мозгового штурма

- 1 Деструктурирование (разрушение) систематизированных идей.
- 2 Формируется группа экспертов.
- 3 Систематизация идей
- 4 Оценка критических замечаний и составление списка практически применимых идей
- 5 Генерация идей.
- 6 Составляется проблемная записка.

7 Составьте предложение, используя 7 пунктов из приведенных 11 пунктов:

- 1 следовательно, коэффициент эластичности
- 2  $X_1 = 29800,38$  у.е.
- 3 равен 0,82
- 4 при условии что среднее значение фактора
- 5 равен 0,916
- 6 имеет вид
- 7 равен 5,93
- 8 модель балансовой прибыли
- 9 равен 0,41
- 10  $Y = 5933,1 + 0,916X_1$ .
- 11 равен 0,05

8 Установите последовательность применения метода «Таблицы оценок» по следующим этапам.

- 1 диапазон значений каждого критерия увязывается с безразмерной шкалой
- 2 определяются результаты оценки по безразмерной шкале во взаимосвязи с коэффициентом значимости
- 3 выбирается альтернатива с наибольшей или наименьшей (в зависимости от выбранной шкалы) суммой результатов
- 4 формируются критерии оценки альтернатив
- 5 на субъективной основе каждому критерию присваивается коэффициент значимости (веса) в случаях, когда критерии неравноценны
- 6 по каждой альтернативе результаты суммируются

#### **4 Вопросы на установление соответствия**

1 Установите соответствие между признаком классификации и видами решений:

Признак классификации	Виды решений
1 Субъект управления	а) Документированные (письменные) Устные
2 Форма принятия	б) Жесткие Ориентирующие Гибкие Нормативные
3 Объект управления	в) Оперативные Тактические Стратегические
4 Продолжительность достижения цели	г) Общие Частные Локальные
5 Содержание решения	д) Определенность Риск Неопределенность
6 Условия принятия	е) Качественные Количественные
7 Характер используемой информации	ж) Политические Экономические Социальные Организационные Технические Технологические Комплексные
8 Сфера действия	з) Детерминированные Вероятностные
9 Степень жесткости	и) Индивидуальные Групповые Организационные Межорганизационные
10 Способ фиксации решения	к) Решения единоначальник Коллегиального органа Коллективные решения

2 Установите соответствие между методами прогнозирования и их описанием:

- 1 фактографические
  - 2 экспертные
  - 3 комбинированные
- а) используют первичную информацию об объекте прогнозирования, документально зафиксированную;
  - б) используют экспертную информацию, полученную от специалистов-экспертов;
  - г) используют смешанные информационные массивы.

### 3 Установите соответствие между существенными свойствами систем и их показателями

1 общесистемные свойства	а) состав, связность, организация, сложность, масштабность, пространственный размах, централизованность, объем и др.
2 структурные свойства	б) результативность, ресурсоемкость, оперативность, активность, мощность, мобильность, производительность, быстродействие, готовность, работоспособность, точность, экономичность и др.
3 функциональные (поведенческие) свойства	в) целостность, устойчивость, наблюдаемость, управляемость, детерминированность, открытость, динамичность и др.

### 4 Установите соответствие показателей и формул расчета

1 коэффициент корреляции рангов Спирмена	а) $W_y = (1 - V_y) \cdot 100\%$
2 средняя ошибка аппроксимации	б) $r = 1 - \frac{6 \sum_{t=1}^n \Delta_t^2}{n^3 - n}$
3 среднее квадратическое отклонение	в) $A = \frac{1}{n} \sum \left  \frac{y_t - y}{y} \right  \cdot 100\%$
4 показатель устойчивости тенденции	г) $S_y = \sqrt{\frac{\sum_{t=1}^n (y - y_t)^2}{n - p}}$

### 5 Установите соответствие между видами регрессий и их описанием:

1 множественная регрессия	а) зависимость между результативным и одним факторным признаками при фиксированном значении других факторных признаков
2 парная регрессия	б) связь между двумя признаками (результативным и факторным или двумя факторными)
3 частная регрессия	в) модель зависимости переменной $x$ от одной или нескольких других переменных с линейной функцией зависимости
4 ложная регрессия	г) модель зависимости переменной $x$ от одной или нескольких других переменных с нелинейной функцией зависимости
5 линейная регрессия	д) дает вводящие в заблуждение статистические доказательства линейной взаимосвязи между независимыми нестационарными переменными
6 нелинейная регрессия	е) регрессия между зависимой переменной «у» и двумя и более объясняющими переменными

### 6 Установите соответствие между названиями и описанием методов прогнозирования.

1 метод гармонических весов	а) в методе используется программа последовательных опросов, проводимых обычно в форме анкетирования
2 метод Дельфи	б) адаптивный метод, основанный на идее скользящего тренда

3 метод мозгового штурма	г) в методе используется свойство научно-технической информации опережать реализацию научно-технических достижений в общественном производстве.
4 методы аналогий	д) генерируется максимальное количество идей по прогнозам развития анализируемого объекта, затем из полученных вариантов выбирают лучшие решения, которые могут быть использованы на практике
5 опережающие методы прогнозирования	е) метода состоит в построении прогнозных состояний объекта по закономерностям, изученным на примере известных, если последние имеют аналогию процесса с изучаемыми, причем данная пространственно-временная ситуация сравнивается с некоторой прошлой исторической ситуацией.

7 Согласно предложенным данным о динамике численности работающих в промышленности за 11 лет указанная экономическая категория находилась в одном из трех состояний: I-численность прогнозная равна численности фактической (1,7 годы); II-численность прогнозная меньше численности фактической (2,3,4,8,9 годы); III-численность прогнозная больше численности фактической (5,6,10,11 годы). Установите соответствие данных таблицы на начало 12 года.

вероятность равенства прогнозной и фактической численности	46%
вероятность превышения прогнозной численности над фактической численностью	36%
вероятность превышения фактической численности над прогнозной	18%

8 Установите соответствие между названиями и описанием экспертных методов

1 метод суда	а) метод прогнозирования, в котором осуществляется экстраполяция данных с аналога на исследуемый объект
2 метод мозгового штурма	б) метод в котором осуществляется поэтапный анонимный опрос экспертов с обратной связью
3 метод Дельфи	г) метод в котором осуществляется деление состава экспертов на две группы: одна объявляется сторонниками рассматриваемой альтернативы и выступает в качестве защиты; другая объявляется ее противниками и пытается выявить отрицательные стороны
4 метод аналогий	д) метод в котором осуществляются следующие этапы: составление проблемной записки, генерация идей, систематизация идей, деструкция идей и т.д.

9 Установите правильное соответствие подходов в верификации прогноза:

1 Верификация прогноза путем его повторной разработки другим методом

2 Верификация прогноза путем его сопоставления с прогнозами, полученными из других источников

3 Верификация прогноза путем проверки прогностической модели на материалах ретроспективного периода

4 Верификация прогноза путем использования дополнительного обоснования или изменения экспертом его мнения, отличающегося от мнения большинства

5 Верификация прогноза путем опровержения критических замечаний оппонента по прогнозу

- а) Прямая верификация
- б) Инверсная верификация
- в) Косвенная верификация
- г) Верификация повторным опросом
- д) Верификация оппонентом

10 Установите правильное соответствие:

1 Критерий, обеспечивающий максимальный выигрыш среди максимально возможных

2 Критерий, который рекомендует при выборе решения в условиях неопределенности не руководствоваться ни крайним пессимизмом (всегда рассчитывай на худшее), ни оптимизмом (все будет наилучшим образом)

3 Критерий, при использовании которого обеспечивается наименьшее значение максимальной величины риска

4 Критерий дисперсии случайной величины выигрыша

- а) Критерий Вальда
- б) Критерий Гурвица
- в) Критерий Сэвиджа
- г) Критерий математического ожидания

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

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

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

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

дихотомической шкале следующим образом:

Соответствие 100-балльной и дихотомической шкал

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

**Критерии оценивания результатов тестирования:**

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

## **2.2 КОМПЕТЕНТНОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЕ ЗАДАЧИ**

### *Компетентностно-ориентированная задача № 1*

В ходе анализа финансового состояния организации было выявлено, что уровень рентабельности недостаточно высок, доля собственных средств в активах не превышает 50% и показатели вероятности банкротства близки к критическим. Для преодоления сложившегося положения дирекция организации сформулировала следующие цели:

- повысить долю собственных средств в активах;
- повысить рентабельность;
- снизить вероятность банкротства;
- повысить квалификацию руководящих кадров;
- ввести в ассортимент новый товар;
- продать в течение года 2500 единиц товара;
- создать региональное представительство в соседней области.

Дирекция организации рассматривает 3 стратегии:

А – расширение деятельности путем освоения новых видов продукции;

В – расширение путем увеличения доли рынка по уже выпускаемой продукции;

С – сохранение прежних позиций с увеличением относительной доли выпуска наиболее рентабельной продукции.

С помощью метода Черчмена –Акофа провести оценку данных целей.

### *Компетентностно-ориентированная задача № 2*

По результатам анализа развития предприятия была сформулирована цель «повысить производительность труда». Используя метод структуризации цели «дерево целей», выделите стратегические направления развития предприятия для увеличения производительности труда на предприятии. Назовите основные правила построения «дерева целей».

### *Компетентностно-ориентированная задача № 3*

Известно, что для преодоления кризисного положения дирекция

организации сформулировала следующие цели:

- повысить долю собственных средств в активах;
- повысить рентабельность;
- снизить вероятность банкротства;
- повысить квалификацию руководящих кадров;
- ввести в ассортимент новый товар;
- продать в течение года 2500 единиц товара;
- создать региональное представительство в соседней области.

Дирекция организации рассматривает 3 стратегии:

А – расширение деятельности путем освоения новых видов продукции;

В – расширение путем увеличения доли рынка по уже выпускаемой продукции;

С – сохранение прежних позиций с увеличением относительной доли выпуска наиболее рентабельной продукции.

По данным таблицы 13, в которой проведена оценка стратегий по отношению к достижению каждой из 7 целей, рассчитайте полезности стратегий.

Таблица 13 – Оценка стратегий по отношению к достижению целей

Цель	Стратегия	А	В	С
1		0,8	0,8	0,8
2		0,7	0,7	0,8
3		0,6	0,7	0,8
4		0,4	0,5	0,6
5		1	0,4	0,3
6		0,8	0,9	0,7
7		0,7	0,8	0,6

#### *Компетентностно-ориентированная задача № 4*

АО «Электроагрегат» - промышленное предприятие, специализирующееся на выпуске передвижных и стационарных источников энергообеспечения. На предприятии диагностированы следующие проблемы: недостаток квалифицированного персонала, отток специалистов (в основном кадры формируются за счет людей, которые довольно долго работают на предприятии и из молодежи, у которой отсутствует квалификация); моральный и физический износ оборудования; не развита сеть дилеров. Причиной проблем является низкая прибыль. Увеличение прибыли позволило бы пустить дополнительные средства на финансирование проектов, способствующих выходу из сложившейся ситуации.

Разработайте схему системного анализа проблем развития предприятия.

#### *Компетентностно-ориентированная задача № 5*

Специалисты экономических служб АО «Альфа» методом «мозговой атаки» выделили цели развития предприятия на следующий год и

объединили их в иерархии (рис. 1).

Требуется определить приоритетность целей низового уровня относительно достижения генеральной на основе метода парных сравнений, используя специальную шкалу отношений.

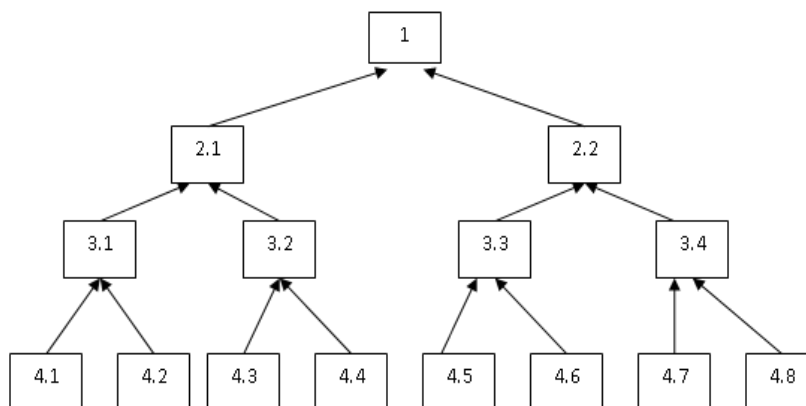


Рисунок 1 - Дерево целей развития АО «Альфа» на плановый период

На рисунке 1 сформулированы следующие цели:

- 1 - увеличить прибыль от реализации товарной продукции на 20%;
- 2.1 – увеличить выручку от реализации продукции на 12,5%;
- 2.2 – снизить полную себестоимость ТП на 5%;
- 3.1 – увеличить объем реализации товарной продукции на 10%;
- 3.2 – увеличить объем прочей реализации и услуг на 20%;
- 3.3 – снизить общезаводскую производственную себестоимость на 30 тыс. руб.;
- 3.4 – снизить внепроизводственные расходы на 35 тыс. руб.;
- 4.1 – снизить период реализации продукции на 3 дня;
- 4.2 – увеличить число торговых посредников при сбыте продукции;
- 4.3 – увеличить объем реализации услуг на 8%;
- 4.4 - увеличить объем прочей реализации на 12%;
- 4.5 – снизить общезаводские расходы на 15 тыс. руб.;
- 4.6 – снизить цеховую себестоимость на 15 тыс. руб.;
- 4.7 – снизить затраты на сбыт продукции на 20 тыс. руб.;
- 4.8 – снизить прочие внепроизводственные расходы на 15 тыс. руб.

#### *Компетентностно-ориентированная задача № 6*

Проведен первый этап экспертизы по методу Дельфи и получены следующие оценки экспертов: 100, 120, 125, 123, 84, 90, 98, 110, 150, 145, 170. Можно ли завершить экспертизу? Если экспертиза может быть завершена, назовите результат экспертной оценки.

#### *Компетентностно-ориентированная задача № 7*

В процессе принятия решения по управлению затратами исследовалась зависимость удельных постоянных затрат от объема выпускаемой

продукции. Получено регрессионное уравнение зависимости удельных постоянных расходов от объема выпускаемой продукции  $y = 80 + 0,7x$ . Определите коэффициент эластичности при среднем значении факторного показателя 1000. На сколько увеличатся удельные постоянные затраты при росте объема выпускаемой продукции 10%?

*Компетентностно-ориентированная задача № 8*

Разработка управленческих решений в маркетинге основывается прогнозах продаж продукции. Известно, что продажи продукции предприятия имеет сезонный характер. На основе данных о продажах продукции в течение 16 кварталов разработана аддитивная модель временного ряда. Трендовая компонента определена уравнением  $T = 5,715 + 0,186t$ . Скорректированные значения сезонной компоненты по кварталам  $S_1 = 0,581$ ;  $S_2 = -1,977$ ;  $S_3 = -1,294$ ;  $S_4 = 2,690$ . Как в данном случае влияют на динамику продаж сезонные факторы. Получите прогнозное значение объема продаж во втором квартале?

*Компетентностно-ориентированная задача № 9*

Перед исполнительной властью региона поставлены цели социального развития региона, объединенных в иерархию (в скобках указаны весовые коэффициенты целей низового уровня) (рис. 2)

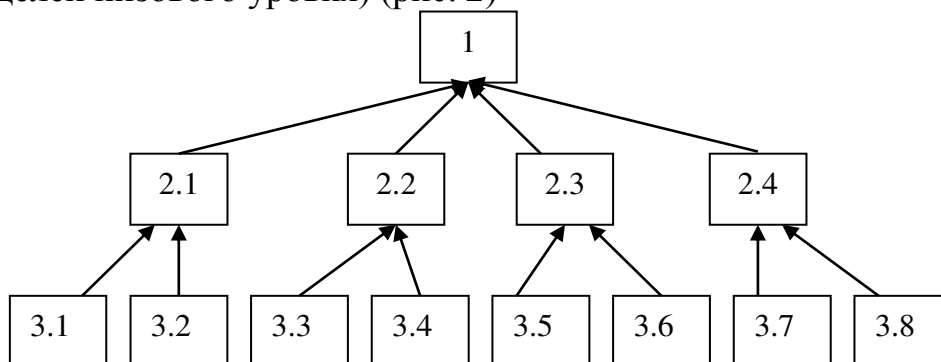


Рисунок 2 - Пример иерархии целей социального развития региона

1. улучшить качество жизни населения региона; 2.1 улучшить качество быта; 2.2 удовлетворить потребности граждан в образовании; 2.3 стабилизировать экологическую обстановку в регионе; 2.4 обеспечить социальную безопасность, законность и правопорядок; 3.1 обеспечить население жильем (0,20); 3.2 развивать сеть бытового обслуживания населения (0,105); 3.3 обеспечить гарантированное бесплатное образование (0,23); 3.4 содействовать развитию сети негосударственных образовательных учреждений (0,09); 3.5 стимулировать посредством целевых бюджетных ассигнований природоохранную деятельность организаций в регионе (0,11); 3.6 внедрять современные экологически чистые безотходные технологические процессы (0,10); 3.7 осуществлять целенаправленную политику поддержки и укрепления правоохранительных органов (0,075); 3.8

развивать систему адвокатуры и нотариата (0,09). Задание: составить интегральный критерий важности достижения генеральной цели по шкале важности события (таблица 14).

Таблица 14 - Оценка важности события

Шкала отношений	Шкала наименований
20	Имеющий отношение к основным вопросам в наибольшей степени
17	Очень важный (критерий)
16	Первоочередной
15	Имеющий прямое отношение к основным вопросам
14	Важный
13	Должен быть рассмотрен
12	Относится к основным вопросам во вторую очередь
11	Значительный при рассмотрении вместе с другими вопросами
10	Не обязательно должен быть решен полностью
9	Не очень важный
8	Незначительно релевантный
6	Относящийся к основным вопросам в третью очередь
4	Малозначительный
2	Неважный
1	Нет измеримой эффективности
0	Не подлежит обсуждению

*Компетентностно-ориентированная задача № 10*

Пусть имеется пять Потребителей, приоритеты которых определяются числами 8, 6, 12, 15, 11. Ресурс Центра составляет 60 единиц. Необходимо определить равновесные стратегии (заявки) Потребителей, если ресурс распределяется в соответствии с механизмом обратных приоритетов.

*Компетентностно-ориентированная задача № 11*

Имеется шесть Потребителей, подавших заявки в размере 14, 18, 10, 15, 8, 14 и сообщивших Центру соответственно следующие показатели эффекта: 36, 38, 25, 42, 28, 29. Каким должно быть распределение ресурса объемом 60 единиц в соответствии с конкурсным механизмом?

*Компетентностно-ориентированная задача № 12*

Восемь Потребителей подали Центру свои заявки. Они таковы: 12, 3, 6, 1, 5, 7, 10, 2. Центр обладает ресурсом  $R=40$ . Требуется распределить этот ресурс в соответствии с механизмом открытого управления.

*Компетентностно-ориентированная задача № 13*

Проекты А, В, С оценены по трем факторам А1 (вес фактора - 0,2), А2 (вес фактора - 0,3), А3 (вес фактора - 0,5). Проект А по данным факторам имеет оценку 0,7; 0,1; 0,2. Проект В по данным факторам имеет оценку 0,5; 0,25; 0,25. Проект С – 0,2; 0,3; 0,5. На основе вектора приоритетов по МАИ выберите проект, условно считая, что показатели согласованы.

*Компетентностно-ориентированная задача № 14*

ОАО «Изоплит» просит ОАО «Электроагрегат» отгрузить продукцию без предоплаты. Коэффициент текущей ликвидности ОАО «Изоплит» продолжительное время находится на уровне 1,2. Требуется определить вероятность того, что ОАО «Электроагрегат» получит оплату за отпущенную продукцию, и на какую минимальную прибыль должен рассчитывать поставщик, чтобы признать сделку целесообразной.

*Компетентностно-ориентированная задача № 15*

У банка имеются два должника. Значения коэффициента текущей У банка имеются два должника. Значения коэффициента текущей ликвидности (КТЛ) за три прошедших месяца составили: у первого -1,5; 1,3 и 1,7; у второго - 1,6; 1,4 и 1.5. Используя неравенство Чебышева, определите какова вероятность того, что они в течение ближайшего месяца погасят свои долги перед банком?

*Компетентностно-ориентированная задача № 16*

Рассмотрим пример голосования в собрании представителей из 60 чел. На голосование поставлены три кандидата: А, В и С; голоса распределились следующим образом (таблица 15).

Таблица 15 - Распределение голосов

Число голосующих	Предпочтения
23	$A \rightarrow B \rightarrow C$
17	$B \rightarrow C \rightarrow A$
2	$B \rightarrow A \rightarrow C$
10	$C \rightarrow A \rightarrow B$
8	$C \rightarrow B \rightarrow A$

Охарактеризуйте результаты голосования в соответствии с принципом Кондорсе, какого кандидата следует выбрать, руководствуясь этим принципом?

*Компетентностно-ориентированная задача № 17*

Рассмотрим пример голосования в собрании представителей из 60 чел. На голосование поставлены три кандидата: А, В и С; голоса распределились следующим образом (таблица 16).

Таблица 16 - Распределение голосов

Число голосующих	Предпочтения
23	$A \rightarrow B \rightarrow C$
17	$B \rightarrow C \rightarrow A$
2	$B \rightarrow A \rightarrow C$
10	$C \rightarrow A \rightarrow B$
8	$C \rightarrow B \rightarrow A$

Охарактеризуйте результаты голосования в соответствии с методом Борда. Какого кандидата следует выбрать согласно данному методу?

*Компетентностно-ориентированная задача № 18*

Группа принимает решение, которое минимизирует расхождения между индивидуальными предпочтениями отдельных членов и предпочтениями группы.

Группа состоит из трех членов ( $I_1, I_2, I_3$ ); они оценивают альтернативы  $a_1, a_2, a_3$ . Каждый член группы выражает свои предпочтения, приписывая большие численные значения более предпочтительным альтернативам. «Самая лучшая» альтернатива получает 3 балла, «средняя» - 2 балла, «худшая» - 1 балл. Матрица предпочтений приведена в табл. 17.

Таблица 17 - Матрица предпочтений альтернатив

	$I_1$	$I_2$	$I_3$
$a_1$	3	1	2
$a_2$	2	2	3
$a_3$	1	3	1

Составьте матрицу ошибочных исходов решения и выберите альтернативу на основе стратегии минимизации отклонений.

*Компетентностно-ориентированная задача № 19*

В таблице 18 получена матрица взаимодействия людей на начальной стадии.

Таблица 18 - Матрица взаимодействия людей на начальной стадии

Раздельная деятельность разработчика и реализующего решения. P – (АЛ); H – (ИС)	Полное взаимопонимание. P – (АЛ) → (ИС); H – (ИС) → (АЛ)	Инерция и безразличие. P – (АЛ) → (АЛ); H – (ИС) → (ИС)
Изучение разработчиком проблем, имеющих у руководителя и коллектива. P – (АЛ) → (ИС); H – (ИС) → (АЛ).	Убеждение руководителя и коллектива в реальности решения. P – (АЛ); H – (ИС) → (АЛ).	Сопrotивление нововведениям. P – (АЛ) → (АЛ); H – (ИС) → (ИС).

В таблице 18 выделены две группы людей: те, кто готовит решение (P); те, кто его реализует (H). У обеих групп людей складывается особый стиль мышления. Разработчик, в том числе и ученый, имеет преимущественно аналитико-логический стиль мышления (АЛ). Реализующий решения, в том числе и руководитель, имеет стиль мышления, который можно было бы назвать интуитивно-синтетическим (ИС).

Люди из первой группы должны определить: что нужно сделать; как и кому надо это сделать; что следует предпринять, когда есть четкие указания по двум предыдущим вопросам, но решение не реализуется.

Нередка ситуация, когда первые (P) считают, что они нашли разумное решение, а вторые (H) находят, что в решении остались неразработанными наиболее существенные вопросы, и оно не отвечает на вопрос, как это сделать. Поясните каждую ячейку этой матрицы для случая, когда ситуация

имеет место при реализации простейших решений, осуществляемых по приказу, или решений, по которым имеются разработанные инструкции. Приведите практические примеры.

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

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

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

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

Соответствие 100-балльной и дихотомической шкал

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

**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.