

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Костина Лариса Николаевна  
Должность: заместитель директора  
Дата подписания: 26.12.2025 10:02:11  
Уникальный программный ключ:  
848621b05e7a2c59da67cc47a060a910fb948b62

*Приложение 4*  
к образовательной программе

## **ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ**

**для текущего контроля успеваемости и промежуточной  
аттестации обучающихся  
ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

**Б1.О.16 Принятие и исполнение управленческих решений**  
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.04 Государственное и муниципальное управление  
(код, наименование направления подготовки/специальности)

Региональное управление и местное самоуправление  
(наименование образовательной программы)

Бакалавр  
(квалификация)

Очно-заочная форма обучения  
(форма обучения)

Год набора – 2023

Донецк

**Автор(ы)-составитель(и) ФОС:**

Вишневская Наталья Петровна, канд. гос. упр., доцент кафедры теории управления и государственного администрирования

**РАЗДЕЛ 1.**  
**ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**  
**по дисциплине (модулю) «Принятие и исполнение управленческих решений»**

**Основные сведения о дисциплине (модуле)**

Таблица 1

**Характеристика дисциплины (модуля)  
(сведения соответствуют разделу РПД)**

Образовательная программа	бакалавриат
Направление подготовки	38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»
Профиль	«Региональное управление и местное самоуправление»
Количество разделов дисциплины	2
Часть образовательной программы	Б1.О.16
Формы текущего контроля	тестирование, реферат, доклад, дискуссия, сообщения
<i>Показатели</i>	Очно-заочная форма обучения
Количество зачетных единиц (кредитов)	4
Семестр	6
<b>Общая трудоемкость (академ. часов)</b>	144
<b>Аудиторная контактная работа:</b>	26
Лекционные занятия	12
Семинарские занятия	12
<b>Самостоятельная работа</b>	91
<b>Контроль/консультации</b>	27/2
<i>Форма промежуточной аттестации</i>	экзамен

**Перечень компетенций с указанием этапов формирования в процессе освоения образовательной программы.**

Таблица 2

Перечень компетенций и их элементов

Компетенция	Индикатор компетенции и его формулировка	*Элементы индикатора компетенции	Индекс элемента
		<b>Знать:</b>	
		методологию целеполагания и определения круга задач в рамках поставленной цели и связей между ними, способы решения задач и методы их оценки	УК-2.2 З-1
		методологию целеполагания и определения круга задач в рамках поставленной цели и связей между ними, способы решения задач и методы их оценки, действующие правовые нормы	УК-2.2 1 З-2
		методологию целеполагания и определения круга задач в рамках поставленной цели и связей между ними, способы решения задач и методы их оценки, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УК-2.2 1 З-3
		<b>Уметь:</b>	
УК-2	УК-2.2: Демонстрирует умение в определении круга задач в рамках поставленной цели, определении связей между ними, способов решения поставленных задач и их оценки, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	использовать методологию целеполагания для определения круга задач в рамках поставленной цели, уметь определять взаимосвязи между задачами, применять различные способы решения задач и методы их оценки	УК-2.2 У-1
		использовать методологию целеполагания для определения круга задач в рамках поставленной цели, уметь определять взаимосвязи между задачами, применять	УК-2.2 1 У-2

Компетенция	Индикатор компетенции и его формулировка	*Элементы индикатора компетенции	Индекс элемента
		различные способы решения задач и методы их оценки, исходя из действующих правовых норм	
		использовать методологию целеполагания для определения круга задач в рамках поставленной цели, уметь определять взаимосвязи между задачами, применять различные способы решения задач и методы их оценки, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений <sup>3</sup>	УК-2.2 1 У-3
		<b>Владеть:</b>	
		методологией целеполагания для определения круга задач в рамках поставленной цели, системным мышлением для определения взаимосвязи между задачами, навыками применения различных способов решения задач и методами их оценки	УК-2.2 В-1
		методологией целеполагания для определения круга задач в рамках поставленной цели, системным мышлением для определения взаимосвязи между задачами, навыками применения различных способов решения задач и методами их оценки, исходя из действующих правовых норм	УК-2.2 В-2
		методологию целеполагания и определения круга задач в рамках поставленной цели и связей между ними, способы решения задач и	УК-2.21 В-3

Компетенция	Индикатор компетенции и его формулировка	*Элементы индикатора компетенции	Индекс элемента
		методы их оценки, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	
<i>ОПК-2</i>	<i>ОПК-2.4: Демонстрирует знания основ теории принятия управленческих решений, требований к разработке и эффективному исполнению управленческих решений, в том числе в условиях неопределенности и рисков; оценки мер регулирующего воздействия; принципов разработки и реализации государственных и муниципальных программ</i>	<b>Знать:</b> основы теории принятия управленческих решений и базовые требования к разработке и эффективному исполнению управленческих решений	<i>ОПК-2.4 З-1</i>
		основы теории принятия управленческих решений, требования к разработке и эффективному исполнению управленческих решений, в том числе в условиях неопределенности и рисков	<i>ОПК-2.4 З-2</i>
		основы теории принятия управленческих решений, требования к разработке и эффективному исполнению управленческих решений, в том числе в условиях неопределенности и рисков; знает способы оценки мер регулирующего воздействия и принципы разработки и реализации государственных и муниципальных программ	<i>ОПК-2.4 З-3</i>
		<b>Уметь:</b>	
		использовать методы и инструменты разработки и эффективного исполнения управленческих решений	<i>ОПК-2.4 У-2</i>
		использовать методы и инструменты разработки и эффективного исполнения управленческих решений, в том числе в условиях неопределенности и рисков	<i>ОПК-2.4 У-2</i>
		использовать методы и инструменты разработки	

Компетенция	Индикатор компетенции и его формулировка	*Элементы индикатора компетенции	Индекс элемента
		и эффективного исполнения управленческих решений, в том числе в условиях неопределенности и рисков; умеет применять различные способы оценки мер регулирующего воздействия; умеет применять научно - обоснованные принципы для разработки и реализации государственных и муниципальных программ	<i>ОПК-2.4 У-3</i>
		<b>ВЛАДЕТЬ:</b> навыками по применению основ теории принятия управленческих решений, а также методов и инструментов разработки и эффективного исполнения управленческих решений	<i>ОПК-2.4 В-1</i>
		навыками по применению основ теории принятия управленческих решений, а также методов и инструментов разработки и эффективного исполнения управленческих решений, в том числе в условиях неопределенности и рисков	<i>ОПК-2.4 В-2</i>
		навыками по применению основ теории принятия управленческих решений, а также методов и инструментов разработки и эффективного исполнения управленческих решений, в том числе в условиях неопределенности и рисков; навыками применения различных способов оценки мер регулирующего воздействия; навыками разработки и реализации государственных и	<i>ОПК-2.4 В-3</i>

Компетенция	Индикатор компетенции и его формулировка	*Элементы индикатора компетенции	Индекс элемента
		муниципальных программ на основе научно - обоснованных принципах	
ОПК-2	<p><i>ОПК-2.5: Владеет базовыми навыками принятия управленческого решения и мер регулирующего воздействия, доведения решения до исполнителей и осуществления контроля над его выполнением; методами мониторинга и оценки эффективности государственных и муниципальных программ</i></p>	<b>ЗНАТЬ:</b> методологию принятия управленческого решения, этапы принятия управленческих решений, сущность мер регулирующего воздействия, этапы доведения решения до исполнителей и осуществления контроля над его выполнением	ОПК-2.5 З-1
		методологию принятия управленческого решения, этапы принятия управленческих решений, сущность мер регулирующего воздействия, этапы доведения решения до исполнителей и осуществления контроля над его выполнением, методологию мониторинга	ОПК-2.5 З-2
		методологию принятия управленческого решения, этапы принятия управленческих решений, сущность мер регулирующего воздействия, этапы доведения решения до исполнителей и осуществления контроля над его выполнением; методологию мониторинга и оценки эффективности государственных и муниципальных программ.	ОПК-2.5 З-3
		<b>УМЕТЬ:</b> использовать методологию и соответствующие поставленной задаче, методы принятия управленческого решения,	ОПК-2.5 У-1

Компетенция	Индикатор компетенции и его формулировка	*Элементы индикатора компетенции	Индекс элемента
		разделять этапы принятия управленческих решений, определять необходимые меры регулирующего воздействия, распределять этапы доведения решения до исполнителей и осуществлять контроль над его выполнением	
		использовать методологию и соответствующие поставленной задаче, методы принятия управленческого решения, разделять этапы принятия управленческих решений, определять необходимые меры регулирующего воздействия, распределять этапы доведения решения до исполнителей и осуществлять контроль над его выполнением; применять методологию мониторинга	ОПК-2.5 У-2
		использовать методологию и соответствующие поставленной задаче, методы принятия управленческого решения, разделять этапы принятия управленческих решений, определять необходимые меры регулирующего воздействия, распределять этапы доведения решения до исполнителей и осуществлять контроль над его выполнением; применять методологию мониторинга и оценки эффективности государственных и муниципальных программ.	ОПК-2.5 У-3
		<p><b>ВЛАДЕТЬ:</b></p> <p>навыками применения методологии и соответствующих поставленной задаче, методов принятия</p>	ОПК-2.5 В-1

Компетенция	Индикатор компетенции и его формулировка	*Элементы индикатора компетенции	Индекс элемента
		управленческого решения, навыками поэтапного разделения процесса принятия управленческих решений, навыками определения необходимых меры регулирующего воздействия, распределения этапов доведения решения до исполнителей и осуществления контроля над его выполнением	
		навыками применения методологии и соответствующих поставленной задаче, методов принятия управленческого решения, навыками поэтапного разделения процесса принятия управленческих решений, навыками определения необходимых меры регулирующего воздействия, распределения этапов доведения решения до исполнителей и осуществления контроля над его выполнением; навыками применения методов мониторинга	ОПК-2.5 В-2
		навыками применения методологии и соответствующих поставленной задаче, методов принятия управленческого решения, навыками поэтапного разделения процесса принятия управленческих решений, навыками определения необходимых меры регулирующего воздействия, распределения этапов доведения решения до исполнителей и осуществления контроля	ОПК-2.5 В-3

Компетенция	Индикатор компетенции и его формулировка	*Элементы индикатора компетенции	Индекс элемента
		над его выполнением; навыками применения методов мониторинга и оценки эффективности государственных и муниципальных программ.	

Таблица 3

Этапы формирования компетенций в процессе освоения основной образовательной программы

№ п/ п	Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины	Номер семестра	Код индикатора компетенции	Наименование оценочного средства*
<b>Раздел 1. Основы принятия управленческих решений</b>				
	1.1. Теоретические основы принятия и исполнения управленческих решений. Классификация управленческих решений	6	ИД-УК- 2.2 ИД- ОПК-2.4	устный опрос, тезисы доклада, дискуссионные задания, рефераты
	1.2. Методологические основы подготовки, принятия и исполнения управленческих решений	6	ИД-УК- 2.2 ИД- ОПК-2.4	устный опрос, тезисы доклада, дискуссионные задания, рефераты
	1.3. Организационные и социально-психологические основы принятия и исполнения управленческих решений	6	ИД-УК- 2.2 ИД- ОПК-2.4	устный опрос, тезисы доклада, дискуссионные задания, рефераты
	1.4. Принятие решений в условиях неопределенности и риска	6	ИД-ОПК- 2.4 ИД- ОПК-2.5	устный опрос, тезисы доклада, дискуссионные задания, рефераты, контроль знаний по разделу в виде тестирования

<b>Раздел 2. Методы разработки, принятия и оптимизации управленческих решений</b>				
	2.1. Методы разработки и принятия управленческих решений.	6	ИД-ОПК- 2.4 ИД- ОПК-2.5	устный опрос, тезисы доклада, дискуссионные задания, рефераты
	2.2. Контроль за реализацией управленческих решений	6	ИД-УК- 2.2 ИД- ОПК-2.5	устный опрос, тезисы доклада, дискуссионные задания, рефераты
	2.3. Качество и эффективность управленческих решений.	6	ИД-ОПК- 2.5	устный опрос, тезисы доклада, дискуссионные задания, рефераты, контроль знаний по разделу в виде тестирования

## РАЗДЕЛ 2. ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

### «Принятие и исполнение управленческих решений»

Текущий контроль знаний используется для оперативного и регулярного управления учебной деятельностью (в том числе самостоятельной работой) обучающихся.

В условиях балльно-рейтинговой системы контроля результаты текущего оценивания обучающегося используются как показатель его текущего рейтинга. Текущий контроль успеваемости осуществляется в течение семестра, в ходе повседневной учебной работы по индивидуальной инициативе преподавателя. Данный вид контроля стимулирует у обучающегося стремление к систематической самостоятельной работе по изучению дисциплины (модуля).

Таблица 2.1.

Распределение баллов по видам учебной деятельности  
(балльно-рейтинговая система)

Наименование Раздела/Темы	Вид задания							
	С3				Всего за тему	КЗР	Р (СР)	ИЗ*
	ЛЗ	УО	Доклад	Дискуссия				
P.1.T.1.1	1	1	2	2	6	15	10	9
P.1.T.1.2	1	1	2	2	6			
P.1.T.1.3	1	1	2	2	6			
P.1.T.1.4	1	1	2	2	6			
P.2.T.2.1	1	1	2	2	6	15	9	9
P.2.T.2.2	1	1	2	2	6			
P.2.T.2.3	1	1	2	2	6			
<b>Итого: 1006</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>42</b>	<b>30</b>	<b>10</b>	<b>18</b>

### 2.1. Рекомендации по оцениванию устных ответов обучающихся

С целью контроля усвоения пройденного материала и определения уровня подготовленности обучающихся к изучению новой темы вначале каждого семинарского/практического занятия преподавателем проводится индивидуальный или фронтальный устный опрос по выполненным заданиям предыдущей темы.

Критерии оценки.

**Оценка «отлично»** ставится, если обучающийся:

- 1) полно и аргументировано отвечает по содержанию вопроса;
- 2) обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры;
- 3) излагает материал последовательно и правильно, с соблюдением исторической и хронологической последовательности;

**Оценка «хорошо»**— ставится, если обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает одна-две ошибки, которые сам же исправляет.

**Оценка «удовлетворительно»**— ставится, если обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данного задания, но:

- 1) излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил;
- 2) не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры;
- 3) излагает материал непоследовательно и допускает ошибки.

## ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПОДГОТОВКИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

<i>Контролируемые разделы (темы) дисциплины (модуля)</i>	<i>Вопросы для подготовки к индивидуальному / фронтальному устному / письменному опросу по темам дисциплины (модуля)</i>
<b>Раздел 1. Основы принятия управленческих решений</b>	
1.1. Теоретические основы принятия и исполнения управленческих решений. Классификация управленческих решений	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Что такое решение?</li> <li>2. Каковы особенности управленческих решений?</li> <li>3. Что такое управленческое решение?</li> <li>4. Когда произошло возникновение и интенсивное развитие науки о принятии управленческих решений? Чем это было обусловлено?</li> <li>5. В чем смысл управленческого решения как процесса и как явления?</li> <li>6. В чем заключается социальная, экономическая, организационная, правовая и технологическая сущность управленческого решения?</li> <li>7. Каковы основные структурные элементы управленческого решения?</li> <li>8. Каковы основные требования, предъявляемые к управленческому решению?</li> <li>9. Какие критерии типологии и классификации управленческих решений вы знаете? Какие типы и виды решений им соответствуют?</li> <li>10. Каковы основные формы разработки управленческих решений?</li> <li>11. Каковы основные формы реализации управленческих решений?</li> <li>12. Взаимосвязь форм разработки и реализации управленческих решений.</li> </ol>
1.2. Методологические основы подготовки, принятия и исполнения управленческих решений	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Состав процедур разработки, согласования, утверждения и организации выполнения управленческих решений.</li> <li>2. Опишите основную модель принятия управленческих решений и ее составные элементы.</li> <li>3. Раскройте понятие «оцениваемых альтернатив действий».</li> <li>4. Что такое результаты альтернатив действий и выбор одной альтернативы действий?</li> <li>5. Опишите состояние внешней среды и ее влияние на принятие управленческого решения.</li> <li>6. Опишите значение целевой функции в принятии решений.</li> <li>7. Назовите факторы (детерминанты) решения: первичные и вторичные.</li> <li>8. Опишите роль моделирования в процессах принятия управленческих решений.</li> <li>9. Опишите модели принятия управленческих решений: нормативная (классическая), административная (дескриптивная), политическая, их характеристики и значение.</li> </ol>
1.3. Организационные и социально-психологические	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Охарактеризуйте модель принятия решений Врума-Йеттона.</li> </ol>

основы принятия и исполнения управленческих решений	<p>2. Охарактеризуйте роли руководителя по принятию решений.</p> <p>3. Перечислите ограничения в работе руководителя.</p> <p>4. Перечислите достоинства коллективного принятия решений.</p> <p>5. Перечислите недостатки коллективного принятия решения.</p> <p>6. Охарактеризуйте основные личностные характеристики, влияющие на ПИУР.</p> <p>7. Охарактеризуйте личностные характеристики руководителя, влияющие на ПИУР.</p> <p>8. Каково влияние авторитета личности на ПИУР?</p> <p>9. Охарактеризуйте разновидности характера авторитета.</p> <p>10. Каково влияние темперамента человека на ПИУР?</p> <p>11. Охарактеризуйте особенности принятия решения в зависимости от типа темперамента.</p> <p>12. Охарактеризуйте роль человеческого фактора в структуре объекта управления</p>
1.4. Принятие решений в условиях неопределенности и риска	<p>1. В чем отличие понятий «неопределенность» и «риск»?</p> <p>2. Какие ошибки восприятия существуют?</p> <p>3. Перечислите виды неопределенности.</p> <p>4. Каким образом может устраниться неопределенность при принятии решений?</p> <p>5. Определите признаки рисковых ситуаций?</p> <p>6. Назовите элементы риска.</p> <p>7. По каким признакам классифицируются риски?</p> <p>8. Какие виды анализа рисков вы знаете?</p> <p>9. Какие меры принимаются по защите от рисков?</p> <p>10. В чем сущность страхования?</p> <p>11. Какие критерии применяются для выбора наилучшего решения в условиях неопределенности и риска?</p>
2.1. Методы разработки и принятия управленческих решений.	<p><b>Раздел 2. Методы разработки, принятия и оптимизации управленческих решений</b></p> <p>1. Перечислите основные группы методов анализа альтернатив при разработке управленческих решений.</p> <p>2. Каков базис статистических методов?</p> <p>3. Какой набор включают активизирующие методы?</p> <p>4. Каковы условия применения теоретико-игрового метода?</p> <p>5. Каковы условия применения экспертных методов?</p> <p>6. В чем заключается суть метода простого ранжирования?</p> <p>7. Каковы особенности построения эвристических методов?</p> <p>8. Для каких классов задач используются эвристические методы?</p> <p>9. В каких случаях оправдано применение экспертных оценок?</p> <p>10. Какие способы оценки качества эксперта существуют?</p> <p>11. Какие методы проведения экспертизы вы знаете?</p> <p>12. Какие методы обработки результатов экспертизы Вы знаете?</p> <p>13. Каковы условия эффективного применения метода</p>

	<p>сценариев?</p> <p>14. Какова общая идея метода сценариев?</p> <p>15. Какова технология графического построения дерева решений?</p>
2.2. Контроль за реализацией управленческих решений	<p>1. Что такое система контроля?</p> <p>2. В каких формах происходит контроль за реализацией управленческих решений?</p> <p>3. По каким признакам классифицируются виды контроля?</p> <p>4. Какие виды контроля вы знаете?</p> <p>5. Какие подходы к анализу отклонений при реализации решения вы знаете?</p> <p>6. Что такое ответственность?</p> <p>7. Какими нормативными документами регулируется ответственность в управлении?</p> <p>8. По каким основаниям классифицируется ответственность?</p> <p>9. В чем состоит административная ответственность?</p> <p>10. В чем выражается социальная и моральная ответственность руководителя?</p> <p>11. Каковы составляющие профессиональной ответственности руководителя?</p> <p>12. Какие способы регулирования профессиональной ответственности существуют?</p>
2.3. Качество и эффективность управленческих решений.	<p>1. Дайте определение терминов «качество», «качество продукции», «качество управленческих решений».</p> <p>2. Каково влияние управленческих решений на качество продукции?</p> <p>3. Каковы особенности стандартов качества ISO 9000?</p> <p>4. Дайте определение термина «эффективность управленческого решения»?</p> <p>5. Какие трудности возникают при оценке эффективности управленческой деятельности?</p> <p>6. С помощью каких показателей можно оценить деятельность руководящих работников?</p> <p>7. Что такая организационная, социальная и экономическая эффективность управленческого решения?</p> <p>8. Как рассчитать экономическую эффективность управленческого решения?</p>

## **Рекомендации по оцениванию результатов тестовых заданий обучающихся**

В завершении изучения каждого раздела дисциплины (модуля) может проводиться тестирование (контроль знаний по разделу, рубежный контроль).

*Критерии оценивания.* Уровень выполнения текущих тестовых заданий оценивается в баллах. Максимальное количество баллов по тестовым заданиям определяется преподавателям и представлено в таблице 2.1.

Тестовые задания представлены в виде оценочных средств и в полном объеме представлены в банке тестовых заданий в электронном виде. В фонде оценочных средств представлены типовые тестовые задания, разработанные для изучения дисциплины «Принятие и исполнение управленческих решений».

### **ТИПОВЫЕ ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ**

#### **Раздел 1. «Основы принятия управленческих решений»**

*1. Что такое решение в общем виде?*

А. Любой результат мыслительной деятельности человека.

Б. Действия руководителя в рамках своих функций.

В. Распоряжение руководителя, поддержанное коллективом.

*2. Есть ли различия в процессе разработки решения для биологических, технических и социальных систем?*

А. Есть.

Б. Нет, так как технология и подходы руководителя должны быть одни и те же.

В. Есть, но несущественные, так как в этих системах много общего, например, везде требуется организация, планирование и т.д.

*3. Изложите основное требование к УР.*

А. Должно соответствовать действующему законодательству и уставным документам организации.

Б. Иметь четкую целевую направленность.

В. Иметь параметры для внешнего и внутреннего контроля.

*4. Перечислите основные элементы обобщенной схемы процесса РУР.*

А. Цель, ситуация, проблема, решение

Б. Глобальная цель, технократическая цель и социальная цель

В. Разработка решения, согласование решения и утверждение решения

*5. Как формулируется «глобальная цель управления»?*

А. Максимальное удовлетворение потребностей и интересов человека

Б. Получение максимальной прибыли организацией

В. Обеспечение слаженной деятельности всех руководителей («все должны «грести» в одном направлении»)

*6. Что такое «конкретная ситуация»?*

А. Реальное положение дел относительно провозглашенной цели

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

В. Набор возмущающих воздействий, которые мешают организации продвигаться к намеченным целям

*7. Что такое «проблема»?*

А. Рассогласование между целью и соответствующей ей конкретной ситуацией

Б. Нерешенные задачи

В. Набор причин, мешающих достижению целей организации

*8. Каковы условия завершения цикла РУР?*

А. Достижение проблемой приемлемого для руководителя значения

Б. Достижение принятой цели

- В. Выполнение руководителем всего комплекса разработанных решений
9. Перечислите варианты коммуникаций между управляющей и управляемой системами.
- А. Взаимодействие и противодействие
- Б. Управление и подчинение
- В. Совместная и индивидуальная деятельность
10. Какая из команд, перечисленных ниже, разрабатывает УР?
- А. Главный инженер, мастер, бригадир
- Б. Руководитель конструкторского бюро, инженер-испытатель, руководитель группы механиков аэропорта
- В. Менеджер по продаже перчаток, менеджер по закупкам перчаток
11. Имеются ли отличия термина «потребности» от термина «интересы человека»?
- А. Да. Потребности отражают жизненно важные для человека категории, а интересы — это субъективные для человека категории
- Б. Нет. Это синонимы. Например, потребность в хорошей музыке есть у каждого человека, что аналогично интересу к хорошей музыке
- В. Да. Это зависит от конкретного человека, его развития, жизненного опыта
12. Перечислите четыре основные потребности человека.
- А. В пище, одежде, жилье, здоровье
- Б. В любви, продолжении рода, информации, самовыражении
- В. В деньгах, работе, отдыхе, образовании
13. Каковы особенности разработки решений в технических системах?
- А. Набор решений ограничен и последствия их предопределены
- Б. Даже типовые решения иногда дают непредсказуемые результаты
- В. Вероятность правильной разработки и реализации решений мала из-за естественной ограниченности миропонимания и мышления руководителей
14. Каковы особенности разработки решений в биологических системах?
- А. Даже типовые решения иногда дают непредсказуемые результаты
- Б. Вероятность правильной разработки и реализации решений мала из-за естественной ограниченности миропонимания и мышления руководителей
- В. Набор решений ограничен и последствия их предопределены
15. Каковы особенности РУР в социальных системах?
- А. Даже типовые решения иногда дают непредсказуемые результаты
- Б. Вероятность правильной разработки и реализации решений мала из-за естественной ограниченности миропонимания и мышления руководителей
- В. Набор решений ограничен и последствия их предопределены
16. Дайте обобщенное определение управленческого решения.
- А. Решение, принимаемое руководителем в социальной системе
- Б. Решение, принимаемое руководителем в любой сфере его деятельности
- В. Решение, принимаемое руководителем и направленное на управление каким-либо процессом
17. Какое из приведенных определений понятия «управленческая технология» наиболее правильное?
- А. Это искусство, мастерство и умение осуществлять управленческое воздействие
- Б. Это набор законов, принципов и методов для реализации функций управления
- В. Это конкретный регламент по времени и ресурсам для выполнения функций управления
18. Какой из вариантов набора входит в состав управленческих технологий?
- А. Управление по целям, управление по результатам
- Б. Управление на базе компьютеров, управление в исключительных случаях
- В. Мягкое управление, жесткое управление
19. Основу технологии «управления по целям» составляет:
- А. Бизнес-план

Б. Набор стратегических, тактических и оперативных целей

В. Четкий регламент действий каждого руководителя

20. Инициативно-целевое управление:

А. Не гарантирует достижения цели в заданные сроки

Б. Гарантирует достижение цели в сроки, заранее неизвестные

В. Гарантирует достижение цели в заданные сроки

21. Программно-целевое управление:

А. Гарантирует достижение цели в заданные сроки

Б. Гарантирует достижение цели в сроки, заранее неизвестные

В. Не гарантирует достижения цели в заданные сроки

22. Регламентное управление:

А. Гарантирует достижение цели в сроки, заранее неизвестные.

Б. Гарантирует достижение цели в заданные сроки

В. Не гарантирует достижения цели в заданные сроки

23. Какой вид целевого управления наиболее эффективен для небольшой организации с численностью 3—5 чел.?

А. Инициативно-целевое

Б. Регламентное

В. Программно-целевое

24. Какой вид целевого управления наиболее эффективен для организации с численностью примерно 100 чел.?

А. Программно-целевое

Б. Регламентное

В. Инициативно-целевое

25. Какой вид целевого управления наиболее эффективен для акционерных обществ с численностью примерно 10 тыс. чел.?

А. Программно-целевое

Б. Регламентное

В. Инициативно-целевое

26. Какой вид целевого управления наиболее эффективен для экономики России?

А. Регламентное

Б. Программно-целевое

В. Инициативно-целевое

27. На какой функции управления базируется управленческая технология «Управление по результатам»?

А. Координация

Б. Организация

В. Планирование

28. В каких условиях управленческая технология «Управление по результатам» наиболее эффективна?

А. Когда время между принятием решений и результатом их выполнения минимально (часы, несколько дней)

Б. Когда деятельность организации существенно влияет на муниципальную инфраструктуру, дает работу основной массе жителей

В. Когда организация работает по жестко регламентированной технологии

29. В каких условиях управленческая технология «Управление на базе потребностей и интересов» дает лучшие результаты?

А. Когда деятельность организации существенно влияет на муниципальную инфраструктуру, дает работу основной массе жителей

Б. Когда время между принятием решений и результатом их выполнения минимально (часы, несколько дней)

В. Когда организация работает по жестко регламентированной технологии

30. В каких условиях управленческая технология «Управление в исключительных случаях» дает лучшие результаты?
- А. Когда организация работает по жестко регламентированной технологии
  - Б. Когда время между принятием решений и результатом их выполнения минимально (часы, несколько дней)
  - В. Когда деятельность организации существенно влияет на муниципальную инфраструктуру, дает работу основной массе жителей
31. Технология управления на базе «искусственного интеллекта» предусматривает:
- А. Использование руководителем информационных систем при решении технических и логических операций
  - Б. Полную подготовку для руководителей всех решений с помощью современных программно-информационных средств
  - В. Получение непосредственных указаний от компьютерных систем при выполнении подчиненными типовых операций
32. К техническим операциям, выполняемым при ПИУР, относятся:
- А. Типовые расчеты
  - Б. Разработка бизнес-плана
  - В. Составление рекламы
33. К логическим операциям, выполняемым при ПИУР, относятся:
- А. Разработка бизнес-плана
  - Б. Составление рекламы
  - В. Типовые расчеты
34. К творческой деятельности, выполняемой при ПИУР, относятся:
- А. Составление рекламы
  - Б. Разработка бизнес-плана
  - В. Типовые расчеты
35. В каких условиях управленческая технология «Управление на базе активизации деятельности персонала» дает лучшие результаты?
- А. Когда профессионализм работников аппарата управления недостаточно высок
  - Б. При высоком профессиональном уровне всех работников аппарата управления
  - В. При относительно молодом составе сотрудников
36. В каких условиях управленческая технология «Управление на базе потребностей и интересов» дает лучшие результаты?
- А. При высоком профессиональном уровне всех работников аппарата управления
  - Б. Когда профессионализм работников аппарата управления недостаточно высок
  - В. При относительно пожилом составе работников
37. ПИУР в условиях неопределенности характеризуется:
- А. Возможностью получения нежелательных результатов
  - Б. Возможностью получения отрицательных результатов
  - В. Обязательностью получения отрицательных результатов
38. Какая из причин наиболее часто приводит к возникновению неопределенности при ПИУР в организации?
- А. Отсутствие полной и достоверной информации
  - Б. Плохое настроение руководителя при разработке УР
  - В. Поломка компьютера
39. Какие из приведенных параметров относятся к полностью управляемым?
- А. Производительность труда
  - Б. Межличностные отношения в коллективе
  - В. Конъюнктура цен на выпускаемую продукцию
40. Какие из приведенных параметров относятся к частично управляемым?
- А. Межличностные отношения в коллективе
  - Б. Конъюнктура цен на выпускаемую продукцию

- В. Производительность труда
41. Какие из приведенных параметров относятся к неуправляемым?
- А. Конъюнктура цен на выпускаемую продукцию
- Б. Межличностные отношения в коллективе
- В. Производительность труда
42. Подготовительный этап функционально-стоимостного анализа предусматривает:
- А. Выбор конкретного объекта управления для исследования
- Б. Разработку модели объекта управления для исследования
- В. Классификацию основных составляющих объекта управления
43. Информационный этап функционально-стоимостного анализа предусматривает:
- А. Разработку модели объекта управления для исследования
- Б. Классификацию основных составляющих объекта управления
- В. Выбор конкретного объекта управления для исследования
44. Аналитический этап функционально-стоимостного анализа предусматривает:
- А. Классификацию основных составляющих объекта управления
- Б. Выбор конкретного объекта управления для исследования
- В. Разработку модели объекта управления для исследования
45. Творческий этап функционально-стоимостного анализа предусматривает:
- А. Поиск решений по улучшению функционирования объекта управления
- Б. Создание макета или модели модернизированного объекта управления
- В. Составление технико-экономического описания выбранного варианта объекта управления
46. Исследовательский этап функционально-стоимостного анализа предусматривает:
- А. Создание макета или модели модернизированного объекта управления
- Б. Поиск решений по улучшению функционирования объекта управления
- В. Составление технико-экономического описания выбранного варианта объекта управления
47. Рекомендательный этап функционально-стоимостного анализа предусматривает:
- А. Создание макета или модели модернизированного объекта управления
- Б. Составление технико-экономического описания выбранного варианта объекта управления
- В. Поиск решений по улучшению функционирования объекта управления
- Раздел 2 Методы разработки, принятия и оптимизации управленческих решений**
1. Аналитические методы принятия УР характеризуются тем, что:
- А. Руководители устанавливают и используют реальные зависимости между условиями выполнения задачи и ее результатами
- Б. Руководители используют проверенные на практике варианты решений и результаты их выполнения
- В. Руководители, используя математические критерии оптимальности, определяют наилучший вариант решения
2. Статистические методы принятия УР характеризуются тем, что:
- А. Руководители используют проверенные на практике варианты решений и результаты их выполнения
- Б. Руководители устанавливают и используют реальные зависимости между условиями выполнения задачи и ее результатами
- В. Руководители, используя математические критерии оптимальности, определяют наилучший вариант решения
3. Методы математического программирования при принятии УР характеризуются тем, что:
- А. Руководители, используя математические критерии оптимальности, определяют наилучший вариант решения
- Б. Руководители устанавливают и используют реальные зависимости между условиями

выполнения задачи и ее результатами

В. Руководители используют проверенные на практике варианты решений и результаты их выполнения

4. Матричный метод принятия УР эффективно реализуется при условии, когда:

А. Ситуации имеют сходный или повторяющийся характер

Б. В решении принимают участие несколько специалистов с различными предметами заинтересованности

В. Решения рассчитаны на широкий круг потребителей

5. Теоретико-игровой метод принятия УР эффективно реализуется при условии, когда:

А. В решении принимают участие несколько специалистов с различными предметами заинтересованности

Б. Решения рассчитаны на широкий круг потребителей

В. Ситуации имеют сходный или повторяющийся характер

6. Экспертный метод принятия УР эффективно реализуется при условии, когда:

А. Решения рассчитаны на широкий круг потребителей

Б. Ситуации имеют сходный или повторяющийся характер

В. В решении принимают участие несколько специалистов с различными предметами заинтересованности

7. Идеологическая обстановка в коллективе, влияющая на принятие УР, характеризуется:

А. Отношением работников всех уровней производства и управления к целям организации

Б. Степенью реализации потребностей работников в самовыражении, вере, стабильности и информации

В. Степенью реализации потребностей работников в патриотизме, любви, свободном времени и творческом труде

8. Социальная обстановка в коллективе, влияющая на принятие УР, характеризуется:

А. Степенью реализации потребностей работников в самовыражении, вере, стабильности и информации

Б. Отношением работников всех уровней производства и управления к целям организации

В. Степенью реализации потребностей работников в патриотизме, любви, свободном времени и творческом труде

9. Психологическая обстановка в коллективе, влияющая на принятие УР характеризуется:

А. Степенью реализации потребностей работников в патриотизме, любви, свободном времени и творческом труде

Б. Отношением работников всех уровней производства и управления к целям организации

В. Степенью реализации потребностей работников в самовыражении, вере, стабильности и информации

10. Какое из правил проведения совещания является наиболее важным?

А. Участники совещания должны быть заранее ознакомлены с его повесткой и краткими тезисами выступлений докладчиков

Б. Совещание должно начинаться точно в назначенное время и заканчиваться не позднее заранее обговоренного

В. Количество приглашенных на совещание должно определяться только профессиональными, а не представительскими интересами

11. Экономическая эффективность при ПИУР — это:

А. Рыночная стоимость УР, деленная на суммарные затраты по ПИУР

Б. Факт достижения цели УР при меньших затратах в результате более успешных действий персонала

В. Факт достижения цели УР в плане удовлетворения социальных потребностей за более короткое время для большего количества работников

12. Организационная эффективность при ПИУР — это:

А. Факт достижения цели УР при меньших затратах в результате более успешных действий персонала

- Б. Факт достижения цели УР в плане удовлетворения социальных потребностей за более короткое время для большего количества работников
- В. Рыночная стоимость УР, деленная на суммарные затраты по ПИУР
13. Социальная эффективность при ПИУР — это:
- А. Факт достижения цели УР в плане удовлетворения социальных потребностей за более короткое время для большего количества работников
- Б. Факт достижения цели УР при меньших затратах в результате более успешных действий персонала
- В. Рыночная стоимость УР, деленная на суммарные затраты по РУР
14. Какова оценка общего качества УР, полученного в результате выполнения трех последовательных операций со следующими значениями качеств: 1; 0,9; 0,8?
- А. 0,72
- Б. 0,8
- В. 0,9
15. Какова оценка общего качества УР, полученного в результате выполнения трех последовательных операций со следующими значениями качеств: 0,9; 0,9; 0,9?
- А. 0,73
- Б. 0,9
- В. 2,7
16. Какова оценка общего качества УР, полученного в результате выполнения трех последовательных операций со следующими значениями качеств: 1; 0,8; 0,5?
- А. 0,4
- Б. 0,5
- В. 0,8
17. Оценка экономической эффективности УР косвенным методом основана на:
- А. Использовании в расчетах данных, полученных при нескольких вариантах решений, определивших цену товара и затраты на его производство
- Б. Расчете эффективности производства в целом и выделении из него фиксированной части
- В. Оценке непосредственного эффекта от УР по отношению к принятым стандартам на затраты
18. Оценка экономической эффективности УР по конечным результатам основана на:
- А. Расчете эффективности производства в целом и выделении из него фиксированной части
- Б. Использовании в расчетах данных, полученных при нескольких вариантах решений, определивших цену товара и затраты на его производство
- В. Оценке непосредственного эффекта от УР по отношению к принятым стандартам на затраты
19. Оценка экономической эффективности УР по непосредственным результатам основана на:
- А. Оценке непосредственного эффекта от УР по отношению к принятым стандартам на затраты
- Б. Использовании в расчетах данных, полученных при нескольких вариантах решений, определивших цену товара и затраты на его производство
- В. Расчете эффективности производства в целом и выделении из него фиксированной части
20. Какие из перечисленных элементов в большей степени влияют на качество УР?
- А. Процесс разработки и реализации УР
- Б. Информация
- В. Управленческая технология

## Рекомендации по оцениванию результатов ситуационных заданий

Максимальное количество баллов*	Правильность (ошибочность) решения
Отлично	Полные верные ответы. В логичном рассуждении при ответах нет ошибок, задание полностью выполнено. Получены правильные ответы, ясно прописанные во всех строках заданий и таблиц
Хорошо	Верные ответы, но имеются небольшие неточности, в целом не влияющие на последовательность событий, такие как небольшие пропуски, не связанные с основным содержанием изложения. Задание оформлено не вполне аккуратно, но это не мешает пониманию вопроса
Удовлетворительно	Ответы в целом верные. В работе присутствуют несущественная хронологическая или историческая ошибки, механическая ошибка или описка, несколько искажившие логическую последовательность ответа Допущены более трех ошибок в логическом рассуждении, последовательности событий и установлении дат. При объяснении исторических событий и явлений указаны не все существенные факты
Неудовлетворительно	Ответы неверные или отсутствуют

## ТИПОВЫЕ СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ

*Ситуационные задания по Разделу 1. «Основы принятия управленческих решений»*

1. Объясните с точки зрения оперативного, тактического и стратегического менеджмента следующее явление: почему средняя эффективность интуитивных решений оперативных проблем зачастую выше, чем детально проработанных? Почему интуитивные решения чаще оказываются верными? По каким причинам при разработке стратегических решений используют научные методы, основанные на анализе практики разработки таких решений и закономерностях развития систем?
- Обратите внимание, что стратегические решения предполагают внесение в организацию необратимых качественных изменений.
2. Возможно ли управление без принятия решений? Что порождает принятие решений без осуществления требуемых управляющих воздействий, внесения изменений в систему? В каких случаях нет необходимости выбирать модель поведения? Из каких элементов, на ваш взгляд, должна состоять система формирования решений и какими факторами обусловлен выбор той или иной модели изменений при одинаковых альтернативах по ряду критериев?
3. Разделите субъектов разработки управленческого решения на две группы: субъектов, обязанных участвовать в процессе разработки, и субъектов, участие которых в процессе не обязательно.
4. Какие факторы внешней среды оказывают непосредственное воздействие на управляемую подсистему организации, а какие – опосредованное. Факторы ближнего окружения могут быть известны организации, поскольку на разных уровнях влияют на выполнение ее функций. Каким образом при разработке управленческого решения учитывают факторы дальнего окружения, каковы источники информации, отражающие указанные факторы, как выглядит процесс информационного обеспечения процесса разработки управленческого решения с учетом вышеизложенного положения?

5. Почему современному руководителю необходимо иметь системные представления о теории принятия решений и опыте решений задач выбора. Как должен быть организован в общем виде процесс разработки решения, каковы роли руководителя организации, менеджеров среднего звена, персонала организации.

6. Постройте структурную схему функций управления и определите связи между ними. Если под контроллингом чаще всего понимают управление управлением, то какое место в управлении занимает разработка решений? В какой последовательности чаще всего выстраивают основные функции управления? Почему на первом месте стоит прогнозирование?

7. Сформулируйте задачу принятия управленческих решений, определив исходное и требуемое состояния управляемого объекта.

Поразмышляйте и постарайтесь учесть время принятия решения и условие оптимальности. Ответьте на вопрос: из каких этапов состоит цикл принятия решений?

8. По каким критериям можно оценивать варианты решений?

Подумайте, можно ли принимать решения без знаний этапов принятия решений? Что дает знание этапов принятия решений? Что может включать генерирование альтернатив? Зачем нужен анализ проблемной ситуации? Как оценить эффективность принимаемых решений?

9. Нарисуйте схему процесса разработки управленческого решения, учитывая разделение функции разработки управленческого решения на подфункции. Подумайте, какие субъекты могут принимать участие на каждом этапе разработки управленческого решения на разных этапах, а какие – по всему процессу?

10. Постройте графическую модель «черного ящика» любой известной вам организации. Обозначьте параметры входов и выходов. Выделите в системе подсистему управления и поразмышляйте, какими отношениями по входу и выходу связаны между собой элементы среды и системы? На что должно быть направлено стратегическое управление с учетом того, что организация для выживания должна развиваться, а развитие, после исчерпания внутриорганизационных ресурсов, возможно лишь за счет упорядочения внешней среды (уменьшения энтропии во внешней среде)?

11. Постройте модель «черного ящика» процесса экспертизы, определив функцию процесса, параметры входа и выхода. Поразмышляйте и определите состав процесса экспертизы, т.е. всех ее участников.

12. Постройте типовой конфигуратор эксперта, который позволит характеризовать любого субъекта как эксперта определенной компетенции. Как автоматизировать процедуру определения компетенции эксперта? Целесообразно ли, на ваш взгляд, организовывать комплексную процедуру определения компетентности, которая, с одной стороны, позволит увеличить объективность оценок, а с другой стороны, увеличит время, затрачиваемое на экспертизу, и соответственно ресурсы? Какое комплексное тестирование компетентности эксперта целесообразно организовывать при принятии решения?

13. Как могут быть численно обозначены приоритеты той или иной альтернативы, значимость проблем в структуре проблемного поля? Найдите в словаре значение понятия «ранг». Какое значение может иметь указанный термин в контексте метода экспертных оценок? Самостоятельно сформулируйте определение данного понятия. Сколько объектов, на ваш взгляд, одновременно могут подвергаться сравнению? Удобнее ли сравнивать по предпочтительности два объекта, чем три и более? Подумайте, как может быть упрощена задача ранжирования в контексте рассуждений.

14. Если при решении задач выбора постоянно присутствуют слабоформализуемые или неформализуемые факторы, то что по сути представляют собой математические модели и методы оптимизации управленческих решений? Можно ли говорить о них как о методах поддержки принятия решений, а не как о методах их безусловного выбора? Возможна ли полная автоматизация процесса решения задач выбора с позиции ваших рассуждений?

15. Можно ли, на ваш взгляд, контролировать встроенные в организацию проблемы?

Постройте модель жизненного цикла системы, подумайте, почему на каком-то этапе происходит спад ее функции. С противоречием какого рода связано данное явление (между какими сущностями возникает противоречие)? Как обеспечить, чтобы организация существовала бесконечно долго и выполняла свои функции?

16. Может ли быть создана методика, позволяющая проводить самодиагностику организации без участия консультантов по управлению. В чем, на ваш взгляд, заключалось бы сходство между такой методикой и данным руководством? Какова была бы основная функция такой методики с позиции того, что в процесс выявления проблем организации должны быть включены работники организации и их сознание должно быть направлено на организацию, акцентировано на анализе ее патологий?

17. Почему отклонения от нормы, существующие в организации, зачастую воспринимаются как нормальное явление? Что мешает руководству организации «увидеть» существующие в организации патологии? Почему работники организации в некоторых случаях имеют большее представление о патологиях, существующих в организации? Как в этой связи можно организовать сбор суждений работников, чтобы они заключали независимое мнение, не искаженное влиянием фактора страха быть уволенным или попасть в иную немилость к руководству?

18. Сформируйте перечень проблем, актуальных, на ваш взгляд, при оценке стратегических альтернатив.

*Ситуационные задания по Разделу 2. «Методы разработки, принятия и оптимизации управленческих решений»*

1. Составьте блок-схему алгоритма диагностики организации. Связаны ли между собой осваивающее и развивающее диагностическое интервью? Могут ли указанные подходы чередоваться в рамках одного процесса получения информации? Значит ли это, что консультант создает ситуацию, когда респондент начинает выдумывать проблемы, или данный прием заставляет его обратить внимание на реальную ситуацию в организации, т.е. на проблемы, которые ранее он не замечал?

2. Сформируйте перечень проблем известной вам организации. Перефразируйте назывные формулировки проблем в антитезные и причинно-следственные. Постройте структуру проблемного поля, выделите корневую(ые) проблему(ы). Для чего в некоторых случаях необходимо применять математические методы определения весовой значимости проблем?

3. Перечислите условия применения эвристических методов. Подумайте, почему использование эвристик весьма эффективно, на чем основаны эвристики? Можно ли использовать эвристики и методы активизации творческого мышления для развития интеллектуальных способностей человека?

4. Психологи утверждают, что люди условно могут быть разделены на 16 психотипов по признаку информационного взаимодействия психики человека с окружающим миром и реакций на динамику среды. С указанной позиции, одинаково ли применимы методы активизации творческого мышления к разным типам? Возможно ли разбиение на роли с учетом 16 типов личностей? Какая обязательная процедура должна быть проведена перед формированием групп, в которых применяется метод активизации творческого мышления? Подумайте, для каких методов абсолютно некритична типовая структура участников?

5. Подумайте, возможно ли, что весь мир, вся жизнь человека – это игра, максимально приближенная к реальности, истинный смысл которой, природа вещей, как она есть, скрыты за ширмой иллюзии? Почему ребенок так восприимчив к играм, какую функцию выполняют, на ваш взгляд, игры родителей-животных с детенышами, какую роль играет воспитание навыков выживания? Проведите аналогию с играми, в которые играют взрослые, для чего они необходимы?

6. Если управленческое решение – это модель актуальных изменений, а управление – целевое воздействие управляющей системы на управляемую, то какова связь между

эффективностью управленческого решения и эффективностью управления?

7. Какие решения чаще принимаются в известной вам организации – оптимальные или приемлемые. Обратите внимание на факторы, которые побуждают лицо, принимающее решения, поступать именно так. Какие решения принимаются чаще – интуитивные или обоснованные, тщательно рассчитанные? Почему интуитивные решения чаще оказываются приемлемыми и редко – оптимальными?

8. На какие части может быть условно разбита деятельность организации (как, например, одним словом может быть названа отгрузка выпущенной продукции на склад в структуре процесса производства). Как проще оптимизировать работу организации – рассматривая производственный процесс в целом или разбивая его на некие относительно целостные операции?

9. Объясните, как связаны между собой и одновременно в структуре эффективности три категории: реальный полезный эффект (результативность); реальные затраты ресурсов (ресурсоемкость); реальные затраты времени (оперативность). Запишите, исходя из выведенных связей, формулу эффективности операции. Какая переменная может выполнять в построенной формуле константу (при сравнении альтернатив), исходя из целевой ориентации управленческого решения, направленного на оптимизацию операции, учитывая, что все разработанные альтернативы позволяют реализовывать требуемую функцию?

10. Для чего необходимо обоснование управленческого решения с позиции его эффективности? В рамках теории эффективности учитываются и рассматриваются три группы показателей (критериев), характеризующих:

- степень достижения целей (целевые эффекты);
- затраты ресурсов и экономический результат (ресурсоемкость и результативность процесса);
- затраты времени (оперативность процесса).

Исходя из этого, подумайте, какие из перечисленных факторов находятся в отношении противоречия, если эффективность решения тем выше, чем тщательней оно проработано, и в то же время излишние затраты времени на разработку решения снижают его эффективность, поскольку решение должно быть принято своевременно и соответственно своевременно реализовано (проблема должна быть решена раньше, чем наступят необратимые изменения, влекущие нарушение функциональности системы).

11. Подумайте, какова может быть структура комплексного показателя эффективности при принятии стратегического управленческого решения, направленного на качественные изменения в организации? Могут ли быть измерены качественные изменения и как изменится эффективность функционирования организации, если последние будут осуществлены?

12. Почему при принятии стратегических решений сложно оценивать их эффективность? На основе чего выбирать альтернативы, если проблемная ситуация слабо формализована, изменения носят качественный характер, стратегические цели определяются на значительном временном интервале и, самое главное, внешняя среда может непредсказуемо измениться? Какую роль в указанном аспекте рассмотрения играет система показателей, позволяющая отслеживать не только показатели текущей деятельности (прибыльности, рентабельности, износа основных средств, технологической оснащенности), но и изменения, происходящие в сфере развития персонала, наращивания инновационного потенциала, формирования организационной культуры, т. е. тех слабоформализуемых параметров организаций, за счет которых возможно достижение долгосрочных конкурентных преимуществ?

**Рекомендации по оцениванию дискуссионных тем для круглого стола (дискуссии, диспуты, дебаты).**

<b>Максимальное количество баллов*</b>	<b>Критерии</b>
Отлично	<ul style="list-style-type: none"> <li>- полное раскрытие темы;</li> <li>- указание точных названий обсуждаемых явлений, знание современного состояния проблемы;</li> <li>- правильная формулировка понятий и категорий;</li> <li>- самостоятельность ответа, умение вводить и использовать классификации и квалификации, анализировать и делать собственные выводы по рассматриваемой теме;</li> <li>- использование материалов современной отечественной и зарубежной литературы и иных материалов и др.</li> </ul>
Хорошо	<ul style="list-style-type: none"> <li>- недостаточно полное раскрытие темы;</li> <li>- несущественные ошибки в определении понятий, категорий и т.п., кардинально не меняющих суть изложения;</li> <li>- репродуктивность ответа: отсутствие самостоятельного анализа и оценочных суждений</li> <li>- недостаточное использование материалов современной отечественной и зарубежной литературы и иных материалов и др.</li> </ul>
Удовлетворительно	<ul style="list-style-type: none"> <li>- отражение лишь общего направления темы;</li> <li>- наличие достаточного количества несущественных или одной- двух существенных ошибок в определении понятий и категорий и т.п.;</li> <li>- неспособность осветить современное состояние проблемы</li> </ul>
Неудовлетворительно	<ul style="list-style-type: none"> <li>- содержание темы не раскрыто;</li> <li>- большое количество существенных ошибок;</li> <li>- отсутствие умений и навыков, обозначенных выше в качестве критерии выставления положительных оценок</li> <li>др.</li> </ul>

**ТЕМЫ ДИСКУССИЙ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ**

1. Особенности принятия групповых управленческих решений в сфере государственного и муниципального управления.
2. Формирование информационной базы принятия управленческих решений в организациях.
3. Организационная подготовка стратегических управленческих решений в организации.
4. Влияние внешней среды на разработку и принятие управленческих решений.
5. Применение социологических методов исследования объекта управления при подготовке управленческих решений
6. Общественный контроль за принятием управленческих решений в сфере государственного управления.
7. Анализ условий и факторов качества управленческих решений в системе государственного и муниципального управления

**Рекомендации по оцениванию эссе (рефератов, докладов, сообщений).**

<b>Максимальное количество баллов</b>	<b>Критерии</b>
Отлично	Выставляется обучающемуся, если он выразил своё мнение по сформулированной проблеме, аргументировал его, точно определив проблему содержание и составляющие. Приведены данные отечественной и зарубежной литературы, статистические сведения, информация нормативно правового характера. Обучающийся знает и владеет навыком самостоятельной исследовательской работы по теме исследования; методами и приемами анализа теоретических и/или практических аспектов изучаемой области. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет; графически работа оформлена правильно.
Хорошо	Выставляется обучающемуся, если работа характеризуется смысловой цельностью, связностью и последовательностью изложения; допущено не более 1 ошибки при объяснении смысла или содержания проблемы. Для аргументации приводятся данные отечественных и зарубежных авторов. Продемонстрированы исследовательские умения и навыки. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет. Допущены отдельные ошибки в оформлении работы.
Удовлетворительно	Выставляется обучающемуся, если в работе студент проводит достаточно самостоятельный анализ основных этапов смысловых составляющих проблемы; понимает базовые основы и теоретическое обоснование выбранной темы. Привлечены основные источники по рассматриваемой теме. Допущено не более 2 ошибок в содержании проблемы, оформлении работы.
Неудовлетворительно	Выставляется обучающемуся, если работа представляет собой пересказанный или полностью заимствованный исходный текст без каких бы то ни было комментариев, анализа. Не раскрыта структура и теоретическая составляющая темы. Допущено три или более трех ошибок в содержании раскрываемой проблемы, в оформлении работы.

**ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ**

*Тематика рефератов по теме 1.1.:*

1. Анализ видов управленческих решений в системе муниципального управления.
2. Этап согласований в процессе принятия решений в региональном управлении.
3. Особенности принятия групповых управленческих решений в сфере государственного и муниципального управления.
4. Документационное обеспечение принятия управленческого решения.

Тематика рефератов по теме 1.2:

1. Применение ситуационного анализа при подготовке управленческих решений в организации.
2. Оптимизация информационного обеспечения подготовки и принятия управленческого решения в организации.
3. Применение информационной базы в подготовке и принятия управленческого решения в организации.
4. Формирование информационной базы принятия управленческих решений в организации.
5. Совершенствование моделей, методов и процедур принятия управленческих решений в организации.

Тематика рефератов по теме 1.3:

1. Подготовка кадровых решений в организации.
2. Организационная подготовка стратегических управленческих решений в организации.
3. Исследование организационных и социально-психологических основ разработки управленческих решений в системе государственного и муниципального управления.

Тематика по рефератов теме 1.4:

1. Анализ рисков при разработке и реализации управленческих решений в сфере государственного (муниципального) управления (на примере .....).
2. Влияние внешней среды на разработку и принятие управленческих решений в сфере государственного (муниципального) управления (на примере .....).
3. Анализ проблем учета неопределенности при принятии управленческих решений в системе государственного и муниципального управления.

Тематика рефератов по теме 2.1:

1. Применение социологических методов исследования объекта управления при подготовке управленческих решений в организации.
2. Применение экономических методов и моделей в разработке и реализации управленческих решений в организации
3. Применение экспертизы при подготовке управленческих решений в организации

Тематика по теме рефератов 2.2.:

1. Общественный контроль за принятием управленческих решений в сфере государственного управления.
2. Типология и требования к контролю за реализацией управленческого решения (на примере .....).
3. Разработка эффективной системы контроля при реализации управленческих решений в органах власти и управления.

Тематика рефератов по теме 2.3.:

1. Оценка качества управленческого решения в системе государственного и муниципального управления (на примере .....).
2. Анализ условий и факторов качества управленческих решений в системе государственного и муниципального управления.
3. Стандарты серии ISO 9000 как основа повышения качества разработки управленческих решений в муниципальных органах власти.
4. Методы оценки экономической эффективности управленческого решения в системе государственного и муниципального управления (на примере .....).
5. Обеспечение экономической эффективности управленческих решений.

**ТЕМЫ ДОКЛАДОВ, СООБЩЕНИЙ ДЛЯ ПРОВЕРКИ  
УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ**

1. Оптимизация информационного обеспечения подготовки и принятия

## управленческого решения

2. Организационная подготовка стратегических управлеченческих решений в организации.
3. Оценка качества управлеченческого решения в практике управления организации.
4. Подготовка кадровых решений в организации.
5. Применение информационной базы в подготовке и принятия управлеченческого решения.
6. Применение ситуационного анализа при подготовке управлеченческих решений в организации.
7. Применение социологических методов исследования объекта управления при подготовке управлеченческих решений в организации.
8. Применение экономических методов и моделей в разработке и реализации управлеченческих решений в организации
9. Применение экспертизы при подготовке управлеченческих решений в организации
10. Совершенствование методов контроля за разработкой и реализацией управлеченческих решений в практике управления организации
11. Совершенствование моделей, методов и процедур принятия управлеченческих решений в организации.
12. Анализ рисков при разработке и реализации управлеченческих решений в сфере государственного (муниципального) управления (на примере .....).
13. Ответственность руководителя за последствия управлеченческого решения в сфере государственного (муниципального) управления (на примере .....).
14. Типология и требования к контролю за реализацией управлеченческого решения (на примере .....).
15. Оценка качества управлеченческого решения в системе государственного и муниципального управления (на примере .....).
16. Методы оценки экономической эффективности управлеченческого решения в системе государственного и муниципального управления (на примере .....).
17. Документационное обеспечение принятия управлеченческого решения.
18. Общественный контроль за принятием управлеченческих решений в сфере государственного управления.
19. Исследование внешней среды и её влияния на реализацию альтернатив в системе государственного и муниципального управления.
20. Применение системного подхода в процессе разработки управлеченческих решений в органах власти и управления.
21. Особенности принятия решений при законотворческой деятельности в регионе.
22. Исследование системы целей муниципальной деятельности в процессе разработки управлеченческих решений.
23. Анализ влияния процессов самоорганизации на формирование управлеченческих решений.
24. Анализ проблем учета неопределенности при принятии управлеченческих решений в системе государственного и муниципального управления.
25. Особенности принятия управлеченческих решений в сфере ..... (промышленности, АПК и пр.) региона.
26. Формирование системы контроля качества при реализации управлеченческих решений.
27. Имитационное моделирование при выборе и обосновании управлеченческих решений в системе государственного и муниципального управления.
28. Использование математических моделей в процессе разработки управлеченческих решений в органах власти и управления.
29. Разработка управлеченческого решения при оценке эффективности инвестиционных проектов.

30. Анализ видов управленческих решений в системе муниципального управления.
31. Моделирование процесса принятия управленческих решений на основе деловых игр.
32. Анализ существующих технологий разработки и реализации управленческих решений в системе государственного и муниципального управления.
33. Модели и методы анализа альтернатив действий в процессе принятия управленческих решений.
34. Анализ условий и факторов качества управленческих решений в системе государственного и муниципального управления.
35. Обеспечение качества и эффективности разработки и принятия управленческих решений в сфере государственного (муниципального) управления.
36. Разработка эффективной системы контроля при реализации управленческих решений в органах власти и управления.
37. Стандарты серии ISO 9000 как основа повышения качества разработки управленческих решений в муниципальных органах власти.
38. Анализ информационно-коммуникационных технологий, применяемых в процессе разработки решений в органах власти и управления.
39. Исследование организационных и социально-психологических основ разработки управленческих решений в системе государственного и муниципального управления.
40. Этап согласований в процессе принятия решений в региональном управлении.
41. Особенности принятия групповых управленческих решений в сфере государственного и муниципального управления.
42. Обеспечение экономической эффективности управленческих решений.
43. Системный подход и системный анализ в принятии управленческих решений.
44. Информационное обеспечение процесса принятия управленческих решений.
45. Экспертные методы в процессе принятия управленческих решений.
46. Применение дерева решений для достижения целей организации.
47. Принятие решений в управлении развитием сельского поселения.
48. Типология и требования к контролю за реализацией управленческого решения.
49. Использование сценарного подхода при разработке управленческого решения.
50. Условия и факторы обеспечения качества управленческих решений в сфере государственного управления
51. Разработка управленческого решения при управлении персоналом.
52. Этап целеполагания при формировании концепции (программы) социально-экономического развития региона (города, района).
53. Принятие решений в управлении инвестиционной деятельностью в регионе.
54. Регламентация процессов разработки и реализации управленческих решений в сфере государственного и муниципального управления.
55. (на примере конкретного департамента, управления).
56. Условия и факторы обеспечения качества управленческих решений в сфере муниципального управления (на примере конкретного муниципального образования).
57. Роль человеческого фактора при принятии управленческих решений в сфере государственного (муниципального) управления (на примере .....).
58. Особенности применения целевых и процессорных технологий при разработке управленческих решений в сфере государственного (муниципального) управления (на примере .....).
59. Влияние внешней среды на разработку и принятие управленческих решений в сфере государственного (муниципального) управления (на примере .....).
60. Использование методов «стоимость – эффективность» и «затраты – прибыль» при разработке управленческих решений в сфере государственного (муниципального) управления (на примере .....).

# ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ ПО РАЗДЕЛАМ (ТЕМАМ) ДИСЦИПЛИНЫ

## *Раздел 1. Основы принятия управленческих решений*

### *Тема 1.1. Теоретические основы принятия и исполнения управленческих решений.*

#### *Классификация управленческих решений*

1. Решение и его роль в деятельности менеджера.
2. Понятие управленческих решений, место управленческих решений в управлении.
3. Классификация управленческих решений.
4. Требования, предъявляемые к управленческим решениям.

#### *Тема 1.2. Методологические основы подготовки, принятия и исполнения управленческих решений*

5. Модели принятия решений.
6. Этапы процесса разработки управленческих решений.
7. Значение коммуникаций в ПИУР.
8. Роль информации в ПИУР.
9. Роль НИТ в ПИУР.
10. Система «человек – машина».

#### *Тема 1.3. Организационные и социально-психологические основы принятия и исполнения управленческих решений*

11. Руководитель в управлении: возможности и ограничения.
12. Коллективное принятие решений: достоинства и недостатки.
13. Состав основных личностных характеристик, влияющих на ПИУР.
14. Авторитет личности при ПИУР.
15. Влияние темперамента человека на ПИУР.
16. Человеческий фактор в ПИУР.

#### *Тема 1.4. Принятие решений в условиях неопределенности и риска*

17. Содержание понятий «неопределенность» и «риск» при ПИУР.
18. Влияние внешней среды на реализацию альтернатив.
19. Выявление управляемых факторов внешней среды.
20. Основные типы ошибок в управленческой деятельности, увеличивающих неопределенности при ПИУР.
21. Уменьшение отрицательных последствий рисков.
22. Страхование управленческих рисков
23. Цель и альтернативы ее достижения.
41. Сопоставимость, взаимоисключаемость и полнота альтернатив.
25. Методы многокритериальной оценки альтернатив.

## *Раздел 2. Методы разработки, принятия и оптимизации управленческих решений*

### *Тема 2.1. Методы разработки и принятия управленческих решений.*

23. Теоретические основы прогнозирования управленческих решений.
24. Этапы прогнозирования.
25. Определение программы и содержания анализа.
26. Модели и методы подготовки УР.
27. Экономико-математические методы.
28. Активизирующие методы.
29. Экспертные методы.
30. Эвристические методы.
31. Метод сценариев.
32. Метод «дерево решений».

### *Тема 2.2. Контроль за реализацией управленческих решений*

33. Основные формы подготовки управленческих решений.

34. Основные формы реализации управленческих решений.
35. Требования к оформлению управленческих решений.
36. Система учета и контроля за реализацией управленческих решений.
37. Сущность и виды ответственности руководителя.
38. Социальная ответственность руководителя.

*Тема 2.3. Качество и эффективность управленческих решений.*

39. Суть и содержание понятий «качество», «качество управленческой деятельности», «качество управленческого решения».
40. Стандартизация процессов управления качеством УР.
41. Оценка качества управленческих решений.
42. Сущность понятий «эффективность» и «эффективность управленческих решений».
43. Составляющие эффективности управленческих решений.
44. Оценка экономической эффективности управленческих решений.

**Направление подготовки:**38.03.04 Государственное и муниципальное управление

**Профиль:** «Региональное управление и местное самоуправление»

**Кафедра** теории управления и государственного администрирования

**Учебная дисциплина (модуль)** «Принятие и исполнение управленческих решений»

**Курс 3 Семестр 6 Форма обучения** очно-заочная

### **ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ №1**

**Теоретические вопросы.**

- 1 Классификация управленческих решений.
2. Основные формы реализации управленческих решений.

**Ситуационное задание.** Подумайте, какова может быть структура комплексного показателя эффективности при принятии стратегического управленческого решения, направленного на качественные изменения в организации? Могут ли быть измерены качественные изменения и как изменится эффективность функционирования организации, если последние будут осуществлены?

**Экзаменатор:** \_\_\_\_\_

Утверждено на заседании кафедры «  »    20   г. (протокол №   от «  »  
   20   г.)

**Зав.кафедрой:** \_\_\_\_\_