

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Костина Лариса Николаевна
Должность: заместитель директора
Дата подписания: 28.01.2026 09:00:02
Уникальный программный ключ:
848621b05e7a2c59da67cc47a060a910fb948b62

Приложение 4
к образовательной программе

ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

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

ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Б1.О.20 МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.02 Менеджмент

(код, наименование направления подготовки/специальности)

Организационно-правовое регулирование международного бизнеса
(наименование образовательной программы)

Бакалавр

(квалификация)

Заочная форма обучения

(форма обучения)

Год набора - 2022

Донецк

Автор(ы)-составитель(и) ФОС:

Троицина М.В., ст. преподаватель

РАЗДЕЛ 1.
ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
по учебной дисциплине «Методы принятия управленческих решений»

1.1. Основные сведения об учебной дисциплине

Таблица 1

Характеристика учебной дисциплины (сведения соответствуют разделу РПУД)

Образовательная программа	бакалавриата
Направление подготовки	38.03.02 Менеджмент
Профиль	«Организационно-правовое регулирование международного бизнеса»
Количество разделов учебной дисциплины	3
Дисциплина базовой части / математического и естественнонаучного цикла	Часть, формируемая участниками образовательных отношений Б1.О.20
Формы текущего контроля	Устный опрос, ситуационные задания, кейс-задания, рефераты, тестовые задания
<i>Показатели</i>	Заочная форма обучения
Количество зачетных единиц (кредитов)	4
Семестр	6
<i>Общая трудоемкость (академ. часов)</i>	144
<i>Аудиторная контактная работа:</i>	16
Лекционные занятия	6
Семинарские занятия	6
Консультации	4
<i>Самостоятельная работа</i>	119
<i>Контроль</i>	9
<i>Форма промежуточной аттестации</i>	экзамен

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

Таблица 2

Перечень компетенций и их элементов

Код компетенции	Формулировка компетенции	Идентификатор	Элементы компетенции	Индекс элемента
УК-1	Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач	УК-1.1.: Анализирует задачу, выделяя ее базовые составляющие; осуществляет декомпозицию задачи	Знать: 1. Постановку основных задач, поставленных в рамках изучения дисциплины 2. Базовые составляющие задачи в соответствии с заданными требованиями 3. Методы анализа задачи, для выделения ее базовых составляющих Уметь: 1. Анализировать задачи, выделяя их базовые составляющие 2. Осуществлять декомпозицию задачи 3. Выделять базовые составляющие задач Владеть: 1. Анализом базовых составляющих задачи в соответствии с заданными требованиями 2. Методами анализа задачи, для выделения ее базовых составляющих 3. Навыками декомпозиции задач	УК-1.1 3-1 УК-1.1 3-2 УК-1.1 3-3 УК-1.1 У-1 УК-1.1 У-2 УК-1.1 У-3 УК-1.1 В-1 УК-1.1 В-2 УК-1.1 В-3
		УК-1.3: Осуществляет поиск информации для решения поставленной задачи по различным типам запросов	Знать: 1. Современные методы сбора информации 2. Актуальные методы обработки информации 3. Пути применения полученной информации Уметь: 1. Работать с разноплановыми источниками информации 2. Осуществлять сбор данных для решения поставленных задач 3. Осуществлять обработку данных для решения поставленных задач	УК-1.3 3-1 УК-1.3 3-2 УК-1.3 3-3 УК-1.3 У-1 УК-1.3 У-2 УК-1.3 У-3

Код компетенции	Формулировка компетенции	Идентификатор	Элементы компетенции	Индекс элемента
			Владеть: <p>1. Навыками сбора информации, необходимой для решения поставленных задач</p> <p>2. Навыками обработки информации, необходимой для решения поставленных задач</p> <p>3. Базой источников информации</p>	УК-1.3 В-1 УК-1.3 В-2 УК-1.3 В-3
		УК-1.4: При обработке информации отличает факты от мнений, интерпретаций, оценок, формирует собственные мнения и суждения, аргументирует свои выводы и точку зрения	Знать: <p>1. Соотношение содержащихся в информации фактов с основными понятиями</p> <p>2. Способы фильтрации полученной информации</p> <p>3. Методы аргументации своих выводов и точки зрения</p> Уметь: <p>1. Самостоятельно приобретать новые знания</p> <p>2. Отличать факты от субъективной информации</p> <p>3. Формировать собственные мнения и суждения</p> Владеть: <p>1. Навыками самостоятельной работы</p> <p>2. Навыками обработки информации и выбора достоверной</p> <p>3. Способностью формировать собственное мнение и доносить точку зрения</p>	УК-1.4 3-1 УК-1.4 3-2 УК-1.4 3-3 УК-1.4 У-1 УК-1.4 У-2 УК-1.4 У-3 УК-1.4 В-1 УК-1.4 В-2 УК-1.4 В-3
		УК-1.5: Рассматривает и предлагает возможные варианты решения поставленной задачи, оценивая их достоинства и недостатки	Знать: <p>1. Способы анализа поставленной задачи</p> <p>2. Варианты решения поставленных задач</p> <p>3. Достоинства и недостатки каждого из выбранных вариантов решения задачи</p> Уметь: <p>1. Применять системный подход для решения поставленных задач</p> <p>2. Рассматривать и предлагать варианты решения задач</p> <p>3. Оценивать достоинства и</p>	УК-1.5 3-1 УК-1.5 3-2 УК-1.5 3-3 УК-1.5 У-1 УК-1.5 У-2 УК-1.5

Код компетенции	Формулировка компетенции	Идентификатор	Элементы компетенции	Индекс элемента
			недостатки каждого из выбранных вариантов решения задачи Владеть: 1. Системным подходом для решения задач 2. Анализом имеющейся информации, для решения задач 3. Способами обосновывать выводы из результатов анализа	У-3 УК-1.5 В-1 УК-1.5 В-2 УК-1.5 В-3
УК-2	Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УК-2.2: Предлагает способы решения поставленных задач и ожидаемые результаты; оценивает предложенные способы с точки зрения соответствия цели проекта	Знать: 1. Цель проекта 2. Действующие правовые нормы и имеющиеся ресурсы и ограничения 3. Оптимальные способы решения поставленных задач Уметь: 1. Проектировать решение конкретной задачи, выбирая оптимальный способ ее решения, исходя из действующих правовых норм и имеющихся ресурсов и ограничений 2. Формулировать в рамках поставленной цели совокупность взаимосвязанных задач, обеспечивающих ее достижение 3. Публично представлять результаты решения конкретной задачи Владеть: 1. Методами определения ожидаемых результатов решения выделенных задач 2. Способами решения поставленных задач 3. Навыками публичного представления полученных результатов	УК-2.2 3-1 УК-2.2 3-2 УК-2.2 3-3 УК-2.2 У-1 УК-2.2 У-2 УК-2.2 У-3 УК-2.2 У-1 УК-2.2 Б-2 УК-2.2 Б-3
ОПК-1	Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на	ОПК-1.2.: Аргументирует принятые решения и доказывает их	Знать: 1. Процессы сбора, передачи, обработки и накопления информации	ОПК-1.2 3-1

Код компетенции	Формулировка компетенции	Идентификатор	Элементы компетенции	Индекс элемента
	промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории	состоятельность в цепочке знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории	2. Технические и программные средства реализации информационных процессов 3. Основы организационной и управленческой теории	ОПК-1.2 З-2 ОПК-1.2 З-3
			Уметь: 1. Решать профессиональные задачи профессиональной деятельности на основе знаний экономической, организационной и управленческой теории 2. Применять информационно-коммуникационные технологии 3. Аргументировать принятые решения	ОПК-1.2 У-1 ОПК-1.2 У-2 ОПК-1.2 У-3
			Владеть: 1. Знаниями экономической, организационной и управленческой теории для решения профессиональных задач 2. Информационно-коммуникационными технологиями 3. Способами аргументации принятых решений	ОПК-1.2 В-1 ОПК-1.2 В-2 ОПК-1.2 В-3
	ОПК-1.3: Использует методы принятия тактических оперативных решений управления деятельностью организаций	и в	Знать: 1. Основные положения экономической, организационной и управленческой теории 2. Методы экономической, организационной и управленческой теории 3. Законы экономической, организационной и управленческой теории Уметь: 1. Применять основные положения экономической, организационной и управленческой теории 2. Внедрять методы экономической, организационной и управленческой теории 3. Использовать законы экономической, организационной и управленческой теории	ОПК-1.3 З-1 ОПК-1.3 З-2 ОПК-1.3 З-3 ОПК-1.3 У-1 ОПК-1.3 У-2 ОПК-1.3 У-3

Код компетенции	Формулировка компетенции	Идентификатор	Элементы компетенции	Индекс элемента
			<p>Владеть:</p> <p>1. Базовыми знаниями экономической, организационной и управлеченческой теории</p> <p>2. Основными подходами экономической, организационной и управлеченческой теории</p> <p>3. Методами экономической, организационной и управлеченческой теории</p>	ОПК-1.3 B-1 ОПК-1.3 B-2 ОПК-1.3 B-3
ОПК-2	Способен осуществлять сбор, обработку и анализ данных, необходимых для решения поставленных управленческих задач, с использованием современного инструментария и интеллектуальных информационно-аналитических систем	ОПК-2.1: Осуществляет поиск источников информации на основе поставленных целей для решения профессиональных задач с учетом вариативности управленческих решений при обосновании выбора эффективных вариантов на базе показателей социально-экономической и финансовой результативности	<p>Знать:</p> <p>1. Процедуру подготовки проектов решений</p> <p>2. Управленческие критерии (нормативы) выбора информации</p> <p>3. Способы обоснования выбора управленческого решения</p> <p>Уметь:</p> <p>1. Определять состав и осуществляет поиск данных, необходимых для подготовки проектов решений</p> <p>2. Выбирать соответствующий содержанию поставленных задач инструментарий обработки, систематизации, визуализации и анализа данных</p> <p>3. Содержательно интерпретировать информацию с учетом установленных критериев (нормативов), проверяет ее достоверность и непротиворечивость</p> <p>Владеть:</p> <p>1. Критериями выбора информации</p> <p>2. Инструментарием обработки, систематизации, визуализации и анализа данных</p> <p>3. Навыком обоснования выбора эффективных вариантов на базе показателей социально-экономической и финансовой результативности</p>	ОПК-2.1 3-1 ОПК-2.1 3-2 ОПК-2.1 3-3 ОПК-2.1 У-1 ОПК-2.1 У-2 ОПК-2.1 У-3 ОПК-2.1 B-1 ОПК-2.1 B-2 ОПК-2.1 B-3

Таблица 3

Этапы формирования компетенций в процессе освоения основной образовательной программы

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины	Номер семестра	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства
Раздел 1. Основы методологии разработки, принятия и реализации управленческого решения				
1.	Тема 1.1 Управленческие решения: понятие, роль и место в управлении	6	УК-1.1 УК -1.3 УК- 1.4 УК-1.5 ОПК-1.2 ОПК-1.3 УК-2.2 ОПК-2.1	Вопросы для устного опроса, рефераты, тесты, управленческие ситуации
2.	Тема 1.2. Технология разработки управленческих решений	6	УК-1.1 УК -1.3 УК- 1.4 УК-1.5 ОПК-1.2 ОПК-1.3 УК-2.2 ОПК-2.1	Вопросы для устного опроса, рефераты, управленческие ситуации, контроль знаний по 1 разделу
Раздел 2. Разработка и принятие управленческих решений в условиях определенности, неопределенности и риска				
3	Тема 2.1. Методы принятия управленческих решений	6	УК-1.1 УК -1.3 УК- 1.4 УК-1.5 ОПК-1.2 ОПК-1.3 УК-2.2 ОПК-2.1	Вопросы для устного опроса, рефераты, тесты
4	Тема 2.2. Принятие решений в условиях определенности	6	УК-1.1 УК -1.3 УК- 1.4 УК-1.5 ОПК-1.2 ОПК-1.3 УК-2.2 ОПК-2.1	Вопросы для устного опроса, сообщение, тесты, управленческие ситуации
5	Тема 2.3. Принятие решений в условиях неопределенности и риска	6	УК-1.1 УК -1.3 УК- 1.4 УК-1.5 ОПК-1.2 ОПК-1.3 УК-2.2 ОПК-2.1	Вопросы для устного опроса, сообщение, управленческие ситуации, контроль по 2 разделу
Раздел 3. Реализация управленческих решений				
6	Тема 3.1. Контроль реализации управленческих решений и ответственность руководителя	6	УК-1.1 УК -1.3 УК- 1.4 УК-1.5 ОПК-1.2 ОПК-1.3 УК-2.2 ОПК-2.1	Вопросы для устного опроса, реферат, управленческие ситуации.
7	Тема 3.2. Эффективность принятия управленческих решений	6	УК-1.1 УК -1.3 УК- 1.4 УК-1.5 ОПК-1.2 ОПК-1.3 УК-2.2 ОПК-2.1	Вопросы для устного опроса, реферат, тесты, управленческие ситуации,

				контроль по 3 разделу
--	--	--	--	-----------------------

1.3. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах формирования, описание шкалы оценивания.

Таблица 4
Соответствие государственной шкалы оценивания академической успеваемости и шкалы ECTS

Дескриптор компетенции	Показатель оценки	Шкалы оценивания			Критерии оценивания
		Государственная	Баллы	ECTS	
1	2	3	5		6
Знать	Основы функционирования туристических рынков на мега-, макро- и мезоуровнях, факторы и тенденции их развития, организационные основы специфики международного туристического менеджмента; теоретические основы психологии делового общения, коммуникативные техники и технологии делового общения в международном туризме	Отлично	90-100	A	теоретическое содержание дисциплины освоено полностью, без пробелов; необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все предусмотренные рабочей программой дисциплины задания выполнены, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к максимальному
Уметь	Синтезировать недостающую информацию и работать в условиях неопределенности; обобщать и критически оценивать результаты, полученные				

Дескриптор компетенции	Показатель оценки	Шкалы оценивания			Критерии оценивания
		Государственная	Баллы	ECTS	
1	2	3	5		6
	отечественными и зарубежными исследователями по вопросам менеджмента международного туризма; использовать социальные и межкультурные различия для решения проблем в профессиональной и социальной деятельности				
Владеть	Методами анализа причинно-следственных связей социально-политических процессов и явлений; методами и инструментами государственного регулирования в международном туристическом менеджменте; процессами разработки и реализации управлеченческих решений с учетом специфики осуществления международной туристической деятельности; практическими навыками подготовки и принятия				

Дескриптор компетенции	Показатель оценки	Шкалы оценивания			Критерии оценивания
		Государственная	Баллы	ECTS	
1	2	3	5		6
	эффективных решений в деятельности организации в индустрии международного туризма, функционирующей на международном рынке				
Знает	Основы функционирования туристических рынков на мега-, макро- и мезоуровнях, факторы и тенденции их развития; основные коммуникативные методы и приемы делового общения в профессиональной сфере	Хорошо	75-89	B/C	теоретическое содержание дисциплины освоено полностью, без пробелов; некоторые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы недостаточно, все предусмотренные рабочей программой дисциплины задания выполнены, качество выполнения ни одного из них не оценено минимальным числом баллов, некоторые виды заданий выполнены с ошибками
Умеет	Решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационно				

Дескриптор компетенции	Показатель оценки	Шкалы оценивания			Критерии оценивания
		Государственная	Баллы	ECTS	
1	2	3	5		6
	й безопасности, использовать различные источники информации; выявлять и формулировать актуальные научные проблемы в области менеджмента международного туризма				
Владеет	Методами и инструментами государственного регулирования в международном туристическом менеджменте; основными коммуникативными техниками общения с потребителем и в коллективе				
Знает	Основные коммуникативные методы и приемы делового общения в профессиональной сфере	Удовлетворительно	60-74	D/E	теоретическое содержание дисциплины освоено частично, но пробелы не носят существенного характера; необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, большинство предусмотренных рабочей программой дисциплины учебных задания выполнено, некоторые из выполненных заданий содержат ошибки
Умеет	Оценивать состояние, тенденции и перспективы развития международного туризма				
Владеет	Основными коммуникативными техниками общения с потребителем и				

Дескриптор компетенции	Показатель оценки	Шкалы оценивания			Критерии оценивания
		Государственная	Баллы	ECTS	
1	2	3	5		6
	в коллективе				
Знает	Не знает факторы и условия эффективности международного туризма менеджмента.				теоретическое содержание дисциплины не освоено полностью; необходимые практические навыки работы не сформированы, все предусмотренные рабочей программой дисциплины задания выполнены с грубыми ошибками либо совсем не выполнены, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к минимальному
Умеет	Не способен уметь оценивать влияние внешней среды на функционирование предприятий, организаций	Неудовлетворительно	0*-59	F/Fx	
Владеет	Не способен владеть степенью влияния внутренней среды на функционирование предприятий, организаций				

*- оценка «0» в журнал академической группы не выставляется.

РАЗДЕЛ 2 Текущий контроль

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 учебной дисциплины.

Темы	Т.1.1	Т.1.2	Т.2.1	Т.2.2	Т.2.3	Т.3.1	Т.3.2	
Виды работ: Лекции								
Семинарские занятия:								
<i>устный опрос</i>		2		2		2		
<i>тестовые задания</i>		3		3		3		
<i>ситуационные задания</i>		5		5		5		
Индивидуальные задания (кейс-задание)								20**
Самостоятельная работа (реферат)								30**
Сумма баллов	10		10					58
								Научная составляющая -20
								Сумма баллов за дисциплину 100

* в первом разделе баллы за индивидуальную работу суммируются. Выставляются за выполненную индивидуальную работу

** баллы за выполнение индивидуального задания (кейс-задание) и самостоятельной работы (реферат) выставляется в конце семестра после изучения всех тем учебной дисциплины «Международная туристическая деятельность (International tourism activities): правовой аспект»

2.1. Описание оценочных средств по видам заданий текущего контроля

2.1.1. Рекомендации по оцениванию устных ответов обучающихся

С целью контроля и подготовки обучающихся к изучению новой темы вначале каждой практического занятия проводится индивидуальный или фронтальный устный опрос по выполненным заданиям предыдущей темы.

Критерии оценки:

правильность ответа по содержанию задания (учитывается количество и характер ошибок при ответе);

полнота и глубина ответа (учитывается количество усвоенных фактов, понятий и т.п.);

сознательность ответа (учитывается понимание излагаемого материала);

логика изложения материала (учитывается умение строить целостный, последовательный рассказ, грамотно пользоваться специальной терминологией);

рациональность использованных приемов и способов решения поставленной учебной задачи (учитывается умение использовать наиболее прогрессивные и эффективные способы достижения цели);

своевременность и эффективность использования наглядных пособий и технических средств при ответе (учитывается грамотно и с пользой применять наглядность и демонстрационный опыт при устном ответе);

использование дополнительного материала (обязательное условие);

рациональность использования времени, отведенного на задание (не одобряется растянутость выполнения задания, устного ответа во времени, с учетом индивидуальных особенностей обучающихся).

Согласно РПУД максимальное количество баллов за устный ответ 2 балла.

Балл «2» ставится, если обучающийся:

- 1) полно и аргументировано отвечает по содержанию задания;
- 2) обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только по учебнику, но и самостоятельно составленные;
- 3) излагает материал последовательно и правильно.

Балл «1» 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

РАЗДЕЛ 1. ОСНОВЫ МЕТОДОЛОГИИ РАЗРАБОТКИ, ПРИНЯТИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

Тема 1.1. Управленческие решения: понятие, роль и место в управлении

- 1.Что такое управляющая и управляемая системы?
- 2.Что такое управленческое решение?
- 3.Какие функции выполняют решения в управленческой деятельности?
- 4.Какая информация собирается и обрабатывается при разработке управленческого решения?
- 5.Какую роль играет системный подход при структуризации проблемы?
- 6.Какие внутренние факторы влияют на принятие и реализацию решений?
- 7.Какие свойства внешней среды принимаются во внимание при разработке и реализации управленческих решений?
- 8.Какие факторы относятся к внешней среде прямого и косвенного влияния?
- 9.Правила принятия решений М. Рубинштейна.
10. Универсальный подход к принятию решений Б. Рапопорта.

Тема 1.2. Технология разработки управленческих решений

- 1.Каковы различия между принятием управленческих решений и решений в повседневной жизни? В чем смысл принятия управленческого решения?
- 2.Можно ли утверждать, что разработка эффективных управленческих решений зависит от грамотного применения теории управленческих решений?
- 3.Можно ли предложить алгоритм принятия эффективного решения для всех управленческих ситуаций (проблем)?
- 4.Каковы причины принятия неэффективных управленческих решений?
- 5.Значение человеческого фактора в процессе разработки и принятия управленческих решений.
- 6.Что общего и в чем различие между решениями, принимаемыми в условиях определенности, неопределенности, риска?
- 7.Как влияет фактор времени на принятие решения?
- 8.В чем смысл моделирования при принятии управленческого решения? Приведите пример моделей.
- 9.В чем смысл прогнозирования при принятии решения? Как руководитель может составлять и применять прогнозы для своего бизнеса?
10. Почему для руководителя важно понимать разницу между разрешением проблемы и принятием решения?

11. «Принятие важного решения в организации подобно бросанию камня в середину пруда». Что означает эта фраза с управленческой точки зрения.

12. Питер Ф. Друкер утверждает, что «хороший руководитель знает, что принятие решения это систематический процесс с четко выраженным элементами и определенной последовательностью шагов». Подтвердите, что Вы потенциально — хороший руководитель, раскрыв сущность ключевых понятий этого высказывания и его смысл.

13. Один из Законов Мерфи в области принятия управленческих решений звучит так: «Всякое решение плодит новые проблемы». Как Вы относитесь к этому утверждению? Обоснуйте свою позицию.

РАЗДЕЛ 2. РАЗРАБОТКА И ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ ОПРЕДЕЛЕННОСТИ, НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ И РИСКА

Тема 2.1. Методы принятия управленческих решений

1.Какие формализованные методы могут использоваться при подготовке управленческих решений? В каких обстоятельствах их целесообразно применять?

2.Какие неформализованные методы могут использоваться при подготовке управленческих решений? В каких обстоятельствах их целесообразно применять?

3.Какие комбинированные методы могут использоваться при под - готовке управленческих решений? В каких обстоятельствах их целесообразно применять ?

4.Какими методами принятия решения Вы пользовались при выборе вуза для обучения?

5.Какими методами вы воспользовались при прохождении практики, подготовке сообщений, рефератов, курсовой работы?

6.Какими методами можно воспользоваться при выборе работы?

7.Проанализировать ситуации, когда при принятии управленческого решения Ваша интуиция подсказывала Вам одно, а количественные расчеты - другое. Какое решение Вы приняли? От чего это зависит и есть ли для выбора в пользу того или иного варианта какие-либо объективные основания?

8.Перечислите факторы, влияющие на выбор метода разработки альтернатив.

9.Провести анализ внутренней и внешней среды на практическом примере и их влияния на реализацию альтернатив при:

- отборе кадров (назначение на должность);
- выборе системы оплаты труда;
- производстве новых видов продукции;
- совершенствовании организационной структуры управления на предприятии;
- распределении прибыли.

В частности, исследовать факторы окружающей среды, влияющие на данный процесс, применительно к конкретному предприятию: наличие аналогичных предприятий в регионе, количество претендентов, месторасположение предприятия, имидж предприятия и др.

Необходимо воспользоваться информацией о предприятии, на котором проходили практику.

Тема 2.2. Принятие управленческих решений в условиях определенности

1.Сущность линейного программирования. Общая задача линейного программирования.

2.Сформулируйте основную задачу линейного программирования.

3.Дайте определение оптимального решения, допустимого решения, опорного решения задачи линейного программирования.

4.Типовые задачи линейного программирования. Задача об использовании ресурсов.

5. В чем заключается графический метод решения задач линейного программирования?

6. В чем заключается суть симплекс-метода?

7. Основные этапы и особенности разработки решений в условиях определенности

8. Диагностика ситуации и обоснование целей в условиях определенности (Диагностика ситуации и выявление проблемы, обоснование системы целей)

9. Анализ проблемы в условиях определенности (Формулировка проблемы, методы сбора данных, анализ и методы интерпретации)

10. Выработка альтернатив в условиях определенности (Организация деятельности по выработке альтернатив, творческий потенциал при выработке альтернатив, методы активизации выработки альтернатив)

11. Оценка альтернатив в условиях определенности (Факторы оценки альтернатив, оценка выполнимости альтернатив, оценка приемлемости альтернатив, оценка уязвимости альтернатив)

12. Выбор альтернативы в условиях определенности (Общая характеристика фазы выбора, формулировка ограничений и критериев, стандарты для сравнения, мера реалистичности альтернатив, процесс выбора)

Тема 2.3. Принятие управлеченческих решений в условиях неопределенности и риска

1. Особенности принятия управлеченческих решений в условиях неопределенности

2. Особенности принятия управлеченческих решений в условиях риска

3. Вклад Джона фон Неймана и Оскара Моргенштерна в развитие теории игр.

4. Теория «равновесие по Нэшу» Джона Форбса Нэша

5. Наиболее известные модели теории игр.

- Долларовый аукцион.
- «Дилемма заключенного».
- «Борьба полов».

6. Использование теории игр в практике принятия управлеченческих решений.

РАЗДЕЛ 3. РАЗРАБОТКА И ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ ОПРЕДЕЛЕННОСТИ, НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ И РИСКА

Тема 3.1. Контроль реализации управлеченческих решений и ответственность руководителя

1. Чем обусловлена необходимость надежной системы контроля управлеченческих решений?
2. Охарактеризуйте виды контроля УР.
3. Какие функции выполняет контроль при принятии УР?
4. Какие требования предъявляются к контролю?
5. Какие технические средства используются при организации системы контроля?
6. Дайте определения понятиям «обязанность» и «ответственность».
7. Охарактеризуйте основные группы официальной ответственности руководителя.
8. Охарактеризуйте социальную / экологическую / и др. ответственность руководителя.

Тема 3.2. Эффективность принятия управлеченческих решений

1. Для чего нужна оценка эффективности управлеченческих решений?

2. Как вы считаете, что означает «теоретическая» и «фактическая» эффективность управленческих решений?
3. Назовите виды эффективности управленческих решений. В чем они выражаются?
4. В чем суть качественной и количественной оценки эффективности управленческих решений?
5. Чем вызваны трудности оценки эффективности управленческих решений?
6. Какие задачи решаются в процессе реализации управленческих решений?
7. Назовите методы оценки экономической эффективности управленческих решений и охарактеризуйте их.

2.1.2. Рекомендации по оцениванию результатов тестовых заданий обучающихся

В завершении изучения каждого раздела (темы) учебной дисциплины может проводиться тестирование. Критерии оценивания представлены в таблице 5:

Таблица 5

Критерии оценивания тестовых заданий (для обучающихся очной формы)

Баллы	% правильных ответов	Оценка по государственной шкале
3	80-100	отлично
2	51-79	хорошо
1	30-50	удовлетворительно
0*	менее 30%	не удовлетворительно

* - оценка 0 в журнал академической группы не выставляется

ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ ЗНАНИЙ ОБУЧАЮЩИХСЯ

Тема 1.1. Управленческие решения: понятие, роль и место в управлении

1. Результат мыслительной деятельности человека, приводящий к какому-либо выводу или к необходимым действиям, например, полное бездействие, разработка какого-либо действия или выбор действия из набора альтернатив и его реализация – это:

- а) Решение.
- б) Управленческое решение.
- в) Оптимальное решение.
- г) Эффективное решение.

2. Выбор альтернативы, осуществляемый руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенций и направленный на достижение целей организации – это:

- а) Решение.
- б) Оптимальное решение.
- в) Эффективное решение.
- г) Управленческое решение.

3. Решение (решения), удовлетворяющие существующим ограничениям:

- а) Оптимальное решение.
- б) Допустимое решение (решения).
- в) Эффективное решение.
- г) Управленческое решение.

4. Наилучшее решение, решение, достигающее экстремума целевой функции по принятому критерию

- а) Допустимое решение (решения).
- б) Эффективное решение.
- в) Управленческое решение.
- г) Оптимальное решение.

5. Решение называется управленческим (УР), если оно направлено на:

- а) Стратегическое планирование.
- б) Управление человеческими ресурсами (производительность, активизация знаний, умений, навыков).
- в) Управление производственной и обслуживающей деятельностью и др.
- г) Все ответы верны.

6. Управленческие решения связаны с выполнением функций ...

- а) Планирования, организации, мотивации, контроля.
- б) Подготовки, рассмотрения и утверждения, исполнения, подготовки отчета об исполнении.

в) Распределительной, контрольной, стимулирующей, стабилизационной, регулирующей.

г) Фискальной, регулирующей, контрольной.

7. Решения, типичные для функции управления «организация» заключаются в:

а) Адаптации организационной структуры под новые цели и задачи.

б) Рационализации распределения задач, обязанностей и прав.

в) Кадровых решениях (найм и увольнение, создание резерва на выдвижение, повышение квалификации).

г) Все ответы верны.

8. Решения в сфере контроля за деятельностью организации заключаются в:

а) Выборе миссии; выработке предложений о ситуации в будущем; определении целей; выборе стратегии по достижению поставленных целей; формировании мероприятий по реализации стратегии.

б) Адаптации организационной структуры под новые цели и задачи; рационализации распределения задач, обязанностей и прав; кадровых решениях (найм и увольнение, создание резерва на выдвижение, повышение квалификации).

в) Разработке системы оплаты труда и премирования, максимально соответствующей характеру и результатам труда, а также возможностям организации; выборе социальных методов стимулирования эффективности труда; создании надлежащего морального климата в организации; разработке мероприятий по эффективному использованию факторов корпоративной культуры.

г) Выборе методов учета, анализа и внесения корректировок на всех этапах подготовки, принятия и реализации управленческого решения.

9. В зависимости от сферы деятельности (функциональному признаку (содержанию)) решения бывают:

а) Экономические.

б) Социальные.

в) Технические.

г) Организационные.

д) Все ответы верны.

10. Решения, связанные с повышением эффективности производства, совершенствованием деятельности предприятия

а) Социальные.

б) Политические.

в) Экономические.

д) Математические.

11. Исходя из сроков действия и влияния на перспективы развития, управленческие решения подразделяют на:

а) Допустимые, оптимальные, эффективные.

б) Оперативные; тактические; стратегические.

в) Коммерческие; некоммерческие.

д) Рутинные; уникальные.

12. Полнота исходной информации предполагает разделение управленческих решений на:

- а) Решения, принимаемые в условиях определенности.
- б) Решения, принимаемые в условиях риска.
- в) Решения, принимаемые в условиях неопределенности.
- г) Все ответы верны.

13. Если известна вероятность всех альтернативных решений – это:

- а) Решения, принимаемые в условиях определенности.
- б) Решения, принимаемые в условиях риска.
- в) Решения, принимаемые в условиях неопределенности.
- г) Рациональное решение.

14. Сумма вероятностей всех альтернатив при выборе в условиях риска должна быть равна:

- а) Нулю.
- б) Единице.
- в) Ста.
- г) Нет верного ответа.

15. В соответствии с критерием обоснованности управленческие решения могут быть:

- а) Допустимыми; оптимальными; эффективными.
- б) Коммерческими; некоммерческими.
- в) Интуитивными; основанными на суждении; рациональными.
- г) Рутинными; уникальными.

16. По юридическому оформлению (форме) решения могут быть в виде:

- а) Плана.
- б) Приказа.
- в) Распоряжения.
- г) Все ответы верны.

Тема 1.2. Технология разработки управленческих решений

1. Создаваемое человеком подобие реального объекта – это:

- а) Модель.
- б) Решение.
- в) Переменная.
- г) Критерий.

2. Различают модели ...

- а) Схемы; графики; чертежи.
- б) Физические; аналоговые; математические.
- в) Управляемые; неуправляемые.
- г) Уникальные; рутинные.

3. Количественно измеримые величины и характеристики, с помощью которых лицо, принимающее решение, может осуществлять управление, называют:

- а) Управляемыми переменными (переменными решения).
- б) Неуправляемыми переменными (параметрами (ограничениями)).
- в) Критерий.
- г) Проблемная ситуация.

4. Факторы, влиять на которые или изменять которые лицо, принимающее решение, не в состоянии (параметры внешней среды, некоторые параметры самого объекта управления), называют:

- а) Управляемыми переменными (переменными решения).
- б) Неуправляемыми переменными (параметрами (ограничениями)).
- г) Критерий.

д) Проблемная ситуация.

5. В модели принятия решений должны быть представлены следующие элементы:

а) Альтернативы действий (АА) и результаты (Еас).

б) Состояние внешней среды (с учетом вероятности ее воздействия на результаты решения) (SS, w(Ss)).

в) Целевая функция ЛПР (Z,F).

д) Все ответы верны.

6. Взаимоисключающие варианты (средства) решения проблемы:

а) Критерий.

б) Ограничения.

в) Альтернативы.

г) Переменные.

7. Общий алгоритм процесса разработки управленческого решения включает следующие этапы:

а) Подготовка; принятие; реализация.

б) Формирование; рассмотрение и утверждение, исполнение; подготовка отчета об исполнении.

в) Формирование целей; сбор информации; эксперимент; выбор.

г) Нет верного ответа.

8. На этапе выявления и анализа проблемной ситуации...

а) Составляется перечень целей или дерево целей (т.е. выясняются их приоритеты).

б) Анализируется исходная информация о состоянии объекта исследования и внешней среды, его место и роль среди смежных объектов и объектов более высокого порядка, осуществляются выявление, структуризация и ранжирование проблем.

в) Информация проверяется на необходимость, достоверность, надежность.

г) Осуществляется анализ отобранный информации и ее разложение по степени важности для решаемой проблемы.

9. Согласование решения с органами управления и исполнителями осуществляется на стадии:

а) Подготовки управленческого решения.

б) Принятия управленческого решения.

в) Реализации управленческого решения.

г) Нет верного ответа

10. На стадии выполнения решения ...

а) Решение материализуется в виде проекта, плана, приказа и т.д. и вступает в юридическую силу, когда ЛПР его принимает.

б) Происходит определение сроков, этапов и исполнителей принятого решения.

в) Задания доводятся до исполнителей, которых обеспечивают всем необходимым; осуществляется выбор рациональных методов работы, подбор и обучение кадров, стимулирование исполнителей к эффективному выполнению решения.

г) Осуществляется оперативный контроль за реализацией решения, внесение (если необходимо) корректив, установление обратной связи с ЛПР, анализ результатов реализации решения. Конечный итог – это полное достижение целей решения в установленные сроки и в рамках отпущенных ресурсов.

11. Классическая схема разработки, принятия и реализации управленческого решения, состоящая из 12 и более этапов, применяется:

а) При стратегическом управлении.

б) При тактическом управлении.

в) При оперативном управлении.

д) Нет верного ответа.

12. Решение, принятие которого основывается на имеющемся опыте:

- а) Интуитивное.
- б) Основанное на суждении.
- в) Рациональное.
- г) Иррациональное.

13. Математическая модель представляет собой:

- а) Соотношения, устанавливающие взаимосвязь между характеристиками объекта управления и показателями эффективности (критериями).
- б) Визуальное представление объекта.
- в) Аналог, который ведет себя как реальный объект, но не выглядит как таковой.
- д) Нет верного ответа.

14. Группы детерминант, характеризующие субъективные качества ЛПР и описывающие объективные ограничения внешней среды, в рамках которой действует ЛПР, относят к:

- а) Первичным детерминантам.
- б) Вторичным детерминантам.
- в) Троичным детерминантам.
- г) Нет верного ответа.

Тема 2.1. Методы принятия управлеченческих решений

1. В каких направлениях приходится принимать решения руководителю фирмы?
 - а) финансовая деятельность;
 - б) бухгалтерская деятельность;
 - в) основная производственная деятельность;
 - г) сбыт и реализация продукции;
 - д) все вышеназванные.
2. Какие методы использует руководитель при выработке решения?
 - а) здравый смысл;
 - б) аналогия;
 - в) интуиция;
 - г) приглашение специалистов со стороны;
 - д) все вышеназванное.
3. От чего не зависит качество управлеченческого решения?
 - а) от квалификации кадров, осуществляющих разработку, принятие решений и организацию их исполнения;
 - б) от своевременности принимаемых решений, скорости их разработки и принятия;
 - в) от качества исходной информации, ее достоверности, достаточности, защищенности от помех и ошибок;
 - г) от соответствия принимаемых решений действующему механизму машины;
 - д) от готовности управляемой системы к исполнению принятых решений.
4. Какие методы не использует теория принятия решения?
 - а) психологии;
 - б) математики;
 - в) философии;
 - г) информатики;
 - д) ускорения.
5. В чем заключается процесс выявления проблемы?
 - а) процесс нахождения решения задачи;
 - б) длительное выяснение причин сложившейся ситуации;
 - в) кратковременное заключение соглашения по выбранной альтернативе;
 - г) процесс определения того, что требуется изменить или выполнить в сложившейся ситуации;

- д) процесс оформления документов.
6. Что включает в себя этап определения целей и задач?
- а) осознание и установление симптомов затруднений или имеющихся возможностей;
 - б) осуществимость ранее повторяющихся действий;
 - в) окончательное формулирование целей, уточнение перечня задач и определение путей их решений;
 - г) устанавливается, кому поручить выработку решения проблемы;
 - д) устанавливается степень своего участия в этом процессе.
7. Какие виды решения включают в себя стратегические правила?
- а) определение типа услуг;
 - б) установление цен;
 - в) определение типа выпускаемых продуктов;
 - г) организация сбытовой сети;
 - д) все вышесказанное.
8. На какие основные группы можно разделить методы, используемые при принятии решения?
- а) коллективные, эвристические;
 - б) неформальные, формальные;
 - в) количественные;
 - г) содержание пунктов 1, 2;
 - д) содержание пунктов 1, 3.
9. В чем заключается количественный метод принятия решения?
- а) в основе лежит научно-практический подход предполагающий выбор оптимального решения с использованием средств вычислительной техники, путем обработки больших массивов информации;
 - б) базируется на интуиции руководителя;
 - в) при использовании этого метода важно определить круг участников;
 - г) основывается на аналитических способностях людей, принимаемых решения;
 - д) все вышесказанное.
10. Что такое «теория игр»?
- а) математическая теория конфликтных ситуаций;
 - б) теория большинства;
 - в) теория меньшинства;
 - г) физическая теория людей;
 - д) научная теория организации.

Тема 2.2. Принятие решений в условиях определенности

1. Непрограммируемые управленческие решения - это:
- а) решения рутинные, принятие которых не требует больших затрат времени и других ресурсов;
 - б) решения, основанные на суждениях;
 - в) решения, принимаемые в ситуациях, обладающих определенной степенью новизны и внутренней не структурированностью;
 - г) нереализуемые решения;
2. Теория принятия решений это:
- а) теория игр;
 - б) теория оптимальных решений и психологическая теория решений;
 - в) теория вероятности;
 - г) теория статистических решений.
3. Управленческое решение это:
- а) некоторый процесс, сказывающийся из ряда отдельных актов и

процедур;

б) акт выбора альтернативы или действия;

в) действие руководства организации, ведущее к разрешению противоречия и изменению ситуации;

г) верно все вышеперечисленные.

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

а) оценке вероятностей наступления событий;

б) интуиции, обобщениях, опыте, ассоциациях;

в) методах математического прогнозирования;

г) нет правильного ответа.

5. Условия неопределенности при решении хозяйственной ситуации возникают в следствие:

а) отсутствия полной информации;

б) неправильного прогноза развития ситуации;

в) отсутствия анализа ситуации;

г) неправильной стратегии управления рисками.

6. Стратегические управленческие решения направлены на:

а) реализацию конкретной цели;

б) будущее развитие объекта управления;

в) текущее развитие объекта управления;

г) выбор средств достижения конкретной цели.

7. К преимуществам группового принятия управленческого решения относятся:

а) меньшая степень субъективности принимаемых решений;

б) персонализация ответственности;

в) сравнительно высокая оперативность;

г) возможность экономить время и другие ресурсы.

8. К методам психологической активизации при разработке управленческих решений относятся:

а) метод "мозгового штурма";

б) метод "вопросов и ответов";

в) метод "конференция идей";

г) все вышеперечисленное верно.

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

а) min max; б) max min;

в) min min;

г) max max.

10. Личность руководителя оказывает влияние на разработку и выбор управленческого решения:

а) всегда;

б) в условиях риска;

в) в условиях неопределенности;

г) в условиях конфликтной ситуации среди подчиненных.

Тема 2.3. Принятие решений в условиях неопределенности и риска

1. По критерию определенности информации различают решения, принятые в условиях:

а) Определенности.

б) В условиях неопределенности.

в) Вероятностной определенности (риска).

г) Все вышеперечисленное правильно.

2. Какие виды неопределенности в зависимости от причин ее появления можно выделить в процессе принятия решений?

- а) Количествоенную, информационную, внешней среды.
- б) Количествоенную, информационную, стоимостную.
- в) Количествоенную, информационную, стоимостную, внешней среды.
- г) Только количественную.

3. Неопределенность при принятии решений может быть устранена полностью или частично:

- а) Единственным способом.
- б) Двумя способами.
- в) Тремя способами.
- г) Пятью способами.

4. Выберите неправильный вариант. Типичные признаки рисковых ситуаций в процессе принятия решений:

- а) Величина потенциального ущерба.
- б) Вероятность наступления последствий принятого решения.
- в) Альтернативность выбора.
- г) Невозможность управления риском.
- д) Надежда на успех.

5. Условия риска при принятии управленческого решения - это:

- а) Условия достоверности.
- б) Условия определенности.
- в) Условия неизмеримой неопределенности.
- г) Условия измеримой неопределенности.
- д) Условия надежности.

6. Чем характеризуются условия неопределенности:

- а) Достаточно полным количеством информации для организации действий.
- б) Отсутствием достаточного количества информации для организации действий.
- в) Отсутствием измеримой неопределенности для организации действий.
- г) Отсутствием качественной информации.

7. Почему в отечественной экономике на данном этапе ее развития риск в процессе принятия решений особенно вероятен:

- а) Из-за неустойчивости политической ситуации.
- б) Из-за неустойчивости экономической среды.
- в) Из-за неустойчивости социальной среды.
- г) Из-за неустойчивости правовой среды.

8. Численные размеры рисков определяют при:

- а) Количественном анализе.
- б) Качественном анализе.
- в) Статистическом анализе.
- г) Экономико-математическом методе.

9. Такие факторы, как - производственный потенциал, организация труда, уровни специализации, техника безопасности, относятся к:

- а) Субъективным факторам, влияющим на риск.
- б) Объективным факторам, влияющим на риск.
- в) Динамическим факторам, влияющим на риск.
- г) Статистическим факторам, влияющим на риск.

Тема 3.1. Контроль реализации управленческих решений и ответственность руководителя

1. Процесс выявления, оценки и информирования об отклонениях действительных значений от заданных или их совпадениях и результатах их анализа – это:

а) Контроль.

б) Мониторинг.

в) Планирование.

г) Организация.

2. Процесс контроля обеспечивает ...

а) Исполнительскую работу на предприятии.

б) Принятие решений.

в) Обратную связь управления.

г) Реализацию решений.

3. К принципам контрольной деятельности относятся:

а) Осмысленность и однозначность восприятия стандарта сотрудниками.

б) Двустороннее общение с сотрудниками.

в) Вознаграждение за выполнение установленных стандартов и норм.

г) Все ответы верны.

4. Содержание контроля проявляется в выполняемых им функциях:

а) диагностики состояния дел.

б) стимулирования,

в) корректировки действий,

г) все ответы верны.

5. Одна из функций контроля, в ходе которого автор не только проявляет внимание к воплощению замысла, но и критически оценивает упущения, обсуждает с заинтересованными лицами сомнения, учится, повышает свою квалификацию:

а) Правоохранительная функция.

б) Авторский надзор.

в) Ориентирующая функция.

г) Фискальная функция.

6. По отношению к процессу реализации решения контроль подразделяется на:

а) Предварительный, текущий и заключительный.

б) Частичный (выборочный, локальный, «точечный») и полный (общий, глобальный).

в) Выборочный («случайный» и, как правило, неожиданный для проверяемого) и плановый контроль.

г) Количественный и качественный (экспертный).

7. По направленности контроль дифференцируется на:

а) Индивидуальный, групповой, общеорганизационный.

б) Частичный (выборочный, локальный, «точечный») и полный (общий, глобальный).

в) Выборочный («случайный» и, как правило, неожиданный для проверяемого) и плановый контроль.

г) Результативный и процессуальный.

8. Технология контроля содержит следующие шаги:

а) Установление стандартов,

б) Измерение фактических результатов,

в) Сравнение фактических результатов со стандартами и проведение корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов.

г) Все ответы верны.

9. Контроллинг включает:

а) Планирование, организацию, мотивацию и контроль.

б) Административный и технологический контроль, ревизию и аудит.

в) Формирование, распределение (перераспределение) и использование ресурсов.

г) Установление стандартов.

10. Документальная фискальная проверка результатов разработки или реализации управленческого решения – это:

- а) Ревизия.
- б) Аудит.
- в) Мониторинг.
- г) Корректировка.

11. Документальная проверка результатов разработки или реализации управленческого решения, устанавливающая уровень их соответствия определенным критериям, нормам или стандартам (независимый контроль) – это:

- а) Ревизия.
- б) Аудит.
- в) Мониторинг.
- г) Корректировка.

12. Необходимость отдавать кому-либо отчет в своих действиях, поступках и компенсировать неисполнение или ненадлежащее исполнение порученного действия:

- а) Контроль
- б) Обязанность
- в) Ответственность
- г) Планирование

13. К технологическим видам ответственности относятся:

- а) Профессиональная, дисциплинарная, административная, юридическая, экономическая и материальная.
- б) Социальная, партийная, этическая, экологическая и политическая.
- в) Поощрение, содействие, санкция.
- г) Ревизия, штраф.

14. Основные признаки общей классификации видов ответственности:

- а) По уровням ответственности.
- б) По времени ответственности.
- в) По ущербу, вызванному ошибочными решениями.
- г) Все ответы верны.

15. Бездействие или ненадлежащее выполнение задания, которое реализуется в форме взыскания, замечания, выговора, перевода на другую работу, увольнения ...

- а) Юридическая ответственность.
- б) Административная ответственность.
- в) Политическая ответственность.
- г) Дисциплинарная ответственность.

16. Мотивы, активизирующие социальную активность компаний, специалистов или руководителя

- а) чувство долга, предвыборные обещания;
- б) желание принести больше пользы своим работникам, населению, прилегающей территории;
- в) получение удовлетворения от видимых работниками и населением результатов (самовыражение, самопроявление);
- г) Все ответы верны.

17. Стремление к сохранению, расширению и совершенствованию основных средств, сохранению и увеличению дивидендов, увеличению суммы пая или доли в акционерном капитале, своевременному получению надежной информации о состоянии дел на предприятии и его перспектив явления интересами:

- а) Собственников предприятия.
- б) Наемных работников и сотрудников.
- в) Потребителей.
- г) Конкуренции.

18. Гарантии сохранения рабочих мест, защита окружающей среды от последствий деловой деятельности экономических агентов, содействие развитию спорта, здравоохранения и образования включает интересы:

- а) Потребителей.
 - б) Конкуренции.
 - в) Общественности.
 - г) Наемных работников и сотрудников.
19. К формам ответственности относятся:
- а) Определение отрицательных результатов.
 - б) Определение персональной обусловленности.
 - в) Персональные меры поощрения и взыскания.
 - г) Все ответы верны.

Тема 3.2. Эффективность принятия управленческих решений

1. Уменьшение вознаграждения, выплачиваемого в виде процента от прибыли, изменение линий продвижения по службе и т.п.:

- а) Поощрение.
- б) Уменьшение содействия.
- в) Санкция.
- г) Уголовное преследование.

2. Управленческое решение является результатом ...

- а) Функционирования организационной структуры предприятия.
- б) Управленческой деятельности.
- г) Конкурентоспособности организации.

Г) Наличия внутренней и внешней среды организации.

3. Соотношение результата и затрат на его получение – это:

- а) Эффективность.
- б) Результативность.
- в) Производительность.
- г) Конкурентоспособность.

4. Способность организации производить продукцию, удовлетворяющую или превосходящую заданным временными или количественным параметрам, характеризует

- а) Эффективность.
- б) Результативность.
- в) Производительность.
- г) Конкурентоспособность.

5. Показатель эффективности трудовой деятельности персонала, который определяется как отношение количества выпущенной продукции к затратам на ее производство – это:

- а) Эффективность.
- б) Результативность.
- в) Производительность.
- г) Конкурентоспособность.

6. Выберите правильное утверждение:

- а) Руководитель должен обращать внимание только на экономическую эффективность, так как от нее зависит возможность дальнейшего развития предприятия.
- б) Руководитель должен обращать внимание только на социальную и психологическую эффективность, так как это позволит улучшить морально-психологический климат и условия жизнедеятельности работников предприятия и повысит производительность труда.
- в) Руководитель должен обращать одинаковое внимание на все виды

эффективности, так как в комплексе они могут существенно усилить результирующую эффективность.

г) Нет верного ответа.

7. Результативность управления деятельностью предприятия, которая является следствием способности менеджеров разрабатывать эффективныеправленческие решения и добиваться достижения поставленных целей называется:

- а) Эффективностью управления.
- б) Эффективностьюправленческого решения.
- в) Производительностью труда.
- г) Конкурентоспособностью.

8. Факт достижения целей организации, связанных с реализацией потребностей человека в организации жизнедеятельности, творческом труде, самовыражении, общении, отдыхе, представляет собой...

- а) Организационную эффективностьправленческого решения.
- б) Социальную эффективностьправленческого решения.
- в) Психологическую эффективностьправленческого решения.
- г) Политическую эффективностьправленческого решения.

9. Соотношение между результатами действия правовых норм и теми социальными целями, для достижения которых они были приняты является фактом достижения ...

- а) Социальной эффективностиправленческого решения.
- б) Правовой эффективностиправленческого решения.
- в) Психологической эффективностиправленческого решения.
- г) Политической эффективностиправленческого решения.

10. Выберите правильное утверждение...

- а) Экономическая эффективностьправленческого решения является результирующей эффективностью; какие быправленческие решения ни принимались (в любом направлении деятельности предприятия), они приведут к изменению экономической эффективности.
- б) Экономическая эффективностьправленческого решения - это соотношение стоимости прибавочного продукта, полученного в результате реализации конкретного УР, и затрат на его разработку и реализацию.
- в) К показателям, характеризующим экономическую эффективностьправленческих решений, относят объем производства и реализации продукции, выручку от реализации продукции, чистую прибыль, себестоимость продукции и др.
- г) Все ответы верны.

11. К условиям обеспечения его высокого качества и эффективности относятся:

- а) Использование научных подходов менеджмента и экономических законов при разработкеправленческого решения.
- б) Применение формализованных и неформализованных методов в процессе разработки, принятия и реализацииправленческого решения.
- в) Обеспечение многовариантности и сопоставимостиправленческих решений.
- г) Все ответы верны.

12. Относительный показатель, который соизмеряет полученный результат с затраченными на него ресурсами:

- а) Эффективность.
- б) Эффект.
- в) Экономия.
- г) Затраты.

13. Абсолютный показатель результата деятельности предприятия, который может быть как положительным (прибыль), так и отрицательным (убыток) – это:

- а) Эффективность.

- б) Эффект.
- в) Экономия.
- г) Затраты.

14. Экономическая эффективность принятого управленческого решения измеряется с помощью следующих основных показателей:

- а) Годовой экономический эффект.
- б) Годовая экономия.
- в) Срок окупаемости затрат.
- г) Фактический коэффициент эффективности.
- д) Все ответы верны.

15. Выберите формулу расчета годовой экономии:

а) $\mathcal{E} = \frac{EE}{C}$

б) $EE = E - C_n \bullet K$,

в) $E = \left(\frac{A_2 - A_1}{A_1} \right) \bullet \Pi_1 + (C_1 - C_2) \bullet A_2$

г) $\mathcal{E}_\phi = \frac{E}{K}$

16. Срок окупаемости затрат определяется из соотношения:

а) $\frac{\text{Капиталовложения}}{\text{Годовая_экономия}}$

б) $\frac{\text{Годовая_экономия}}{\text{Капиталовложения}}$

в) $\frac{\text{Годовой доход после внедрения управленческого решения}}{\text{Годовой доход до внедрения управленческого решения}}$

г) $\frac{\text{Активы_предприятия}}{\text{Собственный_капитал_предприятия}}$

17. Фактический коэффициент эффективности рассчитывается по формуле:

а) $\frac{\text{Капиталовложения}}{\text{Годовая_экономия}}$

б) $\frac{\text{Годовая_экономия}}{\text{Капиталовложения}}$

в) $\frac{\text{Годовой доход после внедрения управленческого решения}}{\text{Годовой доход до внедрения управленческого решения}}$

г) $\frac{\text{Активы_предприятия}}{\text{Собственный_капитал_предприятия}}$

18. Для принятия решения о целесообразности финансирования проекта фактический коэффициент эффективности должен быть:

- а) Равен нормативному коэффициенту эффективности.
- б) Больше нормативного коэффициента эффективности.
- в) Меньше нормативного коэффициента эффективности.
- г) Нет верного ответа.

21. Нормативный коэффициент эффективности – это

- а) Постоянная величина, которая зависит от конкретной сферы деятельности.
- б) Расчетная величина, которая формируется по факту функционирования предприятия.
- в) Величина, определяемая экспертным методом.
- г) Нет верного ответа.

2.1.3. Рекомендации по оцениванию результатов решения ситуационных заданий

Критерии оценивания решения ситуационных заданий для обучающихся очной формы представлены в таблице 6.

Таблица 6

Критерии оценивания решения ситуационных заданий

Максимальное количество баллов (государственная оценка)	Критерии
5 (отлично)	Управленческая ситуация решена правильно, дано развернутое пояснение и обоснование сделанного заключения. Обучающийся демонстрирует методологические и теоретические знания, свободно владеет научной терминологией. При разборе предложенной ситуации проявляет творческие способности, знание дополнительной литературы. Демонстрирует хорошие аналитические способности, способен при обосновании своего мнения свободно проводить аналогии между темами изучаемой дисциплины и смежных дисциплин.
2 (хорошо)	Управленческая ситуация решена правильно, пояснение и обоснование сделанного заключения было дано при активной помощи преподавателя. Имеет ограниченные теоретические знания, допускает существенные ошибки при установлении логических взаимосвязей, допускает ошибки при использовании научной терминологии.
0*	Управленческая ситуация решена неправильно, обсуждение и помощь преподавателя не привели к правильному заключению. Обнаруживает неспособность к построению самостоятельных заключений. Имеет слабые теоретические знания, не использует научную терминологию.

*- оценка 0 в журнал не выставляется

СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИКОМПЕТЕНЦИИ

Ситуационное задание 1 к Разделу 1. Основы методологии разработки, принятия и реализации управленческого решения

Ситуация № 1.

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

1.Какие действия может предпринять менеджер, чтобы преодолеть такое противодействие инновациям?

2.Какую программу инноваций Вы предложите, если Вас назначат менеджером данной фирмы?

Какими методами вы воспользуетесь при подготовке и принятии управленческого решения?

Ситуация № 2.

Какие вы примите решения как менеджер фирмы, если:

а) продукция вашей фирмы не пользуется спросом у потребителей на обозначенном рынке;

б) цены на продукцию фирмы резко снизились;

в) поставщик отказался от поставок основного сырья для вашей продукции?

Какими методами вы воспользуетесь при подготовке и принятии управленческого решения?

Ситуация № 3.

В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами сотрудников по поводу внедрения изобретения, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.

Каким образом ему лучше действовать, чтобы нормализовать создавшуюся обстановку в коллективе?

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

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

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

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

Какими методами вы воспользуетесь при подготовке и принятии управленческого решения?

Ситуационное задание 2 к Разделу 2 Разработка и принятие управленческих решений в условиях определенности, неопределенности и риска.

Ситуация № 1.

Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением срочной работы. Вы и ваш начальник считаете свои задания неотложными. Выберите наиболее приемлемый вариант решения:

А. Строго придерживаться субординации, не оспаривая решение начальника, предложить подчиненному отложить выполнение текущей работы.

Б. Все зависит от того, насколько авторитетен в ваших глазах начальник.

В. Выразить свое несогласие с решением начальника; предупредить его о том, что впредь в таких случаях будете отменять его задания, порученные вашему подчиненному без вашего согласия.

Г. В интересах дела отменить задание начальника и приказать подчиненному продолжать начатую работу.

Ситуация № 2.

Неожиданно для всего коллектива вас назначают руководителем крупного отдела, хотя все ожидали назначения другого человека, являющегося неформальным лидером. В коллективе накалилась обстановка. Ваши действия:

А. Выяснить, кто является самыми ярыми противниками вашей кандидатуры. Сухо и официально вызвать их на беседу тоном, не терпящим возражений, изложить условия их дальнейшей работы на своем месте. В случае противодействия принимать самые жесткие административные меры.

Б. Постараться найти общий язык с коллективом, стимулировать его положительные

эмоции (например, устроить поездку за город, где в непринужденной обстановке обсудить положение в коллективе и постараться привлечь сотрудников на свою сторону).

В. Привлекать коллектив к формулировке целей и выработке решений, при первой возможности продвигать подчиненных по служебной лестнице, чаще проводить совещания в коллективе, делегировать подчиненным дополнительные полномочия.

Г. Пустить ситуацию на самотек, не принимать близко к сердцу все выпады и уколы противника. Сохранять уверенность и надеяться, что обстановка нормализуется сама собой.

Ситуация № 3.

Сотрудник вашего подразделения допустил халатность: не внес в информацию, направленную в вышестоящий орган госслужбы, уточненные данные. Действия руководителя:

А. Посочувствовать работнику, пустив разрешение ситуации на самотек.

Б. Потребовав письменного объяснения, провести жесткий разговор, припомнив прежние ошибки подчиненного.

В. Вынести факт на обсуждение коллектива, предлагая принять коллективное решение.

Г. Приложить к объяснительной записке докладную на имя руководителя организации с предложениями о наказании.

Ситуационное задание 3 к Разделу 3 Разработка и принятие управленческих решений в условиях определенности, неопределенности и риска

Ситуация № 1.

Сотрудник фирмы получил приглашение от конкурирующей фирмы на работу. Проработав более года в фирме, он показал себя ответственным, грамотным специалистом, получил ценный опыт работы, оказался просто приятным и уравновешенным человеком, способным легко найти общий язык с самыми различными людьми. Фирма, пригласившая его на работу, предложила вдвое большее вознаграждение и, в связи с организацией нового филиала, более высокое положение на иерархической лестнице. Прямо и открыто сотрудник изложил сложившуюся ситуацию руководителю и заверил, что останется на работе, если ему повысят оклад лишь на одну вторую от предложенной фирмой-конкурентом суммы.

А. Руководитель непреклонен, требует, чтобы сотрудник остался, напоминает, что лишь благодаря опыту, полученному в этой фирме, он ценен для конкурента, заявляет, что это принципиальная ситуация.

Б. Руководитель предлагает сотруднику обсудить все положительные и отрицательные моменты его перехода в новую фирму; заверяет, что ему жаль будет терять своего сотрудника, человеческие и деловые качества которого он высоко ценит. И, наконец, обещает выяснить вопрос возможного повышения оклада.

В. Руководитель обещает связаться с вышестоящим начальством, которое только и может решать вопросы повышения оклада сотрудников.

Г. Прежде всего руководитель предлагает работнику в течение недели обдумать предложение. В это время наводит справки о предстоящей работе в фирме-конкуренте. В итоге идет на то, что предлагает сотруднику взять отпуск без сохранения содержания и в это время попробовать поработать у конкурента: все происходящее будет известно лишь руководителю и самому работнику.

Ситуация № 2.

Творческий, грамотный специалист не может подчиниться существующему режиму работы: вовремя начинать свой рабочий день. Часто опаздывает. Это связано с его психофизиологическими особенностями. Однако как работник он просто незаменим.

Действия руководителя:

- А. Объявить выговор, принять решительные меры для установления жестких рамок поведения вплоть до увольнения.
- Б. Выяснить причины опозданий, предложить вместе найти оптимальный режим работы.
- В. Оставить все как есть.
- Г. Предложить коллективу организовать творческую группу для создания инновационной среды.

Ситуация № 3.

Один из членов Вашей организации внезапно заболел. Каждый сотрудник занят срочной работой. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок. Как следует вести себя в такой ситуации?

- А. Поручить выполнение работы за отсутствующего одному из своих подчиненных.
- Б. Предложить: «Давайте подумаем вместе, кто возьмет на себя эту работу. Ведь она все равно должна быть сделана. Пусть каждый скажет, что он должен выполнить в этот период, а затем мы решим вместе, как закончить работу заболевшего».
- В. Сказать коллективу: «Я очень перегружен работой. Разделите-ка сами между собой работу заболевшего. Выручайте друг друга и весь коллектив. Человек поправится и отработает. За дело!»
- Г. Сделать работу самому.

Ситуация № 4.

Вы победили на выборах главы администрации города, но известно, что сотрудники аппарата были против вашей кандидатуры. Что вы предпримете, приступая к работе?

- А. Начнете с того, что быстро смените всю команду.
- Б. Не реагируя публично на известный факт, постараитесь быть объективным в оценке деятельности работников.
- В. Создадите впечатление, что вашему избранию способствовала их поддержка.
- Г. Проведете индивидуальные собеседования с каждым сотрудником.

2.1.3. Рекомендации по оцениванию рефератов.

Критерии оценивания рефератов для обучающихся очной формы представлены в таблице 7.

Таблица 7
Критерии оценивания рефератов

Максимальное количество баллов	Критерии
30 (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

20 (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
10 (удовлетворительно)	Выставляется обучающемуся, если в работе студент проводит достаточно самостоятельный анализ основных этапов и 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
1 (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

Раздел 1. Основы методологии разработки, принятия и реализации управленческого решения

1. Принятие решений как предмет научного исследования и принятие решений в теории управления.
2. Анализ принятия решений различными школами управления.
3. Психологические феномены принятия решений
4. Стиль руководства и принятие решений
5. Преимущества и недостатки решения проблем в группах
6. Японская модель принятия решений «ринги», ее особенности, достоинства и недостатки
7. Целевая ориентация управленческих решений
8. Аппарат управления и процесс принятия решений
9. Внешняя среда и ее влияние на реализацию альтернатив
10. Основные этапы и особенности разработки решений в условиях определенности

Раздел 2. Разработка и принятие управленческих решений в условиях определенности, неопределенности и риска.

1. Диагностика ситуации и обоснование целей в условиях определенности (Диагностика ситуации и выявление проблемы, обоснование системы целей)
2. Анализ проблемы в условиях определенности (Формулировка проблемы, методы сбора данных, анализ и методы интерпретации)
3. Выработка альтернатив в условиях определенности (Организация деятельности по выработке альтернатив, творческий потенциал при выработке альтернатив, методы активизации выработки альтернатив)
4. Оценка альтернатив в условиях определенности (Факторы оценки альтернатив, оценка выполнимости альтернатив, оценка приемлемости альтернатив, оценка уязвимости

альтернатив)

5. Выбор альтернативы в условиях определенности (Общая характеристика фазы выбора, формулировка ограничений и критериев, стандарты для сравнения, мера реалистичности альтернатив, процесс выбора)

6. Вклад Джона фон Неймана и Оскара Моргенштерна в развитие теории игр.

7. Теория «равновесие по Нэшу» Джона Форбса Нэша

8. Наиболее известные модели теории игр.

Разделу 3 Разработка и принятие управленческих решений в условиях определенности, неопределенности и риска

1. Долларовый аукцион.

2. «Дilemma заключенного».

3. Использование теории игр в практике принятия управленческих решений.

4. Статистические методы контроля в современном менеджменте.

5. Характеристики эффективного контроля.

6. Поведенческие аспекты контроля.

7. Роль контроллинга в повышении эффективности деятельности предприятия.

8. Качество управленческих решений и пути его повышения.

9. Основные подходы к определению экономической эффективности управленческих решений (целевой, ресурсный, внутренних процессов).

10. Методы оценки экономической эффективности принятия и реализации управленческих решений на основе концепции ценностно ориентированного управления (концепции VBM).

2.1.4. Рекомендации по оцениванию результатов кейс-заданий

Критерии оценивания кейс-задания для обучающихся очной формы представлены в таблице 8.

Таблица 8

Критерии оценивания кейс-заданий

Максимальное количество баллов	Критерии
20 (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
15 (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

10 (удовлетворительно)	Выставляется обучающемуся, если в работе студент проводит достаточно самостоятельный анализ основных этапов и 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
1 (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.

КЕЙС-ЗАДАНИЕ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИКОМПЕТЕНЦИИ

Кейс-задание по теме:

«Фирма и альтернативные модели ее поведения»

1. Определить сумму процентов, начисленных на вклад в 2,5 млн руб., если срок депозита 3 года, ставка 24%, проценты начисляются ежеквартально.

2. Какую сумму следует положить на депозит, чтобы через 3 года приобрести объект недвижимости за 15 тыс. руб., если банк начисляет проценты ежемесячно, годовая ставка равна 24%?

3. Объект недвижимости будет приносить владельцу доход в размере 12 млн руб. в конце каждого года в течение 5 лет, после чего ожидается продать объект за 150 млн руб. Определить текущую стоимость объекта, если ставка дисконта равна 10%.

4. Квартира стоимостью 200 000 у. е. куплена в рассрочку. Рассчитать ежегодный взнос в погашение долга, если процентная ставка 10 %, а долг надо погасить за 7 лет равными частями.

5. Гостиница в течение 4 лет будет приносить годовой доход в размере 120 тыс. руб., после чего ожидается его рост на 30 тыс. Рассчитать текущую стоимость дохода за 7 лет, если ставка диконта равна 9%.

6. Какова будущая ценность 500 руб., вложенных на пять лет под 12%, если процент начисляется:

- а) 1 раз в год;
- б) 1 раз в полугодие;
- в) 1 раз в месяц;
- г) непрерывно.

7. Через 3 года Вы планируете купить дом, который стоит 600 тыс. руб. Какую сумму нужно положить в банк сегодня, чтобы купить дом в будущем, если годовая процентная ставка (8%) начисляется ежеквартально.

8. Какую сумму Вы получите через два года, если положите 200 тыс. руб. в банк, который начисляет 12% годовых ежемесячно?

9. На Вашем счете в банке имеется 2500 руб. Годовая процентная ставка 12%, проценты начисляются 1 раз в полугодие. Сколько времени Вам понадобится, чтобы накопить

- а) 15 000;
- б) 10 000;
- в) 12 500 руб.?

10. Вы решили купить автомобиль в рассрочку (оплата — 90 тыс. руб. ежемесячно в течение 2 лет). Определите сегодняшнюю ценность этой покупки, если банк начисляет 12% годовых ежемесячно.

11. Имеются три банка. В банке А ставка процента равна 8,2% годовых, которые начисляются 1 раз в год; в банке Б — 8% годовых, начисляемых 1 раз в квартал, и в банке В — 7,8% годовых, начисляемых 1 раз в день.

а) Допустим, что Вы планируете положить в банк 1000 руб. на 5 лет. Какой банк в конце этого срока выдаст Вам больше денег?

б) Изменится ли Ваш выбор, если срок вложения увеличится до 10 лет?

12. Какова годовая доходность кредитора, если 9457 руб. будут возвращены ему в течении шести лет квартальными платежами по 500 руб.?

13. За какой срок будет возвращен кредит в сумме 29 130 руб., взятый под 8% годовых, если возврат осуществляется равными платежами по 2500 руб. в год?

14. Вы заняли 2,5 млн руб. и возвращаете долг в течении 2,5 лет равными платежами. Каков будет месячный платеж при годовой процентной ставке 12%?

15. В банке А вкладчик разместил 150 000 у. е., в банке Б 200 000 у. е. Определить общую сумму, которой на обоих счетах будет располагать вкладчик через 5 лет, если банк А начисляет по вкладам 12% с ежемесячным начислением, а банк Б 10% ежегодным начислением.

16. При рождении ребенка родители положили в банк 500 000 у. е. с ежемесячным накоплением под 9% годовых. Определить сумму вклада к совершеннолетию ребенка.

17. Определить размер ежегодного платежа по кредиту в 200 000 у. е. при ставке 11%, ежегодных выплатах и 20-летнем сроке погашения.

18. Определить будущую стоимость 10 000 у. е., вложенных под 12% годовых на 18 месяцев, при ежегодном накоплении процента.

19. Банк договорился об аренде помещения у фирмы под офис на 4 года. В целях экономии на налогах банк оплатил аренду в виде выдачи фирме беспроцентного кредита в 200 000 у. е. на 4 года. Ставка процента составляет 7,72%. Определить величину фактической арендной платы банка за аренду офиса.

20. Кредит в 1 000 000 у. е. выдан на 20 лет с погашением равными ежемесячными платежами. Определить сумму ежегодных выплат по кредиту при ставке процента 12%.

21. За 8 лет стоимость актива возросла с 1200 у. е. до 2700 у. е. Определить ставку процента, по которой происходило ежегодное начисление процентов.

22. Стоимость квадратного метра офиса составляет 200 у. е. и ежегодно повышается на 5%. Определить стоимость 1 кв. м. офиса через 5 лет.

23. Банк начисляет на вклад 10% годовых с ежеквартальным накоплением. Какая сумма будет на счете через 5,5 лет, если начальная сумма составляет 10 000 у. е.

24. Кредит в 500 000 у. е., предоставленный по ставке 11%, предусматривает ежемесячный платеж 6 887,5 у. е. Определить срок погашения кредита.

25. Арендатор должен платить по 10 000 у. е. арендной платы в год. Он хочет заплатить вперед за 5 лет при ставке процента, равной 9%. Определить сумму, которую ему необходимо заплатить.

26. Кредит в 400 000 у. е. выдан на 10 лет под 12% годовых. Определить платеж 3-го года при возврате кредита:

методом равных выплат основной суммы;

методом равных выплат.

27. Кредит в 1 000 000 у. е. выдан на 10 лет под 15% годовых. Чему равен последний платеж при возврате кредита:

методом равных выплат основной суммы;

методом равных выплат.

28. До полной выплаты кредита осталось 18 лет. Платежи составляют 5000 у. е. в месяц. Ставка процента 0,06. Определить остаток основной суммы на сегодня.

29. Определить, какую сумму необходимо разместить в банке под 10,566% годовых с ежемесячным начислением, чтобы в течении 5 лет снимать со счета по 500000 у. е.

30. Определить величину кредита, если известно, что в его погашение ежегодно выплачивается по 30 000 у. е. в течение 8 лет при ставке 15%.

**Кейс-задание по теме:
«Среды принятия решений: определенность, неопределенность и риск»**
Задание №1

Оценить инвестиционную привлекательность предприятия (региона) на основе построения интегральной оценки по разработанному перечню критериев (рейтинги).

Задание № 2.

Оценить целесообразность реализации стратегии на основе данных таблицы о стоимости инвестиций в рамках каждой стратегии:

Стратегия	Состояние экономики											
	№1 $P=0,01$	№2 $P=0,05$	№3 $P=0,12$	№4 $P=0,07$	№5 $P=0,12$	№6 $P=0,2$	№7 $P=0,09$	№8 $P=0,07$	№9 $P=0,04$	№10 $P=0,1$	№11 $P=0,06$	№12 $P=0,07$
S1	1,2	1,2	1,08	1,2	1,1	1,01	1,02	1,1	1,3	1,05	1,3	1,27
S2	3,42	3,4	3,38	3,24	3,02	3,15	3,18	3,4	3,42	3,53	3,37	3,24
S3	0,12	0,11	0,17	0,12	0,24	0,35	0,32	0,32	0,11	0,10	0,12	0,11
S4	0,53	0,52	0,47	0,49	0,49	0,49	0,47	0,50	0,50	0,51	0,51	0,51
S5	1,63	1,63	1,63	1,58	1,59	1,59	1,59	1,61	1,61	1,60	1,63	1,7

Задание №3

Оценить целесообразность реализации стратегии на основе данных таблицы о стоимости инвестиций в рамках каждой стратегии используя:

- а) критерии стоимости и риска;
- б) критерии Лапласа, Вальда, Севиджа и Гурвица.

Сделать вывод о:

- а) наиболее целесообразной стратегии исходя из личной склонности к риску;
- б) особенностях применения различных критериев для обоснования инвестиционной стратегии.

стратегия	Наблюдение									
	№1	№2	№3	№4	№5	№6	№7	№8	№9	№10
S1	52,1	67,5	59,4	62,3	62,3	57,9	55,2	83,7	64,6	52
S2	58,4	62,3	70,2	85	77,5	59,9	60,4	80,8	62,3	51,1
S3	43,2	60,6	76,5	76,3	83,5	59,4	70,8	86	62,9	55,9
S4	68,1	70,6	89,1	76,2	84,4	59,7	69,4	85,1	66,6	53,1
S5	72,4	72,8	88,3	80,1	88,1	66,5	75,8	86,2	62,9	59,9
S6	72,1	72,6	85,3	82	86,7	71	73,8	86,2	61,3	60,2
S7	73,2	85	84,7	78,2	78,3	71,9	72,3	81,1	62,2	57,1
S8	76,2	79,5	66,9	81,2	89,6	78,7	74,6	83,2	67,4	64,5
S9	84,1	80,2	69,3	80,3	80,8	71,3	74,4	76,6	86	60,7
S10	82,3	87,4	67,7	80,1	82	65,8	72	66,5	88,6	63
S11	79,2	86,2	57,5	76,1	83,8	62,9	72,2	63,3	85,5	57,8
S12	82,5	76,9	53,4	70,6	85,7	56,1	72,2	60,7	82,8	61,7

**Кейс-задание по теме:
«Анализ спроса и потребительское поведение»**

По данным таблицы спрогнозировать на 3 периода изменение доходов населения и цены (трендовые модели анализа). Построить регрессионную модель зависимости спроса от цены и спроса от доходов населения. Построить прогноз на 3 периода. Рассчитать точечную и дуговую эластичность спроса по доходу и по цене. Сделать выводы.

Период	Величина спроса, ед.	Вариант										
		I	II	III	IV	V	Средняя цена предложения, ден. ед.	Доходы населения, млрд. ден. ед.	Средняя цена предложения, ден. ед.	Доходы населения, млрд. ден. ед.	Средняя цена предложения, ден. ед.	Доходы населения, млрд. ден. ед.
1	243	1,1	7,3	1,2	10,3	1,12	15,3	1,1	6,86	1,63	10,12	
2	236	1,1	7,4	1,2	10,3	1,12	16,1	1,1	6,88	1,63	10,57	
3	245	1,18	7,4	1,3	10,3	1,21	17,2	1,08	6,88	1,77	11,19	
4	261	1,19	7,8	1,3	10,4	1,21	18,3	1,09	6,99	1,77	11,82	
5	270	1,19	7,9	1,3	10,4	1,21	19,4	1,09	7,01	1,77	12,44	
6	284	1,21	12,1	1,3	10,4	1,21	20,1	1,09	7,62	1,77	12,83	
7	279	1,27	16,3	1,4	10,4	1,31	21,9	1,17	8,23	1,91	13,85	
8	290	1,32	16,4	1,4	10,5	1,31	22,3	1,18	8,3	1,91	14,09	
9	283	1,41	16,4	1,5	10,5	1,4	24,1	1,27	8,3	2,04	15,1	
10	279	1,41	16,6	1,5	10,5	1,4	25,8	1,27	8,33	2,04	16,06	
11	294	1,6	17,2	1,7	10,6	1,6	26,2	1,44	8,48	2,32	16,3	
12	292	1,65	17,3	1,8	10,7	1,7	27,6	1,5	8,55	2,46	17,1	

2.1.5. Рекомендации по оцениванию результатов контроля знаний по разделам учебной дисциплины.

В завершении изучения каждого раздела учебной дисциплины проводится контроль знаний. Критерии оценивания представлены в таблице 9:

Таблица 9

Критерии оценивания результатов контроля знаний по разделам учебной дисциплины

Баллы	% правильных ответов
10	90-100%
8	75-89%
6	60-74%
4	45-59%
2	31-44%
0*	менее 30

*- оценка 0 в журнал не выставляется

ТИПОВЫЕ ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ ПО РАЗДЕЛАМ

Раздел 1. Основы методологии разработки, принятия и реализации управленческого решения

1. Результат мыслительной деятельности человека, приводящий к какому-либо выводу или к необходимым действиям, например, полное бездействие, разработка какого-либо действия или выбор действия из набора альтернатив и его реализация – это:

- а) Решение.
- б) Управленческое решение.
- в) Оптимальное решение.

г) Эффективное решение.

2. Выбор альтернативы, осуществляемый руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенций и направленный на достижение целей организации – это:

а) Решение.

б) Оптимальное решение.

в) Эффективное решение.

г) Управленческое решение.

3. Решение (решения), удовлетворяющие существующим ограничениям:

а) Оптимальное решение.

б) Допустимое решение (решения).

в) Эффективное решение.

г) Управленческое решение.

4. Наилучшее решение, решение, достигающее экстремума целевой функции по принятому критерию

а) Допустимое решение (решения).

б) Эффективное решение.

в) Управленческое решение.

г) Оптимальное решение.

5. Решение называется управленческим (УР), если оно направлено на:

а) Стратегическое планирование.

б) Управление человеческими ресурсами (производительность, активизация знаний, умений, навыков).

в) Управление производственной и обслуживающей деятельностью и др.

г) Все ответы верны.

6. Управленческие решения связаны с выполнением функций ...

а) Планирования, организации, мотивации, контроля.

б) Подготовки, рассмотрения и утверждения, исполнения, подготовки отчета об исполнении.

в) Распределительной, контрольной, стимулирующей, стабилизационной, регулирующей.

г) Фискальной, регулирующей, контрольной.

7. Решения, типичные для функции управления «организация» заключаются в:

а) Адаптации организационной структуры под новые цели и задачи.

б) Рационализации распределения задач, обязанностей и прав.

в) Кадровых решениях (найм и увольнение, создание резерва на выдвижение, повышение квалификации).

г) Все ответы верны.

8. Решения в сфере контроля за деятельностью организации заключаются в:

а) Выборе миссии; выработке предложений о ситуации в будущем; определении целей; выборе стратегии по достижению поставленных целей; формировании мероприятий по реализации стратегии.

б) Адаптации организационной структуры под новые цели и задачи; рационализации распределения задач, обязанностей и прав; кадровых решениях (найм и увольнение, создание резерва на выдвижение, повышение квалификации).

в) Разработке системы оплаты труда и премирования, максимально соответствующей характеру и результатам труда, а также возможностям организации; выборе социальных методов стимулирования эффективности труда; создании надлежащего морального климата в организации; разработке мероприятий по эффективному использованию факторов корпоративной культуры.

г) Выборе методов учета, анализа и внесения корректировок на всех этапах подготовки, принятия и реализации управленческого решения.

9. В зависимости от сферы деятельности (функциональному признаку (содержанию)) решения бывают:

- а) Экономические.
- б) Социальные.
- в) Технические.
- г) Организационные.
- д) Все ответы верны.

10. Решения, связанные с повышением эффективности производства, совершенствованием деятельности предприятия

- а) Социальные.
- б) Политические.
- в) Экономические.
- д) Математические.

11. Исходя из сроков действия и влияния на перспективы развития, управленческие решения подразделяют на:

- а) Допустимые, оптимальные, эффективные.
- б) Оперативные; тактические; стратегические.
- в) Коммерческие; некоммерческие.
- д) Рутинные; уникальные.

12. Полнота исходной информации предполагает разделение управленческих решений на:

- а) Решения, принимаемые в условиях определенности.
- б) Решения, принимаемые в условиях риска.
- в) Решения, принимаемые в условиях неопределенности.
- г) Все ответы верны.

13. Если известна вероятность всех альтернативных решений – это:

- а) Решения, принимаемые в условиях определенности.
- б) Решения, принимаемые в условиях риска.
- в) Решения, принимаемые в условиях неопределенности.
- г) Рациональное решение.

14. Сумма вероятностей всех альтернатив при выборе в условиях риска должна быть равна:

- а) Нулю.
- б) Единице.
- в) Ста.
- г) Нет верного ответа.

15. В соответствии с критерием обоснованности управленческие решения могут быть:

- д) Допустимыми; оптимальными; эффективными.
- е) Коммерческими; некоммерческими.
- ж) Интуитивными; основанными на суждении; рациональными.
- з) Рутинными; уникальными.

16. По юридическому оформлению (форме) решения могут быть в виде:

- а) Плана.
- б) Приказа.
- в) Распоряжения.
- г) Все ответы верны.

17. Создаваемое человеком подобие реального объекта – это:

- а) Модель.
- б) Решение.
- в) Переменная.
- г) Критерий.

18. Различают модели ...

- а) Схемы; графики; чертежи.
- б) Физические; аналоговые; математические.
- в) Управляемые; неуправляемые.
- г) Уникальные; рутинные.

19. Количественно измеримые величины и характеристики, с помощью которых лицо, принимающее решение, может осуществлять управление, называют:

- а) Управляемыми переменными (переменными решения).
- б) Неуправляемыми переменными (параметрами (ограничениями)).
- в) Критерий.
- г) Проблемная ситуация.

20. Факторы, влиять на которые или изменять которые лицо, принимающее решение, не в состоянии (параметры внешней среды, некоторые параметры самого объекта управления), называют:

- а) Управляемыми переменными (переменными решения).
- б) Неуправляемыми переменными (параметрами (ограничениями)).
- г) Критерий.
- д) Проблемная ситуация.

21. В модели принятия решений должны быть представлены следующие элементы:

- а) Альтернативы действий (AA) и результаты (Eas).
- б) Состояние внешней среды (с учетом вероятности ее воздействия на результаты решения) (SS, w(Ss)).
- в) Целевая функция ЛПР (Z,F).
- д) Все ответы верны.

22. Взаимоисключающие варианты (средства) решения проблемы:

- а) Критерий.
- б) Ограничения.
- в) Альтернативы.
- г) Переменные.

23. Общий алгоритм процесса разработки управленческого решения включает следующие этапы:

- а) Подготовка; принятие; реализация.
- б) Формирование; рассмотрение и утверждение, исполнение; подготовка отчета об исполнении.
- в) Формирование целей; сбор информации; эксперимент; выбор.
- г) Нет верного ответа.

24. На этапе выявления и анализа проблемной ситуации...

- а) Составляется перечень целей или дерево целей (т.е. выясняются их приоритеты).
- б) Анализируется исходная информация о состоянии объекта исследования и внешней среды, его место и роль среди смежных объектов и объектов более высокого порядка, осуществляются выявление, структуризация и ранжирование проблем.
- в) Информация проверяется на необходимость, достоверность, надежность.
- г) Осуществляется анализ отобранный информации и ее разложение по степени важности для решаемой проблемы.

25. Согласование решения с органами управления и исполнителями осуществляется на стадии:

- а) Подготовки управленческого решения.
- б) Принятия управленческого решения.
- в) Реализации управленческого решения.
- г) Нет верного ответа

26. На стадии выполнения решения ...

- а) Решение материализуется в виде проекта, плана, приказа и т.д. и вступает в юридическую силу, когда ЛПР его принимает.
- б) Происходит определение сроков, этапов и исполнителей принятого решения.
- в) Задания доводятся до исполнителей, которых обеспечивают всем необходимым; осуществляется выбор рациональных методов работы, подбор и обучение кадров, стимулирование исполнителей к эффективному выполнению решения.
- г) Осуществляется оперативный контроль за реализацией решения, внесение (если необходимо) корректив, установление обратной связи с ЛПР, анализ результатов реализации решения. Конечный итог – это полное достижение целей решения в установленные сроки и в рамках отпущенных ресурсов.

27. Классическая схема разработки, принятия и реализации управленческого решения, состоящая из 12 и более этапов, применяется:

- а) При стратегическом управлении.
- б) При тактическом управлении.
- в) При оперативном управлении.
- д) Нет верного ответа.

28. Решение, принятие которого основывается на имеющемся опыте:

- а) Интуитивное.
- б) Основанное на суждении.
- в) Рациональное.
- г) Иррациональное.

29. Математическая модель представляет собой:

- а) Соотношения, устанавливающие взаимосвязь между характеристиками объекта управления и показателями эффективности (критериями).
- б) Визуальное представление объекта.
- в) Аналог, который ведет себя как реальный объект, но не выглядит как таковой.
- д) Нет верного ответа.

30. Группы детерминант, характеризующие субъективные качества ЛПР и описывающие объективные ограничения внешней среды, в рамках которой действует ЛПР, относят к:

- а) Первичным детерминантам.
- б) Вторичным детерминантам.
- в) Троичным детерминантам.
- г) Нет верного ответа.

Раздел 2. Разработка и принятие управленческих решений в условиях определенности, неопределенности и риска

1. В каких направлениях приходится принимать решения руководителю фирмы?
 - а) финансовая деятельность;
 - б) бухгалтерская деятельность;
 - в) основная производственная деятельность;
 - г) сбыт и реализация продукции;
 - д) все вышеназванные.
2. Какие методы использует руководитель при выработке решения?
 - а) здравый смысл;
 - б) аналогия;
 - в) интуиция;
 - г) приглашение специалистов со стороны;
 - д) все вышеназванное.
3. От чего не зависит качество управленческого решения?
 - а) от квалификации кадров, осуществляющих разработку, принятие решений и организацию их исполнения;

- б) от своевременности принимаемых решений, скорости их разработки и принятия;
- в) от качества исходной информации, ее достоверности, достаточности, защищенности от помех и ошибок;
- г) от соответствия принимаемых решений действующему механизму машины;
- д) от готовности управляемой системы к исполнению принятых решений.
4. Какие методы не использует теория принятия решения?
- а) психологии;
- б) математики;
- в) философии;
- г) информатики;
- д) ускорения.
5. В чем заключается процесс выявления проблемы?
- а) процесс нахождения решения задачи;
- б) длительное выяснение причин сложившейся ситуации;
- в) кратковременное заключение соглашения по выбранной альтернативе;
- г) процесс определения того, что требуется изменить или выполнить в сложившейся ситуации;
- д) процесс оформления документов.
6. Что включает в себя этап определения целей и задач?
- а) осознание и установление симптомов затруднений или имеющихся возможностей;
- б) осуществимость ранее повторяющихся действий;
- в) окончательное формулирование целей, уточнение перечня задач и определение путей их решений;
- г) устанавливается, кому поручить выработку решения проблемы;
- д) устанавливается степень своего участия в этом процессе.
7. Какие виды решения включают в себя стратегические правила?
- а) определение типа услуг;
- б) установление цен;
- в) определение типа выпускаемых продуктов;
- г) организация сбытовой сети;
- д) все вышеназванное.
8. На какие основные группы можно разделить методы, используемые при принятии решения?
- а) коллективные, эвристические;
- б) неформальные, формальные;
- в) количественные;
- г) содержание пунктов 1, 2;
- д) содержание пунктов 1, 3.
9. В чем заключается количественный метод принятия решения?
- а) в основе лежит научно-практический подход предполагающий выбор оптимального решения с использованием средств вычислительной техники, путем обработки больших массивов информации;
- б) базируется на интуиции руководителя;
- в) при использовании этого метода важно определить круг участников;
- г) основывается на аналитических способностях людей, принимаемых решения;
- д) все вышеназванное.
10. Что такое «теория игр»?
- а) математическая теория конфликтных ситуаций;
- б) теория большинства;
- в) теория меньшинства;

- г) физическая теория людей;
- д) научная теория организации.

11. По критерию определенности информации различают решения, принятые в условиях:

- а) Определенности.
- б) В условиях неопределенности.
- в) Вероятностной определенности (риска).
- г) Все вышеперечисленное правильно.

12. Какие виды неопределенности в зависимости от причин ее появления можно выделить в процессе принятия решений?

- а) Качественную, информационную, внешней среды.
- б) Качественную, информационную, стоимостную.
- в) Качественную, информационную, стоимостную, внешней среды.
- г) Только количественную.

13. Неопределенность при принятии решений может быть устранена полностью или частично:

- а) Единственным способом.
- б) Двумя способами.
- в) Тремя способами.
- г) Пятью способами.

14. Выберите неправильный вариант. Типичные признаки рисковых ситуаций в процессе принятия решений:

- а) Величина потенциального ущерба.
- б) Вероятность наступления последствий принятого решения.
- в) Альтернативность выбора.
- г) Невозможность управления риском.
- д) Надежда на успех.

15. Условия риска при принятии управленческого решения - это:

- а) Условия достоверности.
- б) Условия определенности.
- в) Условия неизмеримой неопределенности.
- г) Условия измеримой неопределенности.
- д) Условия надежности.

16. Чем характеризуются условия неопределенности:

- а) Достаточно полным количеством информации для организации действий.
- б) Отсутствием достаточного количества информации для организации действий.
- в) Отсутствием измеримой неопределенности для организации действий.
- г) Отсутствием качественной информации.

17. Почему в отечественной экономике на данном этапе ее развития риск в процессе принятия решений особенно вероятен:

- а) Из-за неустойчивости политической ситуации.
- б) Из-за неустойчивости экономической среды.
- в) Из-за неустойчивости социальной среды.
- г) Из-за неустойчивости правовой среды.

18. Численные размеры рисков определяют при:

- а) Количественном анализе.
- б) Качественном анализе.
- в) Статистическом анализе.
- г) Экономико-математическом методе.

19. Такие факторы, как - производственный потенциал, организация труда, уровни специализации, техника безопасности, относятся к:

- а) Субъективным факторам, влияющим на риск.

- б) Объективным факторам, влияющим на риск.
- в) Динамическим факторам, влияющим на риск.
- г) Статистическим факторам, влияющим на риск.

Раздел 3. Реализация управленческих решений

1. Процесс выявления, оценки и информирования об отклонениях действительных значений от заданных или их совпадениях и результатах их анализа – это:

- а) Контроль.
 - б) Мониторинг.
 - в) Планирование.
 - г) Организация.
2. Процесс контроля обеспечивает ...
- а) Исполнительскую работу на предприятии.
 - б) Принятие решений.
 - в) Обратную связь управления.
 - г) Реализацию решений.

3. К принципам контрольной деятельности относятся:

- а) Осмысленность и однозначность восприятия стандарта сотрудниками.
- б) Двустороннее общение с сотрудниками.
- в) Вознаграждение за выполнение установленных стандартов и норм.
- г) Все ответы верны.

4. Содержание контроля проявляется в выполняемых им функциях:

- а) диагностики состояния дел.
- б) стимулирования,
- в) корректировки действий,
- г) все ответы верны.

5. Одна из функций контроля, в ходе которого автор не только проявляет внимание к воплощению замысла, но и критически оценивает упущения, обсуждает с заинтересованными лицами сомнения, учится, повышает свою квалификацию:

- а) Правоохранительная функция.
- б) Авторский надзор.
- в) Ориентирующая функция.
- г) Фискальная функция.

6. По отношению к процессу реализации решения контроль подразделяется на:

- а) Предварительный, текущий и заключительный.
- б) Частичный (выборочный, локальный, «точечный») и полный (общий, глобальный).
- в) Выборочный («случайный» и, как правило, неожиданный для проверяемого) и плановый контроль.
- г) Количественный и качественный (экспертный).

7. По направленности контроль дифференцируется на:

- а) Индивидуальный, групповой, общеорганизационный.
- б) Частичный (выборочный, локальный, «точечный») и полный (общий, глобальный).
- в) Выборочный («случайный» и, как правило, неожиданный для проверяемого) и плановый контроль.
- г) Результативный и процессуальный.

8. Технология контроля содержит следующие шаги:

- а) Установление стандартов,
- б) Измерение фактических результатов,
- в) Сравнение фактических результатов со стандартами и проведение корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно

отличаются от установленных стандартов.

г) Все ответы верны.

9. Контроллинг включает:

а) Планирование, организацию, мотивацию и контроль.

б) Административный и технологический контроль, ревизию и аудит.

в) Формирование, распределение (перераспределение) и использование ресурсов.

г) Установление стандартов.

10. Документальная фискальная проверка результатов разработки или реализации управленческого решения – это:

а) Ревизия.

б) Аудит.

в) Мониторинг.

г) Корректировка.

11. Документальная проверка результатов разработки или реализации управленческого решения, устанавливающая уровень их соответствия определенным критериям, нормам или стандартам (независимый контроль) – это:

а) Ревизия.

б) Аудит.

в) Мониторинг.

г) Корректировка.

12. Необходимость отдавать кому-либо отчет в своих действиях, поступках и компенсировать неисполнение или ненадлежащее исполнение порученного действия:

а) Контроль

б) Обязанность

в) Ответственность

г) Планирование

13. К технологическим видам ответственности относятся:

а) Профессиональная, дисциплинарная, административная, юридическая, экономическая и материальная.

б) Социальная, партийная, этическая, экологическая и политическая.

в) Поощрение, содействие, санкция.

г) Ревизия, штраф.

14. Основные признаки общей классификации видов ответственности:

а) По уровням ответственности.

б) По времени ответственности.

в) По ущербу, вызванному ошибочными решениями.

г) Все ответы верны.

15. Бездействие или ненадлежащее выполнение задания, которое реализуется в форме взыскания, замечания, выговора, перевода на другую работу, увольнения ...

а) Юридическая ответственность.

б) Административная ответственность.

в) Политическая ответственность.

г) Дисциплинарная ответственность.

16. Мотивы, активизирующие социальную активность компаний, специалистов или руководителя

а) чувство долга, предвыборные обещания;

б) желание принести больше пользы своим работникам, населению, прилегающей территории;

в) получение удовлетворения от видимых работниками и населением результатов (самовыражение, самопроявление);

г) Все ответы верны.

17. Стремление к сохранению, расширению и совершенствованию основных

средств, сохранению и увеличению дивидендов, увеличению суммы пая или доли в акционерном капитале, своевременному получению надежной информации о состоянии дел на предприятии и его перспектив являются интересами:

- а) Собственников предприятия.
- б) Наемных работников и сотрудников.
- в) Потребителей.
- г) Конкуренции.

18. Гарантии сохранения рабочих мест, защита окружающей среды от последствий деловой деятельности экономических агентов, содействие развитию спорта, здравоохранения и образования включает интересы:

- а) Потребителей.
 - б) Конкуренции.
 - в) Общественности.
 - г) Наемных работников и сотрудников.
19. К формам ответственности относятся:
- а) Определение отрицательных результатов.
 - б) Определение персональной обусловленности.
 - в) Персональные меры поощрения и взыскания.
 - г) Все ответы верны.

20. Уменьшение вознаграждения, выплачиваемого в виде процента от прибыли, изменение планирования продвижения по службе и т.п.:

- а) Поощрение.
- б) Уменьшение содействия.
- в) Санкция.
- г) Уголовное преследование.

21. Управленческое решение является результатом ...

- а) Функционирования организационной структуры предприятия.
- б) Управленческой деятельности.
- г) Конкурентоспособности организации.

Г) Наличия внутренней и внешней среды организации.

22. Соотношение результата и затрат на его получение – это:

- а) Эффективность.
- б) Результативность.
- в) Производительность.
- г) Конкурентоспособность.

23. Способность организации производить продукцию, удовлетворяющую или превосходящую заданным временными или количественным параметрам, характеризует

- а) Эффективность.
- б) Результативность.
- в) Производительность.
- г) Конкурентоспособность.

24. Показатель эффективности трудовой деятельности персонала, который определяется как отношение количества выпущенной продукции к затратам на ее производство – это:

- а) Эффективность.
- б) Результативность.
- в) Производительность.
- г) Конкурентоспособность.

25. Выберите правильное утверждение:

- а) Руководитель должен обращать внимание только на экономическую эффективность, так как от нее зависит возможность дальнейшего развития предприятия.

б) Руководитель должен обращать внимание только на социальную и психологическую эффективность, так как это позволит улучшить морально-психологический климат и условия жизнедеятельности работников предприятия и повысит производительность труда.

в) Руководитель должен обращать одинаковое внимание на все виды эффективности, так как в комплексе они могут существенно усилить результирующую эффективность.

г) Нет верного ответа.

26. Результативность управления деятельностью предприятия, которая является следствием способности менеджеров разрабатывать эффективныеправленческие решения и добиваться достижения поставленных целей называется:

а) Эффективностью управления.

б) Эффективностью управлеченческого решения.

в) Производительностью труда.

г) Конкурентоспособностью.

27. Факт достижения целей организации, связанных с реализацией потребностей человека в организации жизнедеятельности, творческом труде, самовыражении, общении, отдыхе, представляет собой...

а) Организационную эффективность управлеченческого решения.

б) Социальную эффективность управлеченческого решения.

в) Психологическую эффективность управлеченческого решения.

г) Политическую эффективность управлеченческого решения.

28. Соотношение между результатами действия правовых норм и теми социальными целями, для достижения которых они были приняты является фактом достижения ...

а) Социальной эффективности управлеченческого решения.

б) Правовой эффективности управлеченческого решения.

в) Психологической эффективности управлеченческого решения.

г) Политической эффективности управлеченческого решения.

29. Выберите правильное утверждение...

а) Экономическая эффективность управлеченческого решения является результирующей эффективностью; какие быправленческие решения ни принимались (в любом направлении деятельности предприятия), они приведут к изменению экономической эффективности.

б) Экономическая эффективность управлеченческого решения - это соотношение стоимости прибавочного продукта, полученного в результате реализации конкретного УР, и затрат на его разработку и реализацию.

в) К показателям, характеризующим экономическую эффективность управлеченческих решений, относят объем производства и реализации продукции, выручку от реализации продукции, чистую прибыль, себестоимость продукции и др.

г) Все ответы верны.

30. К условиям обеспечения его высокого качества и эффективности относятся:

а) Использование научных подходов менеджмента и экономических законов при разработке управлеченческого решения.

б) Применение формализованных и неформализованных методов в процессе разработки, принятия и реализации управлеченческого решения.

в) Обеспечение многовариантности и сопоставимости управлеченческих решений.

г) Все ответы верны.

31. Относительный показатель, который соизмеряет полученный результат с затраченными на него ресурсами:

а) Эффективность.

- б) Эффект.
- в) Экономия.
- г) Затраты.

32. Абсолютный показатель результата деятельности предприятия, который может быть как положительным (прибыль), так и отрицательным (убыток) – это:

- а) Эффективность.
- б) Эффект.
- в) Экономия.
- г) Затраты.

33. Экономическая эффективность принятого управленческого решения измеряется с помощью следующих основных показателей:

- а) Годовой экономический эффект.
- б) Годовая экономия.
- в) Срок окупаемости затрат.
- г) Фактический коэффициент эффективности.
- д) Все ответы верны.

34. Годовая экономическая эффективность определяется по формуле:

- а) $\mathcal{E} = \frac{EE}{C}$
- б) $EE = E - C_n \bullet K$,
- в) $E = \left(\frac{A_2 - A_1}{A_1} \right) \bullet \Pi_1 + (C_1 - C_2) \bullet A_2$
- г) $\mathcal{E}_\phi = \frac{E}{K}$

35. Годовой экономический эффект рассчитывается по формуле:

- а) $\mathcal{E} = \frac{EE}{C}$
- б) $EE = E - C_n \bullet K$,
- в) $E = \left(\frac{A_2 - A_1}{A_1} \right) \bullet \Pi_1 + (C_1 - C_2) \bullet A_2$
- г) $\mathcal{E}_\phi = \frac{E}{K}$

36. Выберите формулу расчета годовой экономии:

- а) $\mathcal{E} = \frac{EE}{C}$
- б) $EE = E - C_n \bullet K$,
- в) $E = \left(\frac{A_2 - A_1}{A_1} \right) \bullet \Pi_1 + (C_1 - C_2) \bullet A_2$
- г) $\mathcal{E}_\phi = \frac{E}{K}$

37. Срок окупаемости затрат определяется из соотношения:

- а) $\frac{\text{Капиталовложения}}{\text{Годовая_экономия}}$
- б) $\frac{\text{Годовая_экономия}}{\text{Капиталовложения}}$
- в) $\frac{\text{Годовой доход после внедрения управленческого решения}}{\text{Годовой доход до внедрения управленческого решения}}$

$$2) \frac{\text{Активы_предприятия}}{\text{Собственный_капитал_предприятия}}$$

38. Фактический коэффициент эффективности рассчитывается по формуле:

a) $\frac{\text{Капиталовложения}}{\text{Годовая_экономия}}$

б) $\frac{\text{Годовая_экономия}}{\text{Капиталовложения}}$

в) $\frac{\text{Годовой доход после внедрения управленческого решения}}{\text{Годовой доход до внедрения управленческого решения}}$

г) $\frac{\text{Активы_предприятия}}{\text{Собственный_капитал_предприятия}}$

39. Для принятия решения о целесообразности финансирования проекта фактический коэффициент эффективности должен быть:

а) Равен нормативному коэффициенту эффективности.

б) Больше нормативного коэффициента эффективности.

в) Меньше нормативного коэффициента эффективности.

г) Нет верного ответа.

40. Нормативный коэффициент эффективности – это

а) Постоянная величина, которая зависит от конкретной сферы деятельности.

б) Расчетная величина, которая формируется по факту функционирования предприятия.

в) Величина, определяемая экспертным методом.

г) Нет верного ответа.

**КОМПЛЕКТ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ
(ЭКЗАМЕН)**

№ п/п	Содержание оценочного средства	Индекс оцениваемой компетенции или ее элементов
Раздел 1. Основы методологии разработки, принятия и реализации управленческого решения.		
Тема 1.1. Управленческие решения: понятие, роль и место в управлении		
1.	Роль решения в процессе управления.	
2.	Взаимосвязь функций управления и управленческих решений.	
3.	Характеристика управленческой деятельности как процесса подготовки, принятия и организации выполнения решений.	
4.	Необходимость и возможность классификации решений. Различные подходы к классификации решений.	
5.	Основные классификационные признаки и виды решений.	
6.	Процесс принятия решения и его структура.	
7.	Основные этапы процесса принятия решения и их содержание.	
8.	Характеристика процедуры разработки, принятия и реализации решения.	
9.	Метод разработки управленческого решения как фактор его качества.	
10.	Основные методы экспертных оценок (метод мозгового штурма, метод “Дельфи”, метод разработки сценариев и др.) и их особенности.	
11.	Качество решений и эффективность управления.	
12.	Основные требования, предъявляемые к качеству решений.	
Тема 1.2. Технология разработки управленческих решений		
13.	Факторы, определяющие качество принимаемых решений.	
14.	Пути и способы повышения качества управленческих решений.	
15.	Понятие и виды риска.	
16.	Необходимость учета и оценки степени риска при разработке и принятии решения.	
17.	Сравнение и критерий выбора альтернатив в условиях риска.	
18.	Единоличные и коллегиальные решения: преимущества и недостатки.	
19.	Зависимость формы принятия решений от характера и сложности решаемой проблемы.	
20.	Необходимость контроля выполнения и эффективности принимаемых решений.	
21.	Основные виды и формы контроля.	

22.	Характеристика системы контроля решений и ее эффективности.	
23.	Взаимосвязь полномочий и ответственности в системе управления организацией.	
24.	Понятие и виды ответственности менеджеров за принимаемые решения.	

Раздел 2.. Разработка и принятие управленческих решений в условиях определенности, неопределенности и риска

Тема 2.1. Методы принятия управленческих решений

25.	Понятие и виды эффективности управленческих решений.	
26.	Основные факторы эффективности управленческого решения.	
27.	Оценка эффективности.	
28.	Принятие решений в условиях неопределенности, способы ее уменьшения.	
29.	Необходимость согласования принимаемых решений, причины и последствия несогласованности.	
30.	Роль решения в процессе управления.	
31.	Взаимосвязь функций управления и управленческих решений.	
32.	Характеристика управленческой деятельности как процесса подготовки, принятия и организации выполнения решений.	УК-1.1 УК-1.3 УК-1.4 УК-1.5 ОПК-1.2 ОПК-1.3 УК-2.2 ОПК-2.1
33.	Необходимость и возможность классификации решений. Различные подходы к классификации решений.	
34.	Основные классификационные признаки и виды решений.	
35.	Процесс принятия решения и его структура.	
36.	Основные этапы процесса принятия решения и их содержание.	
37.	Характеристика процедуры разработки, принятия и реализации решения.	
38.	Метод разработки управленческого решения как фактор его качества.	
39.	Основные методы экспертных оценок (метод мозгового штурма, метод “Дельфи”, метод разработки сценариев и др.) и их особенности.	
40.	Качество решений и эффективность управления.	

Тема 2.2. Принятие решений в условиях определенности

41.	Основные требования, предъявляемые к качеству решений.	
42.	Факторы, определяющие качество принимаемых решений.	УК-1.1 УК-1.3 УК-1.4 УК-1.5 ОПК-1.2 ОПК-1.3 УК-2.2 ОПК-2.1
43.	Пути и способы повышения качества управленческих решений.	
44.	Понятие и виды риска.	
45.	Необходимость учета и оценки степени риска при разработке и принятии решения.	
46.	Сравнение и критерий выбора альтернатив в условиях риска.	

47.	Единоличные и коллегиальные решения: преимущества и недостатки.
48.	Зависимость формы принятия решений от характера и сложности решаемой проблемы.
49.	Необходимость контроля выполнения и эффективности принимаемых решений.
50.	Основные виды и формы контроля.
51.	Характеристика системы контроля решений и ее эффективности.
52.	Взаимосвязь полномочий и ответственности в системе управления организацией.

Тема 2.3. Принятие решений в условиях неопределенности и риска

53.	Понятие и виды ответственности менеджеров за принимаемые решения.	УК-1.1 УК-1.3 УК-1.4 УК-1.5 ОПК-1.2 ОПК-1.3 УК-2.2 ОПК-2.1
54.	Понятие и виды эффективности управленческих решений.	
55.	Основные факторы эффективности управленческого решения.	
56.	Оценка эффективности.	
57.	Принятие решений в условиях неопределенности, способы ее уменьшения.	
58.	Необходимость согласования принимаемых решений, причины и последствия несогласованности.	
59.	Роль решения в процессе управления.	
60.	Взаимосвязь функций управления и управленческих решений.	
61.	Характеристика управленческой деятельности как процесса подготовки, принятия и организации выполнения решений.	
62.	Необходимость и возможность классификации решений. Различные подходы к классификации решений.	
63.	Основные классификационные признаки и виды решений.	
64.	Процесс принятия решения и его структура.	

Раздел 3. Реализация управленческих решений

Тема 3.1. Контроль реализации управленческих решений и ответственность руководителя

65.	Основные этапы процесса принятия решения и их содержание.	УК-1.1 УК-1.3 УК-1.4 УК-1.5 ОПК-1.2 ОПК-1.3 УК-2.2 ОПК-2.1
66.	Характеристика процедуры разработки, принятия и реализации решения.	
67.	Метод разработки управленческого решения как фактор его качества.	
68.	Основные методы экспертных оценок (метод мозгового штурма, метод “Дельфи”, метод разработки сценариев и др.) и их особенности.	
69.	Качество решений и эффективность управления.	
70.	Основные требования, предъявляемые к качеству решений.	
71.	Факторы, определяющие качество принимаемых решений.	

72.	Пути и способы повышения качества управленческих решений.	
73.	Понятие и виды риска.	
74.	Необходимость учета и оценки степени риска при разработке и принятии решения.	
75.	Сравнение и критерий выбора альтернатив в условиях риска.	

Тема 3.2. Эффективность принятия управленческих решений

76.	Единоличные и коллегиальные решения: преимущества и недостатки.	УК-1.1 УК-1.3 УК-1.4 УК-1.5 ОПК-1.2 ОПК-1.3 УК-2.2 ОПК-2.1
77.	Зависимость формы принятия решений от характера и сложности решаемой проблемы.	
78.	Необходимость контроля выполнения и эффективности принимаемых решений.	
79.	Основные виды и формы контроля.	
80.	Характеристика системы контроля решений и ее эффективности.	
81.	Взаимосвязь полномочий и ответственности в системе управления организацией.	
82.	Понятие и виды ответственности менеджеров за принимаемые решения.	
83.	Понятие и виды эффективности управленческих решений.	
84.	Основные факторы эффективности управленческого решения.	
85.	Оценка эффективности.	
86.	Принятие решений в условиях неопределенности, способы ее уменьшения.	
87.	Необходимость согласования принимаемых решений, причины и последствия несогласованности.	
88.	Формализованные и неформализованные решения, способы их разработки	