

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Костровец Лариса Борисовна  
Должность: директор  
Дата подписания: 29.06.2026 17:41:33  
Уникальный программный ключ:  
6882606104c36dbde41c4ab93a65382136a292d6

*Приложение 4*  
к образовательной программе

## **ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ**

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

### **ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

**Б1.В.16 Методы принятия управленческих решений**  
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

**38.03.02 Менеджмент**  
(код, наименование направления подготовки/специальности)

**Менеджмент внешнеэкономической деятельности**  
(наименование образовательной программы)

**Бакалавр**  
(квалификация)

**Очная форма обучения**  
(форма обучения)

Год набора - 2023

Донецк

**Автор-составитель ФОС:**

*Чернобаева Светлана Владимировна, канд. экон. наук, доцент кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности*

## РАЗДЕЛ 1.

**ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ  
по учебной дисциплине «Методы принятия управленческих решений»**

**1.1. Основные сведения об учебной дисциплине**

Характеристика учебной дисциплины  
(сведения соответствуют разделу РПУД)

Образовательная программа	Бакалавриат
Направление подготовки	38.03.02 Менеджмент
Профиль	Менеджмент внешнеэкономической деятельности
Количество разделов учебной дисциплины	3
Часть образовательной программы	Вариативная часть Б1.В.16
Формы текущего контроля	Устный опрос, тестовые задания, ситуационные задания, контроль знаний по разделам учебной дисциплины
Показатели	Очная форма обучения
Количество зачетных единиц (кредитов)	3
Семестр	6
<b>Общая трудоемкость (академ. часов)</b>	108
<b>Аудиторная контактная работа:</b>	56
Лекционные занятия	18
Семинарские занятия	36
Консультации	2
<b>Самостоятельная работа</b>	50
<b>Контроль</b>	2
<i>Форма промежуточной аттестации</i>	Зачет

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

Таблица 2

### Перечень компетенций и их элементов

Код и наименование профессиональной компетенции	Код и наименование индикатора достижения профессиональной компетенции	Результат освоения (знать, уметь, владеть)	Индекс элемента
ПК-1: Способен применять современные методы научных исследований в области планирования и организации внешнеэкономической деятельности, анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в отчетности предприятий различных форм собственности и использовать полученные сведения для принятия управленческих решений	ПК-1.3: Демонстрирует навыки применения основных математических методов применительно к решению заданий наиболее эффективного управления различными организационными системами, учитывая неопределенность внешних обстоятельств и ограниченность внутренних возможностей управляемого объекта.	<b>Знать:</b>	
		предмет и задачи моделирования социально-экономических процессов на современном этапе	ПК-1.3 З-1
		общие принципы моделирования социально-экономических процессов	ПК-1.3 З-2
		классификацию экономико-математических моделей	ПК-1.3 З-3
		<b>Уметь:</b>	
		грамотно поставить экономико-математическую задачу	ПК-1.3 У-1
		подготовить необходимую входную информацию, самостоятельно выделять наиболее существенные количественные и качественные связи моделируемого процесса	ПК-1.3 У-2
		интерпретировать модели и приходиться к экономически состоятельным выводам по результатам их решения	ПК-1.3 У-3
		<b>Владеть:</b>	
		основными понятиями, приемами и методами построения стандартных экономико-математических моделей	ПК-1.3 В-1
умением обосновывать конкретные мероприятия, направленные на повышение эффективности и рентабельности производства при оптимальном использовании материальных, трудовых и финансовых ресурсов	ПК-1.3 В-2		
способностью принятия эффективных управленческих решений с целью обеспечения запланированного объема прибыли	ПК-1.3 В-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
<b>Раздел 1. Основы методологии разработки, принятия и реализации управленческого решения</b>				
1.	Тема 1.1 Управленческие решения: понятие, роль и место в управлении	6	ПК-1.3	Устный опрос, тестовые задания, ситуационные задания
2.	Тема 1.2. Технология разработки управленческих решений	6	ПК-1.3	Устный опрос, тестовые задания, ситуационные задания, контроль знаний по разделу 1
<b>Раздел 2. Разработка и принятие управленческих решений в условиях определенности, неопределенности и риска</b>				
3.	Тема 2.1. Методы принятия управленческих решений	6	ПК-1.3	Устный опрос, тестовые задания, ситуационные задания
4.	Тема 2.2. . Принятие решений в условиях определенности	6	ПК-1.3	Устный опрос, тестовые задания, ситуационные задания
5.	Тема 2.3. Принятие решений в условиях неопределенности и риска	6	ПК-1.3	Устный опрос, тестовые задания, ситуационные задания, контроль знаний по разделу 2
<b>Раздел 3. Реализация управленческих решений</b>				
6.	Тема 3.1. Контроль реализации управленческих решений и ответственность руководителя	6	ПК-1.3	Устный опрос, тестовые задания, ситуационные задания
7.	Тема 3.2. Эффективность принятия управленческих решений	6	ПК-1.3	Устный опрос, тестовые задания, ситуационные задания, контроль знаний по разделу 3

## 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.

Таблица 2.1

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

Наименование Раздела/Темы	Вид задания								
	ЛЗ	ПЗ / СЗ			Всего за тему	КЗР	Р (СР)	Э (СР)	НИР
		УО*	ТЗ*	РЗ*					
Р.1.Т.1.1		2	2	2	6	10			
Р.1.Т.1.2		2	2	2	6				
Р.2.Т.2.1		2	2	2	6	10	11	7	10
Р.2.Т.2.2		2	2	2	6				
Р.2.Т.2.3		2	2	2	6				
Р.3.Т.3.1		2	2	2	6	10			
Р.3.Т.3.2		2	2	2	6				
<b>Итого: 100б</b>		<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>42</b>	<b>30</b>	<b>11</b>	<b>7</b>	<b>10</b>

ЛЗ – лекционное занятие;

УО – устный опрос;

ТЗ – тестовое задание;

РЗ – разноуровневые задания;

\* другие с виды используемых заданий, предложенных в приложении 1

ПЗ – практическое занятие;

СЗ – семинарское занятие;

КЗР – контроль знаний по Разделу;

Р – реферат.

СР – самостоятельная работа обучающегося

Э (СР) – эссе

НИР – научная составляющая

## 2.1. Рекомендации по оцениванию устных ответов обучающихся

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

Критерии оценки.

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

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

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

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

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

## ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПОДГОТОВКИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

<i>Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины</i>	<i>Вопросы для подготовки к устному опросу по темам дисциплины</i>
<b>Раздел 1. Основы методологии разработки, принятия и реализации управленческого решения</b>	
Тема 1.1. Управленческие решения: понятие, роль и место в управлении	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Что такое управляющая и управляемая системы?</li> <li>2. Что такое управленческое решение?</li> <li>3. Какие функции выполняют решения в управленческой деятельности?</li> <li>4. Какая информация собирается и обрабатывается при разработке управленческого решения?</li> <li>5. Какую роль играет системный подход при структуризации проблемы?</li> <li>6. Какие внутренние факторы влияют на принятие и реализацию решений?</li> <li>7. Какие свойства внешней среды принимаются во внимание при разработке и реализации управленческих решений?</li> <li>8. Какие факторы относятся к внешней среде прямого и косвенного влияния?</li> <li>9. Правила принятия решений М. Рубинштейна.</li> </ol>

	10. Универсальный подход к принятию решений Б. Рапопорта.
Тема 1.2. Технология разработки управленческих решений	<p>1. Каковы различия между принятием управленческих решений и решений в повседневной жизни? В чем смысл принятия управленческого решения?</p> <p>2. Можно ли утверждать, что разработка эффективных управленческих решений зависит от грамотного применения теории управленческих решений?</p> <p>3. Можно ли предложить алгоритм принятия эффективного решения для всех управленческих ситуаций (проблем)?</p> <p>4. Каковы причины принятия неэффективных управленческих решений?</p> <p>5. Значение человеческого фактора в процессе разработки и принятия управленческих решений.</p> <p>6. Что общего и в чем различие между решениями, принимаемыми в условиях определенности, неопределенности, риска?</p> <p>7. Как влияет фактор времени на принятие решения?</p> <p>8. В чем смысл моделирования при принятии управленческого решения? Приведите пример моделей.</p> <p>9. В чем смысл прогнозирования при принятии решения? Как руководитель может составлять и применять прогнозы для своего бизнеса?</p> <p>10. Почему для руководителя важно понимать разницу между разрешением проблемы и принятием решения?</p> <p>11. «Принятие важного решения в организации подобно бросанию камня в середину пруда». Что означает эта фраза с управленческой точки зрения.</p> <p>12. Питер Ф. Друкер утверждает, что «хороший руководитель знает, что принятие решения это систематический процесс с четко выраженными элементами и определенной последовательностью шагов». Подтвердите, что Вы потенциально — хороший руководитель, раскрыв сущность ключевых понятий этого высказывания и его смысл.</p> <p>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.</p>
<b>Раздел 2. Разработка и принятие управленческих решений в условиях определенности, неопределенности и риска</b>	
Тема 2.1. Методы принятия управленческих решений	<p>1. Какие формализованные методы могут использоваться при подготовке управленческих решений? В каких обстоятельствах их целесообразно применять?</p> <p>2. Какие неформализованные методы могут использоваться при подготовке управленческих решений? В каких обстоятельствах их целесообразно применять?</p> <p>3. Какие комбинированные методы могут использоваться при подготовке управленческих решений? В каких обстоятельствах их целесообразно применять?</p>

	<p>4. Какими методами принятия решения Вы пользовались при выборе вуза для обучения?</p> <p>5. Какими методами вы воспользовались при прохождении практики, подготовке сообщений, рефератов, курсовой работы?</p> <p>6. Какими методами можно воспользоваться при выборе работы?</p> <p>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?</p> <p>8. Перечислите факторы, влияющие на выбор метода разработки альтернатив.</p>
<p>Тема 2.2. Принятие решений в условиях определенности</p>	<p>1. Сущность линейного программирования. Общая задача линейного программирования.</p> <p>2. Сформулируйте основную задачу линейного программирования.</p> <p>3. Дайте определение оптимального решения, допустимого решения, опорного решения задачи линейного программирования.</p> <p>4. Типовые задачи линейного программирования. Задача об использовании ресурсов.</p> <p>5. В чем заключается графический метод решения задач линейного программирования?</p> <p>6. В чем заключается суть симплекс-метода?</p> <p>7. Основные этапы и особенности разработки решений в условиях определенности</p> <p>8. Диагностика ситуации и обоснование целей в условиях определенности (Диагностика ситуации и выявление проблемы, обоснование системы целей)</p> <p>9. Анализ проблемы в условиях определенности (Формулировка проблемы, методы сбора данных, анализ и методы интерпретации)</p> <p>10. Выработка альтернатив в условиях определенности (Организация деятельности по выработке альтернатив, творческий потенциал при выработке альтернатив, методы активизации выработки альтернатив)</p> <p>11. Оценка альтернатив в условиях определенности (Факторы оценки альтернатив, оценка выполнимости альтернатив, оценка приемлемости альтернатив, оценка уязвимости альтернатив)</p> <p>12. Выбор альтернативы в условиях определенности (Общая характеристика фазы выбора, формулировка ограничений и критериев, стандарты для сравнения, мера реалистичности альтернатив, процесс выбора)</p>
<p>Тема 2.3. Принятие решений в условиях неопределенности и риска</p>	<p>1. Особенности принятия управленческих решений в условиях неопределенности</p> <p>2. Особенности принятия управленческих решений в условиях риска</p>

	<p>3. Вклад Джона фон Неймана и Оскара Моргенштерна в развитие теории игр.</p> <p>4. Теория «равновесие по Нэшу» Джона Форбса Нэша</p> <p>5. Использование теории игр в практике принятия управленческих решений.</p>
<b>Раздел 3. Разработка и принятие управленческих решений в условиях определенности, неопределенности и риска</b>	
Тема 3.1. Контроль реализации управленческих решений и ответственность руководителя	<p>1. Чем обусловлена необходимость надежной системы контроля управленческих решений?</p> <p>2. Охарактеризуйте виды контроля УР.</p> <p>3. Какие функции выполняет контроль при принятии УР?</p> <p>4. Какие требования предъявляются к контролю?</p> <p>5. Какие технические средства используются при организации системы контроля?</p> <p>6. Дайте определения понятиям «обязанность» и «ответственность».</p> <p>7. Охарактеризуйте основные группы официальной ответственности руководителя.</p> <p>8. Охарактеризуйте социальную / экологическую / и др. ответственность руководителя.</p>
Тема 3.2. Эффективность принятия управленческих решений	<p>1. Для чего нужна оценка эффективности управленческих решений?</p> <p>2. Как по Вашему мнению, что означает «теоретическая» и «фактическая» эффективность управленческих решений?</p> <p>3. Назовите виды эффективности управленческих решений. В чем они выражаются?</p> <p>4. В чем суть качественной и количественной оценки эффективности управленческих решений?</p> <p>5. Чем вызваны трудности оценки эффективности управленческих решений?</p> <p>6. Какие задачи решаются в процессе реализации управленческих решений?</p> <p>7. Назовите методы оценки экономической эффективности управленческих решений и охарактеризуйте</p>

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

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

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

Тестовые задания представлены в виде оценочных средств и в полном объеме представлены в банке тестовых заданий в электронном виде. В фонде оценочных средств представлены типовые тестовые задания, разработанные для изучения дисциплины «Основ национальной безопасности».

**ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ****РАЗДЕЛ 1. ОСНОВЫ МЕТОДОЛОГИИ РАЗРАБОТКИ, ПРИНЯТИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ****Тема 1.1. Управленческие решения: понятие, роль и место в управлении**

Выбрать один верный ответ.

*Задание 1.1. 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.

*Задание 1.2. 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.

*Задание 1.3. Решение (решения), удовлетворяющие существующим ограничениям:*

- А) Оптимальное решение.
- Б) Допустимое решение (решения).
- В) Эффективное решение.
- Г) Управленческое решение.

*Задание 1.4. Наилучшее решение, решение, достигающее экстремума целевой функции по принятому критерию*

- А) Допустимое решение (решения).
- Б) Эффективное решение.
- В) Управленческое решение.
- Г) Оптимальное решение.

*Задание 1.5. 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.

**Тема 1.2. Технология разработки управленческих решений**

Выбрать один верный ответ.

*Задание 1.1. Создаваемое человеком подобие реального объекта – это:*

- А) Модель.
- Б) Решение.
- В) Переменная.
- Г) Критерий.

*Задание 1.2. Различают модели ...*

- А) Схемы; графики; чертежи.
- Б) Физические; аналоговые; математические.
- В) Управляемые; неуправляемые.
- Г) Уникальные; рутинные.

*Задание 1.3. 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.

*Задание 1.4. 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)).
- В) Критерий.
- Г) Проблемная ситуация.

*Задание 1.5. Взаимоисключающие варианты (средства) решения проблемы:*

- А) Критерий.
- Б) Ограничения.
- В) Альтернативы.
- Г) Переменные.

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

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

Выбрать один верный ответ

*Задание 2.1. 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.

*Задание 2.2. Какие методы не использует теория принятия решения?*

- А) математики;
- Б) философии;
- В) информатики;
- Г) ускорения.

*Задание 2.3. 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.

*Задание 2.4. 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.

*Задание 2.5. Что такое «теория игр»?*

- А) математическая теория конфликтных ситуаций;
- Б) теория большинства;
- В) теория меньшинства;
- Г) физическая теория людей.

## **Тема 2.2. Принятие решений в условиях определенности**

Выбрать один верный ответ

*Задание 2.1. 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 отобранной информации и ее разложение по степени важности для решаемой проблемы.

*Задание 2.2. Согласование решения с органами управления и исполнителями осуществляется на стадии:*

- А) Подготовки управленческого решения.
- Б) Принятия управленческого решения.

В) Реализации управленческого решения.

Г) Формирование управленческого решения.

*Задание 2.3. 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.

*Задание 2.4. 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.

Г) Алгоритм, прописывающий часть действий.

*Задание 2.5. Решение, принятие которого основывается на имеющемся опыте:*

А) Интуитивное.

Б) Основанное на суждении.

В) Рациональное.

Г) Иррациональное.

### **Тема 2.3. Принятие решений в условиях неопределенности и риска**

Выбрать один верный ответ

*Задание 2.1. Какие виды неопределенности в зависимости от причин ее появления можно выделить в процессе принятия решений?*

А) Количественную, информационную, внешней среды.

Б) Количественную, информационную, стоимостную.

В) Количественную, информационную, стоимостную, внешней среды.

Г) Только количественную.

*Задание 2.2. Неопределенность при принятии решений может быть устранена полностью или частично:*

А) Единственным способом.

Б) Двумя способами.

В) Тремя способами.

Г) Пятью способами.

*Задание 2.3. Выберите неправильный вариант. Типичные признаки рискованных ситуаций в процессе принятия решений:*

- А) Величина потенциального ущерба.
- Б) Вероятность наступления последствий принятого решения.
- В) Альтернативность выбора.
- Г) Невозможность управления риском.

*Задание 2.4. Условия риска при принятии управленческого решения - это:*

- А) Условия достоверности.
- Б) Условия определенности.
- В) Условия неизмеримой неопределенности.
- Г) Условия измеримой неопределенности.

*Задание 2.5. 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.

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

#### **Тема 3.1. Контроль реализации управленческих решений и ответственность руководителя**

Выбрать один верный ответ

*Задание 3.1. 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.

*Задание 3.2. Процесс контроля обеспечивает ...*

- А) Исполнительскую работу на предприятии.
- Б) Принятие решений.
- В) Обратную связь управления.
- Г) Реализацию решений.

*Задание 3.3. 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.

*Задание 3.4. 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).

*Задание 3.5. 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.

### **Тема 3.2. Эффективность принятия управленческих решений**

Выбрать один верный ответ

*Задание 3.1. Управленческое решение является результатом ...*

- А) Функционирования организационной структуры предприятия.
- Б) Управленческой деятельности.
- В) Конкурентоспособности организации.
- Г) Наличия внутренней и внешней среды организации.

*Задание 3.2. Соотношение результата и затрат на его получение – это:*

- А) Эффективность.
- Б) Результативность.
- В) Производительность.
- Г) Конкурентоспособность.

*Задание 3.3. Способность организации производить продукцию, удовлетворяющую или превосходящую заданным временным или количественным параметрам, характеризует ....*

- А) Эффективность.
- Б) Результативность.
- В) Производительность.
- Г) Конкурентоспособность.

*Задание 3.4. 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.

*Задание 3.5. Относительный показатель, который соизмеряет полученный результат с затраченными на него ресурсами:*

А) Эффективность.

Б) Эффект.

В) Экономия.

Г) Затраты.

### 2.3. Рекомендации по оцениванию результатов ситуационных заданий.

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

\* Представлено в таблице 2.1.

## ТИПОВЫЕ СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ

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

***Ситуация 1 к теме 1.1. Управленческие решения: понятие, роль и место в управлении.***

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 1 к теме 1.2. Технология разработки управленческих решений.***

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?

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

### *Ситуация 1 к теме 2.1. Методы принятия управленческих решений.*

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?

### *Ситуация 1 к теме 2.2. Принятие решений в условиях определенности.*

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 1 к теме 2.3. Принятие решений в условиях неопределенности и риска.***

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 яркими 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.

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

***Ситуация 1 к теме 3.1. Контроль реализации управленческих решений и ответственность руководителя.***

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 1 к теме 3.2. Эффективность принятия управленческих решений.***

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.

## 2.4. Рекомендации по оцениванию рефератов.

Максимальное количество баллов*	Критерии
Отлично	Выставляется обучающемуся, если он выразил своё мнение по сформулированной проблеме, аргументировал его, точно определив проблему содержание и составляющие. Приведены данные отечественной и зарубежной литературы, статистические сведения, информация нормативно правового характера. Обучающийся знает и владеет навыком самостоятельной исследовательской работы по теме исследования; методами и приемами анализа теоретических и/или практических аспектов изучаемой области. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет; графически работа оформлена правильно.
Хорошо	Выставляется обучающемуся, если работа характеризуется смысловой цельностью, связностью и последовательностью изложения; допущено не более 1 ошибки при объяснении смысла или содержания проблемы. Для аргументации приводятся данные отечественных и зарубежных авторов. Продемонстрированы исследовательские умения и навыки. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет. Допущены отдельные ошибки в оформлении работы.
Удовлетворительно	Выставляется обучающемуся, если в работе студент проводит достаточно самостоятельный анализ основных этапов 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.
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.

\* Представлено в таблице 2.1.

### ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ КОМПЕТЕНЦИИ

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
11. Диагностика ситуации и обоснование целей в условиях определенности (Диагностика ситуации и выявление проблемы, обоснование системы целей)
12. Анализ проблемы в условиях определенности (Формулировка проблемы, методы сбора данных, анализ и методы интерпретации)
13. Выработка альтернатив в условиях определенности (Организация деятельности по выработке альтернатив, творческий потенциал при выработке альтернатив, методы активизации выработки альтернатив)
14. Оценка альтернатив в условиях определенности (Факторы оценки альтернатив, оценка выполнимости альтернатив, оценка приемлемости альтернатив, оценка уязвимости альтернатив)
15. Выбор альтернативы в условиях определенности (Общая характеристика фазы выбора, формулировка ограничений и критериев, стандарты для сравнения, мера реалистичности альтернатив, процесс выбора)
16. Вклад Джона фон Неймана и Оскара Моргенштерна в развитие теории игр.
17. Теория «равновесие по Нэшу» Джона Форбса Нэша
18. Наиболее известные модели теории игр.
19. Долларовый аукцион.
20. «Дилемма заключенного».
21. «Борьба полов».
22. Использование теории игр в практике принятия управленческих решений.
23. Статистические методы контроля в современном менеджменте.
24. Характеристики эффективного контроля.
25. Поведенческие аспекты контроля.
26. Роль контроллинга в повышении эффективности деятельности предприятия.
27. Качество управленческих решений и пути его повышения.
28. Основные подходы к определению экономической эффективности управленческих решений (целевой, ресурсный, внутренних процессов).
29. Методы оценки экономической эффективности принятия и реализации управленческих решений на основе концепции ценностно ориентированного управления (концепции VBM).

## ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ ПО РАЗДЕЛАМ (ТЕМАМ) ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

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.
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.
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.
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.
41. Основные требования, предъявляемые к качеству решений.
42. Факторы, определяющие качество принимаемых решений.
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.
53. Понятие и виды ответственности менеджеров за принимаемые решения.
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.
65. Основные этапы процесса принятия решения и их содержание.
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.
76. Единоличные и коллегиальные решения: преимущества и недостатки.
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