

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Костина Лариса Николаевна  
Должность: заместитель директора  
Дата подписания: 14.01.2026 12:53:46  
Уникальный программный ключ:  
848621b05e7a2c59da67cc47a060a910fb948b62

*Приложение 4*

к образовательной программе

## **ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ**

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

### **ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

**Методы принятия управленческих решений**

(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.02 Менеджмент

(код, наименование направления подготовки/специальности)

Менеджмент непромышленной сферы

(наименование образовательной программы)

бакалавр

(квалификация)

очная

(форма обучения)

Год набора - 2024

Донецк

**Автор(ы)-составитель(и) ФОС:**

*Стасюк Н.В., канд.экон.наук, доцент, доцент кафедры менеджмента  
непроизводственной сферы*

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

**2.1. Основные сведения о дисциплине (модуле)**

Таблица 1.1

Характеристика дисциплины (модуля) (сведения соответствуют разделу РПД)

Таблица 1.1 Образовательная программа	Бакалавриат
Направление подготовки	38.03.02 Менеджмент
Профиль	«Менеджмент непромышленной сферы»
Количество разделов учебной дисциплины	2
Часть образовательной программы	Дисциплина части, формируемой участниками образовательных отношений (Б1.В.30).
Формы контроля	Тестовые задания, устные ответы, ситуационные задания, реферат, доклад, научная составляющая
Показатели	Очная форма обучения
Количество зачетных единиц (кредитов)	3
Семестр	8
<b>Общая трудоемкость (академ. часов)</b>	108
<b>Аудиторная контактная работа:</b>	62
Лекционные занятия	24
Семинарские занятия	36
Консультации	2
<b>Самостоятельная работа</b>	44
<b>КАТТЭК</b>	4
Форма промежуточной аттестации	Зачет

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

Таблица 1.2

Код компетенции	Формулировка компетенции	Элементы компетенции	Индекс элемента
УК ОС-1	УК ОС-1.4: Осуществляет поиск решений проблемных ситуаций на основе применения критического анализа информации и системного подхода для принятия управленческих решений	<b>Знать:</b>	
		- оптимальные способы принятия решений, исходя из действующих правовых норм и ограничений;	УК ОС-1.4 З-1
		- методы получения, обобщения и использования управленческой информации при разработке управленческих решений и планов;	УК ОС-1.4 З-2
		- методы информационно-аналитической поддержки управленческих решений.	УК ОС-1.4 З-3
		<b>Уметь:</b>	
		- выявлять проблемные ситуации, используя методы анализа, синтеза и абстрактного мышления;	УК ОС-1.4 У-1
		- осуществлять поиск решений проблемных ситуаций на основе действий, эксперимента и опыта;	УК ОС-1.4 У-2
- производить анализ информации и обрабатывать полученные результаты.	УК ОС-1.4 У-3		
	<b>Владеть:</b>		
	- технологиями выхода из проблемных ситуаций;	УК ОС-1.4 В-1	
	- навыками выработки стратегии действий;	УК ОС-1.4 В-2	
	- навыками критического анализа.	УК ОС-1.4 В-3	

Таблица 1.3

Этапы формирования компетенций в процессе освоения основной образовательной программы

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины (модуля)	Номер семестра	Код индикатора компетенции	Наименование оценочного средства
<b>Раздел 1. Теоретико-методические основы принятия управленческих решений</b>				
1.	Тема 1.1. Управленческие решения в системе менеджмента	8	УК ОС-1.4	Устный опрос, ситуационные задания, доклад
2.	Тема 1.2. Моделирование и процесс принятия решений	8	УК ОС-1.4	Устный опрос, ситуационные задания, реферат
3.	Тема 1.3. Методы разработки и принятия управленческих решений	8	УК ОС-1.4	Ситуационные задания, реферат (доклад), контроль знаний по разделу 2 (тестовые задания)
<b>Раздел 2. Эффективность принятия управленческих решений в условиях рыночной среды</b>				
4.	Тема 2.1. Среда принятия управленческих решений	8	УК ОС-1.4	Устный опрос, ситуационные задания, доклад
5.	Тема 2.2. Эффективность управленческих решений	8	УК ОС-1.4	Устный опрос, ситуационные задания,
6.	Тема 2.3. Информационно-аналитическая поддержка управленческих решений	8	УК ОС-1.4	Устный опрос, ситуационные задания, реферат, научная составляющая
7.	Тема 2.4. Методы выбора альтернатив в условиях определенности, неопределенности и риска	8	УК ОС-1.4	Ситуационные задания, реферат (доклад), контроль знаний по разделу 2 (тестовые задания), научная составляющая

## РАЗДЕЛ 2 ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ) «МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ»

Текущий контроль знаний используется для оперативного и регулярного управления учебной деятельностью (в том числе самостоятельной работой) обучающихся. В условиях балльно-рейтинговой системы контроля результаты текущего оценивания обучающегося используются как показатель его текущего рейтинга. Текущий контроль успеваемости осуществляется в течение семестра, в ходе повседневной учебной работы по индивидуальной инициативе преподавателя. Данный вид контроля стимулирует у обучающегося стремление к систематической самостоятельной работе по изучению учебной дисциплины.

Таблица 2.1

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

Наименование Раздела/Темы	Вид задания							
	СЗ		Всего за тему	КЗР	Д (СР)	Р (ИЗ)	НС	
	УО	СИТ						
Р.1.Тема 1.1	3	3	6	9	3	12	10	
Р.1.Тема 1.2	3	3	6					
Р.1.Тема 1.3	3	3	6					
Р.2.Тема 2.1	3	3	6	9	3	12		
Р.2.Тема 2.2	3	3	6					
Р.2.Тема 2.3	3	3	6					
Р.2.Тема 2.4	3	3	6					
<b>Итого: 100б</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>42</b>	<b>18</b>	<b>6</b>	<b>24</b>		<b>10</b>

УО – устный опрос;  
 СИТ – ситуационные задания;  
 Д – доклад (сообщение);  
 СЗ – семинарское занятие;  
 СР – самостоятельная работа;  
 КЗР – контроль знаний по Разделу;  
 Р – реферат;  
 ИЗ – индивидуальное задание;  
 НС – научная составляющая.

### 2.2. Оценивание 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» (3 балла) 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» (2 балла) – 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» (1 балл) – ставится, если обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данного задания, но:

4)излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил;

5)не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры;

6)излагает материал непоследовательно и допускает ошибки.

### **ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПОДГОТОВКИ ОБУЧАЮЩИХСЯ**

<i><b>Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины</b></i>	<i><b>Вопросы для подготовки к устному опросу по темам дисциплины</b></i>
<b>РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ</b>	
Тема 1.1. Управленческие решения в системе менеджмента	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сущность и основные характеристики управленческих решений.</li> <li>2. Функции решения в методологии и организации процесса управления.</li> <li>3. Типология и классификация управленческих решений.</li> <li>4. Условия и факторы качества управленческих решений.</li> <li>5. Формы подготовки и реализации управленческих решений.</li> </ol>
Тема 1.2. Моделирование и процесс принятия решений	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сущность и значение моделирования процессов разработки управленческих решений.</li> <li>2. Виды моделей теории принятия решений.</li> <li>3. Основные свойства моделей.</li> <li>4. Основная модель принятия решений.</li> <li>5. Факторы решения (детерминанты) как целевыекомпоненты управления.</li> <li>6. Построение математических моделей управления.</li> <li>7. 14. Основные положения модели «черного ящика» М. Марча, Дж. Ольсена, М. Коэна</li> </ol>
Тема 1.3. Методы разработки и принятия управленческих решений	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Классификация методов принятия управленческих решений.</li> <li>2. Методы, применяемые на этапе диагностики проблем.</li> <li>3. Методы генерации альтернатив.</li> <li>4. Креативность как основа выработки нестандартных (уникальных) управленческих решений.</li> <li>5. Сущность анализа альтернатив действий.</li> <li>6. Организация разработки и выполнения управленческих решений.</li> <li>7. Диагностика и идентификация проблем</li> <li>8. Подходы к принятию управленческих решений.</li> </ol>
<b>РАЗДЕЛ 2. ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ РЫНОЧНОЙ СРЕДЫ</b>	

<p>Тема 2.1. Среда принятия управленческих решений</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Понятие среды принятия управленческих решений.</li> <li>2. Концепция принятия решений в условиях определенности.</li> <li>3. Методы принятия решений в условиях определенности.</li> <li>4. Концепция принятия решений в условиях риска.</li> <li>5. Методы выбора управленческих решений в условиях риска.</li> <li>6. Концепция принятия решений в условиях неопределенности.</li> <li>7. 4. Критерии выбора управленческих решений в условиях</li> <li>8. неопределенности.</li> </ol>
<p>Тема 2.2. Эффективность управленческих решений</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Эффективность управленческих решений и её составляющие.</li> <li>2. Методы расчета экономической эффективности подготовки и реализации управленческих решений (традиционные подходы).</li> <li>3. Методы расчета экономической эффективности подготовки и реализации управленческих решений на основе концепции ценностно-ориентированного управления (концепции VBM).</li> <li>4. Ответственность в системе разработки и реализации управленческих решений.</li> </ol>
<p>Тема 2.3. Информационно-аналитическая поддержка управленческих решений</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 3. Системы поддержки принятия решений.</li> <li>2. Методы поддержки принятия решений на основе информационных технологий.</li> <li>3. Управление на базе ситуационных центров.</li> <li>4. Компьютерные системы сопровождения управленческих решений.</li> <li>5. Технологии информационно-аналитической поддержки принятия управленческих решений.</li> <li>6. Методология проектирования ситуационных центров принятия решений.</li> <li>7. Требования к информационно-аналитической системе ситуационного центра.</li> </ol>
<p>Тема 2.4. Методы выбора альтернатив в условиях определенности, неопределенности и риска</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Понятие среды принятия управленческих решений.</li> <li>2. Методы выбора альтернатив в условиях определенности.</li> <li>3. Метод мозгового штурма</li> <li>4. Экспертные методы</li> <li>5. Методы выбора альтернатив в условиях риска.</li> <li>6. Методы выбора альтернатив в условиях неопределенности.</li> <li>7. Метод Дельфи.</li> <li>8. Методы морфологического анализа.</li> <li>9. Метод синектики.</li> <li>10. Методы коллективных ассоциаций.</li> </ol>

## 2.2. Оценивание самостоятельной работы обучающихся

Одной из форм самостоятельной работы является подготовка студентом докладов (по каждому из двух разделов, предусмотренных рабочей программой учебной дисциплины), согласно перечню предложенных тем.

**Оценивание самостоятельной работы обучающихся (докладов, сообщений, презентаций)**

Максимальное количество баллов	Критерии
3	Доклад содержит полную информацию по представляемой теме, основанную на обязательных литературных источниках и современных публикациях; выступление сопровождается качественным демонстрационным материалом (слайд-презентация, раздаточный материал); выступающий свободно владеет содержанием, ясно и грамотно излагает материал; свободно и корректно отвечает на вопросы и замечания аудитории; точно укладывается в рамки регламента (7 минут).
2	Представленная тема раскрыта, однако доклад содержит неполную информацию по представляемой теме; выступление сопровождается демонстрационным материалом (слайд-презентация, раздаточный материал); выступающий ясно и грамотно излагает материал; аргументировано отвечает на вопросы и замечания аудитории, однако выступающим допущены незначительные ошибки в изложении материала и ответах на вопросы.
1	Обучающийся демонстрирует поверхностные знания по выбранной теме, имеет затруднения с использованием научно-понятийного аппарата и терминологии курса; отсутствует сопроводительный демонстрационный материал.
0	Доклад не подготовлен либо имеет существенные пробелы по представленной тематике, основан на недостоверной информации, выступающим допущены принципиальные ошибки при изложении материала.

**ТЕМЫ ДОКЛАДОВ, СООБЩЕНИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ ДЛЯ ПРОВЕРКИ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ**

**РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

**Тема 1.1. Управленческие решения в системе менеджмента**

1. Сущность и основные характеристики управленческих решений.
2. Функции решения в методологии и организации процесса управления.
3. Типология и классификация управленческих решений.
4. Условия и факторы качества управленческих решений.
5. Формы подготовки и реализации управленческих решений.

**Тема 1.2. Моделирование и процесс принятия решений**

1. Сущность и значение моделирования процессов разработки управленческих решений.
2. Виды моделей теории принятия решений.
3. Основные свойства моделей.
4. Основная модель принятия решений.

5. Факторы решения (детерминанты) как целевые компоненты управления.
6. Построение математических моделей управления.
7. Основные положения модели «черного ящика» М. Марча, Дж. Ольсена, М. Коэна.

### **Тема 1.3. Методы разработки и принятия управленческих решений**

1. Классификация методов принятия управленческих решений.
2. Методы, применяемые на этапе диагностики проблем.
3. Методы генерации альтернатив.
4. Креативность как основа выработки нестандартных (уникальных) управленческих решений.
5. Сущность анализа альтернатив действий.
6. Организация разработки и выполнения управленческих решений.
7. Диагностика и идентификация проблем
8. Подходы к принятию управленческих решений.

## **РАЗДЕЛ 2. ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ РЫНОЧНОЙ СРЕДЫ**

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

1. Понятие среды принятия управленческих решений.
2. Концепция принятия решений в условиях определенности.
3. Методы принятия решений в условиях определенности.
4. Концепция принятия решений в условиях риска.
5. Методы выбора управленческих решений в условиях риска.
6. Концепция принятия решений в условиях неопределенности.
7. Критерии выбора управленческих решений в условиях неопределенности.

### **Тема 2.2. Эффективность управленческих решений**

1. Эффективность управленческих решений и её составляющие.
2. Методы расчета экономической эффективности подготовки и реализации управленческих решений (традиционные подходы).
3. Методы расчета экономической эффективности подготовки и реализации управленческих решений на основе концепции ценностно-ориентированного управления (концепции VBM).
4. Ответственность в системе разработки и реализации управленческих решений.

### **Тема 2.3. Информационно-аналитическая поддержка управленческих решений.**

1. Системы поддержки принятия решений.
2. Методы поддержки принятия решений на основе информационных технологий.
3. Управление на базе ситуационных центров.
4. Компьютерные системы сопровождения управленческих решений.
5. Технологии информационно-аналитической поддержки принятия управленческих решений.
6. Методология проектирования ситуационных центров принятия решений.
7. Требования к информационно-аналитической системе ситуационного центра.

### **Тема 2.4. Методы выбора альтернатив в условиях определенности, неопределенности и риска**

1. Понятие среды принятия управленческих решений.
2. Методы выбора альтернатив в условиях определенности.
3. Метод мозгового штурма
4. Экспертные методы
5. Методы выбора альтернатив в условиях риска.
6. Методы выбора альтернатив в условиях неопределенности.
7. Метод Дельфи.
8. Методы морфологического анализа.
9. Метод синектики.

10. Методы коллективных ассоциаций.

### 2.3. Оценивание результатов тестовых заданий обучающихся

В завершение изучения каждого раздела учебной дисциплины проводится тестирование (КЗР).

Критерии оценивания. Уровень выполнения текущих тестовых заданий по разделам дисциплины оценивается в баллах, которые затем переводятся в оценку. Баллы выставляются следующим образом: правильное выполнение задания, где надо выбрать один верный ответ, – 1 балл.

Оценивание результатов тестирования обучающихся по разделам дисциплины

<i>Баллы</i>	<i>% правильных ответов</i>	<i>Оценка (государственная)</i>
7-9	75-100	Отлично
4-6	51-75	Хорошо
1-3	25-50	Удовлетворительно
0	менее 25	Неудовлетворительно

## ТИПОВЫЕ ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ ПО РАЗДЕЛАМ

### РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

#### ВЫБЕРИТЕ ОДИН ВЕРНЫЙ ОТВЕТ

**Задание 1. Какими чертами характера должен обладать такой архетип управляющего как**

**«администратор»?**

- а) быть общительным и уметь вдохновлять людей на максимальную самоотдачу;
- б) иметь аналитический склад ума;
- в) быть предельно объективным и полагаться на факты и логику;
- г) методичность в работе, прогнозирование будущего.

**Задание 2. Реальное влияние при управлении по целям имеют руководители:**

- а) среднего уровня;
- б) низшего уровня;
- в) высшего, среднего и низшего уровня;
- г) высшего уровня.

**Задание 3. Как следует относиться к накоплению информации о проблеме?**

- а) чем больше информация, тем лучше;
- б) избыток информации также вреден, как и её недостаток;
- в) получение максимума информации о проблеме – обязанность руководителя;
- г) избыточный объём информации – залог успеха.

**Задание 4. Основные функции управления:**

- а) планирование, контроль;
- б) планирование, организация, мотивация, контроль;
- в) организация, мотивация;
- г) организация, мотивация, контроль.

**Задание 5. Чем характеризуется компромисс при принятии решения?**

- а) установление некоего среднего в результате спора двух сотрудников.
- б) уменьшением выгоды в одной области с целью уменьшения нежелательных последствий в другом;
- в) принятием решения аудитивно, учитывая мнения всех заинтересованных сторон;
- г) уменьшением выгоды.

**Задание 6. Какими чертами характера должен обладать такой архетип управляющего как «организатор»?**

- а) быть общительным и уметь вдохновлять людей на максимальную самоотдачу;
- б) иметь аналитический склад ума;
- в) квалифицированно определять предпосылки и цели деятельности, подбирать исполнителей, ставить задачи, распределять ответственность;
- г) достижение целей организации в строгом соответствии с нормативно-правовыми актами.

**Задание 7. Управленческие решения, классифицированные по причинам, бывают:**

- а) неожиданными;
- б) плановыми;
- в) традиционными;
- г) оперативными.

**Задание 8. Ресурсный подход к измерению эффективности управленческих решений это:**

- а) оценка на основе внутренней активности организации и её экономичности;
- б) наблюдение за началом процесса управления и оценки способности организации эффективно добывать ресурсы, необходимые для успешной деятельности;
- в) выявление целей организации и оценка того, насколько хорошо организация достигает этих целей;
- г) комплексный подход к управлению организацией, нацеленной на рост ценности компании для собственников (акционеров).

**Задание 9. Для чего осуществляется делегирование своих полномочий другим руководителям?**

- а) для оптимального решения комплексной задачи;
- б) для сохранения «группового» стиля работы;
- в) для проверки квалификации рабочих;
- г) всё перечисленное.

**Задание 10. Какой из перечисленных ниже методов распределения обязанностей в организации принят по функциональному признаку?**

- а) созданы филиалы предприятия в пяти городах;
- б) созданы отделы по производству, маркетингу, кадрам, финансовым вопросам;
- в) созданы цеха на предприятии по производству печенья, шоколадных конфет, карамели;
- г) созданы отделы на предприятии, равные по численности.

**Задание 11. Поведение, ориентированное на контроль – это:**

- а) действия подчиненных направленные на то, что хочет увидеть руководство при проверке их деятельности;
- б) ориентирование на заниженные цели;
- в) использование того, что контролеры не знают досконально деятельность подчиненных им сотрудников;
- г) ориентирование на завышенные цели.

**Задание 12. Что означает «принять решение»?**

- а) перебрать все возможные альтернативы;
- б) перебрать несколько альтернатив, дающих наиболее эффективные возможности решения проблемы;
- в) отдать распоряжение о выборе возможной альтернативы;
- г) отдать распоряжение к реализации конкретного плана.

**Задание 13. Ключевым фактором в любой модели управления являются:**

- а) люди;

- б) средства производства;
- в) финансы;
- г) структура управления.

**Задание 14. В чём основное отличие предварительного, текущего и заключительного контроля?**

- а) в объёме;
- б) во времени осуществления;
- в) в методах;
- г) в объёме и методах.

**Задание 15. Процесс делегирования полномочий включает в себя передачу полномочий от старшего руководителя нижестоящим руководителям на выполнение специальных заданий. Какая ситуация свойственна этому процессу?**

- а) передаются полномочия и ответственность нижестоящему руководителю;
- б) передаётся ответственность нижестоящему руководителю;
- в) передаются полномочия нижестоящему руководителю, а всю ответственность продолжает нести старший руководитель;
- г) назначается новый, равный по рангу руководитель и ему передаётся вся ответственность.

**Задание 16. Целевой подход к измерению эффективности управленческих решений это:**

- а) оценка на основе внутренней активности организации и её экономичности;
- б) наблюдение за началом процесса управления и оценки способности организации эффективно добывать ресурсы, необходимые для успешной деятельности;
- в) выявление целей организации и оценка того, насколько хорошо организация достигает этих целей;
- г) комплексный подход к управлению организацией, нацеленной на рост ценности компании для собственников (акционеров).

**Задание 17. Почему методы прямого принуждения и страха наказания постепенно вытесняются методами социального принуждения?**

- а) стало невыгодно держать большой штат сотрудников;
- б) трудно подготовить менеджера, способного эффективно их использовать;
- в) рабочее движение добилось определённой защищённости рабочих от прямого принуждения;
- г) механизм принуждения перестал обеспечивать развитие производства.

**Задание 18. Каково оптимальное число подчинённых?**

- а) чем больше подчинённых, тем легче работать;
- б) 15-30 человек;
- в) 7-12 человек;
- г) 3-5 человек.

**Задание 19. Самый трудный и дорогостоящий элемент контроля – это**

- а) выбор стандартов;
- б) выбор подходящей единицы измерения;
- в) выбор критериев;
- г) измерение результатов.

**Задание 20. Какой из неформальных методов прогнозирования позволяет получать наиболее ценную информацию?**

- а) наглядная информация;
- б) промышленный шпионаж;
- в) письменная информация;
- г) информация в глобальных сетях.

**Задание 21. Является ли управление производительным трудом?**

- а) да, т. к. управление создаёт новую стоимость;

- б) нет, это всего лишь надзор и контроль;
- в) нет, это всего лишь результат противоречия между наёмным трудом и собственником средств производства;
- г) да, поскольку этот вид деятельности неизбежен при высоком уровне специализации производства и призван обеспечить целостность трудового механизма.

**Задание 22. Какому типу отношений соответствует взаимоотношения мастера и начальника цеха?**

- а) функциональные отношения;
- б) материальные отношения;
- в) линейные отношения;
- г) отношения управленческого аппарата.

**Задание 23. Возможные варианты сценария в методе сценариев:**

- а) неожиданный;
- б) оптимистический;
- в) пессимистический;
- г) ожидаемый.

**Задание 24. Какая последовательность приоритетов позволит фирме добиться успеха:**

- а) люди – продукция – прибыль;
- б) прибыль – люди – продукция;
- в) продукция – прибыль – люди;
- г) люди – прибыль – продукция.

**Задание 25. Управленческие решения, классифицированные по времени действия, бывают:**

- а) стратегические;
- б) тактические;
- в) оперативные;
- г) долгосрочные.

**Задание 26. Сущность ситуационного подхода состоит:**

- а) знание методов профессионального управления доказавших свою эффективность; умение предвидеть последствия применяемых методик и концепций;
- б) правильное интерпретирование ситуации, определение наиважнейших факторов;
- в) применение способов действий, вызывающих наименьший отрицательный эффект в данной ситуации, с обеспечением максимальной эффективности;
- г) всё перечисленное.

**Задание 27. Какими основными чертами должен обладать такой архетип управляющего как «лидер»?**

- а) способность определить место себя и принять корректирующие меры;
- б) умение решать личностные конфликты, которые возникают при волевых решениях;
- в) быть общительным;
- г) умение общаться с людьми, способность распознавать потенциал каждого человека и заинтересовывать его в полном использовании этого потенциала.

**Задание 28. Какова важнейшая функция управления?**

- а) получение максимальной прибыли;
- б) создавать условия для дальнейшего успешного функционирования предприятия;
- в) минимизация налоговых платежей;
- г) завоевание новых рынков сбыта.

**Задание 29. Какой смысл вкладывается в слово «риск» при принятии решений?**

- а) степень значимости проблемы для общей деятельности фирмы;
- б) степень влияния неправильно решённой проблемы на служебное положение руководителя;

- в) уровень определённости, с которой можно прогнозировать результат;
- г) уровень превышения своих полномочий.

**Задание 30. Управленческие решения, классифицированные по срокам реализации, бывают:**

- а) оперативные;
- б) среднесрочные;
- в) долгосрочные;
- г) краткосрочные.

**Задание 31. Виды коммуникаций в процессе принятия управленческих решений:**

- а) горизонтальные коммуникации (между отделами);
- б) вертикальные коммуникации (межуровневые);
- в) диагональные коммуникации (между филиалами);
- г) неформальные коммуникации (слухи).

**Задание 32. Подход внутренних процессов к измерению эффективности управленческих решений это:**

- а) оценка на основе внутренней активности организации и её экономичности;
- б) наблюдение за началом процесса управления и оценки способности организации эффективно добывать ресурсы, необходимые для успешной деятельности;
- в) выявление целей организации и оценка того, насколько хорошо организация достигает этих целей;
- г) комплексный подход к управлению организацией, нацеленной на рост ценности компании для собственников (акционеров).

**Задание 33. Из перечисленных пунктов: 1) предоставляет руководству информацию, необходимую для планирования в будущем; 2) сравнение фактически полученных и требуемых результатов; 3) способствует мотивации персонала. К функциям заключительного контроля относится:**

- а) 1, 2;
- б) 2, 3;
- в) только 1.
- г) 1, 2, 3.

**Задание 34. Какие существуют аспекты человеческой переменной в ситуационном подходе к управлению?**

- а) всё перечисленное;
- б) поведение отдельных людей, поведение людей в группах;
- в) характер поведения руководителя, функционирование менеджера в роли лидера;
- г) влияние менеджера на поведение отдельных людей и групп.

**Задание 35. Тактика – это:**

- а) долгосрочная стратегия;
- б) краткосрочная стратегия;
- в) среднесрочный план, результаты проявляются через 3-4 года;
- г) среднесрочный план, результаты проявляются через 1-2 года.

**Задание 36. Основными компонентами модели коммуникации являются:**

- а) объект, субъект, взаимодействие;
- б) источник, сообщение, канал, получатель;
- в) объект, субъект, влияние, обратная связь;
- г) внешняя среда, внутренняя среда, взаимодействие.

**Задание 37. Какова причина, по которой требуется проверка результата принятого решения?**

- а) если решение хорошее, вы будете знать, что делать в аналогичной ситуации, если плохое – будете знать, что не следует делать;
- б) по точности реализации решения возможна оценка квалификации подчинённых;
- в) проверка надёжности административной структуры;

г) проверка надёжности экспертной структуры.

**Задание 38. Целью контроля является:**

- а) проверка выполнения плана;
- б) сбор статистических сведений;
- в) усиление зависимости подчинённых;
- г) обеспечение руководства информацией для корректировки плана.

## **РАЗДЕЛ 2. ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ РЫНОЧНОЙ СРЕДЫ**

**ВЫБЕРИТЕ ОДИН ВЕРНЫЙ ОТВЕТ**

**Задание 1. Какой смысл вкладывается в слово «риск» при принятии решений?**

- а) степень значимости проблемы для общей деятельности фирмы;
- б) степень влияния неправильно решённой проблемы на служебное положение руководителя;
- в) уровень определённости, с которой можно прогнозировать результат;
- г) уровень превышения своих полномочий.

**Задание 2. Дерево решений позволяет:**

- а) гарантировать эффективность принятия решения и достижение цели;
- б) минимизировать риски предприятия;
- в) проанализировать действия конкурентов;
- г) проанализировать варианты принятия решений в зависимости от внешних факторов.

**Задание 3. Для каких целей в процессе принятия решений используется «мозговая атака»?**

- а) интенсификация мыслительного процесса;
- б) анализ нестандартных решений;
- в) выявление альтернатив;
- г) вовлечение всех участников в процесс принятия решений.

**Задание 4. Из каких составляющих складывается менеджмент?**

- а) стратегическое управление, контроль;
- б) оперативное управление;
- в) контроль, оперативное управление;
- г) всё перечисленное.

**Задание 5. Какими основными чертами должен обладать такой архетип управляющего как «лидер»?**

- а) способность определить место себя и принять корректирующие меры;
- б) умение решать личностные конфликты, которые возникают при волевых решениях;
- в) быть общительным;
- г) умение общаться с людьми, способность распознавать потенциал каждого человека и заинтересовывать его в полном использовании этого потенциала.

**Задание 6. Какой вид власти будет наиболее приемлем в исследовательской группе из высококвалифицированных специалистов?**

- а) традиции;
- б) харизмы;
- в) через страх;
- г) эксперта.

**Задание 7. Менеджмент – это наука, изучающая:**

- а) рыночные отношения;
- б) управление интеллектуальными, финансовыми, сырьевыми и материальными ресурсами;
- в) способы финансирования системы здравоохранения;

г) структуру рынка.

**Задание 8. К функциям стратегического уровня управления не относятся:**

- а) проектирование организации;
- б) прогноз;
- в) учёт запасов сырья;
- г) анализ динамики рынка.

**Задание 9. Какая последовательность приоритетов позволит фирме добиться успеха:**

- а) люди – продукция – прибыль;
- б) прибыль – люди – продукция;
- в) продукция – прибыль – люди;
- г) люди – прибыль – продукция.

**Задание 10. Возможные варианты сценария в методе сценариев:**

- а) неожиданный;
- б) оптимистический;
- в) пессимистический;
- г) ожидаемый.

**Задание 11. К методам повышения эффективности процесса управления относятся:**

- а) сокращение отдельных операций;
- б) изменение последовательности выполнения операций;
- в) упрощение процедуры выполнения операций;
- г) всё перечисленное.

**Задание 12. Какой набор факторов определяет качество управленческого решения?**

- а) методология разработки решения, использование техники, временные ограничения;
- б) объём информации, профессионализм персонала, личные качества менеджера;
- в) методы анализа, реальные цели, объём информации;
- г) организация разработки, ответственность персонала, моделирование ситуации; целевая организация и методология

**Задание 13. Концепция ценностно ориентированного управления (VBM) к измерению эффективности управленческих решений это:**

- а) оценка на основе внутренней активности организации и её экономичности;
- б) наблюдение за началом процесса управления и оценки способности организации эффективно добывать ресурсы, необходимые для успешной деятельности;
- в) выявление целей организации и оценка того, насколько хорошо организация достигает этих целей;
- г) комплексный подход к управлению организацией, нацеленной на рост ценности компании для собственников (акционеров).

**Задание 14. Для чего осуществляется делегирование своих полномочий другим руководителям?**

- а) для оптимального решения комплексной задачи;
- б) для сохранения «группового» стиля работы;
- в) для проверки квалификации рабочих;
- г) всё перечисленное.

**Задание 15. Какой из перечисленных ниже методов распределения обязанностей в организации принят по функциональному признаку?**

- а) созданы филиалы предприятия в пяти городах;
- б) созданы отделы по производству, маркетингу, кадрам, финансовым вопросам;
- в) созданы цеха на предприятии по производству печенья, шоколадных конфет, карамели;
- г) созданы отделы на предприятии, равные по численности.

**Задание 16. Какому типу отношений соответствует взаимоотношения мастера и начальника цеха?**

- а) функциональные отношения;
- б) материальные отношения;
- в) линейные отношения;
- г) отношения управленческого аппарата.

**Задание 17. Что такое «побуждение»?**

- а) условия, в которых человек вынужден осуществлять конкретную деятельность;
- б) ощущение недостатка в чём-либо, имеющее определённую направленность и сконцентрированное на достижение цели (желание сделать что-либо);
- в) принуждение кого-либо к определённой деятельности;
- г) создание заинтересованности кого-либо к конкретной деятельности.

**Задание 18. Чем характеризуется компромисс при принятии решения?**

- а) установление некоего среднего в результате спора двух сотрудников.
- б) уменьшением выгоды в одной области с целью уменьшения нежелательных последствий в другом;
- в) принятием решения аудитивно, учитывая мнения всех заинтересованных сторон;
- г) уменьшением выгоды.

**Задание 19. Какой тип отношений не характерен для корпоративной культуры в организации?**

- а) монополия и стандартизация в деятельности;
- б) доминирование иерархических властных структур;
- в) сочетание конкуренции и кооперации в деятельности работников;
- г) принцип большинства или старшинства в принятии решений.

**Задание 20. В системе ролей менеджера по Г. Минцбергу к межличностным ролям относятся?**

- а) руководитель, связующее звено, лидер;
- б) представитель организации, распространитель информации, получатель информации;
- в) ведущий переговоры, устраняющий нарушения;
- г) предприниматель, распределитель ресурсов.

**2.4. Оценивание результатов ситуационных заданий**

Максимальное количество баллов	Правильность (ошибочность) решения
3	Обучающийся решил задание правильно, дал развернутое пояснение и обоснование сделанного заключения. 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	При разборе предложенной ситуации проявляет творческие способности, знание дополнительной литературы. Обучающийся развернутое пояснение и обоснование сделанного заключения.
1	Ответы в целом верные. В работе присутствуют несущественные ошибки, механические ошибки или опiski, несколько искажившие логическую последовательность ответа.
0	Задание не решено, обсуждение и помощь преподавателя не привели к правильному заключению. Обнаруживает неспособность к построению самостоятельных заключений. Имеет слабые теоретические знания, не использует научную терминологию.

# ТИПОВЫЕ СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ

## РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

### **Ситуационное задание 1 к теме «Управленческие решения в системе менеджмента»**

Вы главный менеджер на крупной фирме по производству всемирно известных сигарет. У фирмы имеются многочисленные фабрики по всему миру. Она достигла большого объёма продаж. Появилась возможность открыть ещё фабрику в одной из стран СНГ, и от вас зависит решение – подписать новый контракт или нет. С одной стороны, строительство данной фабрики обеспечит новыми рабочими местами этот регион, тем самым решится актуальная для этого региона проблема безработицы; с другой – это принесёт большой доход вашей фирме. Однако вы, занимаясь производством и продажей крупных партий сигарет, до сих пор не были убеждены в том, что курение вызывает рак. Недавно вам в руки попал отчёт об исследовании, в котором была установлена прямая связь между курением и онкологическими заболеваниями.

Постановка задачи: Какое решение вы примете? Подпишете ли вы контракт или нет? Почему?

### **Ситуационное задание 2 к теме «Управленческие решения в системе менеджмента»**

Вы менеджер по маркетингу на фирме, выпускающей бытовую технику. Фирма при помощи дорогостоящих исследований попыталась усовершенствовать один из выпускаемых товаров – пылесос. Пылесос по-прежнему не ионизирует воздух, хотя именно к этому результату пытались прийти в результате исследований. Поэтому новый пылесос не стал по-настоящему усовершенствованной новинкой. Вы знаете, что появление надписи «Усовершенствованная новинка» на упаковке и в рекламе средств массовой информации повысит значительно сбыт такого товара.

Постановка задачи: Какие действия вы предпримете? Почему?

### **Ситуационное задание 1 к теме «Моделирование и процесс принятия решений»**

Вы главный менеджер известной фирмы и изо всех сил стараетесь добиться заключения выгодного контракта на большую сумму продаж с одной компанией. В ходе переговоров узнаете, что представитель покупателя подыскивает себе более выгодную работу. У вас нет желания брать его к себе на работу, но если вы намекнете ему об этой возможности, он скорее всего передаст заказ именно вам.

Постановка задачи: Как поступите вы? Почему?

### **Ситуационное задание 2 к теме «Моделирование и процесс принятия решений»**

Известно, что на рынке компьютеров ежемесячно может быть реализовано до 5 тыс. единиц этой техники. Действующие фирмы реализуют только 4 тыс. Они предполагают нарастить их выпуск до 4,2 тыс. Доход от продажи каждого компьютера составляет 100 у.е. Ваша фирма производит видеомэгафоны. По данным маркетинговых исследований можно увеличить их выпуск на 400 единиц. Доход от продажи каждого – 200 у.е. Перед вами стоит дилемма, что выгоднее сделать: перепрофилировать производство на выпуск компьютеров, что обойдется в 3 0000 у.е., или расширить выпуск мэгафонов, что будет стоить 20 000 у.е.

Ваша задача состоит в следующем:

5. Определить факторы, которые вы будете учитывать при принятии решения.
6. Определить весь перечень возможных альтернатив.
7. Провести расчёты доходности.
8. Выбрать единственное решение.

### **Ситуационное задание 3 к теме «Моделирование и процесс принятия решений»**

В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами сотрудников по поводу внедрения изобретения, пришёл новый руководитель, приглашённый со стороны. Каким образом ему лучше действовать, чтобы нормализовать создавшуюся обстановку в коллективе? (Обоснуйте выбор)

- a) Выбрать актив, группу, поручить разобраться и предложить меры по нормализации обстановки в коллективе, опираться на актив, поддержку руководства.
- b) Попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников нового, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии.
- c) Изучить перспективы улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые перспективные задачи, опираться на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.
- d) Установить деловой контакт со сторонниками нового, не принимая всерьёз доводы сторонников старого подхода к технологии производства, проводить работу по реализации новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других прогрессивных руководителей.

#### **Ситуационное задание 4 к теме «Моделирование и процесс принятия решений»**

Вы менеджер по производству на фирме, выпускающей холодильники. Недавно вы узнали, что конкурирующая фирма придала своим холодильникам свойство, которого в ваших холодильниках нет, но оно окажет большое влияние на сбыт. Например, в холодильниках «NO FROST» теперь можно хранить продукты не только в вакуумной упаковке, но и обычные, не боясь их усыхания. На ежегодной специализированной выставке фирмы-конкурента будет офис для гостей, и на одном из приёмов для своих дилеров глава фирмы расскажет им об этом новом свойстве холодильника и о том, каким образом это было достигнуто. Вы можете послать своего сотрудника на этот приём под видом нового дилера, чтобы узнать о нововведении.

Постановка задачи: Пойдёте ли вы на такой шаг? Почему?

**Ситуационное задание 1 к теме «Методы разработки и принятия управленческих решений»** Ваша фирма производит 5 000 компьютеров. Для того чтобы усиленно противодействовать конкурентам, вам предстоит решить задачу:

1. Либо снизить цену на продукцию на 10%. Тогда ваш доход с продажи каждого компьютера сократится с 300 у.е. до 200 у.е.

2. Либо усилить рекламу и увеличить сеть сбытовых организаций. При этом рекламные затраты на единицу продукции возрастут с 100 у.е. до 150 у.е., а сбытовые – 50 до 120 у.е.

Вам предстоит:

- a) Определить факторы, которые будут учитываться при принятии решения, и перечень альтернатив.
- b) Рассчитать доходность.
- c) Принять единственное решение.

**Ситуационное задание 2 к теме «Методы разработки и принятия управленческих решений»**

Один из работников на совещании персонала обычно занимает позицию противостояния. При этом все вынуждены выслушивать пространные объяснения причин его несогласия. Из-за этого теряется масса времени. Стоит ли прервать выступающего и предложить ему связать сказанное с предметом обсуждения? Стоит ли повторять этот приём, если он не подействовал сразу? Как еще можно воздействовать на этого сотрудника?

#### **Ситуационное задание 1 к теме «Среда принятия управленческих решений»**

Вы менеджер по персоналу. В вашу фирму пришла молодая способная женщина, желающая стать торговым агентом. Уровень её квалификации значительно выше, чем у претендентов- мужчин на эту должность. Но приём её на работу неизбежно вызовет

отрицательную реакцию со стороны ряда ваших торговых агентов, среди которых женщин нет, а также может раздосадовать некоторых важных клиентов фирмы.

Постановка задачи: Возьмёте ли вы эту женщину на работу? Почему?

## **РАЗДЕЛ 2. ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ РЫНОЧНОЙ СРЕДЫ**

### **Ситуационное задание 2 к теме «Среда принятия управленческих решений»**

Закрытое акционерное общество «С» работает на рынке 5 лет. Занимается поставкой автозапчастей на российский рынок. За это время успело зарекомендовать себя. Сложилась следующая ситуация: на рынке появилась конкурирующая фирма. Автозапчасти данной фирмы стоят в

1,5 раза дешевле, чем у фирмы «С». Что в данной неблагоприятной управленческой ситуации делать фирме «С»?

Задание.

1. Попробуйте решить данную проблему.

- Какие действия должна предпринять данная фирма?
- Какую информацию ЗАО «С» будет использовать для решения данной проблемы?
- Почему необходимо для получения лучшего результата использовать как качественную, так и количественную информацию?

2. Примите управленческое решение.

- Подумайте, как принятое Вами решение отразится на деятельности организации в целом и на сотрудниках данной фирмы.
- От каких факторов в данном случае будет зависеть качество и эффективность управленческого решения?
- Каково в данной ситуации будет влияние личностных оценок руководителя, среды принятия решения, информационных ограничений, поведенческих ограничений на процесс принятия управленческих решений?
- Какова будет ответственность в случае принятия неверного, непродуманного, необоснованного управленческого решения? К чему это может привести?

### **Ситуационное задание 1 к теме «Эффективность управленческих решений»**

Открытое Акционерное Общество «Б» работает на рынке консалтинговых услуг 10 лет. Штат организации свыше 100 человек. Сначала сотрудники работали с клиентами поодиночке, либо произвольно сгруппированной бригадой. Затем было принято управленческое решение, в результате чего все сотрудники были разбиты на бригады по 4 человека. В результате сложилась неблагоприятная ситуация: внутриорганизационные разногласия, в результате чего снизилась производительность труда.

Задание. Примите управленческое решение по выходу их сложившейся ситуации.

- Подумайте, как Вы, если бы были руководителем данной организации, вышли из данной неблагоприятной управленческой ситуации.
- Какие управленческие решения должны быть приняты в данной ситуации?
- Как принятые Вами решения отразятся на Ваших сотрудниках и на работе самой организации?

### **Ситуационное задание 2 к теме «Эффективность управленческих решений»**

Вы менеджер на фирме, производящей программные продукты для ЭВМ. На одной из презентаций вы знакомитесь с молодой дамой (молодым человеком), которая (ый) недавно была (был) управляющей (им) в

фирме-конкуренте. По какой-то причине она (он) была (был) уволена (ен) и теперь держит обиду на эту фирму. Вы можете начать ухаживать или, наоборот, принять ухаживания. Или

можете взять её (его) на работу. В ином случае можете просто пообещать взять её (его) на работу. Обида так сильна, что она (он) с удовольствием расскажет обо всех планах конкурента.

Постановка задачи: Как вы поступите? Почему?

### **Ситуационное задание 3 к теме «Эффективность управленческих решений»**

Процветание и будущее фирмы зависят, прежде всего, от внедрения нововведений. Однако нередко менеджеру приходится сталкиваться с сопротивлением, изменениям, внедрению нового, передового. Какие действия может предпринять менеджер, чтобы преодолеть такое противодействие инновациям? Какую программу инноваций вы предложите, если вас назначат менеджером данной фирмы?

### **Ситуационное задание 4 к теме «Эффективность управленческих решений»**

Вы владеете фирмой, которая торгует бытовой химией. Неожиданно для Вас открывается новая фирма, которая также занимается продажей бытовой химии. Расположилась она в соседнем от вас здании. Новая фирма устанавливает цены на свой товар, ниже чем у Вас. В данной ситуации Вам следует быстро и оперативно принять решение, чтобы не потерять ваших клиентов.

Задание. Примите управленческое решение по выходу из сложившейся управленческой ситуации.

- Каковы будут ваши действия?
- Принимаемое Вами решение будет принято в условиях риска, определённости или неопределённости?
- Каковы эти условия риска (определённости, неопределённости)?

### **Ситуационное задание 1 к теме «Информационно-аналитическая поддержка управленческих решений»**

Сеть крупных универсамов «Семерочка» открыла новый магазин. Сначала руководство данной сети придерживалось стратегии «низких цен» для привлечения клиентов. Затем цены в новом универсаме резко выросли. Спустя некоторое время через дорогу от данного магазина открылся новый универсам «Четверочка», в котором цены на все аналогичные товары минимальны. И уже в течение длительного времени цены не поднимаются.

Как Вы считаете, каково настоящее положение универсама «Семерочка»? Как отразилось открытие нового магазина на работе «Семерочки»? Может ли руководство «Семерочки» изменить ситуацию?

Задание. Поставьте себя на место руководства магазина «Семерочка».

- Каковы будут Ваши действия?
- Используя принцип «Черного ящика», проанализируйте все факторы «внешней среды»,

«вход в систему», «обратную связь», «процесс в системе». На выходе получите управленческое решение.

### **Ситуационное задание 2 к теме «Информационно-аналитическая поддержка управленческих решений»**

В кредитную организацию поступила заявка на получение краткосрочного (сроком на один год) кредита в сумме 20000 долларов под

13 % годовых. Статистические данные показывают, что вероятность невозврата средств составляет 4 %. Существует альтернативный вариант вложения денежных средств со стопроцентной гарантией возврата, но под 7 % годовых. Выдавать ли кредит, если критерием оптимального решения считать максимальный доход?

### **Ситуационное задание 3 к теме «Информационно-аналитическая поддержка управленческих решений»**

Предположите, что на Вашей фирме сложилась неблагоприятная управленческая ситуация. Вы приняли управленческое решение. Теперь, используя полученные знания о системе контроля, о проведении контроля на предприятии, подумайте, как Вы будете мотивировать своих сотрудников для выполнения поставленных целей. Как Вы отреагируете на изменения окружающей среды (например, изменение законодательства). В какие периоды реализации управленческого решения будет осуществляться предварительный, текущий, заключительный контроль.

Проанализируйте конкретную ситуацию, примите управленческое решение, а затем ответьте на все поставленные вопросы.

#### **Ситуационное задание 4 к теме «Информационно-аналитическая поддержка управленческих решений»**

Банк решает вопрос, проверять ли платежеспособность клиента, перед тем как выдавать заем. Аудиторская фирма берет с банка 90 долларов за каждую проверку. В результате этого перед банком встают две проблемы: первая – проводить или нет аудиторскую проверку, вторая – выдавать после этого заем или нет.

Постановка задачи: Как вы поступите? Почему?

#### **2.5. Оценивание индивидуальной работы (рефератов) обучающихся**

Цель данной работы – осмысление и углубление знаний по данной дисциплине, развитие навыков самостоятельной работы по сбору, систематизации материала, проведению исследования и анализа на примере конкретного региона, города или конкретного предприятия индустрии туризма. Являясь одним из видов научно-исследовательской работы студентов, реферат способствует формированию у обучающихся аналитического, творческого мышления.

<b>Максимальное количество баллов</b>	<b>Критерии</b>
Отлично (10-12 баллов)	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 (6-9 баллов)	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.

<p>Удовлетворительно (2-5 баллов)</p>	<p>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.</p>
<p>Неудовлетворительно (0-2 балла)</p>	<p>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.</p>

## **ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ**

### **РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

#### **Тема 1.1. Управленческие решения в системе менеджмента**

1. Сущность и основные характеристики управленческих решений.
2. Функции решения в методологии и организации процесса управления.
3. Типология и классификация управленческих решений.
4. Условия и факторы качества управленческих решений.
5. Формы подготовки и реализации управленческих решений.

#### **Тема 1.2. Моделирование и процесс принятия решений**

1. Сущность и значение моделирования процессов разработки управленческих решений.
2. Виды моделей теории принятия решений.
3. Основные свойства моделей.
4. Основная модель принятия решений.
5. Факторы решения (детерминанты) как целевые компоненты управления.
6. Построение математических моделей управления.
7. Основные положения модели «черного ящика» М. Марча, Дж. Ольсена, М. Коэна.

#### **Тема 1.3. Методы разработки и принятия управленческих решений**

1. Классификация методов принятия управленческих решений.
2. Методы, применяемые на этапе диагностики проблем.
3. Методы генерации альтернатив.
4. Креативность как основа выработки нестандартных (уникальных) управленческих решений.
5. Сущность анализа альтернатив действий.
6. Организация разработки и выполнения управленческих решений.
7. Диагностика и идентификация проблем
8. Подходы к принятию управленческих решений.

### **РАЗДЕЛ 2. ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ РЫНОЧНОЙ СРЕДЫ**

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

1. Понятие среды принятия управленческих решений.
2. Концепция принятия решений в условиях определенности.
3. Методы принятия решений в условиях определенности.
4. Концепция принятия решений в условиях риска.

5. Методы выбора управленческих решений в условиях риска.
6. Концепция принятия решений в условиях неопределенности.
7. Критерии выбора управленческих решений в условиях неопределенности.

### **Тема 2.2. Эффективность управленческих решений**

1. Эффективность управленческих решений и её составляющие.
2. Методы расчета экономической эффективности подготовки и реализации управленческих решений (традиционные подходы).
3. Методы расчета экономической эффективности подготовки и реализации управленческих решений на основе концепции ценностно-ориентированного управления (концепции VBM).
4. Ответственность в системе разработки и реализации управленческих решений.

### **Тема 2.3. Информационно-аналитическая поддержка управленческих решений.**

1. Системы поддержки принятия решений.
2. Методы поддержки принятия решений на основе информационных технологий.
3. Управление на базе ситуационных центров.
4. Компьютерные системы сопровождения управленческих решений.
5. Технологии информационно-аналитической поддержки принятия управленческих решений.
6. Методология проектирования ситуационных центров принятия решений.
7. Требования к информационно-аналитической системе ситуационного центра.

### **Тема 2.4. Методы выбора альтернатив в условиях определенности, неопределенности и риска**

1. Понятие среды принятия управленческих решений.
2. Методы выбора альтернатив в условиях определенности.
3. Метод мозгового штурма
4. Экспертные методы
5. Методы выбора альтернатив в условиях риска.
6. Методы выбора альтернатив в условиях неопределенности.
7. Метод Дельфи.
8. Методы морфологического анализа.
9. Метод синектики.
10. Методы коллективных ассоциаций.

### **2.6. Оценивание научной составляющей**

Критерии оценивания научной составляющей. К общим критериям оценивания научной составляющей (научной статьи, тезисов доклада) относятся следующие: уровень постановки исследовательской проблемы; актуальность и оригинальность темы работы, ее практическая и/или теоретическая значимость; логичность доказательства (рассуждения); корректность в использовании литературных источников; количество проанализированных источников литературы по теме; глубина исследования; соответствие оформления работы общепринятым требованиям для научных трудов.

#### Оценивание научной составляющей

Максимальное количество баллов		Критерии
Научная статья	Тезисы доклада	

10	5	<p>Выставляется обучающемуся, если работа исследовательская, полностью посвящена решению одной научной проблемы, пусть не глобального плана, но сформулированной самостоятельно. Тема малоизученная, практически не имеющая описания, для раскрытия которой требуется самостоятельно делать многие выводы, сопоставляя точки зрения из соседних областей исследования. Цель реализована последовательно, сделаны необходимые выкладки, нет несущественной информации, перегружающей текст ненужными подробностями. Текст содержит все необходимые ссылки на авторов в тех случаях, когда даётся информация принципиального содержания (определения, описания, обобщения, характеристика, мнение, оценка т.д.), при этом автор умело использует чужое мнение при аргументации своей точки зрения, обращаясь к авторитетному источнику. Список литературы охватывает все основные источники по данной теме, доступные обучающемуся. Рассмотрение проблемы строится на достаточно глубоком содержательном уровне. Работа имеет чёткую структуру, обусловленную логикой темы, правильно оформленный список литературы, корректно сделанные ссылки и содержание.</p>
8	4	<p>Выставляется обучающемуся, если работа частично поисковая – в работе есть проблемы, которые имеют частный характер (не отражающие тему в целом, а касающиеся только каких-то её аспектов). Тема с достаточным количеством «белых пятен», либо проблема поставлена достаточно оригинально, вследствие чего тема открывается с неожиданной стороны. В работе либо упущены некоторые важные аргументы, либо есть несущественная информация, перегружающая текст ненужными подробностями, но в целом логика есть. Текст содержит наиболее необходимые ссылки на авторов в тех случаях, когда делается информация принципиального содержания (определения, обобщения, описания, характеристика, мнение, оценка и т.д.). Список литературы имеет несколько источников, но упущены некоторые важные аспекты рассматриваемой проблемы. Рассмотрение проблемы строится на содержательном уровне, но глубина рассмотрения относительна. Работа в целом соответствует требованиям, но имеет некоторые недочёты, либо одно из требований не выполняется.</p>

6	3	Выставляется обучающемуся, если работа в целом репродуктивна, но сделаны неплохие самостоятельные обобщения. Тема изученная, но вней появились «белые пятна» вследствие новых данных, либо тема относительно малоизвестная, но проблема «искусственная», не представляющая истинного интереса для науки. В работе можно отметить некоторую логичность в выстраивании информации, но целостности нет. Противоречий нет, но ссылок либо практически нет, либо они делаются редко, далеко не во всех необходимых случаях. Список литературы представлен 1-2 источниками. Работа строится на основе одного серьёзного источника, остальные – популярная литература, используемая как иллюстрация. Работа имеет некую структуру, но нестрогую, требования к оформлению выдержаны частично.
0	0	Выставляется обучающемуся, если работа репродуктивного характера – присутствует лишь информация из других источников, нет обобщений, нет содержательных выводов. Тема всем известная, изучена подробно, в литературе освещена полно. При этом автор не сумел показать, чем обусловлен его выбор кроме субъективного интереса, связанного с решением личных проблем или любопытством. Работа представляет собой бессистемное изложение того, что известно автору по данной теме. В работе практически нет ссылок на авторов тех или иных точек зрения, которые местами могут противоречить друг другу и использоваться не к месту. Нет списка литературы. Работа поверхностна, иллюстративна, источники в основном имеют популярный характер. Оформление носит абсолютно случайный характер, обусловленный собственной логикой автора.

**ПЕРЕЧЕНЬ РЕКОМЕНДОВАННЫХ НАПРАВЛЕНИЙ НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ (НАУЧНОЙ СОСТАВЛЯЮЩЕЙ) ПО ДИСЦИПЛИНЕ:**

1. Организация разработки и выполнения управленческих решений.
2. Сущность и значение моделирования процессов разработки управленческих решений.
3. Диагностика и идентификация проблем в организациях.
4. Организация разработки и выполнения управленческих решений.
5. Сущность и значение моделирования процессов разработки управленческих решений.
6. Методы принятия решений в условиях определенности.
7. Методы выбора управленческих решений в условиях риска.
8. Критерии выбора управленческих решений в условиях неопределенности.
9. Модели теории принятия решений.
10. Оценка эффективности управленческого решения.
11. Модели, методология и организация процесса разработки управленческих решений.
12. Условия неопределенности и риска.

13. Организационно-распорядительная деятельность как форма осуществления решений.
14. Выбор методов решения сложных проблем.
15. Методы прогнозирования в задачах принятия управленческих решений.
16. Приёмы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределённости и риска.
17. Роль организационных факторов в повышении качества управленческих решений.
18. Влияние ситуационных факторов на качество управленческих решений.
19. Роль психологических факторов в повышении качества управленческих решений.
20. Методология процесса разработки управленческих решений.

## **КОМПЛЕКТ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ (ЗАЧЕТ)**

### **РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

#### **Тема 1.1. Управленческие решения в системе менеджмента**

1. Раскройте содержание понятия «управленческие решения».
2. Опишите роль управленческих решений в процессах управления.
3. Раскройте понятия «проблема», «ситуация», «цель» и их значение в процессе принятия управленческих решений.
4. Основные характеристики управленческих решений.
5. Основные принципы принятия управленческих решений.

#### **Тема 1.2. Моделирование и процесс принятия решений**

1. Типология управленческих решений.
2. Классификация управленческих решений.
3. Перечислите основные требования к управленческим решениям.
4. Назовите основные факторы, влияющие на качество управленческих решений.
5. Опишите алгоритм принятия управленческого решения.

#### **Тема 1.3. Методы разработки и принятия управленческих решений**

1. Подходы к принятию управленческих решений (интуитивный, основанный на суждениях и рациональный).
2. Основные этапы, стадии, операции рационального решения проблем.
3. Содержание стадии выбора и реализации управленческих решений.
4. Основные элементы процесса диагностики проблем.
5. Дерево проблем и методы его построения.

### **РАЗДЕЛ 2. ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ РЫНОЧНОЙ СРЕДЫ**

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

1. Профиль причин возникновения проблем и методы его построения.
2. Методы построения структурной диаграммы Ишикавы («рыбий скелет»).
3. Сущность ограничений и критериев в процессах принятия управленческих решений.
4. Значение целевой функции в процессе принятия управленческих решений.
5. Дайте определение терминам «метод», «методика», «методология».

#### **Тема 2.2. Эффективность управленческих решений**

1. Перечислите характеристики методов диагностики проблем.
2. Методы оценки и выбора альтернатив и методы экспертных оценок.

- 3.Критериальные методы.
- 4.Методы реализации управленческих решений.
- 5.Индивидуальные методы принятия управленческих решений.

### **Тема 2.3. Информационно-аналитическая поддержка управленческих решений**

- 1.Коллективные методы принятия управленческих решений.
- 2.Методы экспертного ранжирования.
- 3.Сущность метода морфологического анализа.
- 4.Методы планирования реализации управленческих решений.
- 5.Методы организации выполнения управленческих решений.

### **Тема 2.4.Методы выбора альтернатив в условиях определенности, риска и неопределенности**

- 1.Методы контроля управленческих решений.
- 2.Сущность определения понятия «среда принятия решения».
- 3.Как проявляется влияние внешней среды на реализацию альтернатив?
- 4.Концепция среды определенности при принятии управленческих решений.
- 5.Концепция среды риска при принятии управленческих решений.

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

№ п/п	Содержание оценочного средства (вопросы к зачету)	Индекс оцениваемой компетенции или ее элементов
<b>РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ</b>		
<b>Тема 1.1. Управленческие решения в системе менеджмента</b>		УК ОС-1.4
1	Что такое управленческое решение и какова его роль в менеджменте?	УК ОС-1.4
2	Какие основные этапы включает процесс принятия управленческого решения?	УК ОС-1.4
3	Какие типы управленческих решений выделяют?	УК ОС-1.4
4	В чем заключается отличие стратегических, тактических и оперативных решений?	УК ОС-1.4
5	Как связаны управленческие решения с функциями менеджмента?	УК ОС-1.4
6	Что такое управленческая ответственность и кто ее несет?	УК ОС-1.4
7	Какие факторы влияют на качество управленческого решения?	УК ОС-1.4
8	Каковы требования к эффективному управленческому решению?	УК ОС-1.4
9	Какова роль руководителя в процессе принятия решений?	УК ОС-1.4
10	Как оценивается обоснованность управленческого решения?	УК ОС-1.4
<b>Тема 1.2. Моделирование и процесс принятия решений</b>		
11	Что такое модель в управлении и для чего она используется?	УК ОС-1.4
12	Какие типы моделей применяются в управленческом процессе?	УК ОС-1.4
13	В чем разница между нормативными и описательными моделями принятия решений?	УК ОС-1.4
14	Каковы этапы построения модели управленческого решения?	УК ОС-1.4
15	Какие преимущества дает моделирование в принятии решений?	УК ОС-1.4
16	Что такое дерево решений и как оно используется?	УК ОС-1.4
17	Какова роль математического моделирования в	УК ОС-1.4

	управлении?	
18	Что означает понятийный и формализованный подход к моделированию?	УК ОС-1.4
19	Какие ограничения могут возникнуть при использовании моделей?	УК ОС-1.4
20	Как обеспечивается реалистичность модели в управленческом контексте?	УК ОС-1.4
<b>Тема 1.3. Методы разработки и принятия управленческих решений</b>		
21	Какие существуют методы разработки управленческих решений?	УК ОС-1.4
22	В чем суть экспертных методов и в каких случаях они применяются?	УК ОС-1.4
23	Как используются экономико-математические методы в управлении?	УК ОС-1.4
24	Что такое метод "мозгового штурма" и какова его эффективность?	УК ОС-1.4
25	В чем заключается метод Делфи и его особенности?	УК ОС-1.4
26	Как применяется SWOT-анализ при принятии решений?	УК ОС-1.4
27	Какие методы используются для оценки последствий управленческих решений?	УК ОС-1.4
28	Что такое метод дерева целей?	УК ОС-1.4
29	Каковы критерии выбора метода принятия решения?	УК ОС-1.4
30	Как сочетаются интуитивные и аналитические методы?	УК ОС-1.4
<b>РАЗДЕЛ 2. ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ РЫНОЧНОЙ СРЕДЫ</b>		
<b>Тема 2.1. Среда принятия управленческих решений</b>		
31	Какие элементы включает внутренняя и внешняя среда организации?	УК ОС-1.4
32	Как внешняя среда влияет на процесс принятия решений?	УК ОС-1.4
33	Что такое фактор неопределенности и как он учитывается в управлении?	УК ОС-1.4
34	Какие инструменты анализа внешней среды существуют?	УК ОС-1.4
35	Каковы ключевые характеристики рыночной среды?	УК ОС-1.4
36	В чем отличие стабильной и нестабильной среды принятия решений?	УК ОС-1.4
37	Что означает термин «внешние риски» в управлении?	УК ОС-1.4
38	Как адаптировать решения к изменяющейся среде?	УК ОС-1.4
39	Какие информационные ресурсы необходимы для анализа среды?	УК ОС-1.4

40	Как определяется степень влияния факторов среды на бизнес?	УК ОС-1.4
<b>Тема 2.2. Эффективность управленческих решений</b>		
41	Что такое эффективность управленческого решения?	УК ОС-1.4
42	Как измеряется эффективность принятого решения?	УК ОС-1.4
43	Какие существуют критерии оценки эффективности решений?	УК ОС-1.4
44	Как соотносятся эффективность и результативность в управлении?	УК ОС-1.4
45	В чем разница между экономической и социальной эффективностью?	УК ОС-1.4
46	Как влияет реализация решения на его оценку?	УК ОС-1.4
47	Какие ошибки могут привести к снижению эффективности решений?	УК ОС-1.4
48	Как обеспечить контроль за реализацией управленческого решения?	УК ОС-1.4
49	Что такое система ключевых показателей эффективности (KPI)?	УК ОС-1.4
50	Как связаны цели организации с эффективностью решений?	УК ОС-1.4
<b>Тема 2.3. Информационно-аналитическая поддержка управленческих решений</b>		
51	Что такое информационно-аналитическое обеспечение в управлении?	УК ОС-1.4
52	Какие виды информации необходимы для принятия решений?	УК ОС-1.4
53	Каковы источники управленческой информации?	УК ОС-1.4
54	Что включает в себя аналитическая обработка данных?	УК ОС-1.4
55	Какие современные ИТ-решения применяются для поддержки принятия решений?	УК ОС-1.4
56	Какова роль информационной системы в процессе управления?	УК ОС-1.4
57	Что такое big data и как она используется в бизнесе?	УК ОС-1.4
58	Как обеспечивается достоверность и актуальность информации?	УК ОС-1.4
59	Какие методы визуализации данных применяются в управлении?	УК ОС-1.4
60	Как информационно-аналитическая система влияет на скорость принятия решений?	УК ОС-1.4
<b>Тема 2.4. Методы выбора альтернатив в условиях определенности, риска и неопределенности</b>		
61	Чем отличаются условия определенности, риска и неопределенности?	УК ОС-1.4
62	Какие методы применяются при выборе в условиях определенности?	УК ОС-1.4

63	Что такое матрица выигрышей и как она используется?	УК ОС-1.4
64	Какие подходы применяются при оценке риска?	УК ОС-1.4
65	В чем суть теории ожидаемой полезности?	УК ОС-1.4
66	Какие стратегии применяются в условиях полной неопределенности?	УК ОС-1.4
67	Как использовать критерии Вальда и Сэвиджа при выборе решений?	УК ОС-1.4
68	Что такое метод сценариев и как он применяется?	УК ОС-1.4
69	Как принять решение при наличии вероятностей исходов?	УК ОС-1.4
70	Как использовать чувствительный анализ при выборе альтернатив?	УК ОС-1.4