

**Автономная некоммерческая организация высшего образования  
«МОСКОВСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

---

Рабочая программа дисциплины

**Методы принятия управленческих решений**

<i>Направление подготовки</i>	Экономика
<i>Код</i>	38.03.01
<i>Направленность (профиль)</i>	Бухгалтерский учет, анализ и аудит
<i>Квалификация выпускника</i>	бакалавр

## 1. Перечень кодов компетенций, формируемых дисциплиной в процессе освоения образовательной программы

Группа компетенций	Категория компетенций	Код
Универсальные	Экономическая культура, в том числе финансовая грамотность	УК-10
Профессиональные	-	ОПК-4

## 2. Компетенции и индикаторы их достижения

Код компетенции	Формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции
УК-10	Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности	УК-10.1 Ориентируется в экономических и финансовых новостях УК-10.2 Способен провести финансовый анализ, имеет представление о финансовых продуктах
ОПК-4	Способен предлагать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности	ОПК-4.2 Опираясь на результаты финансового анализа организации, выявляет и формирует организационно-управленческие решения, разрабатывает и обосновывает их с учетом достижения экономической эффективности ОПК-4.3 Рассчитывает ожидаемые результаты реализации предлагаемых организационно-управленческих решений, применяя современные информационные технологии

## 3. Описание планируемых результатов обучения по дисциплине

### 3.1. Описание планируемых результатов обучения по дисциплине

Планируемые результаты обучения по дисциплине представлены дескрипторами (знания, умения, навыки).

Дескрипторы по дисциплине	Знать	Уметь	Владеть
Код компетенции	УК-10		
	- способы отбора информации экономического и финансового характера из доступных источников - специфику	- находить источники информации экономического и финансового характера, необходимого для принятия решения	- методами и приемами сбора информации экономического и финансового характера - экспертными

	<p>экономического решения в различных областях жизнедеятельности</p> <p>- способы проведения финансового анализа, различать финансовые продукты</p>	<p>содержания</p> <p>- сопоставлять данные экономического характера одной направленности и устанавливать связи между финансовыми процессами в различных направлениях экономической деятельности</p> <p>- проводить финансовый анализ показателей, направленный на принятие управленческих решений</p> <p>- применять различные методики принятия управленческого решения с учетом характера финансового продукта</p>	<p>методами финансового анализа в зависимости от характера финансового продукта</p> <p>- методами разработки и принятия управленческого решения с учетом ожидаемого финансового и экономического результата</p>
	<p><b>ОПК-4</b></p>		
	<p>- методы финансового анализа организации,</p> <p>- принципы формирования организационно-управленческих решений,</p> <p>- показатели экономической эффективности ожидаемых результатов реализации предлагаемых организационно-управленческих решений, с применением современных информационных технологий</p>	<p>- опираясь на результаты финансового анализа организации, выявлять и формировать организационно-управленческие решения, разрабатывать и обосновывать их с учетом достижения экономической эффективности</p> <p>- рассчитывать ожидаемые результаты реализации предлагаемых организационно-управленческих решений, применяя современные информационные</p>	<p>опираясь на результаты финансового анализа организации, способностью выявлять и формировать организационно-управленческие решения, разрабатывать и обосновывать их с учетом достижения экономической эффективности</p> <p>- способностью рассчитывать ожидаемые результаты реализации предлагаемых организационно-</p>

		технологии	управленческих решений, применяя современные информационные технологии
--	--	------------	--

#### 4. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Дисциплина относится к обязательной части учебного плана ОПОП.

Данная дисциплина взаимосвязана с другими дисциплинами, такими как «Экономика организации (предприятия)», «Менеджмент», «Бухгалтерский учет и анализ», «Финансовые вычисления» и др.

В рамках освоения программы бакалавриата выпускники готовятся к решению задач профессиональной деятельности следующих типов: аналитический, организационно-управленческий и расчетно-экономический.

Профиль (направленность) программы установлена путем ее ориентации на сферу профессиональной деятельности выпускников: Бухгалтерский учет, анализ и аудит.

#### 5. Объем дисциплины

Виды учебной деятельности	Форма обучения	
	Очно-заочная	Очно-заочная с применением ДОТ
<b>Общая трудоемкость:</b> зачетные единицы/часы	4/144	4/144
<b>Контактная работа:</b>		
Занятия лекционного типа	8	4
Занятия семинарского типа	8	10
Промежуточная аттестация: зачет с оценкой	0,15	0,1
<b>Самостоятельная работа (СРС)</b>	127,85	129,9

6. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам / разделам с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

##### 6.1. Распределение часов по разделам/темам и видам работы

##### 6.1.1. Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Раздел/тема	Виды учебной работы (в часах)						Самостоятельная работа
		Контактная работа						
		Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа				
		Лекции	Иные учебные занятия	Практические занятия	Семинары	Лабораторные работы	Иные	
1.	Основы методологии принятия	2		1				21

	управленческих решений							
2.	Методы диагностики проблем	2		1				21
3.	Методы выявления (генерирования) альтернатив	1		1				21
4.	Методы оценки и выбора альтернатив	1		1				21
5.	Методы реализации управленческих решений	1		2				21
6.	Методы оценки эффективности управленческих решений	1		2				22,85
	<b>Промежуточная аттестация:</b>	<b>0,15</b>						
	<b>Итого</b>	<b>16</b>						<b>127,85</b>

**6.1.2. Очно-заочная форма обучения с применением ДОТ**

№ п/п	Раздел/тема	Виды учебной работы (в часах)						Самостоятельная работа
		Контактная работа						
		Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа				
		Лекции	Иные учебные занятия	Практические занятия	Семинары	Лабораторные работы	Иные	
1.	Основы методологии принятия управленческих решений	2						17
2.	Методы диагностики проблем	2						18
3.	Методы выявления (генерирования) альтернатив			3				29
4.	Методы оценки и выбора альтернатив			3				22

5.	Методы реализации управленческих решений			2				22
6.	Методы оценки эффективности управленческих решений			2				21,9
	<b>Промежуточная аттестация</b>	<b>0,1</b>						
	<b>Итого</b>	<b>4</b>		<b>10</b>				<b>129,9</b>

## 6.2. Программа дисциплины, структурированная по темам / разделам

### 6.2.1. Содержание лекционного курса

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Содержание лекционного занятия
1.	Основы методологии принятия управленческих решений	Менеджмент как процесс принятия организационно-управленческих решений. Алгоритм принятия управленческих решений. Моделирование и модели принятия управленческих решений. Основная модель принятия решений. Классификация методов принятия решений
2.	Методы диагностики проблем	Понятие и значение проблемы в процессе принятия управленческого решения. Методы декомпозиции проблем. Методы сравнительного и факторного анализа. Методы моделирования. Методы прогнозирования. Методы ситуационного анализа
3	Методы выявления (генерирования) альтернатив	Содержание, цели и задачи, решаемые в управленческой деятельности методами: мозговой штурм. Дельфи. морфологического анализа, синектики, коллективных ассоциаций. Содержание экспертных методов принятия решения.
4	Методы оценки и выбора альтернатив	Понятие среды принятия управленческих решений. Методы выбора альтернатив в условиях определенности. Методы выбора альтернатив в условиях риска. Методы выбора альтернатив в условиях неопределенности. Экспертные методы
5	Методы реализации управленческих решений	Методы планирования реализации управленческих решений. Методы организации выполнения решений. Методы контроля выполнения решений
6	Методы оценки эффективности управленческих решений	Разработка эффективного управленческого решения и его составляющих. Методы оценки экономической эффективности принятия и реализации управленческих решений (традиционные подходы Метод оценки экономической эффективности принятия и

		реализации управленческих решений на основе концепции ценностно ориентированного управления (концепции VBM). Содержание анализа распределения ответственности в системе принятия и реализации управленческих решений
--	--	--

### 6.2.2. Содержание практических занятий

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Содержание практического занятия
1.	Основы методологии принятия управленческих решений	Анализ типового процесса принятия решения. Моделирование ситуации и процесса принятия решения.
2.	Методы диагностики проблем	Декомпозиция проблемы. Проведение сравнительного анализа. Построение прогноза для управленческого решения. Проведение ситуационного анализа
3.	Методы выявления (генерирования) альтернатив	Проведение мозгового штурма в поиске решения производственной проблемы. Применение метода Дельфи для выбора варианта решения.
4.	Методы оценки и выбора альтернатив	Практика анализа и оценки среды принятия управленческих решений. Применение метода выбора альтернатив в условиях определенности. Применение метода выбора альтернатив в условиях риска. Применение метода выбора альтернатив в условиях неопределенности. Применение экспертных методов при разработке и принятии управленческого решения
5.	Методы реализации управленческих решений	Разработка плана реализации управленческих решений. Организация выполнения решений. Применение методов контроля выполнения решений
6.	Методы оценки эффективности управленческих решений	Проведение оценки эффективности управленческого решения. Применение традиционных способов оценки экономической эффективности принятия и реализации управленческих решений (традиционные подходы). Применение метода оценки экономической эффективности принятия и реализации управленческих решений на основе концепции ценностно ориентированного управления (концепции VBM). Распределение ответственности в системе принятия и реализации управленческих решений

### 6.2.3. Содержание самостоятельной работы

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Содержание самостоятельной работы
1.	Основы методологии принятия управленческих решений	Менеджмент как процесс принятия организационно-управленческих решений. Алгоритм принятия управленческих решений.

		<p>Моделирование и модели принятия управленческих решений. Основная модель принятия решений. Классификация методов принятия решений. Анализ типового процесса принятия решения. Моделирование ситуации и процесса принятия решения.</p>
2.	Методы диагностики проблем	<p>Понятие и значение проблемы в процессе принятия управленческого решения. Методы декомпозиции проблем. Методы сравнительного и факторного анализа. Методы моделирования. Методы прогнозирования. Методы ситуационного анализа. Декомпозиция проблемы. Проведение сравнительного анализа. Построение прогноза для управленческого решения. Проведение ситуационного анализа</p>
3.	Методы выявления (генерирования) альтернатив	<p>Содержание, цели и задачи, решаемые в управленческой деятельности методами: мозговой штурм. Дельфи. морфологического анализа, синектики, коллективных ассоциаций. Содержание экспертных методов принятия решения. Проведение мозгового штурма в поиске решения производственной проблемы. Применение метода Дельфи для выбора варианта решения.</p>
4.	Методы оценки и выбора альтернатив	<p>Понятие среды принятия управленческих решений. Методы выбора альтернатив в условиях определенности. Методы выбора альтернатив в условиях риска. Методы выбора альтернатив в условиях неопределенности. Экспертные методы Практика анализа и оценки среды принятия управленческих решений. Применение метода выбора альтернатив в условиях определенности. Применение метода выбора альтернатив в условиях риска. Применение метода выбора альтернатив в условиях неопределенности. Применение экспертных методов при разработке и принятии управленческого решения</p>
5.	Методы реализации управленческих решений	<p>Методы планирования реализации управленческих решений. Методы организации выполнения решений. Методы контроля выполнения решений. Разработка плана реализации управленческих решений. Организация выполнения решений. Применение методов контроля выполнения решений</p>
6.	Методы оценки эффективности управленческих решений	<p>Разработка эффективного управленческого решения и его составляющих. Практика применения метода оценки экономической эффективности принятия и реализации</p>



		<p>управленческих решений (традиционные подходы). Практика применения метода оценки экономической эффективности принятия и реализации управленческих решений на основе концепции ценностно ориентированного управления (концепции VBM). Анализ распределения ответственности в системе принятия и реализации управленческих решений. Проведение оценки эффективности управленческого решения. Применение традиционных способов оценки экономической эффективности принятия и реализации управленческих решений (традиционные подходы). Применение метода оценки экономической эффективности принятия и реализации управленческих решений на основе концепции ценностно ориентированного управления (концепции VBM). Распределение ответственности в системе принятия и реализации управленческих</p>
--	--	--

## 7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

Предусмотрены следующие виды контроля качества освоения конкретной дисциплины:

- текущий контроль успеваемости
- промежуточная аттестация обучающихся по дисциплине

Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине оформлен в **ПРИЛОЖЕНИИ** к РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Текущий контроль успеваемости обеспечивает оценивание хода освоения дисциплины в процессе обучения.

### 7.1. Паспорт фонда оценочных средств для проведения текущей аттестации по дисциплине (модулю)

№ п/п	Контролируемые разделы (темы)	Наименование оценочного средства
1.	Основы методологии принятия управленческих решений	Опрос, проблемно-аналитическое задание, тестирование. Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи
2.	Методы диагностики проблем	. Опрос, проблемно-аналитическое задание, тестирование. Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи
3.	Методы выявления	Опрос, проблемно-аналитическое задание,

	(генерирования) альтернатив	тестирование. Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи
4.	Методы оценки и выбора альтернатив	Опрос, проблемно-аналитическое задание, тестирование. Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи
5.	Методы реализации управленческих решений	Опрос, проблемно-аналитическое задание, тестирование. Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи
6.	Методы оценки эффективности управленческих решений	Опрос, проблемно-аналитическое задание, тестирование. Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи

## **7.2 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности в процессе текущего контроля**

### **Типовые вопросы**

1. Формирование системы подготовки решения.
2. Управление базами данных для принятия управленческих решений
3. Методы сценарного моделирования в принятии управленческих решений.
4. Разработка и принятие управленческих решений на основе экспертных методов.
5. Управление рисками при принятии управленческого решения.
6. Выбор варианта решения методом многокритериальной оценки альтернатив.
7. Маршрут подготовки эффективных управленческих решений с использованием информационных технологий.
8. Подготовка решений с использованием контроллинга.

### **Типовые проблемно-аналитические задания**

#### *1. Проблемно-аналитическое задание:*

Формирование системы подготовки решения

Цель семинарского занятия – разработать модель – систему и выделить основные проблемы для решения.

Основные вопросы:

1. Разработать административную модель выбранной сферы бизнеса (например, банк для финансирования инноваций региона). Описать цель, миссию функционирования модели.
2. Сформулировать актуальную в данный момент, по Вашему мнению, проблему функционирования модели и произвести её предварительную оценку: определить цели решения и выбрать соответствующие критерии оптимальности (не менее 3-х).
3. Выявить и установить ограничения для решения проблемы.
4. Составить и проанализировать список альтернатив, исключить с объяснением

причин неэффективные альтернативы

*2. Проблемно-аналитическое задание:*

Управление базами данных для принятия управленческих решений

Цель семинарского занятия – определить взаимосвязь между собранными базами данных, выбором методов решения задач

Основные вопросы:

1.Собрать (креативно) управленческую информацию по функционированию предложенной Вами модели: как предполагается использовать кадровые, финансовые, технические, технологические, конструктивные, материальные, временные, информационные ресурсы.

2.Сформулировать задачи для достижения эффектов развития административной или бизнес-модели.

3. Разработать модели решения задач, оценивая эффективность каждой возможной альтернативы. Выбрать методы и разработать необходимый алгоритм решения поставленных задач.

4. Выбрать наиболее эффективные альтернативы с учетом установленных ограничений и разработать систему.

5. Обоснуйте эффективность сформированной Вами системы подготовки решения.

*3. Проблемно-аналитическое задание:*

Методы сценарного моделирования в принятии управленческих решений.

Цель семинарского занятия – отработать методы сценарного моделирования для принятия управленческих решений.

Основные вопросы:

1.Сформулируйте отдельно взятую управленческую ситуацию ранее рассмотренного бизнес (административного)-процесса, которую необходимо разрешить (обнаружены неэффективные бюджетные расходы, снижение прибыли и т.п.)

2.Составьте алгоритм сценарного моделирования по выбранной ситуации: подготовка баз данных к анализу, анализ информации, анализ ситуации, разработка сценариев возможного развития ситуации, оценка ситуации, обработка данных и оценка результатов экспертизы, подготовка заключения по результатам ситуационного анализа.

3. Разработайте сценарную модель развития выбранной управленческой ситуации на основе 1-2 методов и примите конкретные управленческие решения.

**Темы исследовательских, творческих проектов**

*Подготовка исследовательских проектов по темам:*

1.Инструменты поиска управленческих решений в международном информационном пространстве.

2. Связь науки об управленческих решениях с другими науками об управлении.

3. Характерные отличительные особенности принятия управленческих решений в организации от других видов решений.

4. Выбор инструментов для решения проблем.

*Информационный проект*

Подготовьте информационный проект (презентацию) по теме:

1. Формирование базы данных для вычленения проблем и их решения.

2. Подготовка информационно-программной среды принятия управленческих решений.

3. Использование технологических моделей для осуществления управляющих

воздействий при реализации решений.

4. Комплексное решение проблем управления.

5. Формирование комплексной системы подготовки и принятия решений, структурирующей деятельность представителя руководства.

### ***Творческое задание (с элементами эссе)***

Напишите эссе по теме:

1. Формирование комплексной системы подготовки и принятия решений.

2. Разграничение объекта управления и внешней среды при принятии управленческого решения.

3. Структуризация проблем, оценка целей и расстановка приоритетов при принятии управленческих решений.

4. Реализация концепции управления знаниями и обмен технологическими базами данных принимаемых решений.

5. Выбор инструментов принятия управленческих решений.

## **Типовые задания к интерактивным занятиям**

### **Типовые тесты**

#### **1. Метод математического программирования ...**

а) +применяется для расчета лучшего варианта решения по критерию оптимальности принятия управленческих решений

б) не применяется для проведения расчетов управленческих решений

в) применяется для подсчета вариантов принятия управленческих решений

#### **2. Альтернатива – это ...**

а) +один из возможных способов достижения цели или один из конечных вариантов решений

б) вариант действий ЛПП (лица, принимающего решения)

в) способ выражения различий в оценке альтернативных вариантов с точки зрения участников процесса выбора

#### **3. Метод мозгового штурма относится к ... методам**

а) количественным

б) формализованным

в) +эвристическим

#### **4. Транспортная задача относится к классу ...**

а) управленческих задач

б) экономических задач

в) +задач линейного программирования (ЗЛП)

#### **5. Процессы принятия управленческих решений в организациях, как правило, ...**

а) носят индивидуальный характер

б) протекают в паритетных группах

в) +протекают в иерархических группах

#### **6. К группе методов исследования операций относится ...**

а) метод Дельфи

- б) метод управления запасами
- в) +метод линейного программирования
- г) метод теории игр
- д) метод разработки сценария

**7. ЛПР (лицо, принимающее решения) – это ...**

- а) человек, который лично работает в рассматриваемой области деятельности, является признанным специалистом по решаемой проблеме, может и имеет возможность высказать суждения по ней
- б) группа людей, имеющая общие интересы и старающаяся оказать влияние на процесс выбора и его результат
- в) +субъект, который всерьез намерен устранить стоящую перед ним проблему, выделить на ее разрешение и реально задействовать имеющиеся у него активные ресурсы, суверенно воспользоваться положительными результатами от решения проблемы или взять на себя всю ответственность за неуспех, неудачу, за напрасные расходы

**8. Активная группа – это ...**

- а) группа лиц, принимающих решение
- б) +группа людей, имеющая общие интересы и старающаяся оказать влияние на процесс выбора и его результат
- в) группа людей, владеющих проблемой

**9. Решение, принятое по заранее определенному алгоритму, называется ...**

- а) детерминированным
- б) +стандартным
- в) хорошо структурированным
- г) формализованным

**10. Под эффективностью управленческого решения понимается ...**

- а) результат, полученный от реализации решения
- б) разность между полученным эффектом и затратами на реализацию решения
- в) +отношение эффекта от реализации решения к затратам на его разработку и осуществление
- г) достижение поставленной цели

**11. Метод анализа иерархий предполагает ...**

- а) декомпозицию проблемы на простые составляющие части
- б) +иерархическое представление задачи
- в) разработку оптимальной структуры управления

**12. Эксперт – это ...**

- а) группа людей, имеющая общие интересы и старающаяся оказать влияние на процесс выбора и его результат
- б) +человек, который лично работает в рассматриваемой области деятельности, является признанным специалистом по решаемой проблеме, может и имеет возможность высказать суждения по ней
- в) субъект, который всерьез намерен устранить стоящую перед ним проблему, выделить на ее разрешение и реально задействовать имеющиеся у него активные ресурсы, суверенно воспользоваться положительными результатами от решения проблемы или взять на себя всю ответственность за неуспех, неудачу, за напрасные расходы

**13. Дерево решений – это ...**

- а) философское видение процесса управления
- б) суть процесса принятия решений
- в) +графическое представление процесса принятия решений

**14. Критерий – это ...**

- а) вероятностный показатель оценки альтернатив
- б) +способ выражения различий в оценке альтернативных вариантов с точки зрения участников процесса выбора
- в) один из возможных способов достижения цели или один из конечных вариантов решений

**15. Понятие «чистый риск» означает ...**

- а) +вероятность получения убытка или нулевого результата
- б) возможные разницы между величинами прибыли и убытков
- в) все издержки, связанные с решением, минус вероятная прибыль<sup>[1]</sup> количественную оценку
- г) вероятности получения запланированной прибыли<sup>[1]</sup> разность между максимально

**16. Риск при принятии управленческих решений заключается ...**

- а) в невозможности прогнозировать результаты решения
- б) +в вероятности потери ресурсов или неполучения дохода
- в) в отсутствии необходимой информации для анализа ситуации
- г) в опасности принятия неудачного решения

**17. ... представляет собой набор прогнозов по каждому рассматриваемому решению, его реализации, а также по возможным положительным и отрицательным последствиям**

- а) Активизирующий метод
- б) Эвристический метод
- в) +Метод сценариев

**18. Основу принятия всех решений на всех этапах процесса выработки решений составляют ...**

- а) +предпочтения ЛПР (лица, принимающего решения)
- б) как предпочтения ЛПР, так и предпочтения эксперта
- в) предпочтения эксперта

**19. Для более эффективной реализации управленческого решения ...**

- а) +необходимо сформулировать имеющиеся ограничения
- б) необходима система контроля
- в) необходима оперативная система управления

**20. Выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен, — это решение ...**

- а) + чисто интуитивное
- б) спонтанное
- в) индивидуальное

**Ключи к тестовым заданиям:**

1– а; 2 – а; 3 – в; 4 – в; 5 – в; 6 – в; 7 – в; 8 – б; 9 – б; 10– в;  
11– б; 12 – б; 13– в; 14 – б; 15– а; 16 – б; 17 – в; 18– а; 19– а; 20– а.

## Реализация программы с применением ДОТ:

### Типовые проблемные задачи

#### Задание №1.

Генерация альтернатив выполнения работ

Организация оказывает услугу по организации различных праздников: свадьбы, дни рождения и др. Все работники привлекаются для выполнения заказа на временной основе, это позволяет снизить издержки, связанные с сезонными колебаниями спроса на данную услугу.

В летний сезон на рынке аналогичных услуг появляется много неофициальных конкурентных неформальных групп, создаваемых, как правило, студентами вузов. Их услуги дешевле (отсутствие налоговых выплат), они мобильны и активны. Круг клиентов организации уменьшается доход падает.

Возможности организации в части предложений интересных и оригинальных сценариев проведения праздников и торжеств достаточно широкие, но не безграничные. Например, разработка нового сценария с привлечением квалифицированного сценариста составляет значительную часть затрат, включаемых в смету услуги. В то же время база данных с приобретенными ранее сценариями позволяет во многих случаях использование уже готовых сценариев.

Перед руководством организацией стоит задача усиления конкурентных преимуществ в сезон летних каникул студентов, для чего было предложено найти альтернативные варианты оказания услуги в части проведения праздников и торжеств. При поиске альтернативных вариантов необходимо: составить схему процесса оказания услуги от момента поступления заказа до момента завершения услуги, используя морфологический анализ сгенерировать варианты способов оказания услуги.

#### Задание №2

Метод Дельфи в прогнозах организации

Компания, занимающаяся, в сфере автоматизации и робототехники хочет получить информацию о том, когда можно будет использовать автоматизированные устройства в сфере быта для оптимизации времени уходящие на повседневные дела такие как, закупка продуктов питания, уборка комнат, стирка одежды и т.д.

Для начала прогнозирования по этому методу компания должна войти в контакт с рядом экспертов.

Ответьте на вопросы

1. Каких специалистов необходимо включить в состав экспертов?
2. Что необходимо сообщить экспертам для начала работы?
3. Как интерпретировать результаты полученных экспертных оценок?

Методические рекомендации

Эксперты должны быть представителями самых разных областей данной отрасли промышленности, включая непосредственно домохозяйек, инженерно-технических работников автоматизированного отдела и отдела робототехники, продавцов консультантов, инженеров по техобслуживанию и конструкторов роботов, представителей передовых фирм на рынке бытовой техники.

Экспертам объясняется стоящая перед компанией задача, и каждого эксперта спрашивают, когда, по его мнению, можно будет заменить обычную бытовую технику на роботизированную и автоматизированную.

Интерпретация результатов работы экспертов оценивается следующим образом:

Шаг 1. Анализ, скорее всего, покажет, что первые ответы дадут, вероятно, очень большой разброс данных, например, от 2020 до 2050 года.

Шаг 2. Эти ответы обрабатываются и возвращаются экспертами. При этом каждого эксперта просят пересмотреть свою оценку в свете ответов других экспертов.

Шаг 3. После повторения этой процедуры несколько раз мнения могут сблизиться, так что около 80% ответов даст срок от 2020 до 2025 года, что будет достаточным для целей планирования производства и реализации автоматизированных роботов.

### Задание №3

#### Поиск путей решения проблем

Хлебопекарные предприятия, как правило, сталкиваются с проблемой своевременного удовлетворения утреннего заказа торговой сети. Большинство магазинов хотели бы получать хлебобулочные изделия в широком ассортименте уже к открытию магазина. Следствием этого требования является неравномерная загрузка хлебопекарных печей в течение суток, чрезмерное напряжение с отгрузкой продукции в утренние часы, нарушение графиков доставки продукции и существенная вероятность поставки продукции сомнительной свежести.

Вопрос: Какие пути решения возникающих проблем Вы можете предложить? Как должны взаимодействовать структурные подразделения хлебопекарных предприятий для решения этих проблем?

### Типовые ситуационные задачи

#### Задание №1

##### Алгоритм принятия управленческого решения

В 2008 году банки столкнулись с серьезной, масштабной проблемой – финансовым кризисом, который довольно серьезно отразился на всей банковской системе. Существует множество причин, которые привели к масштабному кризису в банковской сфере. Одна из причин – ошибки в анализе финансовых процессов, прогнозировании результатов деятельности, иными словами, стратегические ошибки руководства банков. Например, отсутствие своевременной корректировки или перестройки процесса управления банком в связи с меняющимися экономическими условиями, отсутствие четкого и ясного алгоритма принятия решений не только в нормальных условиях, но и в условиях кризиса ведет к тому, что практически невозможно обеспечить резерв для повышения эффективности и оптимизации деятельности банка.

Задание. Предложите последовательность шагов, направленных на решение описанной выше проблемы в виде поэтапных действий – от момента построения целевой модели до момента организации контроля реализации управленческого решения.

#### Задание № 2.

##### Методы диагностики проблем

Туристская фирма «Тур-век» специализируется на международном туризме, который объединяет въездной и выездной. Является очень молодой, имеет несколько постоянных клиентов, для которых организует раз в год туры за рубеж.

Турфирма предоставила клиенту информацию о свойствах турпродукта, включая информацию о программе пребывания, маршруте путешествия и другую необходимую информацию о стране пребывания, что вполне устроило клиента. Но по возвращению клиент выразил свое недовольство по поводу качества обслуживания и несоответствие условий проживания.

На туристическом рынке данная турфирма является средней по уровню развития и доходов. За некоторое время работы, фирма обзавелась несколькими постоянными клиентами.

Вследствие этой проблемной ситуации из-за ошибки туроператора может быть причинен ущерб турфирме, оцениваемый в \$ 40 000. Турфирма может потерять порядка 8 клиентов, будет страдать репутация и имидж фирмы, что впоследствии помешает привлечению новых клиентов.



По подсчетам менеджеров фирмы, организация может потерять в ходе судебных разбирательств около \$ 120 000, включая возмещение денежных средств пострадавшему клиенту за тур, затраты на юридические консультации и ведение дела адвокатом в суде, средства на восстановление имиджа организации и активную рекламу на местном телевидении и радио.

Вопрос.

Насколько точно описана проблемная ситуация?

Сформулируйте цели (ожидаемые результаты) решения проблемной ситуации

Какие варианты решения проблемы Вы можете предложить?

Как избежать данной проблемы в будущем?

### *Задание № 3*

Методы выявления (генерирования) альтернатив

Алексей Иванович - менеджер среднего звена. Он работает начальником сборочного участка небольшого предприятия. Сегодня первый день как он вернулся из отпуска. Первый звонок был от менеджера по сбыту, который сказал, что последняя партия деталей забракована и из-за этого нарушаются условия договора с постоянным и выгодным для фирмы заказчиком. Второй звонок был от секретаря-референта директора, которая сообщила, что через час состоится рабочее совещание у директора фирмы, посвященное этому вопросу. Третий звонок был от жены заместителя

Алексея Ивановича, исполнявшего обязанности начальника цеха во время его отпуска; звонившая предупредила Алексея Ивановича, что ее муж заболел и врач выписал ему больничный лист сроком на неделю. Алексей Иванович откинулся в кресле и задумался...

Представьте себя на месте Алексея Ивановича:

1. Определите возникшие проблемы. Проранжируйте (актуальность, масштабность, степень риска) и классифицируйте их (производственные, технические, информационные, экономические, кадровые).
2. Формализуйте каждую проблему - определите разницу между фактическим и желаемым состоянием объекта по его параметрам.
3. Определите “дерево целей” и на основе его “дерево решений”.
4. Проведите анализ принятых решений с различных точек зрения:
  - по степени влияния на будущее организации;
  - по времени реализации;
  - по степени обязательности исполнения;
  - по широте охвата;
  - по содержанию;
  - по какому-либо другому критерию.

Изобразите графически алгоритм принятия Вашего окончательного решения. Обоснуйте правильность принятия решения.

### **Типовые тесты**

**1. Для выполнения всех управленческих функций в менеджменте является обязательным:**

- А) построение организационной структуры;
- Б) принятие эффективного управленческого решения;
- В) обновление логистической сети.

**2. Главной определяющей чертой современного руководителя является:**

- А) умение прогнозировать динамику событий;
- Б) достигать запланированных финансовых показателей;
- В) подбирать необходимые кадры.

**3. Дополнительными функциями менеджмента являются:**

- А) мотивация и координация;
- Б) планирование и управление;
- В) принятие управленческих решений и коммуникации.

**4. Лица, разрабатывающие решения, например разработчики, конструкторы, менеджеры, относятся к категории ...**

- А) экспертов;
- Б) специалистов;
- В) исполнителей.

**5. Специалисты, обладающие более глубокими знаниями по отдельным вопросам, которые приглашаются в организацию на постоянной или временной основе – это:**

- А) эксперты;
- Б) рецензенты;
- В) консультанты.

**6. Некоторое несоответствие (разрыв) между целями, которые ставит перед собой или преследует лицо, принимающее решение, и фактическим (или прогнозируемым) положением дел в управляемой системе (объекте, или процессе) – это:**

- А) ситуация;
- Б) гипотеза;
- С) проблема.

**7. Согласно Дж.Дьюи проблема – это:**

- А) ощущаемая трудность;
- Б) стимулирующая ситуация, для которой у организма нет готового ответа
- С) различие между тем, что вы хотите, и что вы имеете.

**8. Ключевыми элементами определения проблемы являются:**

- А) невозможность оценки текущих и плановых показателей;
- Б) восприятие (ощущение) трудности, разрыва, несоответствия субъектом принятия решения;
- В) прогнозирование финансовых трудностей.

**9. Процесс поиска выхода из положения и результат этого процесса – являются описанием понятия ...**

- А) анализ;
- Б) проблема;
- В) решение.

**10. Какие элементы включает в себя понятие «проблемная ситуация»?**

- А) собственно проблема, ожидания принимающих решение лиц, возможные пути решения проблемы;
- Б) методы оценки и анализа проблемы;
- В) решение проблемы и контроль его выполнения.

**11. Экономико-математический метод, используемый для принятия конкретного**

**управленческого решения – это метод:**

- А) выбора альтернатив;
- Б) формирования поля альтернатив;
- В) принятия решений.

**12. Принцип принятия решений, определяющий необходимость учета совокупности факторов, имеющих долгосрочный характер, и учет последствий реализации решений – это подход:**

- А) инновационный;
- Б) перспективный;
- В) статистический;

**13. «Коммуникация, возникающая внутри самого индивидуума. Индивидуум говорит сам с собой. Он является и посылающей, и принимающей стороной» - является характеристикой ... коммуникации.**

- А) внутриличностной;
- Б) межличностной;
- В) общественной.

**14. В каком аспекте может быть представлена информация?**

- А) математическом;
- Б) теоретическом;
- В) аксеологическом.

**15. Какой показатель служит мерой неопределенности информации?**

- А) сложность;
- Б) энтропия;
- В) количество.

### **7.3 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности**

Все задания, используемые для текущего контроля формирования компетенций условно можно разделить на две группы:

1. задания, которые в силу своих особенностей могут быть реализованы только в процессе обучения на занятиях (например, дискуссия, круглый стол, диспут, мини-конференция);
2. задания, которые дополняют теоретические вопросы (практические задания, проблемно-аналитические задания, тест).

Выполнение всех заданий является необходимым для формирования и контроля знаний, умений и навыков. Поэтому, в случае невыполнения заданий в процессе обучения, их необходимо «отработать» до зачета (экзамена). Вид заданий, которые необходимо выполнить для ликвидации «задолженности» определяется в индивидуальном порядке, с учетом причин невыполнения.

#### **1. Требование к теоретическому устному ответу**

Оценка знаний предполагает дифференцированный подход к студенту, учет его индивидуальных способностей, степень усвоения и систематизации основных понятий и категорий по дисциплине. Кроме того, оценивается не только глубина знаний поставленных вопросов, но и умение использовать в ответе практический материал. Оценивается культура речи, владение навыками ораторского искусства.

*Критерии оценивания:* последовательность, полнота, логичность изложения, анализ различных точек зрения, самостоятельное обобщение материала, использование профессиональных терминов, культура речи, навыки ораторского искусства. Изложение материала без фактических ошибок.

Оценка *«отлично»* ставится в случае, когда материал излагается исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно, при этом раскрываются не только основные понятия, но и анализируются точки зрения различных авторов. Обучающийся не затрудняется с ответом, соблюдает культуру речи.

Оценка *«хорошо»* ставится, если обучающийся твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, знает практическую базу, но при ответе на вопрос допускает несущественные погрешности.

Оценка *«удовлетворительно»* ставится, если обучающийся освоил только основной материал, но не знает отдельных деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушает последовательность в изложении материала, затрудняется с ответами, показывает отсутствие должной связи между анализом, аргументацией и выводами.

Оценка *«неудовлетворительно»* ставится, если обучающийся не отвечает на поставленные вопросы.

## **2. Творческие задания**

*Эссе* – это небольшая по объему письменная работа, сочетающая свободные, субъективные рассуждения по определенной теме с элементами научного анализа. Текст должен быть легко читаем, но необходимо избегать нарочито разговорного стиля, сленга, шаблонных фраз. Объем эссе составляет примерно 2 – 2,5 стр. 12 шрифтом с одинарным интервалом (без учета титульного листа).

*Критерии оценивания* - оценка учитывает соблюдение жанровой специфики эссе, наличие логической структуры построения текста, наличие авторской позиции, ее научность и связь с современным пониманием вопроса, адекватность аргументов, стиль изложения, оформление работы. Следует помнить, что прямое заимствование (без оформления цитат) текста из Интернета или электронной библиотеки недопустимо.

Оценка *«отлично»* ставится в случае, когда определяется: наличие логической структуры построения текста (вступление с постановкой проблемы; основная часть, разделенная по основным идеям; заключение с выводами, полученными в результате рассуждения); наличие четко определенной личной позиции по теме эссе; адекватность аргументов при обосновании личной позиции, стиль изложения.

Оценка *«хорошо»* ставится, когда в целом определяется: наличие логической структуры построения текста (вступление с постановкой проблемы; основная часть, разделенная по основным идеям; заключение с выводами, полученными в результате рассуждения); но не прослеживается наличие четко определенной личной позиции по теме эссе; не достаточно аргументов при обосновании личной позиции.

Оценка *«удовлетворительно»* ставится, когда в целом определяется: наличие логической структуры построения текста (вступление с постановкой проблемы; основная часть, разделенная по основным идеям; заключение). Но не прослеживаются четкие выводы, нарушается стиль изложения.

Оценка *«неудовлетворительно»* ставится, если не выполнены никакие требования.

## **3. Требование к решению ситуационной, проблемной задачи (кейс-измерители)**

Студент должен уметь выделить основные положения из текста задачи, которые требуют анализа и служат условиями решения. Исходя из поставленного вопроса в задаче, попытаться максимально точно определить проблему и соответственно решить ее.

Задачи должны решаться студентами письменно. При решении задач также важно правильно сформулировать и записать вопросы, начиная с более общих и, кончая

частными.

*Критерии оценивания* – оценка учитывает методы и средства, использованные при решении ситуационной, проблемной задачи.

Оценка *«отлично»* ставится в случае, когда обучающийся выполнил задание (решил задачу), используя в полном объеме теоретические знания и практические навыки, полученные в процессе обучения.

Оценка *«хорошо»* ставится, если обучающийся в целом выполнил все требования, но не совсем четко определяется опора на теоретические положения, изложенные в научной литературе по данному вопросу.

Оценка *«удовлетворительно»* ставится, если обучающийся показал положительные результаты в процессе решения задачи.

Оценка *«неудовлетворительно»* ставится, если обучающийся не выполнил все требования.

При реализации программы с применением ДОТ:

Студент должен уметь выделить основные положения из текста задачи, которые требуют анализа и служат условиями решения. Исходя из поставленного вопроса в задаче, попытаться максимально точно определить проблему и соответственно решить ее.

Задачи должны решаться студентами письменно. При решении задач также важно правильно сформулировать и записать вопросы, начиная с более общих и, кончая частными.

Критерии оценивания – оценка учитывает методы и средства, использованные при решении ситуационной, проблемной задачи.

Оценка *«выполнено»* ставится в случае, если обучающийся показал положительные результаты в процессе решения задачи, а именно, когда обучающийся в целом выполнил задание (решил задачу), используя в полном объеме теоретические знания и практические навыки, полученные в процессе обучения.

Оценка *«не выполнено»* ставится, если обучающийся не выполнил все требования.

#### **4. Интерактивные задания**

Механизм проведения диспут-игры (ролевой (деловой) игры).

Необходимо разбиться на несколько команд, которые должны поочередно высказать свое мнение по каждому из заданных вопросов. Мнение высказывающейся команды засчитывается, если противоположная команда не опровергнет его контраргументами. Команда, чье мнение засчитано как верное (не получило убедительных контраргументов от противоположных команд), получает один балл. Команда, опровергнувшая мнение противоположной команды своими контраргументами, также получает один балл. Побеждает команда, получившая максимальное количество баллов.

Ролевая игра как правило имеет фабулу (ситуацию, казус), распределяются роли, подготовка осуществляется за 2-3 недели до проведения игры.

*Критерии оценивания* – оцениваются действия всех участников группы. Понимание проблемы, высказывания и действия полностью соответствуют заданным целям. Соответствие реальной действительности решений, выработанных в ходе игры. Владение терминологией, демонстрация владения учебным материалом по теме игры, владение методами аргументации, умение работать в группе (умение слушать, конструктивно вести беседу, убеждать, управлять временем, бесконфликтно общаться), достижение игровых целей, (соответствие роли – при ролевой игре). Ясность и стиль изложения.

Оценка *«отлично»* ставится в случае, выполнения всех критериев.

Оценка *«хорошо»* ставится, если обучающиеся в целом демонстрируют понимание проблемы, высказывания и действия полностью соответствуют заданным целям. Решения, выработанные в ходе игры, полностью соответствуют реальной действительности. Но некоторые объяснения не совсем аргументированы, нарушены нормы общения, нарушены временные рамки, нарушен стиль изложения.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающиеся в целом демонстрируют понимание проблемы, высказывания и действия в целом соответствуют заданным целям. Однако, решения, выработанные в ходе игры, не совсем соответствуют реальной действительности. Некоторые объяснения не совсем аргументированы, нарушены временные рамки, нарушен стиль изложения.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающиеся не понимают проблему, их высказывания не соответствуют заданным целям.

## **5. Комплексное проблемно-аналитическое задание**

Задание носит проблемно-аналитический характер и выполняется в три этапа. На первом из них необходимо ознакомиться со специальной литературой.

Целесообразно также повторить учебные материалы лекций и семинарских занятий по темам, в рамках которых предлагается выполнение данного задания.

На втором этапе выполнения работы необходимо сформулировать проблему и изложить авторскую версию ее решения, на основе полученной на первом этапе информации.

Третий этап работы заключается в формулировке собственной точки зрения по проблеме. Результат третьего этапа оформляется в виде аналитической записки (объем: 2-2,5 стр.; 14 шрифт, 1,5 интервал).

*Критерий оценивания* - оценка учитывает: понимание проблемы, уровень раскрытия поставленной проблемы в плоскости теории изучаемой дисциплины, умение формулировать и аргументировано представлять собственную точку зрения, выполнение всех этапов работы.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда обучающийся демонстрирует полное понимание проблемы, все требования, предъявляемые к заданию выполнены.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся демонстрирует значительное понимание проблемы, все требования, предъявляемые к заданию выполнены.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся, демонстрирует частичное понимание проблемы, большинство требований, предъявляемых к заданию, выполнены

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся демонстрирует непонимание проблемы, многие требования, предъявляемые к заданию, не выполнены.

При реализации программы с применением ДОТ:

Студент должен уметь выделить основные положения из текста задачи, которые требуют анализа и служат условиями решения. Исходя из поставленного вопроса в задаче, попытаться максимально точно определить проблему и соответственно решить ее.

Задачи должны решаться студентами письменно. При решении задач также важно правильно сформулировать и записать вопросы, начиная с более общих и, кончая частными.

Критерии оценивания – оценка учитывает методы и средства, использованные при решении ситуационной, проблемной задачи.

Оценка «выполнено» ставится в случае, если обучающийся показал положительные результаты в процессе решения задачи, а именно, когда обучающийся в целом выполнил задание (решил задачу), используя в полном объеме теоретические знания и практические навыки, полученные в процессе обучения.

Оценка «не выполнено» ставится, если обучающийся не выполнил все требования.

## **6. Исследовательский проект**

*Исследовательский проект* – проект, структура которого приближена к формату научного исследования и содержит доказательство актуальности избранной темы, определение научной проблемы, предмета и объекта исследования, целей и задач, методов, источников, историографии, обобщение результатов, выводы.

Результаты выполнения исследовательского проекта оформляется в виде реферата (объем: 12-15 страниц; 14 шрифт, 1,5 интервал).

*Критерии оценивания* - поскольку структура исследовательского проекта максимально приближена к формату научного исследования, то при выставлении учитывается доказательство актуальности темы исследования, определение научной проблемы, объекта и предмета исследования, целей и задач, источников, методов исследования, выдвижение гипотезы, обобщение результатов и формулирование выводов, обозначение перспектив дальнейшего исследования.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда обучающийся демонстрирует полное понимание проблемы, все требования, предъявляемые к заданию выполнены.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся демонстрирует значительное понимание проблемы, все требования, предъявляемые к заданию выполнены.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся, демонстрирует частичное понимание проблемы, большинство требований, предъявляемых к заданию, выполнены

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся демонстрирует непонимание проблемы, многие требования, предъявляемые к заданию, не выполнены.

## **7. Информационный проект (презентация):**

*Информационный проект* – проект, направленный на стимулирование учебно-познавательной деятельности студента с выраженной эвристической направленностью (поиск, отбор и систематизация информации об объекте, оформление ее для презентации). Итоговым продуктом проекта может быть письменный реферат, электронный реферат с иллюстрациями, слайд-шоу, мини-фильм, презентация и т.д.

Информационный проект отличается от исследовательского проекта, поскольку представляет собой такую форму учебно-познавательной деятельности, которая отличается ярко выраженной эвристической направленностью.

*Критерии оценивания* - при выставлении оценки учитывается самостоятельный поиск, отбор и систематизация информации, раскрытие вопроса (проблемы), ознакомление студенческой аудитории с этой информацией (представление информации), ее анализ и обобщение, оформление, полные ответы на вопросы аудитории с примерами.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда обучающийся полностью раскрывает вопрос (проблему), представляет информацию систематизировано, последовательно, логично, взаимосвязано, использует более 5 профессиональных терминов, широко использует информационные технологии, ошибки в информации отсутствуют, дает полные ответы на вопросы аудитории с примерами.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся раскрывает вопрос (проблему), представляет информацию систематизировано, последовательно, логично, взаимосвязано, использует более 2 профессиональных терминов, достаточно использует информационные технологии, допускает не более 2 ошибок в изложении материала, дает полные или частично полные ответы на вопросы аудитории.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся, раскрывает вопрос (проблему) не полностью, представляет информацию не систематизировано и не совсем последовательно, использует 1-2 профессиональных термина, использует информационные технологии, допускает 3-4 ошибки в изложении материала, отвечает только на элементарные вопросы аудитории без пояснений.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если вопрос не раскрыт, представленная информация логически не связана, не используются профессиональные термины, допускает более 4 ошибок в изложении материала, не отвечает на вопросы аудитории.

## **8. Дискуссионные процедуры**

*Круглый стол, дискуссия, полемика, диспут, дебаты, мини-конференции* являются

средствами, позволяющими включить обучающихся в процесс обсуждения спорного вопроса, проблемы и оценить их умение аргументировать собственную точку зрения. Задание дается заранее, определяется круг вопросов для обсуждения, группы участников этого обсуждения.

Дискуссионные процедуры могут быть использованы для того, чтобы студенты:

– лучше поняли усвояемый материал на фоне разнообразных позиций и мнений, не обязательно достигая общего мнения;

– смогли постичь смысл изучаемого материала, который иногда чувствуют интуитивно, но не могут высказать вербально, четко и ясно, или конструировать новый смысл, новую позицию;

– смогли согласовать свою позицию или действия относительно обсуждаемой проблемы.

*Критерии оценивания* – оцениваются действия всех участников группы. Понимание проблемы, высказывания и действия полностью соответствуют заданным целям. Соответствие реальной действительности решений, выработанных в ходе игры. Владение терминологией, демонстрация владения учебным материалом по теме игры, владение методами аргументации, умение работать в группе (умение слушать, конструктивно вести беседу, убеждать, управлять временем, бесконфликтно общаться), достижение игровых целей, (соответствие роли – при ролевой игре). Ясность и стиль изложения.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда все требования выполнены в полном объеме.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающиеся в целом демонстрируют понимание проблемы, высказывания и действия полностью соответствуют заданным целям. Решения, выработанные в ходе игры, полностью соответствуют реальной действительности. Но некоторые объяснения не совсем аргументированы, нарушены нормы общения, нарушены временные рамки, нарушен стиль изложения.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающиеся в целом демонстрируют понимание проблемы, высказывания и действия в целом соответствуют заданным целям. Однако, решения, выработанные в ходе игры, не совсем соответствуют реальной действительности. Некоторые объяснения не совсем аргументированы, нарушены временные рамки, нарушен стиль изложения.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающиеся не понимают проблему, их высказывания не соответствуют заданным целям.

## **9. Тестирование**

Является одним из средств контроля знаний обучающихся по дисциплине.

*Критерии оценивания* – правильный ответ на вопрос.

Оценка «отлично» ставится в случае, если правильно выполнено 90-100% заданий.

Оценка «хорошо» ставится, если правильно выполнено 70-89% заданий.

Оценка «удовлетворительно» ставится в случае, если правильно выполнено 50-69% заданий.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если правильно выполнено менее 50% заданий.

## **10. Требование к письменному опросу (контрольной работе)**

Оценивается не только глубина знаний поставленных вопросов, но и умение изложить письменно.

*Критерии оценивания:* последовательность, полнота, логичность изложения, анализ различных точек зрения, самостоятельное обобщение материала. Изложение материала без фактических ошибок.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда соблюдены все критерии.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся твердо знает материал, грамотно и по



существом излагает его, знает практическую базу, но допускает несущественные погрешности.

Оценка *«удовлетворительно»* ставится, если обучающийся освоил только основной материал, но не знает отдельных деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушает последовательность в изложении материала, затрудняется с ответами, показывает отсутствие должной связи между анализом, аргументацией и выводами.

Оценка *«неудовлетворительно»* ставится, если обучающийся не отвечает на поставленные вопросы.

#### **11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)**

1. Microsoft Windows Server;
2. Семейство ОС Microsoft Windows;
3. Libre Office свободно распространяемый офисный пакет с открытым исходным кодом;
4. Информационно-справочная система: Система КонсультантПлюс (КонсультантПлюс);
5. Информационно-правовое обеспечение Гарант: Электронный периодический справочник «Система ГАРАНТ» (Система ГАРАНТ);
6. Электронная информационно-образовательная система ММУ: <https://elearn.mmu.ru/>

Перечень используемого программного обеспечения указан в п.12 данной рабочей программы дисциплины.

#### **12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)**

12.1. Учебная аудитория для проведения учебных занятий, предусмотренных программой бакалавриата, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения.

Специализированная мебель:

Комплект учебной мебели (стол, стул) по количеству обучающихся; комплект мебели для преподавателя; доска (маркерная).

Технические средства обучения:

Компьютер в сборе для преподавателя, проектор, экран, колонки

Перечень лицензионного программного обеспечения, в том числе отечественного производства:

Windows 10, КонсультантПлюс, Система ГАРАНТ, Kaspersky Endpoint Security.

Перечень свободно распространяемого программного обеспечения:

Adobe Acrobat Reader DC, Google Chrome, LibreOffice, Skype, Zoom.

Подключение к сети «Интернет» и обеспечение доступа в электронную информационно-образовательную среду ММУ.

12.2. Помещение для самостоятельной работы обучающихся.

Специализированная мебель:

Комплект учебной мебели (стол, стул) по количеству обучающихся; комплект мебели для преподавателя; доска (маркерная).

Технические средства обучения:

Компьютер в сборе для преподавателя; компьютеры в сборе для обучающихся; колонки; проектор, экран.

Перечень лицензионного программного обеспечения, в том числе отечественного производства:

Windows Server 2016, Windows 10, Microsoft Office, КонсультантПлюс, Система ГАРАНТ, Kaspersky Endpoint Security.

Перечень свободно распространяемого программного обеспечения:

Adobe Acrobat Reader DC, Google Chrome, LibreOffice, Skype, Zoom, Gimp, Paint.net, AnyLogic, Inkscape.

### **Для ДОТ**

Учебная аудитория для проведения всех видов занятий с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий, в том числе для занятий лекционного типа, семинарского типа; для проведения лабораторных работ, групповых и индивидуальных консультаций; для осуществления текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации; для выполнения курсового проектирования (курсовых работ).

Ауд. 520а (виртуальные учебные аудитории: ауд. 9/1, 9/2, 9/3, 9/4, 9/5, 9/6, Вебинарная 1, Вебинарная 2, Вебинарная 3):

Специализированная мебель:

- столы для преподавателей;
- стулья для преподавателей;

Технические средства обучения:

- компьютеры персональные для преподавателей с выходом в сети Интернет;
- наушники;
- вебкамеры;
- колонки;
- микрофоны;

Ауд. 315 (виртуальные учебные аудитории: ауд. 9/1, 9/2, 9/3, 9/4, 9/5, 9/6, Вебинарная 1, Вебинарная 2, Вебинарная 3)

Специализированная мебель:

- столы для преподавателей;
- стулья для преподавателей;

Технические средства обучения:

- компьютеры персональные для преподавателей с выходом в сети Интернет;
- наушники;
- вебкамеры;
- колонки;
- микрофоны;

### **13. Образовательные технологии, используемые при освоении дисциплины**

Для освоения дисциплины используются как традиционные формы занятий – лекции (типы лекций – установочная, вводная, текущая, заключительная, обзорная; виды лекций – проблемная, визуальная, лекция конференция, лекция консультация); и семинарские (практические) занятия, так и активные и интерактивные формы занятий - деловые и ролевые игры, решение ситуационных задач и разбор конкретных ситуаций.

На учебных занятиях используются технические средства обучения мультимедийной аудитории: компьютер, монитор, колонки, настенный экран, проектор, микрофон, пакет программ Microsoft Office для демонстрации презентаций и медиафайлов, видеопроектор для демонстрации слайдов, видеосюжетов и др. Тестирование обучаемых может осуществляться с использованием компьютерного оборудования университета.

При реализации программы с применением ДОТ:

Все виды занятий проводятся в форме онлайн-вебинаров с использованием современных компьютерных технологий (наличие презентации и форума для обсуждения).

В процессе изучения дисциплины студенты выполняют практические задания и промежуточные тесты. Консультирование по изучаемым темам проводится в онлайн-режиме во время проведения вебинаров и на форуме для консультаций.

### ***13.1. В освоении учебной дисциплины используются следующие традиционные образовательные технологии:***

- чтение проблемно-информационных лекций с использованием доски и видеоматериалов;
- семинарские занятия для обсуждения, дискуссий и обмена мнениями;
- контрольные опросы;
- консультации;
- самостоятельная работа студентов с учебной литературой и первоисточниками;
- подготовка и обсуждение рефератов (проектов), презентаций (научно-исследовательская работа);
- тестирование по основным темам дисциплины.

### ***13.2. Активные и интерактивные методы и формы обучения***

Из перечня видов: («мозговой штурм», анализ НПА, анализ проблемных ситуаций, анализ конкретных ситуаций, инциденты, имитация коллективной профессиональной деятельности, разыгрывание ролей, творческая работа, связанная с освоением дисциплины, ролевая игра, круглый стол, диспут, беседа, дискуссия, мини-конференция и др.) используются следующие:

- диспут
- анализ проблемных, творческих заданий, ситуационных задач
- ролевая игра;
- круглый стол;
- мини-конференция
- дискуссия
- беседа.

### ***13.3. Особенности обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ)***

При организации обучения по дисциплине учитываются особенности организации взаимодействия с инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья (далее – инвалиды и лица с ОВЗ) с целью обеспечения их прав. При обучении учитываются особенности их психофизического развития, индивидуальные возможности и при необходимости обеспечивается коррекция нарушений развития и социальная адаптация указанных лиц.

Выбор методов обучения определяется содержанием обучения, уровнем методического и материально-технического обеспечения, особенностями восприятия учебной информации студентов-инвалидов и студентов с ограниченными возможностями здоровья и т.д. В образовательном процессе используются социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе.

При обучении лиц с ограниченными возможностями здоровья электронное обучение и дистанционные образовательные технологии предусматривают возможность приема-передачи информации в доступных для них формах.

Обучающиеся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья обеспечены

печатными и электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.

Автономная некоммерческая организация высшего образования  
«МОСКОВСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

---

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ  
ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ  
ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

**Методы принятия управленческих решений**

<i>Направление подготовки</i>	Экономика
<i>Код</i>	38.03.01
<i>Направленность (профиль)</i>	Бухгалтерский учет, анализ и аудит
<i>Квалификация выпускника</i>	бакалавр

## 1. Перечень кодов компетенций, формируемых дисциплиной в процессе освоения образовательной программы

Группа компетенций	Категория компетенций	Код
Универсальные	Экономическая культура, в том числе финансовая грамотность	УК-10
Профессиональные	-	ОПК-4

## 2. Компетенции и индикаторы их достижения

Код компетенции	Формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции
УК-10	Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности	УК-10.1 Ориентируется в экономических и финансовых новостях УК-10.2 Способен провести финансовый анализ, имеет представление о финансовых продуктах
ОПК-4	Способен предлагать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности	ОПК-4.2 Опираясь на результаты финансового анализа организации, выявляет и формирует организационно-управленческие решения, разрабатывает и обосновывает их с учетом достижения экономической эффективности ОПК-4.3 Рассчитывает ожидаемые результаты реализации предлагаемых организационно-управленческих решений, применяя современные информационные технологии

## 3. Описание планируемых результатов обучения по дисциплине

### 3.1. Описание планируемых результатов обучения по дисциплине

Планируемые результаты обучения по дисциплине представлены дескрипторами (знания, умения, навыки).

Дескрипторы по дисциплине	Знать	Уметь	Владеть
Код компетенции	УК-10		
	- способы отбора информации экономического и финансового характера из доступных источников - специфику	- находить источники информации экономического и финансового характера, необходимого для принятия решения	- методами и приемами сбора информации экономического и финансового характера - экспертными

	<p>экономического решения в различных областях жизнедеятельности</p> <p>- способы проведения финансового анализа, различать финансовые продукты</p>	<p>содержания</p> <p>- сопоставлять данные экономического характера одной направленности и устанавливать связи между финансовыми процессами в различных направлениях экономической деятельности</p> <p>- проводить финансовый анализ показателей, направленный на принятие управленческих решений</p> <p>- применять различные методики принятия управленческого решения с учетом характера финансового продукта</p>	<p>методами финансового анализа в зависимости от характера финансового продукта</p> <p>- методами разработки и принятия управленческого решения с учетом ожидаемого финансового и экономического результата</p>
	<p><b>ОПК-4</b></p>		
	<p>- методы финансового анализа организации,</p> <p>- принципы формирования организационно-управленческих решений,</p> <p>- показатели экономической эффективности ожидаемых результатов реализации предлагаемых организационно-управленческих решений, с применением современных информационных технологий</p>	<p>- опираясь на результаты финансового анализа организации, выявлять и формировать организационно-управленческие решения, разрабатывать и обосновывать их с учетом достижения экономической эффективности</p> <p>- рассчитывать ожидаемые результаты реализации предлагаемых организационно-управленческих решений, применяя современные информационные</p>	<p>опираясь на результаты финансового анализа организации, способностью выявлять и формировать организационно-управленческие решения, разрабатывать и обосновывать их с учетом достижения экономической эффективности</p> <p>- способностью рассчитывать ожидаемые результаты реализации предлагаемых организационно-</p>

		технологии	управленческих решений, применяя современные информационные технологии
--	--	------------	--

### 3.2. Критерии оценки результатов обучения по дисциплине

Шкала оценивания	Индикаторы достижения	Показатели оценивания результатов обучения
ОТЛИЧНО	Знает:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- студент глубоко и всесторонне усвоил материал, уверенно, логично, последовательно и грамотно его излагает, опираясь на знания основной и дополнительной литературы,</li> <li>- на основе системных научных знаний делает квалифицированные выводы и обобщения, свободно оперирует категориями и понятиями.</li> </ul>
	Умеет:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- студент умеет самостоятельно и правильно решать учебно-профессиональные задачи или задания, уверенно, логично, последовательно и аргументировано излагать свое решение, используя научные понятия, ссылаясь на нормативную базу.</li> </ul>
	Владеет:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- студент владеет рациональными методами (с использованием рациональных методик) решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.;</li> <li>При решении продемонстрировал навыки</li> <li>- выделения главного,</li> <li>- связкой теоретических положений с требованиями руководящих документов,</li> <li>- изложения мыслей в логической последовательности,</li> <li>- самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.</li> </ul>
ХОРОШО	Знает:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- студент твердо усвоил материал, достаточно грамотно его излагает, опираясь на знания основной и дополнительной литературы,</li> <li>- затрудняется в формулировании квалифицированных выводов и обобщений, оперирует категориями и понятиями, но не всегда правильно их верифицирует.</li> </ul>
	Умеет:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- студент умеет самостоятельно и в основном правильно решать учебно-профессиональные задачи или задания, уверенно, логично, последовательно и аргументировано излагать свое решение, не в полной мере используя научные понятия и ссылки на нормативную базу.</li> </ul>
	Владеет:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- студент в целом владеет рациональными методами решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.;</li> <li>При решении смог продемонстрировать достаточность, но не глубину навыков</li> </ul>



		<ul style="list-style-type: none"> <li>- выделения главного,</li> <li>- изложения мыслей в логической последовательности.</li> <li>- связки теоретических положений с требованиями руководящих документов,</li> <li>- самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.</li> </ul>
УДОВОЛЕТВОРИТЕЛЬНО	Знает:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- студент ориентируется в материале, однако затрудняется в его изложении;</li> <li>- показывает недостаточность знаний основной и дополнительной литературы;</li> <li>- слабо аргументирует научные положения;</li> <li>- практически не способен сформулировать выводы и обобщения;</li> <li>- частично владеет системой понятий.</li> </ul>
	Умеет:	- студент в основном умеет решить учебно-профессиональную задачу или задание, но допускает ошибки, слабо аргументирует свое решение, недостаточно использует научные понятия и руководящие документы.
	Владеет:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- студент владеет некоторыми рациональными методами решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.;</li> </ul> При решении продемонстрировал недостаточность навыков <ul style="list-style-type: none"> <li>- выделения главного,</li> <li>- изложения мыслей в логической последовательности.</li> <li>- связки теоретических положений с требованиями руководящих документов,</li> <li>- самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.</li> </ul>
Компетенция не достигнута		
НЕУДОВОЛЕТВОРИТЕЛЬНО	Знает:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- студент не усвоил значительной части материала;</li> <li>- не может аргументировать научные положения;</li> <li>- не формулирует квалифицированных выводов и обобщений;</li> <li>- не владеет системой понятий.</li> </ul>
	Умеет:	студент не показал умение решать учебно-профессиональную задачу или задание.
	Владеет:	не выполнены требования, предъявляемые к навыкам, оцениваемым “удовлетворительно”.

**4. Типовые контрольные задания и/или иные материалы для проведения промежуточной аттестации, необходимые для оценки достижения компетенции, соотнесенной с результатами обучения по дисциплине**

Типовые контрольные задания для проверки знаний студентов

## Тест

1. При разработке, выборе или реализации УР метод сценариев выполняется следующим образом?

- А). Руководитель подразделения составляет подробное описание задания; специалисту, обладающему еще и литературными способностями, дается задание составить сценарий возможного прохождения решения и предполагаемых результатов; одному из опытных работников поручается разработать варианты решения проблемы; созывается совещание по обсуждению сценария; составление окончательного сценария; текст сценария рассылается всем работникам, которые на разных стадиях должны принять участие в РУР
- Б). Руководитель подразделения составляет подробное описание задания; одному из опытных работников поручается разработать варианты решения проблемы; специалисту, обладающему еще и литературными способностями, дается задание составить сценарий возможного прохождения решения и предполагаемых результатов; текст сценария рассылается всем работникам, которые на разных стадиях должны принять участие в РУР; созывается совещание по обсуждению сценария; составление окончательного сценария

2. Применение метода сценариев эффективно при разработке управленческих решений для?

- А). большой группы людей (несколько сотен человек)
  - Б). оптимистов
  - В). людей, имеющих разный менталитет
  - Г). людей враждебно настроенных к руководителю или компании
  - Д). малой группы людей
  - Е). людей, имеющих одинаковые жизненные ценности
  - Ж). «гуманитариев»
- 3). «технарей»

3. Уникальной особенностью этой модели является то, что процесс принятия решений не выглядит как последовательность шагов, которые начинаются с проблемы, а заканчиваются решением?

- А). модель Карнеги
- Б). модель инкрементального процесса принятия решений
- В). модель мусорного ящика
- Г). подход на основе теории управления

4. Эта модель в большей степени акцентирует внимание не на политических и социальных факторах, а на структурной последовательности действий, предпринятых на протяжении всего процесса – с момента обнаружения проблемы до момента ее решения?

- А). модель Карнеги
- Б). модель инкрементального процесса принятия решений
- В). модель мусорного ящика
- Г). подход на основе теории управления

5. Эта модель указывает на то, что достижение соглашения посредством создания коалиции менеджеров является основной частью процесса принятия решения в организации?

- А). модель Карнеги
- Б). модель инкрементального процесса принятия решений
- В). модель мусорного ящика
- Г). подход на основе теории управления

6. Это отличный инструмент для принятия решений в организации тогда, когда проблемы поддаются анализу и переменные могут быть идентифицированы и измерены?

- А). модель Карнеги
- Б). модель инкрементального процесса принятия решений
- В). модель мусорного ящика
- Г). подход на основе теории управления.

7. Из перечисленного: 1) метод индукции; 2) метод сценариев; 3) метод дедукции; 4) метод дерева решений; 5) метод дерева целей; 6) метод синтеза – к методам подготовки управленческих решений относятся?

- А). 1;3
- Б). 2;4
- В). 4;5
- Г). 1;6

8. Основу этих методов подготовки управленческих решений составляют теория вероятностей, теория марковских процессов и теория массового обслуживания?

- А). аналитические методы
- Б). статистические методы
- В). метод математического программирования
- Г). метод сценариев
- Д). метод дерева решений
- Е). эвристические методы
- Ж). метод экспертных оценок
- З). метод мозгового штурма

9. Эти методы основаны на использовании информации о прошлом удачном опыте ряда организаций в какой – либо сфере деятельности для разработки или реализации управленческих решений другими компаниями?

- А). аналитические методы
- Б). статистические методы
- В). метод математического программирования
- Г). метод сценариев;
- Д). метод дерева решений
- Е). эвристические методы
- Ж). метод экспертных оценок
- З). метод мозгового штурма

10. Эти методы позволяют рассчитывать лучший вариант решения по критериям оптимальности (например, минимум времени, максимум качества и др.) программы действий управленческих решений?

- А). аналитические методы
- Б). статистические методы
- В). метод математического программирования
- Г). метод сценариев
- Д). метод дерева решений
- Е). эвристические методы
- Ж). метод экспертных оценок
- З). метод мозгового штурма

11. Эти методы подготовки управленческих решений основываются на интуиции, опыте и воображении ЛПР?

- А). аналитические методы
- Б). статистические методы
- В). метод математического программирования
- Г). метод сценариев
- Д). метод дерева решений
- Е). эвристические методы
- Ж). метод экспертных оценок
- З). метод мозгового штурма

12. Наиболее эффективно применение этого метода при анализе сложных процессов, имеющих в основном качественные характеристики, при прогнозировании тенденций развития торговой системы, при оценке альтернативных вариантов решения?

- А). аналитические методы
- Б). статистические методы
- В). метод математического программирования
- Г). метод сценариев
- Д). метод дерева решений
- Е). эвристические методы
- Ж). метод экспертных оценок
- З). метод мозгового штурма

13. Этот метод применяется в случаях, когда имеется минимум информации о решаемой проблеме и установлены сжатые сроки для ее решения?

- А). аналитические методы
- Б). статистические методы
- В). метод математического программирования
- Г). метод сценариев
- Д). метод дерева решений
- Е). эвристические методы
- Ж). метод экспертных оценок
- З). метод мозгового штурма

14. Этот метод дает обзор всего множества решений и обеспечивает проверку его полноты. Без критериев эффект данного метода существенно уменьшается?

- А). аналитические методы
- Б). статистические методы
- В). метод математического программирования
- Г). метод сценариев
- Д). метод дерева решений
- Е). эвристические методы
- Ж). метод экспертных оценок
- З). метод мозгового штурма

15. Что представляет собой дерево решений?

- А). сетевой график
- Б). декомпозиция (разукрупнение) главной цели организации
- В). графическая схема того, к какому выбору в будущем приведет нас принятое сегодня решение
- Г). графическое изображение количественных и качественных последствий серий решений (ветвей дерева)

Д). Морфологическая матрица.

16. Что означает в методе 6-5-3 цифра «3»?

- А). число экспертов
- Б). число идей, которые записывает на отдельном листе бумаги каждый эксперт;
- В). число экспертов за минусом одного
- Г). число часов, в течение которых происходит обсуждение проблемы
- Д). число организаторов экспертного опроса

17. Сколько вариантов решений формируется по окончании процедуры 6-5-3?

- А). 90
- Б). 108
- В). 30
- Г). 18
- Д). 15

18. Основной тип сценариев, который используется в методе сценариев при РУР – это?

- А) оптимистический
- Б) пессимистический
- В) исследовательский
- Г) предваряющий
- Д) сценарий, не поддающийся количественному измерению

19. Какое из определений понятия «управленческое решение» является неверным?

- А). Управленческое решение – выбор альтернативы
- Б). Управленческое решение – выбор комбинации альтернатив
- В). Управленческое решение – конкретный, наилучший способ устранения проблемы, который выбирает лицо, принимающее решения
- Г). Управленческое решение – творческий акт субъекта управления, направленный на устранение проблем, которые возникли в объекте управления
- Д). Управленческое решение – сопоставление возможных потерь и выгод, рисков и шансов

20. Какая функция не раскрывает роль решений в методологии и организации процесса управления?

- А). направляющая
- Б). координирующая
- В). связующая
- Г). мотивирующая
- Д). фильтрующая
- Е). психоаналитическая

21. Что не является аспектом комплексного и всестороннего обоснования управленческих решений?

- А). учет позитивных и негативных последствий каждого решения
- Б). экономическое обоснование решений
- В). социальное обоснование решений
- Г). демократизация управленческих решений
- Д). социокультурное обоснование решений

22. Что должно учитывать управленческое решение, чтобы быть реально осуществимым?
- А). общие и частные ограничения
  - Б). конкретные возможности управляемой системы
  - В). имеющиеся ресурсы
  - Г). характер и темперамент руководителя
  - Д). упущенную выгоду
23. Что может быть признано ошибкой при принятии управленческих решений?
- А). вновь принимаемые решения не учитывают предыдущие
  - Б). принятие псевдорешений, не несущих конкретного содержания
  - В). учет ситуации при принятии решения
  - Г). вовлечение исполнителей в процесс разработки и принятия управленческого решения
24. Какое решение является стратегическим?
- А). решение по конкретной сделке менеджера по продажам
  - Б). решение о выборе товарного рынка
  - В). решение о снижении цены на продукцию
  - Г). решение о выплате дивидендов акционерам
  - Д). решение о частичной замене материала
25. Назовите из нижеприведенного списка общие решения?
- А) решение о структуризации
  - Б) решение об улучшении трудовой дисциплины в цехе
  - В) решение о переводе рабочего из цеха №1 в цех №2
  - Г) решение о недопущении рабочего Иванова, находящегося в нетрезвом состоянии на рабочее место
  - Д) решение о сокращении персонала
26. Решение какого вида предпочтительнее в условиях дефицита времени?
- А) групповое;
  - Б) коллективное;
  - В) индивидуальное;
  - Г) проблемно - разрешающее;
  - Д) решение по выбору возможностей.
27. Какие решения относятся к решениям по выбору возможностей?
- А). решение о диверсификации
  - Б). решение о приобретении сети поставщиков в ситуации быстрого роста цен на материалы
  - В). решение о замене поставщика
  - Г). решение об освоении нового ассортимента
  - Д). решение о распределении прибыли
28. Какое решение относится к решениям, принимаемым в условиях риска?
- А). решение о запуске в производство определенного изделия
  - Б). решение транспортной компании застраховать свой парк автомобилей
  - В). решение о производстве новых изделий, жизненный цикл которых равен нескольким годам и более
  - Г). решение о диверсификации
  - Д). решение об освоении нового ассортимента

29. Какое решение относится к числу запрограммированных?
- А). определение числа мастеров исходя из нормы управляемости и числа рабочих в цеху
  - Б). решение о совершенствовании структуры организации
  - В). решение о введении в действие новой системы премирования
  - Г). решение о повышении (понижении) в должности
  - Д). решение о собственном производстве или закупке
30. Какое из определений раскрывает сущность контурных решений?
- А). контурные решения жестко регламентируют действия подчиненных, инициатива допускается в решении второстепенных вопросов
  - Б). контурные решения предельно жестко регламентируют действия подчиненных, инициатива полностью исключается
  - В). контурное решение – выбор, сделанный на основе ощущения, что он правильный
  - Г). контурное решение лишь приблизительно определяет схему действия подчиненных и дает широкий простор при выборе приемов и методов их осуществления
  - Д). контурное решение – решение, основанное на суждениях
31. Субъект принимаемых решений – это?
- А). руководитель организации
  - Б). руководитель организации или руководители подразделений
  - В). руководитель, управленческие работники, специалисты, служащие, рабочие
  - Г). руководитель, управленческие работники, специалисты, служащие
  - Д). руководитель и управленческие работники
32. Эти решения принимаются узкой группой лиц, образующих определенный орган управления (дирекции, советы, бюро, президиумы и др.)?
- А). индивидуальные решения
  - Б). коллективные решения
  - В). коллегиальные решения
33. Решение о найме специалиста на определенную управленческую должность относится к?
- А). интуитивным решениям
  - Б). решениям, основанным на суждениях
  - В). скоротечным решениям
  - Г). рациональным решениям
34. По степени значимости цели и периода реализации решения делятся на?
- А). интуитивные, скоротечные, решения, основанные на суждениях
  - Б). макроэкономические и микроэкономические
  - В). индивидуальные, коллегиальные, коллективные
  - Г). стратегические, тактические, оперативные
  - Д). запрограммированные и незапрограммированные
35. Из перечисленного: 1) принцип субъективности; 2) принцип предметности; 3) принцип справедливости; 4) принцип лояльности; 5) принцип объективности; 6) принцип системности; 7) принцип оптимальности; 8) принцип абстрактности – к принципам управленческих решений относятся?
- А). 1; 2; 6; 8
  - Б). 3; 4; 5; 7
  - В). 1; 3; 5; 7
  - Г). 2; 4; 6; 8

36. К незапрограммированным решениям относятся?

- А). решение о целях организации
- Б). решение о направлениях повышения качества продукции
- В). решение о замене износившегося оборудования завода
- Г). решение о разработке системы оплаты труда за выслугу лет в госучреждении
- Д). решение о совершенствовании организационной структуры

37. Из перечисленного: 1) указ; 2) закон; 3) предписание; 4) убеждение; 5) приказ; 6) разъяснение; 7) распоряжение; 8) указание; 9) принуждение; 10) положение - к формам подготовки управленческих решений относятся?

- А). 1; 3; 5; 7; 9; 10
- Б). 1; 2; 4; 6; 8; 10
- В). 1; 2; 5; 7; 8; 10

38. Из перечисленного: 1) положение; 2) протокол; 3) наставление; 4) инструкция; 5) сообщение; 6) совещание; 7) договор; 8) отчет; 9) контракт; 10) заседание – к формам реализации управленческих решений относятся?

- А). 1; 2; 4; 7; 9
- Б). 3; 5; 6; 8; 10
- В). 3; 6; 7; 9; 10

39. Из перечисленного: 1) штат работников организации или ее подразделения не более 10 человек; 2) время выполнения задания не должно превышать одного месяца со дня его выдачи; 3) штат работников не должен превышать 1000 – 1500 человек; 4) время выполнения одного задания не должно превышать одного года со дня его выдачи; 5) штат исполнителей, в той или иной степени привлеченных к выполнению цели, должен быть не менее десятка тысяч человек; 6) время выполнения цели или составляющих ее задач не должно быть точно задано (важен сам процесс достижения цели); 7) высокий профессионализм персонала или большое доверие к нему со стороны руководителя; 8) явно выраженное разделение управленческого и производственного труда; 9) возможно существенное и непрогнозируемое ограничение ресурсов – к основным условиям использования инициативно – целевой технологии РУР относятся?

- А). 3;4;8
- Б). 1;2;7
- В). 5;6;9

40. Из перечисленного: 1) штат работников организации или ее подразделения не более 10 человек; 2) время выполнения задания не должно превышать одного месяца со дня его выдачи; 3) штат работников не должен превышать 1000 – 1500 человек; 4) время выполнения одного задания не должно превышать одного года со дня его выдачи; 5) штат исполнителей, в той или иной степени привлеченных к выполнению цели, должен быть не менее десятка тысяч человек; 6) время выполнения цели или составляющих ее задач не должно быть точно задано (важен сам процесс достижения цели); 7) высокий профессионализм персонала или большое доверие к нему со стороны руководителя; 8) явно выраженное разделение управленческого и производственного труда; 9) возможно существенное и непрогнозируемое ограничение ресурсов – к основным условиям использования программно – целевой технологии РУР относятся?

- А). 3;4;8
- Б). 1;2;7
- В). 5;6;9



41. Из перечисленного: 1) штат работников организации или ее подразделения не более 10 человек; 2) время выполнения задания не должно превышать одного месяца со дня его выдачи; 3) штат работников не должен превышать 1000 – 1500 человек; 4) время выполнения одного задания не должно превышать одного года со дня его выдачи; 5) штат исполнителей, в той или иной степени привлеченных к выполнению цели, должен быть не менее десятка тысяч человек; 6) время выполнения цели или составляющих ее задач не должно быть точно задано (важен сам процесс достижения цели); 7) высокий профессионализм персонала или большое доверие к нему со стороны руководителя; 8) явно выраженное разделение управленческого и производственного труда; 9) возможно существенное и непрогнозируемое ограничение ресурсов – к основным условиям использования регламентной технологии РУР относятся?

А). 3;4;8

Б). 1;2;7

В). 5;6;9

42. Наиболее часто в организациях применяются?

А). инициативно – целевые технологии РУР

Б). программно – целевые технологии РУР

В). регламентные технологии РУР

43. Последовательность этапов при принятии управленческого решения американской школой управления – это?

А). постановка проблемы (идентификация); поиск (добывание) информации; оценка; принятие решения

Б). диагноз проблемы; формулировка критериев и ограничений; выявление альтернатив; оценка альтернатив; окончательный выбор

В). постановка задачи; предложение альтернативных решений; выбор наилучшего решения

Г). подготовка управленческого решения (постановка целей); разработка управленческого решения; принятие решения, реализация, анализ результатов

44. Последовательность этапов при принятии управленческого решения немецкой школой управления – это?

А). постановка проблемы (идентификация); поиск (добывание) информации; оценка; принятие решения

Б). диагноз проблемы; формулировка критериев и ограничений; выявление альтернатив; оценка альтернатив; окончательный выбор

В). постановка задачи; предложение альтернативных решений; выбор наилучшего решения

Г). подготовка управленческого решения (постановка целей); разработка управленческого решения; принятие решения, реализация, анализ результатов

45. Последовательность этапов при принятии управленческого решения японской школой управления – это?

А). постановка проблемы (идентификация); поиск (добывание) информации; оценка; принятие решения

Б). диагноз проблемы; формулировка критериев и ограничений; выявление альтернатив; оценка альтернатив; окончательный выбор

В). постановка задачи; предложение альтернативных решений; выбор наилучшего решения

Г). подготовка управленческого решения (постановка целей); разработка управленческого решения; принятие решения, реализация, анализ результатов

46. Последовательность этапов при принятии управленческого решения российской школой управления – это?
- А). постановка проблемы (идентификация); поиск (добывание) информации; оценка; принятие решения
  - Б). диагноз проблемы; формулировка критериев и ограничений; выявление альтернатив; оценка альтернатив; окончательный выбор
  - В). постановка задачи; предложение альтернативных решений; выбор наилучшего решения
  - Г). подготовка управленческого решения (постановка целей); разработка управленческого решения; принятие решения, реализация, анализ результатов
47. Имеются два решения по ситуации, в которой работница принесла начальнику цеха заявление о пятидневном отпуске за свой счет по личным причинам. Какое из двух решений наилучшим образом отвечает моральным критериям и экономически более эффективно?
- А). руководствуясь приоритетами производства и внезапностью заявления, начальник цеха отказывает работнице в отпуске
  - Б). учитывая сложившуюся в коллективе доброжелательную обстановку, начальник цеха просит коллектив цеха заменить на пять дней работницу и, получив на это их согласие, разрешает пятидневный отпуск
48. Согласно системе принятия решений «рингисэй»?
- А). решения принимаются руководителем единолично, и ответственность за результаты полностью ложится на него
  - Б). все решения принимаются путем согласования всеми членами группы, а ответственность берёт на себя руководитель
  - В). ответственность за результаты ложится на того, кто инициировал принятие решения независимо от его положения на предприятии
  - Г). ответственность за принятие решений распределяется между всеми членами группы
49. В зависимости от социально – психологической проработки управленческие решения со стороны потенциальных исполнителей могут встретить?
- А). воздействие и взаимодействие
  - Б). противодействие и воздействие
  - В). взаимодействие и противодействие
50. Из перечисленного: 1) получение информации о ситуации; 2) постановка задачи; 3) отбор основных вариантов управленческих решений; 4) коллективная экспертная оценка; 5) прогноз или анализ положения (процесса); 6) разработка сценариев развития ситуации; 7) диагностика ситуации; 8) принятие решения; 9) разработка плана действий; 10) выявление проблемной ситуации; 11) экспертная оценка основных вариантов управленческих решений; 12) анализ результатов развития ситуации – в состав первого блока этапов разработки управленческого решения включены?
- А). 2;3;6;11
  - Б). 1;5;7;10
  - В). 4;8;9;12
51. Из перечисленного: 1) получение информации о ситуации; 2) постановка задачи; 3) отбор основных вариантов управленческих решений; 4) коллективная экспертная оценка; 5) прогноз или анализ положения (процесса); 6) разработка сценариев развития ситуации; 7) диагностика ситуации; 8) принятие решения; 9) разработка плана действий; 10) выявление проблемной ситуации; 11) экспертная оценка основных вариантов

управленческих решений; 12) анализ результатов развития ситуации – в состав второго блока этапов разработки управленческого решения включены?

А). 2;3;6;11

Б). 1;5;7;10

В). 4;8;9;12

52. Из перечисленного: 1) получение информации о ситуации; 2) постановка задачи; 3) отбор основных вариантов управленческих решений; 4) коллективная экспертная оценка; 5) прогноз или анализ положения (процесса); 6) разработка сценариев развития ситуации; 7) диагностика ситуации; 8) принятие решения; 9) разработка плана действий; 10) выявление проблемной ситуации; 11) экспертная оценка основных вариантов управленческих решений; 12) анализ результатов развития ситуации – в состав третьего блока этапов разработки управленческого решения включены?

А). 2;3;6;11

Б). 1;5;7;10

В). 4;8;9;12

53. При реализации своих решений руководители этого типа темперамента решительны и настойчивы?

А). руководители холерического темперамента

Б). руководители сангвинического темперамента

В). руководители флегматического темперамента

Г). руководители меланхолического темперамента

54. Руководители этого типа темперамента пытаются учесть все возможные отрицательные последствия реализации решений?

А). руководители холерического темперамента

Б). руководители сангвинического темперамента

В). руководители флегматического темперамента

Г). руководители меланхолического темперамента

55. Руководители этого типа темперамента предпочитают коллективное обсуждение ключевых элементов уже принятых или решений?

А). руководители холерического темперамента

Б). руководители сангвинического темперамента

В). руководители флегматического темперамента

Г). руководители меланхолического темперамента

56. Решения, принятые руководителем этого типа темперамента, характеризуются высоким уровнем риска, решительностью и бескомпромиссностью?

А). руководители холерического темперамента

Б). руководители сангвинического темперамента

В). руководители флегматического темперамента

Г). руководители меланхолического темперамента

57. Из перечисленного: 1) темперамент; 2) возраст; 3) пол; 4) характер; 5) профессионализм; 6) образ мышления; 7) образование; 8) настрой; 9) стиль управления – к слабо изменяемым личным качествам руководителя, влияющим на процесс разработки управленческих решений, относятся?

А). 2;4;5;6;7;9

Б). 1;3

В). 6;8

- Г). 1;3;2;5;6
- Д). 6;8;9

58. Из перечисленного: 1) темперамент; 2) возраст; 3) пол; 4) характер; 5) профессионализм; 6) образ мышления; 7) образование; 8) настрой; 9) стиль управления – к неизменяемым личным качествам руководителя, влияющим на процесс разработки управленческих решений, относятся:

- А). 2;4;5;6;7;9
- Б). 1;3
- В). 6;8
- Г). 1;3;2;5;6
- Д). 6;8;9

59. Из перечисленного: 1) темперамент; 2) возраст; 3) пол; 4) характер; 5) профессионализм; 6) образ мышления; 7) образование; 8) настрой; 9) стиль управления – к сильно изменяемым личным качествам руководителя, влияющим на процесс разработки управленческих решений, относятся:

- А) 2;4;5;6;7;9
- Б) 1;3
- В) 6;8
- Г) 1;3;2;5;6
- Д) 6;8;9

60. К факторам прямого воздействия относятся?

- А). поставщики, конкуренты, потребители, законы и органы государственного регулирования, трудовые ресурсы
- Б). экономика, политика, профсоюзы
- В). социокультурные факторы

61. Уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие, называется?

- А). взаимосвязанностью факторов внешней среды
- Б). сложностью внешней среды
- В). неопределенностью внешней среды;
- Г). неподвижностью внешней среды
- Д). подвижностью внешней среды

62. Относительная скорость изменения внешней среды называется ее?

- А). сложностью
- Б). неопределенностью
- В). изменчивостью
- Г). взаимосвязанностью
- Д). подвижностью

63. К факторам косвенного воздействия относятся?

- А). поставщики
- Б). конкуренты
- В). технология
- Г). потребители
- Д). состояние экономики

64. Обычно неопределенность связывают с?

- А). разработкой управленческих решений
- Б). реализацией управленческих решений

65. Из перечисленного: 1) низкий; 2) средний; 3) нормативный; 4) абсолютный; 5) высокий; 6) нулевой; 7) негативный; 8) сверхвысокий – к уровням неопределенности относятся?

- А). 3;4;6;7
- Б). 2; 4;6;8
- В). 1;2;5;8
- Г). 1;3;5;7

66. Условия неопределенности отличаются от условий риска отсутствием?

- А). качественных значений вероятности следствий осуществления принятого решения
- Б). количественных значений вероятности следствий осуществления принятого решения

67. В случае, когда диспетчер аэропорта, рассчитывая коридор для посадки прибывающего самолета, не учел все параметры воздушного бассейна и траектории движения самолета, в результате чего самолет был вынужден приземлиться в поле за посадочной полосой – неопределенность рассматривается как?

- А). процесс
- Б). явление

68. Из перечисленного: 1) отсутствие полной, достоверной информации; 2) ограничения на ресурсы; 3) воздействие форс – мажорных обстоятельств; 4) сложность обработки информации; 5) несоответствие решения объективному ожиданию объекта управления; 6) монополизация необходимых сведений внешними органами управления – к основным причинам неопределенности при разработке управленческих решений относятся?

- А). 2;3;5
- Б). 1;4;6
- В). 2;4;6
- Г). 1;3;5

69. В случае, когда движение земной коры неожиданно вызвало оседание фундамента нового здания, и поэтому досрочную сдачу объекта пришлось отложить – неопределенность рассматривается как?

- А). процесс
- Б). явление

70. При принятии решений в условиях неопределенности этим правилом пользуются оптимистично настроенные, рискованные, азартные люди, которые игнорируют возможные потери, рассчитывая на успех?

- А). правило минимакса
- Б). правило максимина
- В). правило максимакса

71. В соответствии с этим правилом принимающий решение в условиях неопределенности исходит из того, что ситуация будет развиваться скорее всего по наимухудшему сценарию?

- А). правило минимакса
- Б). правило максимина
- В). правило максимакса

72. В соответствии с этим правилом рассчитываются максимально возможные потери по каждому варианту решения сравнительно с другими вариантами и выбирается тот вариант, который имеет наименьшие потери из максимальных?

- А). правило минимакса
- Б). правило максимина
- В). правило максимакса

73. Для оценки вариантов решений в условиях риска наиболее часто используются?

- А). таблицы решений
- Б). «дерево целей
- В). платежная матрица
- Г). «дерево причин»
- Д). «дерево решений»;
- Е). морфологическая матрица
- Ж). шкала Харрингтона

74. Выберите корректное определение понятия «риск»?

- А). риск – ситуация наличия у менеджера всей информации, необходимой для принятия решения
- Б). риск – объективная, а не субъективная вероятность негативных последствий решения
- В). риск – опасность возникновения ущерба
- Г). риск – ситуация, когда управленческая цель или проблема неочевидны, значительная часть информации недоступна, оценка вероятностей наступления последствий вариантов решения затруднительна
- Д). риск – вероятность наступления позитивных последствий при реализации варианта решения.

75. Под эффективным решением будем понимать такое, осуществление которого?

- А). позволяет достичь поставленной цели
- Б). использует открывающиеся перед организацией новые возможности
- В). использует минимально возможное количество ресурсов
- Г). имеет незначительное (минимальное, приемлемое) количество негативных последствий

76. К основным видам ответственности можно отнести?

- А). уголовную
- Б). социальную
- В). общественную
- Г). дисциплинарную

77. Какая из приведенных формул соответствует административному произволу в организации?

- А). полномочия > ответственность
- Б). полномочия < ответственность
- В). полномочия = ответственность

78. Целевая ориентация управленческих решений означает?

- А). определение приоритетов решений
- Б). определение цели решения
- В). планирование выполнения решения
- Г). определение исполнителей решения

79. Из перечисленного: 1) квалификация, принимающего решение; 2) целевая ориентация; 3) обоснованность; 4) наличие своевременной релевантной информации; 5) своевременность; 6) адресность; 7) четкое распределение функций, прав и ответственности; 8) отработанная процедура принятия и реализации решений; 9) прогнозирование возможных негативных последствий – к условиям качества управленческих решений можно отнести?

- А). 1;4;7;8
- Б). 2;3;5;6;9
- В). 1;3;4;7
- Г). 1;3;5;7;9

80. Из перечисленного: 1) квалификация, принимающего решение; 2) целевая ориентация; 3) обоснованность; 4) наличие своевременной релевантной информации; 5) своевременность; 6) адресность; 7) четкое распределение функций, прав и ответственности; 8) отработанная процедура принятия и реализации решений; 9) прогнозирование возможных негативных последствий – к факторам качества управленческих решений можно отнести?

- А). 1;4;5;7;9
- Б). 1;3;5;7;9
- В). 2;3;5;6;9
- Г). 2;4;6;8;9

81. Этот тип контроля эффективен для циклических процессов с малым временем цикла, например, несколько часов или дней, при небольшой стоимости разработки или реализации управленческих решений?

- А). контроль по результатам
- Б). предварительный контроль
- В). контроль по упреждению
- Г). текущий контроль
- Д). заключительный контроль

82. Правомерно ли разграничивать качество разработки и качество реализации управленческих решений, эффективность разработки и эффективность реализации управленческих решений?

- А). нет
- Б). да

83. В случае «широкого» понимания контроль – это?

- А). наблюдение за фактами, явлениями, их измерение, регистрация, группировка для получения итоговых данных
- Б). сопоставление фактических результатов с плановыми заданиями
- В). принятие оперативных мер по устранению отклонений или их предупреждение

84. Можно ли поставить в строгое соответствие качество подготовки и эффективность реализации управленческих решений?

- А). да
- Б). нет

85. Управление эффективностью управленческих решений через систему?

- А). количественных оценок на базе реальных показателей, норм и стандартов эффективности выпускаемой продукции и деятельности самой организации

- Б). качественных оценок на базе реальных показателей, норм и стандартов эффективности выпускаемой продукции и деятельности самой организации
- В). количественных и качественных оценок на базе реальных показателей, норм и стандартов эффективности выпускаемой продукции и деятельности самой организации

86. Создание или пополнение базы данных, формирование статистики деятельности организации, выявление инновационных технологий, прошедших апробацию – это функции?

- А). предварительного контроля
- Б). заключительного контроля
- В). текущего контроля

87. Юридическую основу для проведения контроля составляют?

- А). учредительные документы
- Б). уголовно – процессуальный кодекс
- В). решения вышестоящих органов
- Г). постановления собрания акционеров организации

88. Какой контроль является фильтрующим?

- А). предварительный контроль
- Б). направляющий контроль
- В). последующий контроль
- Г). разовый контроль с целью приостановления решения при резких отклонениях фактических результатов от запланированных
- Д). непрерывный контроль

89. Релевантная информация - это?

- А). информация, полученная в результате обобщения прошлого опыта
- Б). информация, касающаяся конкретной проблемы
- В). избыточная информация
- Г). информация, существенная для сравнения альтернативных вариантов
- Д). информация, полученная в результате анализа хозяйственной деятельности объекта управления

90. Казуальное моделирование – это?

- А). интуитивное
- Б). имитационное
- В). причинно-следственное
- Г). нет правильного ответа

91. Решение принимают лица, не занимавшиеся ранее данной проблемой, но являющиеся специалистами в смежных областях – назовите метод?

- А). экспертных оценок
- Б). метод Дельфи
- В). метод инкубации
- Г). метод неспециалиста

92. В результате внутриорганизационных кадровых перестановок, на которые было потрачено 45 тыс. рублей (в том числе на создание новой должности – 15 тыс. рублей, на закупку оргтехники – 20 тыс. руб.), прибыль организации в этом месяце выросла на 50 тыс. рублей. Таким образом, эффективность принятого в данном месяце в области управления кадрами управленческого решения составила (в процентах) ...?



- А). 100
- Б.) 50
- В). 110
- Г). 150

93. В результате замены старого оборудования на новое, на приобретение которого было потрачено 500 тыс. рублей, прибыль организации выросла на 100 тыс. рублей. Кроме того, реализация старого оборудования принесла 30 тыс. рублей прибыли. Таким образом, эффективность реализованного управленческого решения составила (в процентах) ...?

- А). 20
- Б). 26
- В). 50
- Г). 15

94. В теории управленческих решений понятие «Альтернатива» — это?

- А). Совокупность взаимосвязанных характеристик, принятых для описания объекта организационного управления и их установленные нормативные значения
- Б). Количественная или качественная величина, характеризующая объект управления
- В). Формализованное описание желаемого состояния объекта организованного управления
- В). Возможный или один из возможных, практически осуществимый способ разрешения проблемы
- Г). Состояние управляемой системы, оцениваемое относительно поставленной цели

95. В теории управленческих решений понятие «Критерий» — это...?

- А). совокупность взаимосвязанных характеристик, принятых для описания объекта организационного управления и их установленные нормативные значения
- Б). формализованное описание желаемого состояния объекта организационного управления
- В). частный случай показателя, если на основе этого показателя делается вывод о различии объектов или наличии у них определённых свойств
- Г). состояние управляемой системы, оцениваемое относительно поставленной цели
- Д). количественная или качественная величина, характеризующая объект управления

96. Что означает понятие “чистый риск”?

- А). Все издержки, связанные с решением, минус вероятная прибыль
- Б). Вероятность получения убытка или нулевого результата
- В). Разность между максимально возможными величинами прибыли и убытков
- Г). Количественная оценка вероятности получения запланированной прибыли

97. Какие из перечисленных типов шкал используются для получения качественных экспертных оценок?

- А). Вербально – числовая шкала
- Б). Номинальная шкала
- В). Порядковая шкала
- Г). Все перечисленное

98. Методы исследования операций (моделирования) используются для решения?

- А). слабо структурированных проблем
- Б). рутинных проблем
- В). хорошо структурированных проблем
- Г). наиболее часто встречающихся управленческих задач

99. Сколько критериев оценки ситуации используется в модели Врума – Йеттона?

- А). 5
- Б). 7
- В). 3
- Г). 9

100. В теории управленческих решений понятие «Проблема» - это ?

- А). расхождение между желаемым и фактическим состоянием объекта организационного управления
- Б). количественная или качественная величина, характеризующая объект управления
- В). формализованное описание желаемого состояния объекта организационного управления
- Г). совокупность взаимосвязанных характеристик, принятых для описания объекта организационного управления и их установленные нормативные значения
- Д). состояние управляемой системы, оцениваемое относительно поставленной цели

## **Проблемно-аналитические задания**

### **Типовые проблемные задачи**

#### **Задание №1.**

Генерация альтернатив выполнения работ

Организация оказывает услугу по организации различных праздников: свадьбы, дни рождения и др. Все работники привлекаются для выполнения заказа на временной основе, это позволяет снизить издержки, связанные с сезонными колебаниями спроса на данную услугу.

В летний сезон на рынке аналогичных услуг появляется много неофициальных конкурентных неформальных групп, создаваемых, как правило, студентами вузов. Их услуги дешевле (отсутствие налоговых выплат), они мобильны и активны. Круг клиентов организации уменьшается доход падает.

Возможности организации в части предложений интересных и оригинальных сценариев проведения праздников и торжеств достаточно широкие, но не безграничные. Например, разработка нового сценария с привлечением квалифицированного сценариста составляет значительную часть затрат, включаемых в смету услуги. В то же время база данных с приобретенными ранее сценариями позволяет во многих случаях использование уже готовых сценариев.

Перед руководством организацией стоит задача усиления конкурентных преимуществ в сезон летних каникул студентов, для чего было предложено найти альтернативные варианты оказания услуги в части проведения праздников и торжеств. При поиске альтернативных вариантов необходимо: составить схему процесса оказания услуги от момента поступления заказа до момента завершения услуги, используя морфологический анализ сгенерировать варианты способов оказания услуги.

#### **Задание №2**

Метод Дельфи в прогнозах организации

Компания, занимающаяся, в сфере автоматизации и робототехники хочет получить информацию о том, когда можно будет использовать автоматизированные устройства в сфере быта для оптимизации времени уходящие на повседневные дела такие как, закупка продуктов питания, уборка комнат, стирка одежды и т.д.

Для начала прогнозирования по этому методу компания должна войти в контакт с рядом экспертов.

Ответьте на вопросы

1. Каких специалистов необходимо включить в состав экспертов?
2. Что необходимо сообщить экспертам для начала работы?
3. Как интерпретировать результаты полученных экспертных оценок?

#### Методические рекомендации

Эксперты должны быть представителями самых разных областей данной отрасли промышленности, включая непосредственно домохозяек, инженерно-технических работников автоматизированного отдела и отдела робототехники, продавцов консультантов, инженеров по техобслуживанию и конструкторов роботов, представителей передовых фирм на рынке бытовой техники.

Экспертам объясняется стоящая перед компанией задача, и каждого эксперта спрашивают, когда, по его мнению, можно будет заменить обычную бытовую технику на роботизированную и автоматизированную.

Интерпретация результатов работы экспертов оценивается следующим образом:

Шаг 1. Анализ, скорее всего, покажет, что первые ответы дадут, вероятно, очень большой разброс данных, например, от 2020 до 2050 года.

Шаг 2. Эти ответы обрабатываются и возвращаются экспертами. При этом каждого эксперта просят пересмотреть свою оценку в свете ответов других экспертов.

Шаг 3. После повторения этой процедуры несколько раз мнения могут сблизиться, так что около 80% ответов даст срок от 2020 до 2025 года, что будет достаточным для целей планирования производства и реализации автоматизированных роботов.

#### Задание №3

##### Поиск путей решения проблем

Хлебопекарные предприятия, как правило, сталкиваются с проблемой своевременного удовлетворения утреннего заказа торговой сети. Большинство магазинов хотели бы получать хлебобулочные изделия в широком ассортименте уже к открытию магазина. Следствием этого требования является неравномерная загрузка хлебопекарных печей в течение суток, чрезмерное напряжение с отгрузкой продукции в утренние часы, нарушение графиков доставки продукции и существенная вероятность поставки продукции сомнительной свежести.

Вопрос: Какие пути решения возникающих проблем Вы можете предложить? Как должны взаимодействовать структурные подразделения хлебопекарных предприятий для решения этих проблем?

#### Типовые ситуационные задачи

##### Задание №1

##### Алгоритм принятия управленческого решения

В 2008 году банки столкнулись с серьезной, масштабной проблемой – финансовым кризисом, который довольно серьезно отразился на всей банковской системе. Существует множество причин, которые привели к масштабному кризису в банковской сфере. Одна из причин – ошибки в анализе финансовых процессов, прогнозировании результатов деятельности, иными словами, стратегические ошибки руководства банков. Например, отсутствие своевременной корректировки или перестройки процесса управления банком в связи с меняющимися экономическими условиями, отсутствие четкого и ясного алгоритма принятия решений не только в нормальных условиях, но и в условиях кризиса ведет к тому, что практически невозможно обеспечить резерв для повышения эффективности и оптимизации деятельности банка.

Задание. Предложите последовательность шагов, направленных на решение описанной выше проблемы в виде поэтапных действий – от момента построения целевой модели до момента организации контроля реализации управленческого решения.

### *Задание № 2.*

#### Методы диагностики проблем

Туристская фирма «Тур-век» специализируется на международном туризме, который объединяет въездной и выездной. Является очень молодой, имеет несколько постоянных клиентов, для которых организует раз в год туры за рубеж.

Турфирма предоставила клиенту информацию о свойствах турпродукта, включая информацию о программе пребывания, маршруте путешествия и другую необходимую информацию о стране пребывания, что вполне устроило клиента. Но по возвращению клиент выразил свое недовольство по поводу качества обслуживания и несоответствие условий проживания.

На туристическом рынке данная турфирма является средней по уровню развития и доходов. За некоторое время работы, фирма обзавелась несколькими постоянными клиентами.

Вследствие этой проблемной ситуации из-за ошибки туроператора может быть причинен ущерб турфирме, оцениваемый в \$ 40 000. Турфирма может потерять порядка 8 клиентов, будет страдать репутация и имидж фирмы, что впоследствии помешает привлечению новых клиентов.

По подсчетам менеджеров фирмы, организация может потерять в ходе судебных разбирательств около \$ 120 000, включая возмещение денежных средств пострадавшему клиенту за тур, затраты на юридические консультации и ведение дела адвокатом в суде, средства на восстановление имиджа организации и активную рекламу на местном телевидении и радио.

Вопрос.

Насколько точно описана проблемная ситуация?

Сформулируйте цели (ожидаемые результаты) решения проблемной ситуации

Какие варианты решения проблемы Вы можете предложить?

Как избежать данной проблемы в будущем?

### *Задание № 3*

#### Методы выявления (генерирования) альтернатив

Алексей Иванович - менеджер среднего звена. Он работает начальником сборочного участка небольшого предприятия. Сегодня первый день как он вернулся из отпуска. Первый звонок был от менеджера по сбыту, который сказал, что последняя партия деталей забракована и из-за этого нарушаются условия договора с постоянным и выгодным для фирмы заказчиком. Второй звонок был от секретаря-референта директора, которая сообщила, что через час состоится рабочее совещание у директора фирмы, посвященное этому вопросу. Третий звонок был от жены заместителя

Алексея Ивановича, исполнявшего обязанности начальника цеха во время его отпуска; звонившая предупредила Алексея Ивановича, что ее муж заболел и врач выписал ему больничный лист сроком на неделю. Алексей Иванович откинулся в кресле и задумался...

Представьте себя на месте Алексея Ивановича:

1. Определите возникшие проблемы. Проранжируйте (актуальность, масштабность, степень риска) и классифицируйте их (производственные, технические, информационные, экономические, кадровые).
2. Формализуйте каждую проблему - определите разницу между фактическим и желаемым состоянием объекта по его параметрам.
3. Определите “дерево целей” и на основе его “дерево решений”.
4. Проведите анализ принятых решений с различных точек зрения:
  - по степени влияния на будущее организации;
  - по времени реализации;
  - по степени обязательности исполнения;

- по широте охвата;
- по содержанию;
- по какому-либо другому критерию.

Изобразите графически алгоритм принятия Вашего окончательного решения. Обоснуйте правильность принятия решения.

### Типовые тесты

**1. Для выполнения всех управленческих функций в менеджменте является обязательным:**

- А) построение организационной структуры;
- Б) принятие эффективного управленческого решения;
- В) обновление логистической сети.

**2. Главной определяющей чертой современного руководителя является:**

- А) умение прогнозировать динамику событий;
- Б) достигать запланированных финансовых показателей;
- В) подбирать необходимые кадры.

**3. Дополнительными функциями менеджмента являются:**

- А) мотивация и координация;
- Б) планирование и управление;
- В) принятие управленческих решений и коммуникации.

**4. Лица, разрабатывающие решения, например, разработчики, конструкторы, менеджеры, относятся к категории ...**

- А) экспертов;
- Б) специалистов;
- В) исполнителей.

**5. Специалисты, обладающие более глубокими знаниями по отдельным вопросам, которые приглашаются в организацию на постоянной или временной основе – это:**

- А) эксперты;
- Б) рецензенты;
- В) консультанты.

**6. Некоторое несоответствие (разрыв) между целями, которые ставит перед собой или преследует лицо, принимающее решение, и фактическим (или прогнозируемым) положением дел в управляемой системе (объекте, или процессе) – это:**

- А) ситуация;
- Б) гипотеза;
- С) проблема.

**7. Согласно Дж.Дьюи проблема – это:**

- А) ощущаемая трудность;
- Б) стимулирующая ситуация, для которой у организма нет готового ответа
- С) различие между тем, что вы хотите, и что вы имеете.

**8. Ключевыми элементами определения проблемы являются:**

- А) невозможность оценки текущих и плановых показателей;

- Б) восприятие (ощущение) трудности, разрыва, несоответствия субъектом принятия решения;
- В) прогнозирование финансовых трудностей.

**9. Процесс поиска выхода из положения и результат этого процесса – являются описанием понятия ...**

- А) анализ;
- Б) проблема;
- В) решение.

**10. Какие элементы включает в себя понятие «проблемная ситуация»?**

- А) собственно проблема, ожидания принимающих решение лиц, возможные пути решения проблемы;
- Б) методы оценки и анализа проблемы;
- В) решение проблемы и контроль его выполнения.

**11. Экономико-математический метод, используемый для принятия конкретного управленческого решения – это метод:**

- А) выбора альтернатив;
- Б) формирования поля альтернатив;
- В) принятия решений.

**12. Принцип принятия решений, определяющий необходимость учета совокупности факторов, имеющих долгосрочный характер, и учет последствий реализации решений – это подход:**

- А) инновационный;
- Б) перспективный;
- В) статистический;

**13. «Коммуникация, возникающая внутри самого индивидуума. Индивидуум говорит сам с собой. Он является и посылающей, и принимающей стороной» - является характеристикой ... коммуникации.**

- А) внутриличностной;
- Б) межличностной;
- В) общественной.

**14. В каком аспекте может быть представлена информация?**

- А) математическом;
- Б) теоретическом;
- В) аксеологическом.

**15. Какой показатель служит мерой неопределенности информации?**

- А) сложность;
- Б) энтропия;
- В) количество.

**Примерный перечень вопросов к промежуточной аттестации:**

1. Предмет, задачи и структура курса «Методы принятия управленческих решений»
2. Понятие управленческого решения: сущность и содержание.
3. Решение и Управленческое Решение. Отличия и признаки управленческого решения. УР как процесс и явление.

4. Требования, предъявляемые к управленческим решениям
5. Реквизиты управленческих документов. Требования к оформлению управленческих решений.
6. Проблемы, возникающие при принятии управленческих решений, их структура, предмет, объект, субъект, цели.
7. Типология управленческих решений
8. Структура принятия управленческих решений в организации
9. Вариативность управленческих решений.
10. Содержание и стадии процесса принятия управленческих решений
11. Технология принятия управленческих решений
12. Системный анализ в принятии управленческих решений. Его отличия от традиционного анализа.
13. Инструменты принятия решений и анализа, используемые на различных стадиях разработки управленческого решения.
14. Принципы организации разработки управленческих решений.
15. Функции руководителя, системного аналитика в организации разработки. Картотека проблемных ситуаций.
16. Типовые этапы разработки управленческого решения.
17. Принципиальная схема разработки и реализации управленческого решения.
18. Методология принятия управленческих решений.
19. Модели и методы принятия управленческих решений.
20. Формализованные методы принятия управленческих решений.
21. Методы графического отображения управленческих проблем и методы их выявления.
22. Математические методы разработки управленческих решений.
23. Статистические методы разработки управленческих решений.
24. Экспертные методы разработки управленческих решений.
25. Теоретические основы прогнозирования управленческих решений
26. Эвристические методы принятия управленческих решений
27. Методы ситуационного анализа в разработке управленческого решения
28. Условия и факторы качества управленческих решений.
29. Принятие управленческих решений в условиях неопределенности и риска.
30. Факторы риска при принятии управленческого решения
31. Понятие неопределенности в системе принятия управленческого решения
32. Приемы разработки и выборов управленческих решений в условиях неопределенности и риска.
33. Информационное обеспечение принятия управленческих решений
34. Эволюция информационных систем в области принятия управленческих решений.
35. Эффективность использования информационных технологий и их влияние на процесс и результаты управленческих решений.
36. Значение коммуникаций в процессе разработки управленческих решений
37. Влияние организационной культуры на принятие управленческих решений
38. Критерии эффективности управленческих решений
39. Методы оценки эффективности управленческих решений
40. Контроль реализации управленческих решений.
41. Методы контроля управленческих решений.
42. Мониторинг в системе принятия управленческих решений.
43. Управленческие решения и ответственность.
44. Социально-психологические основы разработки управленческих решений.
45. Человеческий фактор и принятие управленческих решений
46. Конфликты при разработке и принятии управленческих решений.

47. Влияние интересов на принятие управленческих решений.
48. Влияние личных качеств менеджера на принятие решений.
49. Особенности принятия управленческих решений на современном этапе.
50. Особенности и методы принятия решений в сфере стратегического управления.
51. Особенности и методы принятия решений в сфере управления персоналом.

## **5. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания индикаторов достижения компетенций**

Специфика формирования компетенций и их измерение определяется структурированием информации о состоянии уровня подготовки обучающихся.

Алгоритмы отбора и конструирования заданий для оценки достижений в предметной области, техника конструирования заданий, способы организации и проведения стандартизированной оценочных процедур, методика шкалирования и методы обработки и интерпретации результатов оценивания позволяют обучающимся освоить компетентностно-ориентированные программы дисциплин.

Формирование компетенций осуществляется в ходе всех видов занятий, практики, а контроль их сформированности на этапе текущей, промежуточной и итоговой аттестации.

Оценивание знаний, умений и навыков по учебной дисциплине осуществляется посредством использования следующих видов оценочных средств:

- опросы: устный, письменный;
- задания для практических занятий;
- ситуационные задания;
- контрольные работы;
- коллоквиумы;
- написание реферата;
- написание эссе;
- решение тестовых заданий;
- экзамен.

### **Опросы по вынесенным на обсуждение темам**

Устные опросы проводятся во время практических занятий и возможны при проведении аттестации в качестве дополнительного испытания при недостаточности результатов тестирования и решения заданий. Вопросы опроса не должны выходить за рамки объявленной для данного занятия темы. Устные опросы необходимо строить так, чтобы вовлечь в тему обсуждения максимальное количество обучающихся в группе, проводить параллели с уже пройденным учебным материалом данной дисциплины и смежными курсами, находить удачные примеры из современной действительности, что увеличивает эффективность усвоения материала на ассоциациях.

Основные вопросы для устного опроса доводятся до сведения студентов на предыдущем практическом занятии.

Письменные опросы позволяют проверить уровень подготовки к практическому занятию всех обучающихся в группе, при этом оставляя достаточно учебного времени для иных форм педагогической деятельности в рамках данного занятия. Письменный опрос проводится без предупреждения, что стимулирует обучающихся к систематической подготовке к занятиям. Вопросы для опроса готовятся заранее, формулируются узко, дабы обучающийся имел объективную возможность полноценно его осветить за отведенное время.

Письменные опросы целесообразно применять в целях проверки усвояемости значительного объема учебного материала, например, во время проведения аттестации, когда необходимо проверить знания обучающихся по всему курсу.



При оценке опросов анализу подлежит точность формулировок, связность изложения материала, обоснованность суждений.

### **Решение заданий (кейс-методы)**

Решение кейс-методов осуществляется с целью проверки уровня навыков (владений) обучающегося по применению содержания основных понятий и терминов дисциплины вообще и каждой её темы в частности.

Обучающемуся объявляется условие задания, решение которого он излагает либо устно, либо письменно.

Эффективным интерактивным способом решения задания является сопоставления результатов разрешения одного задания двумя и более малыми группами обучающихся.

Задачи, требующие изучения значительного объема, необходимо относить на самостоятельную работу студентов, с непременным разбором результатов во время практических занятий. В данном случае решение ситуационных задач с глубоким обоснованием должно представляться на проверку в письменном виде.

При оценке решения заданий анализируется понимание обучающимся конкретной ситуации, правильность её понимания в соответствии с изучаемым материалом, способность обоснования выбранной точки зрения, глубина проработки рассматриваемого вопроса, умением выявить основные положения затронутого вопроса.

### **Решение заданий в тестовой форме**

Проводится тестирование в течение изучения дисциплины

Не менее чем за 1 неделю до тестирования, преподаватель должен определить обучающимся исходные данные для подготовки к тестированию: назвать разделы (темы, вопросы), по которым будут задания в тестовой форме, теоретические источники (с точным указанием разделов, тем, статей) для подготовки.

При прохождении тестирования пользоваться конспектами лекций, учебниками, и иными материалами не разрешено.