

Рабочая программа дисциплины

**Методы принятия управленческих решений**

<i>Направление подготовки</i>	Экономика
<i>Код</i>	38.03.01
<i>Направленность (профиль)</i>	Финансы в цифровой экономике
<i>Квалификация выпускника</i>	бакалавр

---

Москва  
2023

**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
Общепрофессиональные		ОПК - 4

**2. Компетенции и индикаторы их достижения**

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

**3. 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		

	- основные правила анализа экономических и финансовых категорий; - передовые практики зарубежного и российского алгоритма анализа финансовых продуктов.	- применять на практике алгоритмы анализа форм финансовых показателей деятельности компаний; - применять зарубежные методички оценок для транснациональных компаний.	- навыками экономического анализа экономических и финансовых категорий; - навыками оценки иностранных компаний по зарубежным методикам.
<b>ОПК – 4</b>			
	- современные методы разработки обоснованных организационно-управленческих решений, с учетом достижения экономической эффективности	- рассчитать ожидаемые результаты реализации предлагаемых организационно-управленческих решений, применяя современные информационные технологии	-навыками реализации организационно-управленческих решений, для достижения экономической эффективности

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

Дисциплина относится к обязательной части учебного плана ОПОП.

Дисциплина взаимосвязана с другими дисциплинами, такими как: «Тайм менеджмент», «Менеджмент», «Деньги, кредит, банки», «Статистика», «Мировая экономика и международные экономические отношения» и др.

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

Профиль (направленность) программы установлена путем ее ориентации на сферу профессиональной деятельности выпускников: Финансы в цифровой экономике.

#### 5. Объем дисциплины

<i>Виды учебной работы</i>	<i>Формы обучения</i>		
	<i>Очная</i>	<i>Очно-заочная</i>	<i>Очно-заочная с применением ДОТ</i>
<b>Общая трудоемкость:</b> зачетные единицы/часы	4/144	4/144	4/144
<b>Контактная работа:</b>			
Занятия лекционного типа	18	8	4
Занятия семинарского типа	36	8	10
Промежуточная аттестация: Зачет / зачет с оценкой / экзамен /	0,15	0,15	0,1
<b>Самостоятельная работа (СРС)</b>	89,85	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. Очная форма обучения**

№ п/п	Раздел/тема	Виды учебной работы (в часах)						
		Контактная работа						Самостоятельная работа
		Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа				
		<i>Лекции</i>	<i>Иные учебные занятия</i>	<i>Практические занятия</i>	<i>Семинары</i>	<i>Лабораторные раб.</i>	<i>Иные занятия</i>	
1.	Функции решения в методологии и организации процесса управления	2		4				11
2.	Типология управленческих решений	3		4				11
3.	Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения	3		4				11
4.	Анализ альтернатив действий	2		4				11
5.	Анализ внешней среды и ее влияние на реализацию альтернатив	2		4				11
6.	Приемы разработки и выработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска	2		8				11
7.	Эффективность решений	2		4				11
8.	Контроль реализации управленческих решений	2		4				12,85
	Промежуточная аттестация:	0,15						
	Итого	18		36				89,85

### 6.1.2. 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.	Функции решения в методологии и организации процесса управления	1		1				16
2.	Типология управленческих решений	1		1				16
3.	Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения	1		1				16
4.	Анализ альтернатив действий	1		1				16
5.	Анализ внешней среды и ее влияние на реализацию альтернатив	1		1				16
6.	Приемы разработки и выработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска	1		1				16
7.	Эффективность решений	1		1				16
8.	Контроль реализации управленческих решений	1		1				15,85
	Промежуточная аттестация:	0,15						
	Итого	8		8				127,85

### 6.1.3. 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 раб.	Иные занятия	
1.	Функции решения в методологии и организации процесса управления	2						16
2.	Типология управленческих решений	2						16
3.	Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения			1				17
4.	Анализ альтернатив действий			2				15
5.	Анализ внешней среды и ее влияние на реализацию альтернатив			2				17
6.	Приемы разработки и выработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска			1				16,9
7.	Эффективность решений			2				16
8.	Контроль реализации управленческих решений			2				16
	Промежуточная аттестация	0,1						
	Итого	4		10				129,9

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

### **6.2.1. Содержание лекционного курса**

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Содержание лекционного занятия
----------	--	--------------------------------

1.	Функции решения в методологии и организации процесса управления	Роль принятия решений в управлении. Сущность, свойства и классификация управленческих решений. Основные этапы процесса разработки и принятия управленческих решений. Факторы, влияющие на принятие управленческих решений. Условия и факторы качества принятия управленческих решений.
2.	Типология управленческих решений	Методы, с помощью которых может быть решена управленческая задача. Мультипликативные факторные модели. Дескриптивные модели. Нормативные модели. Проблемно-ориентированные модели.
3.	Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения	Понятие и классификация методов разработки и принятия управленческих решений. Уровни и принципы разработки и принятия управленческих решений. Разработка алгоритма процесса разработки и принятия решения при различных типах менеджмента. Организация процесса разработки и принятия управленческих решений. Методы ситуационного анализа и моделирования, применяемые на этапе диагностики проблем и формулировки критериев и ограничений. Методы многокритериальной оценки альтернатив. Методы экспертной оценки. Методы прогнозирования. Методы реализации решения и оценки результата.
4.	Анализ альтернатив действий	Многовариантность управленческих решений. Сценарный подход. Обеспечение сопоставимости вариантов. Альтернативные варианты управленческих решений приводятся в сопоставимый вид по факторам. Методы оптимизации управленческих решений. Сравнительный анализ.
5.	Анализ внешней среды и ее влияние на реализацию альтернатив	Внешняя среда - понятие. Связь организации с внешней средой. Анализ внешней среды. Среда прямого и косвенного действия. Методы реагирования на внешнее воздействие.
6.	Приемы разработки и выработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска	Неопределенность и риск в управленческих решениях. Использование элементов теории игр. Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях полной неопределенности. Методы разработки и выбора управленческих решений при наличии рисков.
7.	Эффективность решений	Принятие управленческих решений, направленных на предотвращение и недопущение кризисного состояния территории. Обеспечение устойчивого развития территории в условиях нестабильности внешней среды. Обнаружение и адаптация к сигналам «кризиса» на основе применения информационных технологий. Учет системных факторов и волн в антикризисном управлении. Блоки инструментов по использованию

		алгоритма антикризисного управления при принятии управленческих решений.
8.	Контроль реализации управленческих решений	Сущность и виды контроля реализации управленческих решений. Формирование процесса контроля управленческих решений. Инструменты и характеристики эффективного контроля реализации управленческих решений.

### 6.2.2. Содержание практических занятий

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Содержание практического занятия
1.	Функции решения в методологии и организации процесса управления	Формирование системы подготовки решения
2.	Типология управленческих решений	Управление базами данных для принятия управленческих решений
3.	Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения	Методы сценарного моделирования в принятии управленческих решений
4.	Анализ альтернатив действий	Разработка и принятие управленческих решений на основе экспертных методов
5.	Анализ внешней среды и ее влияние на реализацию альтернатив	Выбор варианта решения методом многокритериальной оценки альтернатив
6.	Приемы разработки и выработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска	Управление рисками при принятии управленческого решения
7.	Эффективность решений	Маршрут подготовки эффективных управленческих решений с использованием информационных технологий
8.	Контроль реализации управленческих решений	Подготовка решений с использованием контроллинга

### 6.2.3. Содержание самостоятельной работы

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Содержание самостоятельной работы
1.	Функции решения в методологии и организации процесса управления	Роль принятия решений в управлении. Сущность, свойства и классификация управленческих решений. Основные этапы процесса разработки и принятия управленческих решений. Факторы, влияющие на принятие управленческих решений. Условия и факторы качества принятия управленческих решений.



2.	Типология управленческих решений	Методы, с помощью которых может быть решена управленческая задача. Мультипликативные факторные модели. Дескриптивные модели. Нормативные модели. Проблемно-ориентированные модели.
3.	Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения	Понятие и классификация методов разработки и принятия управленческих решений. Уровни и принципы разработки и принятия управленческих решений. Разработка алгоритма процесса разработки и принятия решения при различных типах менеджмента. Организация процесса разработки и принятия управленческих решений. Методы ситуационного анализа и моделирования, применяемые на этапе диагностики проблем и формулировки критериев и ограничений. Методы многокритериальной оценки альтернатив. Методы экспертной оценки. Методы прогнозирования. Методы реализации решения и оценки результата.
4.	Анализ альтернатив действий	Многовариантность управленческих решений. Сценарный подход. Обеспечение сопоставимости вариантов. Альтернативные варианты управленческих решений приводятся в сопоставимый вид по факторам. Методы оптимизации управленческих решений. Сравнительный анализ.
5.	Анализ внешней среды и ее влияние на реализацию альтернатив	Внешняя среда - понятие. Связь организации с внешней средой. Анализ внешней среды. Среда прямого и косвенного действия. Методы реагирования на внешнее воздействие.
6.	Приемы разработки и выработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска	Неопределенность и риск в управленческих решениях. Использование элементов теории игр. Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях полной неопределенности. Методы разработки и выбора управленческих решений при наличии рисков.
7.	Эффективность решений	Принятие управленческих решений, направленных на предотвращение и недопущение кризисного состояния территории. Обеспечение устойчивого развития территории в условиях нестабильности внешней среды. Обнаружение и адаптация к сигналам «кризиса» на основе применения информационных технологий. Учет системных факторов и волн в антикризисном управлении. Блоки инструментов по использованию алгоритма антикризисного управления при принятии управленческих решений.
8.	Контроль реализации управленческих решений	Сущность и виды контроля реализации управленческих решений. Формирование процесса контроля управленческих решений. Инструменты и

	характеристики эффективного контроля реализации управленческих решений.
--	---

## 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.	Функции решения в методологии и организации процесса управления	Опрос, проблемно-аналитическое задание Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи.
2.	Типология управленческих решений	Опрос, проблемно-аналитическое задание, тестирование, исследовательский проект Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи.
3.	Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения	Опрос, проблемно-аналитическое задание Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи.
4.	Анализ альтернатив действий	Опрос, проблемно-аналитическое задание Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи.
5.	Анализ внешней среды и ее влияние на реализацию альтернатив	Опрос, тестирование Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи.
6.	Приемы разработки и выработка управленческих решений в условиях	Опрос, проблемно-аналитические задания, творческие задания Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи.

	неопределенности и риска	
7.	Эффективность решений	Опрос, проблемно-аналитическое задание Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи.
8.	Контроль реализации управленческих решений	Опрос, письменный опрос, 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, информационных, 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 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 ЛПР (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.

**Типовые вопросы к контрольным работам**

- 1) Комплексность оценки эффективности управленческих решений.
- 2) Объективность оценки управленческих решений.
- 3) Обязательность оценки эффективности управленческих решений.
- 4) Соответствие метода оценки характеру объекта управления.
- 5) Сопоставимость показателей оценки различных управленческих решений.
- 6) Учет индивидуальных особенностей предприятия, управленческой ситуации при построении модели оценки эффективности управленческого решения.

**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 использовать 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.

#### **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 существу 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.

## **8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)**

### *8.1. Основная учебная литература*

1. Макрусев В.В. Методы принятия управленческих решений : учебник / Макрусев В.В., Волков В.Ф., Любкина Е.О.. — Санкт-Петербург : Троицкий мост, 2022. — 408 с. — ISBN 978-5-4377-0160-7. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/124110.html>

2. Пантелеева М.С. Методы принятия управленческих решений : учебно-методическое пособие / Пантелеева М.С.. — Москва : МИСИ-МГСУ, ЭБС АСВ, 2020. — 35 с. — ISBN

978-5-7264-2077-6. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/95521.html>

## 8.2. Дополнительная учебная литература:

1. Попов, В. П. Разработка управленческих решений (многомерный подход) : учебник / В. П. Попов, И. В. Крайнюченко. — Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 136 с. — ISBN 978-5-4486-0539-0. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/85750.html>

2. Глебова О.В. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс] : учебное пособие / О.В. Глебова. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Вузовское образование, 2017. — 274 с. — 978-5-906172-20-4. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/62071.html>

3. Косова, Л. Н. Методы стратегического анализа хозяйственной деятельности организации : учебное пособие / Л. Н. Косова. — М. : Российский государственный университет правосудия, 2018. — 80 с. — ISBN 978-5-93916-652-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/78307.html>

4. Крайнюченко, И. В. Теория и практика решений. Междисциплинарный аспект : учебник / И. В. Крайнюченко, В. П. Попов. — Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2018. — 157 с. — ISBN 978-5-4486-0135-4. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/70782.html>

5. Олейник, П. П. Прогрессивные организационные решения подготовительного периода : учебное пособие / П. П. Олейник, С. П. Олейник. — 2-е изд. — Саратов : Вузовское образование, 2019. — 84 с. — ISBN 978-5-4487-0423-9. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/79665.html>

## 8.3. Периодические издания

1. Креативная экономика ISSN: 1994-6929 (print), 2409-4684 (online) <https://creativeconomy.ru/>

2. Экономика и управление: проблемы, решения. ISSN 2308-927X <http://www.sciencelib.info/eiu.html>

## 9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" (далее - сеть "Интернет"), необходимых для освоения дисциплины (модуля)

1. Федеральный портал «Российское образование» <http://www.edu.ru/>

2. Федеральное хранилище «Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов» <http://school-collection.edu.ru/>

3. Федеральный образовательный портал «Экономика.Социология. Менеджмент». <http://ecsocman.hse.ru/>

## 10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

Успешное освоение данного курса базируется на рациональном сочетании нескольких видов учебной деятельности – лекций, семинарских занятий, самостоятельной работы. При этом самостоятельную работу следует рассматривать одним из главных звеньев

полноценного высшего образования, на которую отводится значительная часть учебного времени.

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.

Самостоятельная работа студентов складывается из следующих составляющих:

- работа с основной и дополнительной литературой, с материалами интернета и конспектами лекций;
- внеаудиторная подготовка к контрольным работам, выполнение докладов, рефератов и курсовых работ;
- выполнение самостоятельных практических работ;
- подготовка к экзаменам (зачетам) непосредственно перед ними.

Для правильной организации работы необходимо учитывать порядок изучения разделов курса, находящихся в строгой логической последовательности. Поэтому хорошее усвоение одной части дисциплины является предпосылкой для успешного перехода к следующей. Задания, проблемные вопросы, предложенные для изучения дисциплины, в том числе и для самостоятельного выполнения, носят междисциплинарный характер и базируются, прежде всего, на причинно-следственных связях между компонентами окружающего нас мира. В течение семестра, необходимо подготовить рефераты (проекты) с использованием рекомендуемой основной и дополнительной литературы и сдать рефераты для проверки преподавателю. Важным составляющим в изучении данного курса является решение ситуационных задач и работа над проблемно-аналитическими заданиями, что предполагает знание соответствующей научной терминологии и т.д.

Для лучшего запоминания материала целесообразно использовать индивидуальные особенности и разные виды памяти: зрительную, слуховую, ассоциативную. Успешному запоминанию также способствует приведение ярких свидетельств и наглядных примеров. Учебный материал должен постоянно повторяться и закрепляться.

При выполнении докладов, творческих, информационных, исследовательских проектов особое внимание следует обращать на подбор источников информации и методику работы с ними.

Для успешной сдачи экзамена (зачета) рекомендуется соблюдать следующие правила:

1. Подготовка к экзамену (зачету) должна проводиться систематически, в течение всего семестра.
2. Интенсивная подготовка должна начаться не позднее, чем за месяц до экзамена.
3. Время непосредственно перед экзаменом (зачетом) лучше использовать таким образом, чтобы оставить последний день свободным для повторения курса в целом, для систематизации материала и доработки отдельных вопросов.

На экзамене высокую оценку получают студенты, использующие данные, полученные в процессе выполнения самостоятельных работ, а также использующие собственные выводы на основе изученного материала.

Учитывая значительный объем теоретического материала, студентам рекомендуется регулярное посещение и подробное конспектирование лекций.

## **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.

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, разрабатываются адаптированные для инвалидов программы подготовки с учетом различных нозологий, виды и формы сопровождения обучения, используются специальные технические и программные средства обучения, дистанционные образовательные технологии, обеспечивается безбарьерная среда и прочее.

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>	Финансы в цифровой экономике
<i>Квалификация выпускника</i>	бакалавр

Москва  
2023 г.

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

<b>Группа компетенций</b>	<b>Категория компетенций</b>	<b>Код</b>
Универсальные	Системное и критическое мышление	УК-10
Общепрофессиональные		ОПК - 4

**2. Компетенции и индикаторы их достижения**

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

**3. Описание планируемых результатов обучения по дисциплине и критериев оценки результатов обучения по дисциплине**

**3.1. Описание планируемых результатов обучения по дисциплине**

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

<b>Дескрипторы по дисциплине</b>	<b>Знать</b>	<b>Уметь</b>	<b>Владеть</b>
<b>Код компетенции</b>	<b>УК-10</b>		



	<ul style="list-style-type: none"> <li>- основные правила анализа экономических и финансовых категорий;</li> <li>- передовые практики зарубежного и российского алгоритма анализа финансовых продуктов.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- применять на практике алгоритмы анализа форм финансовых показателей деятельности компаний;</li> <li>- применять зарубежные методички оценок для транснациональных компаний.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками экономического анализа экономических и финансовых категорий;</li> <li>- навыками оценки иностранных компаний по зарубежным методикам.</li> </ul>
<b>ПК – 4</b>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- современные методички оценки стоимости компаний;</li> <li>- требования типовых методик оценки бизнеса и его составных частей.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- применять на практике приемы оценок стоимости компаний;</li> <li>- применять при расчетах типовые методички оценки бизнеса и его составных частей.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками оценки стоимости компаний;</li> <li>- навыками использования типовых методик оценки бизнеса и его составных частей.</li> </ul>

### 3.2. Критерии оценки результатов обучения по дисциплине

Шкала оценивания	Индикаторы достижения	Показатели оценивания результатов обучения
<b>ОТЛИЧНО</b>	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> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <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 глубинность навыков</li> <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>
УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО	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:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- студент в основном умеет решить учебно-профессиональную задачу или задание, но допускает ошибки, слабо аргументирует свое решение, недостаточно использует научные понятия и руководящие документы.</li> </ul>
	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> <li>При решении продемонстрировал недостаточность навыков</li> <li>- выделения главного,</li> <li>- изложения мыслей в логической последовательности.</li> <li>- связки теоретических положений с требованиями руководящих документов,</li> </ul>

		- самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.
НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО	Знает:	- студент не усвоил значительной части материала; - не может аргументировать научные положения; - не формулирует квалифицированных выводов и обобщений; - не владеет системой понятий.
	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 знаний, умений, навыков и/или опыта деятельности, характеризующих формирование компетенций в процессе освоения образовательной программы**

Типовые контрольные задания для проверки знаний студентов (пороговый уровень формирования компетенции):

**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»
- З). «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 наихудшему 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

Г). Возможный или один из возможных, практически осуществимый способ разрешения проблемы

Д). 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

101. Деперсонализация являются отличительной особенностью ... парадигмы.

А). мануфактурной

Б). технической

В). творческой

102. 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

103. Системный подход – это:

А). метод изучения управленческих решений

Б). одно из направлений методологии познания

В). максимальное расширение набора альтернатив

104. Совокупность методических средств, используемых для подготовки и обоснования решений по слабоструктурированным и неструктурированным проблемам – это:

А). понятие теории игр

Б). системный анализ в узком смысле

В). общее определение системного анализа

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

А). формирования поля альтернатив

Б). выбора альтернатив

В). принятия решений

106. Какие факторы оказывают влияние на процесс работы организации?

А). определенные, вероятностно-определенные, неопределенные

Б). маркетинговые, творческие, креативные

В). статистические, динамические

107. Влияние каких факторов характерно для инновационных решений?

А). неопределенных

Б). экономических, технических

В). социальных, творческих

108. Постулаты оптимальности – это:

А). последовательности и максимизации

Б). экономичности и перспективности

В). динамичности и статичности

109. Компьютерная программа, воплощающая в себе компоненты опыта экспертов в такой форме, что данная программа на основе обрабатываемой информации может дать пользователю варианты или рекомендовать решение – это:

А). тренинговая система

Б). экспертная система

В). аналитическая система

110. В каких решениях необходимо учитывать фактор неопределенности?

А). социальных и экономических

Б). многоальтернативных, инновационных

В). статических и динамических

## Вопросы к зачету

1. Природа процесса принятия управленческого решения: необходимость, общественная обусловленность.
2. Общие сведения о теории принятия решений.
3. Понятие «управленческая проблема», «управленческое решение».
4. Основные сферы принятия управленческих решений.
5. Отличительные особенности принятия решений в бизнес-организациях.
6. Отличительные особенности принятия решений в системе государственного и муниципального управления.
7. Экономическая, социальная, правовая и технологическая основа принятия управленческого решения.
8. Современные концепции и принципы выработки решения.
9. Типы менеджмента и особенности принятия управленческого решения.
10. Функции управленческого решения.
11. Основные типы управленческих решений.
12. Понятие «ситуация», «проблема».
13. Ситуационные концепции принятия управленческого решения.
14. Классификация ситуаций и проблем возникающих в деятельности организации.
15. Классификационные признаки управленческих решений.
16. Классификация управленческих решений.
17. Современные подходы к классификации управленческих решений.
18. Требования, предъявляемые к качеству и содержанию управленческого решения.
19. Характеристики личности ЛПР, влияющие на принятие управленческого решения.
20. Характеристики индивидуального и группового принятия управленческих решений.
21. Правила принятия коллективного решения.
22. Роль и ответственность руководителя при принятии решения.
23. Характеристика внутренней системы информации в организации.
24. Информационная структура управленческого решения.
25. Понятие «информационная асимметрия».
26. Характеристика основных этапов процесса принятия управленческого решения.
27. Этап идентификации проблемы.
28. Проблемы выбора критерия принятия управленческого решения.
29. Развитие, анализ и выбор альтернатив принятия управленческого решения.
30. Обоснование и проверка реализуемости альтернатив.
31. Процесс согласования, принятия и утверждения управленческого решения.
32. Сравнительная характеристика современных типовых процессов принятия решения.
33. Особенности разработки управленческого решения в корпорациях.
34. Основные параметры процесса анализа внешней среды для принятия и реализации управленческого решения.
35. Характеристика методов анализа внешней среды.
36. Преимущества и недостатки привлечения консультантов при принятии управленческого решения.
37. Характеристика подходов к разработке и выбору управленческого решения в условиях риска и неопределенности.
38. Выбор критерия оценки эффективности управленческого решения в условиях риска и неопределенности.
39. Понятие «метод», «модель», «алгоритм», «моделирование».
40. Ограниченность использования моделирования при принятии управленческого решения.
41. Характеристика этапов процесса моделирования.

42. Характеристика методов принятия управленческого решения.
43. Характеристика моделей, используемых при принятии управленческого решения.
44. Взаимодействие участников выбора управленческого решения.
45. Власть, влияние при разработке и принятии управленческих решений – источники их формирования.
46. Проблемы централизации и децентрализации процесса разработки решения.
47. Влияние авторитета личности на процесс разработки и принятия решения.
48. Власть и организационная иерархия как внерыночные средства принятия управленческого решения.
49. Характеристика методов достижения взаимодействия при принятии управленческих решений.
50. Управление конфликтными ситуациями в процессе принятия и реализации управленческого решения.
51. Причины возникновения конфликтов в процессе принятия и реализации управленческого решения.
52. Организация исполнения принятого управленческого решения.
53. Мотивация и кадровое обеспечение реализации управленческого решения.
54. Значение, функции и виды контроля реализации управленческого решения.
55. Методы контроля и оценки исполнения решения.
56. Ответственность за выполнение решений: сущность и виды.
57. Подходы к оценке эффективности управленческого решения.
58. Понятие «качество управленческой деятельности» и «качество управленческого решения».
59. Понятие «супероптимальное решение».
60. Роль синергетического эффекта в формировании супероптимального решения.

Задания для проверки умений и навыков применения студентами теоретических знаний при решении широкого круга проблемно-аналитических и практических учебно-профессиональных задач, типовых задач (продвинутый и повышенный уровень формирования компетенции):

#### **Темы эссе**

1. Формирование комплексной системы подготовки и принятия решений, структурирующей деятельность представителя власти.
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.
6. Организационные и социально-психологические основы разработки управленческих решений.
7. Основные требования к разработке и качеству управленческих решений.
8. Технология принятия управленческих решений.
9. Анализ практики принятия решения в отечественных и зарубежных компаниях.
10. Анализ японских методов управления.
11. Управленческая этика в принятии решений.
12. Анализ проблем учета риска в принятии управленческих решений.
13. Стиль и методы принятия решений современными руководителями: тенденции, анализ и оценка.



14. Анализ проблем учета неопределенности в принятии управленческих решений.
15. Особенности принятия решений в сфере инновационного менеджмента.
16. Анализ проблем организации выполнения управленческих решений.
17. Особенности принятия решений в сфере управления интеллектуальными активами.
18. Анализ проблем использования методов многокритериальной оценки при выборе управленческих решений.
19. Анализ проблем использования методов прогнозирования в процессе разработки управленческих решений.
20. Анализ особенностей использования информационных систем при разработке управленческих решений.
21. Анализ альтернатив управленческих решений
22. Возникновение науки об управленческих решениях и ее связь с другими науками об управлении.
23. Школы и подходы в науке об управлении.
24. Управленческие решения и ответственность.
25. Целевая ориентация управленческих решений.
26. Искусство и наука прогнозирования.
27. Принятие решений и менеджмент.
28. Проблемы и их решение: экономико-математическая модель.
29. Условия и факторы управленческих решений.
30. Миссия организации, виды и свойства целей, деревья целей.
31. Особенность стратегии first mover.
32. Особенность стратегии last mover.
33. Социальная ответственность компании перед личностью.
34. Суть матрицы оценки социальной ответственности руководителя.
35. Суть супероптимальных решений (СОР).
36. Общее представление о страховании управленческих рисков.
37. Влияние на подходы к управленческому решению таких качеств личности, как романтизм и практицизм, оптимизм и пессимизм.
38. Влияние нравственных критериев на отношения работников к управленческому решению.
39. Социально-психологическая согласованность при разработки управленческих решений.
40. Неуправляемые или частично управляемые параметры.
41. Экономическая эффективность управленческого решения по непосредственным результатам.
42. Соотношение между собой системного подхода и диалектического метода?
43. Функции специалистов, экспертов и консультантов при разработке и реализации решений.
44. Элементы, входящие в ближнее кольцо окружения компании.
45. Базис статистических методов.
46. Содержание управленческого решения как процесса и как явления.
47. Области эффективных решений в зависимости от уровня неопределенности и характера управленческой деятельности.
48. Особенности паники на этапах разработки управленческих решений.
49. Ключевые фигуры, участвующие в типовом процессе разработки управленческих решений.
50. Методы, используемые для уменьшения отрицательных значений риска.

### **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 в системе государственного или муниципального управления (например, мобильный округ в службе «одного» окна) или 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.

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

Процесс внедрения изменений в систему управления.

Московский завод, основанный более 100 лет назад, в советские годы был монополистом в сфере производства датчиков давления и других приборов для промышленного использования. Однако за последние 10 лет объем производства и количество сотрудников сократились более чем в четыре раза. Завод оказался в окружении сильных конкурентов – это челябинский холдинг и рязанское ОАО. Осенью 2002 г. на заводе сменился собственник, и консолидированный пакет из 84% акций перешел к группе частных лиц, самый крупный держатель – Андрей Воробьев. После смены собственников генеральным директором завода был назначен брат крупнейшего акционера. К его приходу объем производства за 2002 г. упал на 19%, внутрицеховой брак по некоторым изделиям доходил до 40%. “Завод был непрозрачным и практически неуправляемым”, – утверждает, технический директор компании, которая взялась за анализ проблем на заводе. Чтобы исправить ситуацию, консультанты предложили запустить систему управления, которую они называют “пошаговым контролем событий”. До этого подобную работу компания уже провела на другом заводе, выпускающем насосы для нефтедобывающей промышленности. После этого объемы производства выросли в 2,5 раза, а брак сократился в 3–4 раза. На самом деле пошаговый контроль событий – это вовсе не ноу-хау, это старая и проверенная система пооперационного контроля качества, или “военная приемка”, применяемая в ВПК, авиационной и космической отрасли, замечает эксперт компании ВКГ. Она предполагает контроль не конечного результата, а каждого шага в технологической цепочке. Это очень эффективная методика, но ее внедрение – дело дорогостоящее, ведь она предполагает либо содержание большого аппарата контроля, либо высокую мотивацию рабочих, их готовность нести ответственность за каждый промежуточный этап. Внедрить систему удастся только там, “где рабочие держатся зубами за свое место”. Например, по этой системе работают на заводах Германии, где совсем иной менталитет рабочего класса. Одна из основных причин управленческого кризиса на рассматриваемом заводе, как и на большинстве бывших советских заводов, – нарушение связей в производственной цепочке на уровне исполнителей и отсутствие технологии сбора информации о просчетах. В последние годы это звено, от которого в конечном итоге зависит качество изделия, из цепочки попросту выпало. Сверять качество металла с образцами на этом этапе перестали – ОТК проверял только готовые изделия, и брак обнаруживался слишком поздно. Кладовщикам и рабочим такое упрощение цепочки только на руку, а до менеджеров информация об этом нарушении вообще не доходила. В результате брак выявлялся только на последнем этапе, что сильно повышало цену ошибки, некоторые приборы и комплектующие приходилось переделывать по нескольку раз. Первое, что сделали на предприятии, – это детально описали алгоритм, по которому работает завод. В приборостроении ни одно действие не совершается без документа – так что пришлось создать подробнейшую схему документооборота для каждого бизнес-процесса. Тогда работало 1200 сотрудников, и между ними образовывалось как минимум 2000 связей. Нарушение каждой из них грозило снижением качества выпускаемых приборов и увеличением себестоимости. Пришлось провести несколько сотен интервью с сотрудниками, опросив каждого участника цепочки – от начальников цехов до токарей и грузчиков.

После обработки результатов этих опросов были выявлены ошибки в цепочке и установлена обратная связь с исполнителями, в том числе с тем самым кладовщиком, который выдает металл без печати о проверке качества. Без такой подготовки, с разбором каждого шага, даже мощные программные продукты не могут повысить управляемость заводом. Ведь они не устанавливают обратной связи с сотрудником, который не хочет работать или не понимает своих функций, считает консультант. Ошибок в бизнес-процессах, выстроенных еще в советское время, было обнаружено немало. Например, выяснилось, что некоторые инструменты для измерения размеров, которые используют при обработке деталей, не проверялись уже 10 лет – а по стандартам проверять их должны каждую неделю. После этого появилась инструкция, обязывающая начальника цеха или его зама обеспечивать регулярную отправку этих инструментов в метрологическую лабораторию. Причем контролировать подобные нарушения довольно просто. На предприятии создали организационный отдел из

трех человек. Им установили компьютерную систему контроля, с помощью которой можно отслеживать весь поток документов и все бизнес-процессы, происходящие на заводе. Предупреждение производственных ошибок вменили в обязанность отделу технологического надзора. Начальник этого отдела стал напрямую подчиняться гендиректору, и у него есть полномочия остановить производственный процесс на любом рабочем месте, если обнаружится нарушение. Внедрение системы пошагового контроля под руководством консультантов обошлось заводу в 8 млн руб.: разработка софта, закупка компьютерного оборудования, оплата работы консультантов, наем персонала, который обслуживает систему.

Первые результаты появились уже через несколько месяцев. “Уменьшился перерасход материала, а процент брака на некоторых участках снизился до нуля”, – утверждает гендиректор. По его словам, сильно сократилось время принятия решений. “Раньше на разработку и внедрение нового прибора уходило от трех до пяти лет, мы же за полгода успели разработать и провести испытания нового датчика давления: его серийный выпуск начнется уже в июне”. К концу мая 2003 г. объемы продаж выросли на 5%. Правда, похожая ситуация наблюдается по всей отрасли в целом, ведь инвесторы только в последнее время начали обращать на нее внимание. На заводе уверяли, что главный результат преобразований – не рост продаж, а снижение количества брака и повышение скорости принятия решений.

#### **Вопросы:**

1. Каково было состояние дел на приборостроительном заводе до прихода консультантов? Проведите диагностику, выделив пять проблем, а также два-три преимущества компании.

2. Назовите как минимум три неправильных и три верных шага, предпринятых руководством и/или консультантами в процессе внедрения изменений в систему управления?

3. Предложите свою систему мотивации сотрудников предприятия после внедрения пошагового управления качеством.

4. Что самое трудное, на ваш взгляд, при управлении изменениями?

5. Каковы результаты внедрения проекта? Есть ли перспективы у завода?

## *2. Комплексное проблемно-аналитическое задание*

### ***Разработка управленческого решения для возвращения имиджа компании.***

В течение многих лет производственная компания «Красный серп» функционировала спокойно и весьма прибыльно: сначала в советские времена, а потом и в новые, капиталистические. И всегда числилась одним из лидеров отрасли. Руководство было готово шагать в ногу со временем и вовремя поняло, что без изменений не выжить, поэтому появились новые производственные линии, новое оборудование, а ассортимент выпускаемой продукции постоянно обновлялся в зависимости от требований рынка. Производимое оборудование хотя и недотягивало до западных аналогов, но и не сильно им уступало, плюс оно было значительно дешевле и вполне надежно. Т.е. конкурентоспособно. Компания создала себе репутацию хорошего производителя, и проблем со сбытом не было.

Однако в последнее время у «Красного серпа» начались серьезные неприятности: резко вырос процент бракованной продукции, а значит, увеличился поток рекламаций со стороны клиентов и участились случаи возврата. Некоторые постоянные покупатели уже заявили о том, что не собираются продолжать сотрудничество, потому что «лучше купить дороже, но надежнее». Компания несет огромные убытки, репутация трещит по швам.

И генеральный директор решил обратиться за помощью к руководителю отдела по персоналу, хотя его и смущало, что она только недавно была принята в компанию вместо ушедшего на пенсию предшественника да еще и всего лишь год назад окончила педагогическое училище. Но выхода не было, и директор попросил ее помочь исправить ситуацию.

#### **Вопросы:**

Как HR в данном случае реально может помочь своему предприятию вернуть утраченные позиции?

Что ему необходимо предпринять в первую очередь?

Какие проблемы нужно решать на предприятии?

Каковы причины брака?

Какие меры борьбы с проблемами можно предложить?

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

#### ***Повышение эффективности деятельности администрации.***

Роль государства как потребителя ИКТ в России постоянно растет, причем процесс информатизации уже давно вышел за рамки центральных ведомств, постепенно охватывая и региональные структуры. В целом это безусловно отрадное явление, хотя издержек на данном пути тоже немало. О том, с какими задачами и проблемами приходится сталкиваться при автоматизации органов городской власти, включая внедрение систем электронного документооборота (СЭД).

Частично финансирование идет из средств многоэтапной окружной целевой программы “Электронная Югра”, разработанной Комитетом по информационным ресурсам администрации губернатора Ханты-Мансийского автономного округа. По своим целям эта программа определенным образом связана с ФЦП “Электронная Россия”. В настоящее время идет её второй этап, а третий, рассчитанный на срок до 2011 г., находится в стадии разработки. Большая часть работ по внедрению ИТ-проектов, в том числе и СЭД, финансируется из городского бюджета. Есть у нас и городская ИТ-программа с трёхгодичным периодом — она называется “Электронный Нижневартовск”. Сейчас мы работаем над редакцией, рассчитанной на 2009—2011 гг. Финансирование ранее заключённых договоров осуществляется в первоначально предусмотренном размере. Другое дело, что реализация каких-то новых проектов может быть отложена, будут отбираться самые приоритетные, эффективные.

В первую очередь это внедрение дало новое качество работы всех участников процесса подготовки документов. Благодаря скорости и удобству поиска СЭД даёт возможность (и это действительно происходит) воспользоваться при подготовке решений большим количеством ранее принятых, как-то связанных с вопросом документов, прочитать, не распечатывая, только нужный фрагмент найденного документа, перейти к следующему. Можно без труда привлечь при решении конкретного вопроса большой объем дополнительной информации, что немисливо, нереально по трудозатратам и срокам при ведении бумажного документооборота. Благодаря одновременному согласованию организационно-распорядительных документов обеспечивается оперативность и скорость принятия документа. Правильная организация труда чиновников, плановость работы не требуют согласований в авральном режиме. Однако регламентом работы в СЭД предусмотрена возможность согласования организационно-распорядительных документов (ОРД) за четыре дня. Хорошо подготовленные или не предполагающие больших разногласий ОРД могут быть согласованы в случае надобности и за один день вне зависимости от количества необходимых виз. Контроль исполнения документов перестал быть функцией только специально назначенного работника, который формирует отчеты об исполнении документов в целом по администрации и в разрезе структурных подразделений. Прозрачность прохождения документов, обеспеченная СЭД, делает контроль простым и повседневным делом для каждого руководителя.

Сегодня уже нет нужды убеждать кого-то в необходимости применения ИКТ. Есть вопрос цены. Для органов местного самоуправления (ОМС) необходимость ведения дел с использованием информационных систем предусмотрена в целом ряде федеральных законов: 94-ФЗ, Градостроительный кодекс и другие. Только вот самих ИС к моменту выхода и

вступления в силу соответствующих законов нет. Для среднего муниципалитета разработка серьезной ИС — задача неподъемная, да и полномочий на такую деятельность он не имеет — не “местного значения” это вопрос. В девяностые годы такой местный энтузиазм был оправдан — на рынке не было почти ничего. Централизованно разработанного ПО (кроме системы “ГАС-выборы”) — тоже не было, как и разграничений полномочий, и передовые муниципалитеты с не самыми бедными бюджетами силами своих ИТ-команд или по договору автоматизировали, как умели, свои администрации.

“ГАС-выборы” — проект 90-х годов. Тогда не было Интернета, почти. Тем не менее — Поэтому в муниципальном образовании ведется работа по подготовке минимально необходимой инфраструктуры: обновление парка техники в организациях, предоставляющих муниципальные услуги, расширение муниципальной информационной сети, обеспечение лицензионным ПО, аттестация рабочих мест по требованиям защиты информации, обучение персонала и др. Перечисленные мероприятия включены в городскую целевую программу “Электронный Нижневартовск 2009--2011” и направлены на цели обеспечения готовности к предоставлению муниципальных электронных услуг, реализации других социально-значимых проектов.

#### **Вопросы:**

Из каких средств финансируются работы по внедрению различных информационных технологий, позволяющих повысить эффективность деятельности администрации Нижневартовска?

Как сказывается нынешний кризис на финансировании ИТ-подразделений государственных и муниципальных учреждений?

Что дало внедрение современной СЭД в администрации города?

С какими проблемами приходится сталкиваться при внедрении новых ИТ?

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

#### ***Разработка управленческого решения по эффективному использованию муниципальной собственности.***

В городской школе состоящей из 2 корпусов: для начальной и старшей школы за 2 недели перед началом учебного года выяснилось, что проводить занятия в корпусе, предназначенном для начальной школы согласно комиссии проводившей осмотр не безопасно, с точки зрения возможных разрушений несущих конструкций. Поскольку второй корпус был построен значительно позже, когда население города разрослось, поскольку в старой маленькой школе стало не хватать классов. Затем для безопасности детей младших классов им был полностью отдан первый корпус.

После подсчетов количества кабинетов выяснилось, выяснилось, что во втором корпусе не поместятся все школьники. А за 2 недели отремонтировать аварийное здание не получится. После ведения переговоров с администрацией города, поступило предложение на время распределить начальную школу между другими школами города. Другие школы согласились принять на время учащихся из аварийной школы.

Учителям и ученикам, которые жили вблизи от своей школы, нужно было добираться в другие районы города каждый день. Пользуясь городским транспортом или пешком.

В одной из школ, в которую были отправлены дети, постоянно происходили конфликты между местными и прибывшими по разным поводам. Вот один из них: в столовой из-за прибытия новых людей, местным школьникам приходилось дольше стоять в очереди и стало не хватать столов. В случившемся они стали обвинять новоприбывших учеников.

На ремонт школы потребовался один год и значительное количество денежных средств. Не смотря на все мелкие проблемы, за это время ученики привыкли к новым школам, но нужно было возвращаться назад.

## Вопросы

- 1) Какой выход в сложившейся ситуации можно было найти не прибегая к помощи других школ?
- 2) Что нужно было сделать для более безопасного пребывания детей в школы других районов?
- 3) Что не было предусмотрено в школе? Как можно было избежать конфликтов?
- 4) Насколько правильным было решение о полной реконструкции старого корпуса? Как можно было использовать это аварийное здание?

### 5. Комплексное проблемно-аналитическое задание

#### **Муниципалитетам области предписано решить проблемы дольщиков**

Власти Ростовской области потребовали от руководителей 7 муниципальных образований, в которых существует проблема обманутых дольщиков, в течение 1,5 месяцев разработать план мероприятий по ликвидации долгостроев.

Как сообщает РИА Новости со ссылкой на выступление заместителя руководителя региональной службы государственного строительного надзора Ростовской области Игоря Захарова в ходе заседания коллегии областной администрации, за последнее время 22 объекта жилищного строительства в регионе признаны проблемными. Квартиры в них приобрели около 1,6 тыс. граждан.

Большинство недостроенных домов находятся в Ростове-на-Дону, остальные – в в городах Азов, Батайск, Новочеркасск, Таганрог, а также в Аксайском и Сальском районах.

Коллегия администрации своим постановлением предписала муниципалитетам разработать перечни мероприятий, направленных на продолжение и завершение строительства объектов до 20 декабря. До 10 декабря в муниципальных образованиях должны быть созданы рабочие группы по организации взаимодействия и координации деятельности муниципальных органов власти, ресурсоснабжающих организаций, застройщиков и инициативных групп дольщиков.

Вице-губернатор Ростовской области Сергей Горбань напомнил главам муниципалитетам об ответственности за решение проблемы обманутых дольщиков.

«Надо помнить, что 80% глав - это те главы, которые подписывали инвестиционные договора. Остальные главы, которые избрались, - это тоже их вопрос. Как только человек сел в кресло, это тема его. Это вопрос непростой. Главам муниципальных образований, где есть доленое строительство, надо под руководством своих заместителей, которые курируют строительство, создать рабочие группы и вместе с дольщиками двигаться. И применять все законные способы. Надо посмотреть на соседние регионы, как они делали», - цитирует его слова РИА Новости.

При этом, как отмечает «Ростовское агентство новостей», чиновник предупредил, что государство вряд ли сможет оперативно помочь всем пострадавшим. «Бюджета на всех не хватит», сказал он. Горбань предложил перейти к конкретным действиям по решению проблемы через пару месяцев.

#### **Вопросы:**

1. Как вы считаете, данная проблема характерна только для муниципалитетов Ростовской области или это весьма распространенная проблема в России?
2. **Проблема дольщиков – это проблема государства? Бизнеса? Или, собственно, самих граждан, попавших в затруднительную ситуацию? Почему существует следующая проблема?**
3. Разработайте мероприятия по решению проблемы.

**5. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих формирование компетенций**

**Процедура оценивания знаний (тест)**

Предлагаемое количество заданий	20
Последовательность выборки	Определена по разделам
Критерии оценки: - правильный ответ на вопрос	
«5» если	Если правильно выполнено 90-100% тестовых заданий
«4» если	Если правильно выполнено 70-89% тестовых заданий
«3» если	Если правильно выполнено 50-69% тестовых заданий

**Процедура оценивания знаний (устный ответ)**

Предел длительности	10 минут
Предлагаемое количество заданий	2 вопроса
Последовательность выборки вопросов из каждого раздела	Случайная
Критерии оценки: - требуемый объем и структура -изложение материала без фактических ошибок -логика изложения - использование соответствующей терминологии - стиль речи и культура речи - подбор примеров их научной литературы и практики	
«5» если	Требования к ответу выполнены в полном объеме
«4» если	В целом выполнены требования к ответу, однако есть небольшие неточности в изложении некоторых вопросов
«3» если	Требования выполнены частично – не выдержан объем, есть фактические ошибки, нарушена логика изложения, недостаточно используется соответствующая терминологии.

**Процедура оценивания умений и навыков (проблемно-аналитических и практических учебно-профессиональных задач)**

Предлагаемое количество заданий	1
Последовательность выборки	Случайная
Критерии оценки: - выделение и понимание проблемы -умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения - полнота использования источников - наличие авторской позиции - соответствие ответа поставленному вопросу - использование социального опыта, материалов СМИ, статистических данных - логичность изложения	



-умение сделать квалифицированные выводы и обобщения с точки зрения решения профессиональных задач - умение привести пример - опора на теоретические положения - владение соответствующей терминологией	
«5» если	Требования к ответу выполнены в полном объеме
«4» если	В целом выполнены требования к ответу, однако есть небольшие неточности в изложении некоторых вопросов. Затрудняется в формулировании квалифицированных выводов и обобщений
«3» если	Требования выполнены частично - пытается обосновать свою точку зрения, однако слабо аргументирует научные положения, практически не способен самостоятельно сформулировать выводы и обобщения, не видит связь с профессиональной деятельностью

При оценке теоретических знаний и практических навыков студентов на экзамене (зачете) учитываются итоги текущей аттестации (участие в работе на лекциях и семинарских занятиях, выполнение практических работ). Преподаватель имеет право поставить экзамен (зачет) без опроса тем студентам, которые успешно в течение семестра показывали высокую успеваемость по данной дисциплине, активно работали на лекциях и семинарских занятиях.

Структуру формирования компетенции можно представить в виде следующих трех последовательных уровней:

Пороговый уровень формирования компетенции в процессе восхождения к мастерству в профессиональной области. Это начальный уровень обучения, который называют уровнем знакомства. Оценка уровня сформированности компетенции на данном этапе осуществляется с использованием тестов с выбором ответа из предложенной серии ответов, а также открытых вопросов. Поскольку предлагаемые на выбор ответы теста или сами вопросы становятся подсказкой, то деятельность студента состоит в узнавании в правильном ответе ранее усвоенной информации.

Продвинутый уровень формирования компетенции в процессе восхождения к мастерству в профессиональной области. На этом уровне студент способен воспроизводить по памяти ранее усвоенную информацию и применять усвоенные алгоритмы деятельности (без помощи извне) для решения типовых профессиональных практических (ситуационных) задач. Никакой новой информации на этом уровне деятельности не создаётся.

Повышенный уровень формирования компетенции – это этап квалифицированной профессиональной деятельности, достижение которого позволяет решать широкий круг комплексных проблемно-аналитических задач. Нетиповые задачи требуют комбинирования известных алгоритмов и приёмов деятельности, эвристического (комбинаторного) мышления, которое позволяет необычным образом использовать известную информацию при решении неизвестных ранее задач. Эвристические решения, как правило, сопровождаются развёрнутым обсуждением возможных альтернатив и экспериментированием. Деятельность на этом уровне обогащает личный опыт студента новой только для него информацией, повышая его профессиональное мастерство.

Для выявления уровня сформированности компетенций через оценку знаний, умений и навыков студентов в ходе промежуточной аттестации любое итоговое мероприятие (зачет, зачет с оценкой, экзамен) состоит из двух составных блоков:

- Выполнение комплексных тестов и/или ответы на вопросы.
- Выполнение комплексных проблемно-аналитических и практических заданий (задачи, упражнения и т.д. и т.п.).

Переход к решению заданий следующего блока возможен только при условии получения положительной оценки при решении заданий предыдущего блока.