

Приложение 2 к рабочей программе дисциплины  
**«Методы разработки управленческих решений»**

МУНИЦИПАЛЬНОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ВОЛЖСКИЙ ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, ПЕДАГОГИКИ И ПРАВА»

Экономический факультет

**Фонд оценочных средств**  
**для проведения текущей и промежуточной аттестации студентов**  
по дисциплине  
**«Методы разработки управленческих решений»**

Специальность:  
**38.05.01 Экономическая безопасность.**  
**Специализация № 1 «Экономико-правовое обеспечение экономической безопасности»**

Направленность (профиль) образовательной программы:  
**Экономическая безопасность хозяйствующих субъектов**

Уровень высшего образования:  
**специалитет**

Квалификация выпускника:  
**«ЭКОНОМИСТ»**

## Содержание

1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы, описание показателей, критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания	3
2 Методические материалы и типовые контрольные задания, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы	7
2.1 Типовые контрольные задания, используемые для проведения входного контроля	8
2.2 Типовые контрольные задания, используемые для промежуточной аттестации по дисциплине	10
2.2.1 Примерный перечень вопросов к зачету	10
2.2.2 Примерное задание для зачета	11
2.3 Методические материалы и типовые контрольные задания, используемые для текущего контроля по дисциплине	12
2.3.1 Методические материалы, используемые для текущего контроля знаний по дисциплине	12
2.3.2 Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение	13
2.3.3 Тесты по дисциплине	14
2.3.4 Примерные темы рефератов	16
2.3.5 Типовые задания	18
2.3.6 Примерное задание для контрольной работы	21
2.3.7 Методика проведения интерактивного решения задач (проблемных вопросов)	21
2.3.8 Методика организации работы в малых группах	22
2.3.9 Методика проведения лекции-дискуссии	22
3 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков по дисциплине	24
3.1 Балльно-рейтинговая система оценки успеваемости по дисциплине	24

**1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы, описание показателей, критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания**

Перечень компетенций	Показатели оценивания компетенций	Критерии оценивания компетенций	Этапы формирования компетенций	Шкала оценивания
способность принимать оптимальные организационно-управленческие решения (ОК-8)	<p>- <i>знает</i> подходы к принятию решений и основные модели управления;</p> <p>- <i>умеет</i> организовать выполнение конкретного порученного этапа работы;</p> <p>- <i>владеет</i> способностью оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений</p>	<p><i>имеет базовые знания</i> о процессе принятия организационно-управленческих решений;</p> <p><i>умеет</i> ранжировать организационно-управленческие решения по степени их важности</p> <p><i>владеет способностью</i> оценивать условия, в которых принимаются организационно-управленческие решения</p>	Начальный	удовлетворительно (60 – 74 баллов)
		<p><i>знает</i> подходы к принятию решений и основные модели управления;</p> <p><i>умеет</i> организовать выполнение конкретного порученного этапа работы;</p> <p><i>владеет способностью</i> оценивать условия, в которых принимаются организационно-управленческие решения</p>	Основной	хорошо (75 – 89 баллов)
		<p><i>знает</i> подходы к принятию оптимальных решений и основные модели управления;</p> <p><i>умеет</i> определить этапы процесса принятия решения и организовать выполнение конкретного порученного этапа работы;</p> <p><i>владеет</i> способностью оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений</p>	Завершающий	отлично (90 – 100 баллов)
способность принимать оптимальные управленческие решения с учетом	<p>- <i>знает</i> понятие и классификацию управленческих решений, критерии социально-</p>	<p><i>знает</i> понятие и классификацию управленческих решений;</p> <p><i>умеет</i> оценивать риски и последствия принимаемых управленческих решений;</p> <p><i>владеет</i> навыками разработки управленческих</p>	Начальный	удовлетворительно (60 – 74 баллов)

Перечень компетенций	Показатели оценивания компетенций	Критерии оценивания компетенций	Этапы формирования компетенций	Шкала оценивания
критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможностей использования имеющихся ресурсов (ПК-43)	экономической эффективности; - <i>умеет</i> использовать комплексный подход для обеспечения общего повышения эффективности деятельности предприятия (организации) - <i>владеет</i> навыками разработки управленческих решений с учетом критериев социально-экономической эффективности, социально-экономических последствий и возможностей использования имеющихся ресурсов	решений		
		<p><i>знает</i> понятие и классификацию управленческих решений и критерии социально-экономической эффективности;</p> <p><i>умеет</i> обосновывать предложения по совершенствованию управленческих решений, оценивать риски и последствия принимаемых управленческих решений;</p> <p><i>владеет</i> навыками разработки управленческих решений и оценки предполагаемых рисков</p>	Основной	хорошо (75 – 89 баллов)
		<p><i>знает</i> понятие и классификацию управленческих решений, критерии социально-экономической эффективности;</p> <p><i>умеет</i> использовать комплексный подход для обеспечения общего повышения эффективности деятельности предприятия (организации) и возможностей использования имеющихся ресурсов</p> <p><i>владеет</i> навыками разработки управленческих решений с учетом критериев социально-экономической эффективности, последствий их реализации и возможностей использования имеющихся ресурсов</p>	Завершающий	отлично (90 – 100 баллов)

## **2 Методические материалы и типовые контрольные задания, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

Изучение рекомендуется начать с ознакомления с рабочей программой дисциплины, ее структурой и содержанием разделов (тем), требований к промежуточной аттестации, затем ознакомиться с перечнем рекомендуемой литературы. Далее желательно последовательное изучение материала по темам, ознакомление с рекомендациями по выполнению различных работ и заданий, как аудиторных, так и самостоятельных. Для закрепления материала следует ответить на контрольные вопросы, приведенные в рабочей программе дисциплины.

Дисциплина «Методы разработки управленческих решений» состоит из нескольких связанных между собою тем, обеспечивающих последовательное изучение материала и выработку умения применять полученные знания для оценки проведения маркетинговой политики.

Организация работы по дисциплине осуществляется в следующих формах:

- аудиторные занятия (лекции, практические (семинарские) занятия);
- самостоятельная работа студента (подготовка к лекциям, практическим занятиям, контрольным работам (тестам), к зачету, написание рефератов, выполнение анализа кейсов, индивидуальная консультация с преподавателем;
- интерактивные формы проведения занятий (лекция-презентация, дискуссия, проблемный семинар, групповое решение кейса).

Учебный материал курса структурирован по темам. Изучение дисциплины производится в тематической последовательности. Каждому практическому занятию, и самостоятельному изучению материала предшествует лекция по данной теме. Студенты самостоятельно проводят предварительную подготовку к занятию, принимают активное и творческое участие в обсуждении теоретических вопросов, разборе проблемных ситуаций и поисков путей их решения. Многие проблемы, изучаемые в курсе, носят дискуссионный характер, поэтому важное место в учебной процессе занимает российская практика.

Обучающимся рекомендуется следующим образом организовать время, необходимое для изучения дисциплины:

- изучение конспекта лекции в тот же день после лекции – 10 – 15 минут;
- повторение лекции за день перед следующей лекцией – 10 – 15 минут;
- изучение теоретического материала по учебнику и конспекту – 1 час в неделю;
- подготовка к практическому занятию – 1,5 часа.

*Описание последовательности действий обучающегося:*

При изучении курса следует внимательно слушать и конспектировать материал, излагаемый на аудиторных занятиях. Для его понимания и качественного усвоения рекомендуется следующая последовательность действий:

1. После окончания учебных занятий для закрепления материала просмотреть и обдумать текст лекции, прослушанной сегодня, разобрать рассмотренные примеры (10 – 15 минут).
2. При подготовке к лекции следующего дня повторить текст предыдущей лекции, подумать о том, какая может быть следующая тема (10 – 15 минут).
3. В течение недели выбрать время для работы с литературой в библиотеке (по 1 часу).
4. При подготовке к практическим занятиям повторить основные понятия по теме домашнего задания, изучить примеры. Решая конкретную ситуацию, – предварительно понять, какой теоретический материал нужно использовать. Наметить план решения, попробовать на его основе решить 1 – 2 практические ситуации.

## 2.1 Типовые контрольные задания, используемые для проведения входного контроля

1. Что является производственным результатом деятельности предприятия?  
объем произведенной продукции;  
выручка от реализации продукции;  
прибыль от реализации продукции.
2. Денежная оценка основных фондов необходима для определения:
  - а) производственной мощности;
  - б) баланса оборудования и мощности;
  - в) себестоимости и амортизации;
  - г) технического состава фондов;
  - д) состояния основных фондов по технической производительности оборудования.
3. Структура основных фондов – это:
  - а) удельный вес стоимости основных фондов в стоимости готовой продукции;
  - б) удельный вес групп основных фондов в общей стоимости основных фондов;
  - в) удельный вес стоимости основных фондов в себестоимости продукции;
  - г) отношение стоимости основных фондов к стоимости активной части основных фондов;
  - д) отношение стоимости основных фондов к стоимости пассивной части основных фондов.
4. Производственные запасы - это:
  - а) полуфабрикаты собственной выработки;
  - б) незавершенное производство;
  - в) материалы, сырье, запасы, топливо;
  - г) готовая продукция отгруженная;
  - д) готовая продукция на складе.
5. Списочный состав персонала - это:
  - а) число работников, которые ежедневно выходят на работу;
  - б) число работников, отсутствующих по уважительной причине;
  - в) число работников, состоящих в списках штата предприятия;
  - г) число работников, отсутствующих по причине болезни;
  - д) число работников, включая всех пенсионеров предприятия.
6. Рабочие, занятые обслуживанием производственного процесса:
  - а) руководители;
  - б) технические исполнители;
  - в) служащие;
  - г) вспомогательные;
  - д) основные.
7. К инвестиционной деятельности предприятия относится:
  - а) содержание жилищного фонда предприятия;
  - б) начисление заработной платы работникам предприятия;
  - в) возврат предприятием банковского кредита;
  - г) приобретение ценных бумаг финансового рынка.

8. К сфере материального производства относятся:

- а) строительство;
- б) жилищно-коммунальное хозяйство ;
- в) страхование;
- г) кредитование.

9. Уровень использования основных производственных фондов характеризуют:

- а) рентабельность, прибыль;
- б) фондоотдача;
- в) фондовооруженность труда работников;
- г) коэффициент сменности;
- д) производительность труда работников.

10. Коэффициент оборачиваемости оборотных средств характеризует:

- а) среднюю длительность одного обращения;
- б) количество продукции, которое приходится на 1 ден. ед. товарной продукции;
- в) затраты производственных фондов на 1 ден.ед. товарной продукции;
- г) количество оборотов оборотных средств за определенный период.

11. Прибыль от реализации продукции – это:

- а) выручка от предпринимательской деятельности;
- б) доход от предпринимательской деятельности;
- в) выручка от реализации продукции за минусом полной себестоимости;
- г) дополнительный продукт в денежном выражении;
- д) прибыль от деятельности подсобных хозяйств.

12. Кто является родоначальником классической школы менеджмента:

- а) Ч. Бебидж
- б) М. Вебер
- в) Ф. Тейлор

13. Сколько существует иерархических уровней менеджмента?

- а) 5
- б) 3
- в) 9

14. При какой форме планирования осуществляется выбор средств для выполнения целей на период от 1 года до 5 лет?

- а) перспективное
- б) среднесрочное
- в) оперативное

15. Выберите основные принципы организации менеджмента:

- а) непрерывность
- б) ритмичность
- в) надежность
- г) все ответы верны

16. Назовите функции менеджмента:

- а) ритмичность
- б) мотивация

в) законность

17. Функции менеджмента - это:

- а) инновационный менеджмент
- б) оптимальное сочетание централизованного регулирования и самоуправления.
- в) организация, планирование, контроль, мотивация
- г) целенаправленность

18. К внутренней среде организации относятся:

- а) поставщики, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребители, конкуренты
- б) состояние экономики, изменения в политике, социальная культура, НТП, технологии, групповые интересы, международная среда
- в) цели, кадры, задачи, структура, технология, организационная культура

19. К внешней среде организации относятся:

- а) поставщики, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребители, конкуренты
- в) цели, кадры, задачи, структура, технология, организационная культура
- г) планы, прогнозы, организационная структура, мотивация, контроль;

20. К первичным потребностям человека относятся:

- а) психологические
- б) физиологические
- в) социальные
- г) экономические
- д) материальные

## **2.2 Типовые контрольные задания, используемые для промежуточной аттестации по дисциплине**

### **2.2.1 Примерный перечень вопросов к зачету**

1. Методологическая основа разработки управленческих решений.
2. Понятие о системном подходе к решению проблем управления.
3. Сущность и содержание целевого подхода. Классификация целей.
4. Шаблон операционной постановки системы целей.
5. Достижение цели как процесс решения проблем и управленческих задач. «Дерево» целей.
6. Коммерческие цели и содержание их составляющих.
7. Сущность процессного подхода. Классификация процессов.
8. Концептуальные основы разработки управленческих решений.
9. Разработка управленческого решения как процесс снятия неопределённости.
10. Понятие о проблемной ситуации, проблеме, альтернативе и критерии эффективности.
11. Концепция разработки управленческих решений.
12. Классификация управленческих проблем и решений.
13. Требования к управленческим решениям.
14. Процесс разработки управленческих решений и его элементы.
15. Системные параметры стрелы целеполагания.
16. Постановка проблемы и проблемной ситуации.



17. Этапы постановки проблемной ситуации и проблем.
  18. SWOT-анализ в системе подготовки управленческих решений.
  19. Понятие SWOT-анализа. Классификация SWOT-факторов.
  20. Обобщенная SWOT-модель факторов внутренней и внешней среды.
  21. Выбор стратегии реагирования на возникновение проблемы.
  22. Стратегические решения как ключевой фактор разработки системы управленческих решений.
  23. Взаимосвязь стратегических и тактических решений.
  24. Различия стратегических и тактических решений.
  25. Признаки нестабильной внешней среды и их влияние на стратегические решения.
- Модели принятия решений.
26. Формализованные методы принятия стратегических решений.
  27. Синтез системы решений в аспекте самоорганизации.
  28. Прогнозные сценарии в системе подготовки управленческих решений.
  29. Метод прогнозных сценариев.
  30. Методика построения прогнозных сценариев.
  31. Понятие критерия эффективности в процессе принятия решений.
  32. Проблемы формирования критериев эффективности.
  33. Экономический и социально-психологический аспекты проблемы измерения результатов.
  34. Принципы, требования и условия формирования критериев эффективности.
  35. Критерии эффективности в условиях неопределенности.
  36. Методы «снятия» неопределенности в процессе подготовки управленческих решений.
  37. Метод морфологического анализа и этапы его реализации
  38. Метод причинно-следственного анализа как фундаментальное средство снятия неопределенности в социально-экономической среде.
  39. Общая характеристика основных подходов к процессу разработки управленческих решений.
  40. Концепция математического выбора решений (нормативный подход), качественно-предметная концепция (дескриптивный подход), комплексная концепция управленческих решений.
  41. Психологические аспекты теории решений.
  42. Интегрированный подход к принятию решений.

### 2.2.2 Примерное задание для зачета

Вопрос 1 Понятие критерия эффективности в процессе принятия решений.

Вопрос 2. Концепция разработки управленческих решений.

Вопрос 3. Практическое задание. Малое предприятие занимается розничной торговлей продуктами питания. Оно арендует помещение внутри жилого квартала, где располагается продовольственный магазин. Дела на предприятии идут не очень хорошо. Падает выручка, растут затраты. Не хватает продавцов. Сотрудники, работающие на предприятии, стараются увильнуть от работы, плохо обслуживают посетителей магазина, постоянно отлучаются с рабочего места. Вследствие этого товар на полках магазина залеживается и портится. Руководитель предприятия пытается найти выход из создавшегося положения и принимает решение об открытии новой торговой точки.

Вопросы:

Объясните, есть ли ошибки в решении руководителя?

Если ошибки есть, то в чем они заключаются?

Какое решение было бы желательным для повышения эффективности работы предприятия?

Какова должна быть технология принятия решения в данной ситуации?

Какую информацию не использовал руководитель при принятии решения об открытии новой торговой точки?

Какие критерии должен использовать руководитель при принятии данного решения?

## 2.3 Методические материалы и типовые контрольные задания, используемые для текущего контроля по дисциплине

### 2.3.1 Методические материалы, используемые для текущего контроля знаний по дисциплине

Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в фонде
Контрольная работа	Эффективный метод проверки знаний обучающихся, полученных ими на определённом этапе. Основная задача контрольных работ - выявить, какие изученные темы вызывают затруднения и в последствие искоренить недостатки	Примерное задание для контрольной работы Примерный перечень вопросов к зачету Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение Типовые задания
Контрольный опрос	Контрольный опрос – это метод оценки уровня освоения компетенций, основанный на непосредственном (беседа, интервью) или опосредованном (анкета) взаимодействии преподавателя и студента. Источником контроля знаний в данном случае служит словесное или письменное суждение студента	Примерный перечень вопросов к зачету Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение.
Собеседование	Собеседование – это один из методов контрольного опроса, представляющий собой относительно свободный диалог между преподавателем и студентом на заданную тему	Примерный перечень вопросов к зачету Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение
Тестовые задания	Тестирование -удовлетворяющая критериям исследования эмпирико-аналитическая процедураоценки уровня освоения компетенций студентами	Тесты по дисциплине
Реферат-презентация	Доклад на определенную тему, в котором собрана информация из одного или нескольких источников. Рефераты могут являться изложением содержания научной работы, статьи и т. п. К письменному варианту обязательно публичное сообщение в виде презентации	Примерные темы рефератов
Интерактивное решение задач (проблемных вопросов)	Метод модерации, при котором в процессе решения проблемных задач (вопросов) принимают участие все обучающиеся под руководством преподавателя-модератора	Методика проведения интерактивного решения задач (проблемных вопросов).

Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в фонде
		Типовые задания
Работа в малых группах	Метод, направленный на участие обучающихся в работе, развитие навыков сотрудничества, межличностного общения	Методика организации работы в малых группах Типовые задания
Лекция-дискуссия	Метод обучения, основанный на обмене мнениями по определенной тематике. Хорошо проведенная дискуссия учит более глубокому пониманию проблемы, умению защищать свою позицию, но считаться с мнением других. Использовать дискуссию в учебном процессе целесообразно в том случае, когда обучающиеся обладают значительной степенью самостоятельности мышления, умеют аргументировать, доказывать и обосновывать свою точку зрения.	Методика проведения лекции-дискуссии. Примерный перечень вопросов к зачету Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение.

### 2.3.2 Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение

1. Основы метода поиска супероптимальных решений.
2. Качество управленческих решений.
3. Общие сведения о контроле управленческих решений.
4. Сущность и виды ответственности руководителя за принимаемые решения.
5. Условия и факторы качественных решений.
6. Технология разработки решений.
7. Моделирование процесса разработки решений.
8. Управленческие риски при разработке решений.
9. Взаимосвязь целей и решений.
10. Организационные методы уменьшения неопределенностей.
11. Целевая ориентация управленческих решений.
12. Прогнозирование состояния внешней среды.
13. Источники и виды неопределенности.
14. Риск и его разновидности. Анализ и оценка последствий риска.
15. Меры по снижению возможности риска.
16. Управленческие решения с неопределенностями противника.
17. Применение механизма интуиции для разработки решений.
18. Авторитарный, демократический и олигархический стиль принятия решения.
19. Особенности принятия решений в системе государственного и муниципального управления.
20. Особенности принятия решений в коммерческих организациях.
21. Особенности разработки управленческих решений на малых предприятиях (в малом бизнесе).
22. Разработка управленческого решения по лучшему использованию рабочего времени персонала организации: рабочих, управленцев, специалистов.
23. Обоснование выбора оптимального управленческого решения по критериям социально-экономической эффективности и экологической безопасности.
24. Методы оценки экономической эффективности проектирования и принятия управленческих решений по реорганизации предприятия.

25. Разработка управленческого решения по повышению эффективности хозяйственной деятельности организации.

### 2.3.3 Тесты по дисциплине

1. Управленческое решение – это:

- а) Любой результат мыслительной деятельности человека;
- б) Действия руководителя в рамках своих функций;
- в) Распоряжение руководителя, поддержанное коллективом;
- г) Волевой, творческий организационно-распорядительный акт руководителя.

2. Назовите определение, отражающее сущность управленческого решения:

- а) Упорядоченная совокупность приемов и способов творческого мышления руководителя (менеджера), его организаторской деятельности, направленные на своевременную и качественную разработку всех элементов решения;
- б) Волевой, творческий, организационно-распорядительный акт руководителя (менеджера), определяющий содержание и порядок действий подчиненных при выполнении поставленной задачи;
- в) Целенаправленная деятельность руководителя (менеджера) по сбору, обработке и анализу информации об объекте управления (организации);
- г) Это программа действий, выявляющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения основной цели.

3. Что такое «проблема»?

- а) Рассогласование между целью и соответствующей ей конкретной ситуацией;
- б) Нерешенные задачи;
- в) Набор причин, мешающих достижению целей организации;
- г) Ситуация, заставляющая руководителя принимать решения.

4. Каковы условия завершения цикла разработки управленческого решения?

- а) Достижение проблемой приемлемого для руководителя значения;
- б) Достижение принятой цели;
- в) Выполнение руководителем всего комплекса разработанных решений;
- г) Решение тактических задач.

5. Укажите последовательно этапы шестизападной схемы процесса принятия решений, предварительно выбрав их из следующих действий:

- а) выбрать вариант;
- б) сформулировать критерии (нормы) достижения цели;
- в) собрать информацию;
- г) привлечь консультантов;
- д) ощутить наличие проблемы;
- е) оценить варианты;
- ж) осуществить мониторинг;
- з) сформулировать проблему;
- и) спроектировать варианты.

6. 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.

7. Решение, принятое по заранее определенному алгоритму, называется ...

- а) детерминированным;
- б) стандартным;
- в) хорошо структурированным;
- г) формализованным.

8. 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.

9. Дерево решений – это ...

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

10. Полнота набора критериев означает, что ...

- а) критерии должны быть определены так, чтобы не дублировался учет одних и тех же аспектов решаемой проблемы;
- б) критерии должны быть такими, чтобы их можно было объяснять другим, особенно в тех случаях, когда важнейшей целью работы является выработка и защита определенной позиции;
- в) критерий должен охватывать все важные аспекты проблемы.

11. Понятие «чистый риск» означает ...

- а) вероятность получения убытка или нулевого результата;
- б) возможными величинами прибыли и убытков;
- в) все издержки, связанные с решением, минус вероятная прибыль количественную оценку.

12. 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.

13. ... 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.

14. Для более эффективной реализации управленческого решения ...

- а) необходимо сформулировать имеющиеся ограничения;
- б) необходима система контроля;

в) необходима оперативная система управления.

15. Метод равномерной оптимизации применяется, если ...

- а) глобальное качество альтернативы представляет собой сумму локальных (частных) качеств;
- б) отсутствуют исходные данные;
- в) необходимо провести анализ критериев;
- г) необходимо провести детализированный анализ проблемы.

16. Группа решений, выделенная по степени повторяемости проблемы - это:

- а) детерминированные и вероятностные;
- б) глобальные и локальные;
- в) традиционные и нетипичные;
- г) долгосрочные и краткосрочные.

17. Признаки непротиворечивости решения - это:

- а) количество участников разработки решения;
- б) соответствие целям организации;
- в) обеспеченность ресурсами;
- г) соответствие ранее принятым решениям.

18. Признаки авторитарного стиля принятия решений - это:

- а) индивидуальные консультации;
- б) ознакомление всех подчиненных с характером проблемы;
- в) самостоятельное принятие решений с использованием полученной консультации;
- г) групповые консультации.

19. Управленческие действия, выполненные на стадии анализа ситуации - это:

- а) формулировка проблемы;
- б) сбор информации;
- в) сопоставление вариантов решения;
- г) сравнение фактических параметров организации с плановыми;
- д) дерево целей.

20. Ситуация для управления которой необходимо использовать модели теории игр - это:

- а) образование очередей на остановках транспорта;
- б) установление демпинговых цен конкурентами;
- в) дефицит комплектующих изделий в организации;
- г) изменение конкурентами характеристик продаваемой продукции.

#### **2.3.4 Примерные темы рефератов**

1. Роль и функции решений в процессе управления.
2. Ситуационные и поведенческие факторы, влияющие на разработку управленческих решений.
3. Информационное обеспечение решений и информационная безопасность.
4. Этические основы управленческого решения.
5. Технология разработки управленческих решений.
6. Построение структуры проблемного поля и структуризация причин.
7. Организация и эффективность использования экспертных оценок.
8. Современные методики расчета эффективности управленческих решений.

9. Особенности разработки управленческих решений в малых предприятиях.
10. Организация выполнения принятых решений.
11. Системный подход при разработке УР.
12. Управление по результатам – один из инструментов реализации целей управленческого решения.
13. Методика построения сценариев при разработке управленческого решения.
14. Разработка и поддержка стратегических решений.
15. «Прогнозирование – планирование» как единая система методических приемов при разработке управленческого решения.
16. Бизнес – планирование при разработке управленческого решения.
17. Использование системы сетевого планирования при разработке управленческого решения.
18. Применение теории полезности при принятии управленческих решений.
19. Особенности разработки и оценки инвестиционных решений.
20. Экспертные методы прогнозирования.
21. Взаимодействие методов и моделей при разработке управленческих решений.
22. Неопределенность и риск в управленческих решениях.
23. Влияние внешней среды на реализацию альтернативных решений.
24. Метод функционально-стоимостного анализа при разработке управленческих решений.
25. Характеристика управленческих рисков при разработке управленческих
26. решений.
27. Эвристические методы разработки УР.
28. Меры по снижению возможного риска управленческих решений.
29. Зарубежные представления о разработке управленческих решений.
30. Жизненный цикл управленческого решения.
31. Методы повышения эффективности разрабатываемых УР.
32. Использование метода дерева целей при разработке УР.
33. Социальная ответственность руководителя в процессе разработки и реализации управленческого решения.
34. Концепция стратегических решений.
35. Методы выработки стратегических решений.
36. Применение «теории игр» при разработке управленческого решения.
37. Особенности тактических решений.
38. Особенности принятия решений в экстремальных ситуациях.
39. Качественная и количественная оценка управленческих решений.
40. Риск и его разновидности.
41. Особенности расчета эффективности коммерческих решений.
42. Критерии оценки решений.
43. Творчество и свобода выбора при генерации альтернативных вариантов
44. решений.
45. Методы принятия решений в группе.
46. Философские аспекты разработки и принятия УР.
47. Классификация математических методов разработки и принятия УР.
48. Применение SWOT-анализа при разработке и принятии УР.
49. Применение «теории вероятности» при разработке и принятии УР.
50. Разработка управленческих решений по регулированию уровня жизни населения России.

### 2.3.5 Типовые задания

**Задание 1.** Малое предприятие занимается розничной торговлей продуктами питания. Оно арендует помещение внутри жилого квартала, где располагается продовольственный магазин. Дела на предприятии идут не очень хорошо. Падает выручка, растут затраты. Не хватает продавцов. Сотрудники, работающие на предприятии, стараются увильнуть от работы, плохо обслуживают посетителей магазина, постоянно отлучаются с рабочего места. Вследствие этого товар на полках магазина залеживается и портится. Руководитель предприятия пытается найти выход из создавшегося положения и принимает решение об открытии новой торговой точки.

Вопросы:

Объясните, есть ли ошибки в решении руководителя?

Если ошибки есть, то в чем они заключаются?

Какое решение было бы желательным для повышения эффективности работы предприятия?

Какова должна быть технология принятия решения в данной ситуации?

Какую информацию не использовал руководитель при принятии решения об открытии новой торговой точки?

Какие критерии должен использовать руководитель при принятии данного решения?

**Задание 2.** Ситуация: через три дня должна состояться Международная выставка запасных частей, автокомпонентов, оборудования и товаров для технического обслуживания автомобиля. Сегодня выяснилось, что у 6 работников ООО «АвтоМастер», которые постоянно участвуют в подобных мероприятиях, появились проблемы со здоровьем, и выйти на работу они не смогут.

Проблема: срыв участия в выставке подорвет репутацию фирмы, принесет серьезные убытки (аренда павильона, потеря времени, которая дает конкурентам возможность первыми показать автомобильные товары), может привести к потере части постоянных клиентов.

Цель: разработать мероприятия по подготовке к выставке и участию в ней.

Альтернативы:

1. Если часть работников почувствует себя лучше, отправить их на выставку, оплатив в двойном размере их работ.

2. Привлечь тех работников, которые раньше работали на данном предприятии.

3. Обратиться в кадровое агентство, с которым никогда не работали, и на их условиях заключить временное соглашение.

4. Дать срочное объявление в СМИ и Интернет.

Критерии: время и профессионализм работников (равнозначны).

Определить наиболее эффективную альтернативу, используя пятибалльную систему оценки критериев (оценки могут повторяться).

**Задание 3.** Тепличный комплекс ООО «Агрокультура» работает на рынке Волгоградской области и до недавнего времени практически не испытывал сильной конкуренции; невысокие цены, хорошее качество продукции и практически полное отсутствие аналогичных организаций обеспечивали экономическую стабильность. Однако, полученная недавно из достоверных источников информация свидетельствует о выходе в самое ближайшее время на этот же рынок двух компаний (отечественная и иностранная), выращивающих овощи по новейшим технологиям. Предполагается, что организации выйдут со своей продукцией на рынок уже через два месяца и, что вполне вероятно, начнут жесткую конкурентную борьбу с ООО «Агрокультура». Несмотря на то, что ООО «Агрокультура» имеет долгосрочные договорные обязательства с потребителями, руководство компании понимает сложность ситуации и необходимость принятия срочных мер. Постепенно



накопившиеся проблемы в организации непосредственно производственного процесса, периодически возникающие трудности и обеспечении работоспособности оборудования, появляющиеся недочеты в организации труда рабочих и ряд других могут в скором времени ощутимо сказаться на экономической стабильности фирмы и её вытеснении конкурентами с рынка данной продукции.

Для данной ситуации составьте причинно-следственную цепь по предлагаемой форме: проблема – причина – следствие.

Какая проблема является главной (основной) и почему?

Перечислите побочные (вторичные) проблемы. Какая проблема является срочной?

**Задание 4.** Сформулируйте три вопроса, требующие принятия управленческого решения в соответствии с основными функциями управления. Например, функция мотивация предполагает решение такого вопроса как разработка системы оплаты труда и премирования, максимально соответствующей характеру и результатам труда, а также возможностям организации. Заполните таблицу.

Функции управления	Принимаемые решения
Планирование	
Организация	
Мотивация	
Контроль	

**Задание 5.** Молодой российский бизнесмен предполагает построить ночную дискотеку неподалеку от университета. По одному из проектов в дневное время в здании дискотеки будет действовать столовая для студентов и преподавателей, второй вариант не предусматривает дневное обслуживание клиентов. Представленные бизнес-планы показывают, что план, связанный со столовой, может принести доход в 250 тыс. р., а потери могут составить 55 тыс. р. Безоткрытия столовой бизнесмен может заработать 175 тыс. р., а потери составят 20 тыс. р. Постройте дерево решений.

**Задание 6.** Директор кондитерской фабрики заключил договор с кафе опоставках к Новому году партии кондитерских изделий. Через день после подписания договора был сделан более крупный заказ рестораном. Директор подписал договор о поставках ресторану. 29 декабря стало ясно, что фабрика не справляется с объемом, и директор принял решение отказать кафе в поставке.

Проанализируйте решения, принятые директором кондитерской фабрики.

**Задание 7.** Предприятие шьет рубашки и брюки. В прогнозируемом периоде может быть отработано 2000 человеко-часов. При этом за один человеко-час можно сшить либо одну рубашку, либо три пары брюк. Цена реализации одной рубашки составляет 150 р., одних брюк – 200 р. Переменные издержки по изготовлению рубашки 60 р., брюк – 160 р. Какому из товаров следует отдать предпочтение, принимая решение о формировании производственной программы?

**Задание 8.** Общество с ограниченной ответственностью «РОСОПТ» – организация, специализирующаяся на оптовой и розничной торговле продукцией промышленных предприятий. Со времени основания в 2010 г. предприятие начинало с одного вида продукции, постепенно расширяя ассортимент и увеличивая количество номенклатуры продукции. Одновременно увеличивалась численность потребителей, а также объемы реализации.

Начиная с 2017 г. предприятие «РОСОПТ» динамично развивается, что подтверждается экономическими показателями: за 2018 г. значительно возрос товарооборот. Руководство планирует расширять штат сотрудников. Однако участились жалобы со стороны клиентов на качество обслуживания. Текучесть кадров в организации составляет 19 %, причем сотрудники увольнялись только по собственному желанию. Причинами увольнения являлись неудовлетворенность заработной платой и социально-психологическими условиями работы (неблагоприятный социально-психологический климат).

Плановое повышение заработной платы и, соответственно, издержек на персонал не привело к желаемому эффекту. В организации преобладают сотрудники 24-35 лет, в основном женщины. Регулярно проводится аттестация персонала. Организационная культура на предприятии характеризуется как слабая. Стиль управления – авторитарный.

Вопросы:

1. Продумана ли система мотивации персонала? Что можно изменить, чтобы снизить текучесть кадров?
2. Как можно совершенствовать систему управления персоналом в «РОСОПТ»?

**Задание 9.** Деревообрабатывающее предприятие расположено в Санкт-Петербурге и занимается производством стеклопакетов из лиственницы. Древесина лиственницы - очень прочный, красивый и долговечный материал за счет своей влагопрочности. Компания считает направление своей работы перспективным и опирается на тот факт, что в североевропейских странах со схожим климатом деревянные и дерево-алюминиевые стеклопакеты удерживают долю рынка.

В компании налажен полный производственный цикл: от распиловки и сушки до изготовления продукции. Предприятие также самостоятельно занимается реализацией, доставкой и установкой готовых изделий. Лиственница закупается в леспромхозах Красноярского края. В связи с природными условиями заготовка древесины в местах ее произрастания возможна только с ноября по апрель.

Спрос же на установку стеклопакетов имеет ярко выраженную сезонность (снижается практически до нуля в период с декабря по март и увеличивается в летний период). Такие сезонные колебания составляют угрозу внутреннему состоянию предприятия. Неритмичность производства приводит к сбоям в работе оборудования, необходимости дополнительных пусконаладочных работ.

Нехватка оборотных средств приводит откладыванию перспективных программ развития предприятия. Также бывали случаи задержки зарплаты сотрудникам.

Вопросы:

- 1 Как снизить зависимость работы предприятия от сезонных колебаний спроса?
- 2 Как повысить финансовую устойчивость предприятия?

**Задание 10.** Ваш отдел достигает основных целей. Но это результат усилий только нескольких индивидуумов. Отношения в группе плохие. Групповые встречи (собрания) часто перерастают в шумные ссоры. В коллективе накопилось много невысказанного, так как все боится конфликтов. Когда появляется ошибка в работе или проблема, вы узнаете о ней спустя много времени. И тогда уже трудно будет определить, кто виноват. Если вы пытаетесь что-то изменить, это становится проблематичным, так как люди упираются, спорят по мелочам, стараются переложить ответственность на других или используют возможность посчитаться друг с другом. Те, кто работают на должностях дольше других, - самые несносные.

Вам удалось достичь определенных перемен. Но при этом пришлось использовать давление на людей и проявить большую настойчивость.

Вам иногда кажется, что каждый должен быть ответственным за свою работу. Много приходится проверять и исправлять. Это всегда потеря времени и источник споров. Тем не менее, вы уверены, что очередные нововведения встретят сопротивление. Вы знаете, что необходимо, но боитесь, что если вы начнете действовать правильно, то ничего не достигнете.

Что вы должны предпринять, чтобы достичь максимально своих целей?

### **2.3.6 Примерное задание для контрольной работы**

**Задание 1.** Метод прогнозных сценариев.

**Задание 2.** Директор кондитерской фабрики заключил договор с кафе опоставках к Новому году партии кондитерских изделий. Через день после подписания договора был сделан более крупный заказ рестораном. Директор подписал договор о поставках ресторану. 29 декабря стало ясно, что фабрика не справляется с объемом, и директор принял решение отказать кафе в поставке.

Проанализируйте решения, принятые директором кондитерской фабрики.

### **2.3.7 Методика проведения интерактивного решения задач(проблемных вопросов)**

Цель: проверка навыков решения профессиональных задач и развитие мыслительных операций обучающихся, направленных на достижение результатов при решении профессиональных задач.

Задачи:

- проверка навыков применения обучающимися ранее усвоенных знаний при решении профессиональных задач;
- формирование навыков совместной деятельности подчиненных (обучающихся) и руководителя (преподавателя);
- овладение обучающимися знаниями и общими принципами решения проблемных профессиональных задач;
- развитие навыков активной интеллектуальной деятельности;
- развитие коммуникативных навыков (навыков общения).
- развитие навыков обучающихся по выработке собственной позиции по ходу решения профессиональных задач.

Методика проведения интерактивного решения задач:

Первый этап «подготовка проекта решения задач». Преподавателем разрабатывается проект хода решения задачи с началом или фрагментами решения.

Второй этап «организационный»:

- объявление темы и цели решения задачи;
- назначение секретаря и его инструктаж по выполняемым функциям;
- объявление критерий оценки;

Третий этап «интеллектуальный»:

- объявление условий решения задач;
- индивидуальное решение задачи обучающимися, исходя из собственного мнения;
- высказывание обучающимися мнений по ходу решения задач;
- обсуждение результатов и методики индивидуального решения задач обучающимися и принятие плана верного хода решения;

Четвертый этап «подведение итогов решения задачи»:

- формулирование вывода решения задачи обучающимися;
- подведение итога интерактивного решения задачи преподавателем;
- оценка преподавателем обучающихся по материалам, подготовленным секретарем.

**Критерии оценки:** участие в решении задач(проблемных вопросов) – 1-3 балла.

Задания для интерактивного решения задач (проблемных вопросов) выбираются

преподавателем из п. 2.3.5 «Типовые задания».

### **2.3.8 Методика организации работы в малых группах**

**Цель:** проверка уровня освоения ранее изученного материала и формирование навыков работы в малых группах.

**Задачи:**

- активизация познавательной деятельности обучающихся;
- развитие навыков самостоятельной профессиональной деятельности: определение ведущих и промежуточных задач, выбор оптимального пути, умение предусматривать последствия своего выбора, объективно оценивать его.
- развитие умений успешного общения (умение слушать и слышать друг друга, выстраивать диалог, задавать вопросы на понимание и т.д.).
- совершенствование межличностных отношений в коллективе.

**Методика проведения:**

Первый этап «подготовка задания для работы в малых группах». Задания для работы в малых группах разрабатываются либо преподавателем, либо преподавателем совместно с обучающимися.

Второй этап «организационный»:

- объявление темы и цели работы в малых группах;
- объяснение задания для работы в малых группах;
- объявление критериев оценки;
- деление обучающихся на группы;
- назначение ролей в группах.

Третий этап «выполнение задания в группе»:

- высказывание обучающимися мнений по выполнению задания;
- обсуждение результатов и методики выполнения задания обучающимися и принятие плана хода выполнения задания;
- написание протокола малой группы по планированию деятельности при выполнении задания. Протокол должен содержать цель, задачи, методы, назначение ролей и норму времени выполнения задания;
- выполнение задания;
- подготовка отчета по проведенной работе. Отчет должен содержать описание цели, задач, методики выполнения задания, результаты, доказательства и выводы по выполненному заданию, ответственных по ролям и описание выполненных ими функций;

Четвертый этап «подведение итогов работы в малых группах»:

- выступление докладчика с отчетом по работе в малых группах. При докладе отчета следует использовать мультимедийные презентации;
- оценка преподавателем обучающихся.

**Критерии оценки:** активная работа в малых группах – 0,5-5 баллов.

**Задания для работы в малых группах** выбираются преподавателем из п. 2.3.5 «Типовые задания».

### **2.3.9 Методика проведения лекции-дискуссии**

**Цель:** выяснение мнений обучающихся по заданной теме и их анализ.

**Задачи:**

- достижение определенной степени согласия участников дискуссии относительно дискутируемого тезиса;
- формирование у обучающихся общего представления не как суммы имеющихся

представлений, а как более объективное суждение, подтверждаемое всеми участниками обсуждения или их большинством;

- достижение убедительного обоснования содержания, не имеющего первоначальной ясности для всех обучающихся;
- развитие способностей обучающихся к анализу информации и аргументированному, логически выстроенному доказательству своих идей и взглядов;
- получение обучающимися разнообразной информации от собеседников, повышение их компетентности, проверка и уточнение их представления и взглядов на обсуждаемую проблему;
- применение обучающимися имеющихся знаний в процессе совместного решения профессиональных задач.

#### **Методика проведения:**

Первый этап «введение в дискуссию»:

- формулирование проблемы и целей дискуссии;
- назначение секретаря дискуссии, его инструктаж по выполняемым функциям;
- объявление критерий оценки;
- создание мотивации к обсуждению – определение значимости проблемы, указание на нерешенность и противоречивость вопроса и т.д.
- установление регламента дискуссии и ее основных этапов;
- совместная выработка правил дискуссии;
- выяснение однозначности понимания темы дискуссии, используемых в ней терминов, понятий.

Приемы введения в дискуссию:

- предъявление проблемной ситуации;
- демонстрация видеосюжета;
- демонстрация материалов (статей, документов);
- ролевое проигрывание проблемной ситуации;
- анализ противоречивых высказываний – столкновение противоположных точек зрения на обсуждаемую проблему;
- постановка проблемных вопросов;
- альтернативный выбор (участникам предлагается выбрать одну из нескольких точек зрения или способов решения проблемы).

Второй этап «обсуждение проблемы»:

Обмен участниками мнениями по каждому вопросу. Цель этапа – собрать максимум мнений, идей, предложений, соотнося их друг с другом;

Обязанности преподавателя:

- следить за соблюдением регламента;
- обеспечить каждому возможность высказаться, поддерживать и стимулировать работу наименее активных участников с помощью вопросов («А как вы считаете?», «Вы удовлетворены таким объяснением?», «Вы согласны с данной точкой зрения?», «Нам очень бы хотелось услышать ваше мнение» и т.д.);
- не допускать отклонений от темы дискуссии;
- предупреждать переход дискуссии в спор ради спора;
- следить за тем, чтобы дискуссия не переходила на уровень межличностного противостояния и конфликта;
- стимулировать активность участников в случае спада дискуссии.

Приемы, повышающие эффективность группового обсуждения:

- уточняющие вопросы побуждают четче оформлять и аргументировать мысли («Что вы имеете в виду, когда говорите, что...?», «Как вы докажете, что это верно?»);
- парафраз – повторение ведущим высказывания, чтобы стимулировать переосмысление

и уточнение сказанного («Вы говорите, что...?», «Я так вас понял?»);

– демонстрация непонимания – побуждение учащихся повторить, уточнить суждение («Я не совсем понимаю, что вы имеете в виду. Уточните, пожалуйста»);

– «Сомнение» – позволяет отсеивать слабые и непродуманные высказывания («Так ли это?», «Вы уверены в том, что говорите?»);

– «Альтернатива» – ведущий предлагает другую точку зрения, акцентирует внимание на противоположном подходе;

– «Доведение до абсурда» – ведущий соглашается с высказанным утверждением, а затем делает из него абсурдные выводы;

– «Задевающее утверждение» – ведущий высказывает суждение, заведомо зная, что оно вызовет резкую реакцию и несогласие участников, стремление опровергнуть данное суждение и изложить свою точку зрения;

– «Нет-стратегия» – ведущий отрицает высказывания участников, не обосновывая свое отрицание («Этого не может быть»).

Третий этап, «подведение итогов обсуждения»:

– выработка обучающимися согласованного мнения и принятие группового решения;

– обозначение преподавателем аспектов позиционного противостояния и точек соприкосновения в ситуации, когда дискуссия не привела к полному согласованию позиций обучающихся. Настрой обучающихся на дальнейшее осмысление проблемы и поиск путей ее решения;

– совместная оценка эффективности дискуссии в решении обсуждаемой проблемы и в достижении педагогических целей, позитивного вклада каждого в общую работу;

– оценка преподавателем участников дискуссии.

**Критерии оценки:** подготовка вопросов на дискуссию (не менее трех вопросов) – 0,5-1,5 баллов, ответы на вопросы в течение дискуссии (не менее трех вопросов) – 0,5-1,5 баллов.

**Темы или вопросы для дискуссии** выбираются преподавателем из п. 2.2.1 «Примерный перечень вопросов к зачету», 2.3.2 «Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение».

### 3 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков по дисциплине

#### 3.1 Балльно-рейтинговая система оценки успеваемости по дисциплине

В целях оперативного контроля уровня усвоения материала учебной дисциплины и стимулирования активной учебной деятельности студентов (очной формы обучения) используется *балльно-рейтинговая система оценки успеваемости*.

Балльно-рейтинговая система по дисциплине:

Виды контроля	Максимальная сумма баллов на выполнение одного вида задания	Всего возможных за семестр работ	Итого максимальная сумма баллов
Присутствие на занятиях	0,2	27	5
Работа на практических (семинарских) занятиях	1,12	18	20
Кр	5,0	2	10
СРС,			25
в т.ч.:			
решение задач	2	8	16
контроль СРС (контрольные опросы, собеседование)	1,0	9	9
Итого за семестр	-	-	60

Виды контроля	Максимальная сумма баллов на выполнение одного вида задания	Всего возможных за семестр работ	Итого максимальная сумма баллов
Зачет	40,0	1	40
Итого по дисциплине	-	-	100

Для получения допуска к зачету по дисциплине студент должен набрать в семестре не менее 30 баллов.

Балльно-рейтинговая система по дисциплине предусматривает поощрение студентов за работу в семестре проставлением «премиальных» баллов.

Нормы выставления дополнительных баллов:

Виды работ	Максимальная сумма баллов
Решение дополнительных задач	5
Участие в олимпиадах, конкурсах, конференциях в рамках предмета дисциплины	5
Итого	10

При подготовке к зачету студент внимательно просматривает примерный перечень вопросов к зачету.

Основой для сдачи зачета студентом является изучение конспектов обзорных лекций, прослушанных в течение семестра, информации полученной в результате самостоятельной работы и получение практических навыков при решении задач в течение семестра.

На зачет студент получает задание, включающее теоретические вопросы и задачи.

На подготовку предоставляется 90 мин.

Максимальное количество баллов, которое можно получить за задание составляет 40 баллов, в том числе 16 баллов за теоретическую часть и 24 балла за решение задач.