

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Баламирзоев Назим Лиодинович
Должность: И.о. ректора
Дата подписания: 20.08.2023 23:30:38
Уникальный программный ключ:
2a04bb882d7edb7f479cb266eb4aaadebbee849

Приложение А

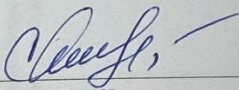
(обязательное к рабочей программе дисциплины)

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Дагестанский государственный технический университет»


ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

по дисциплине «Методы принятия управленческих решений»

Уровень образования	бакалавриат <small>(бакалавриат/магистратура/специалитет)</small>
Направление подготовки бакалавриата/ магистратуры/специальность	38.03.04 <small>(код, наименование направления подготовки/специальности)</small>
Профиль направления подготовки /специализация	Государственное и муниципальное управление <small>(наименование)</small>

Разработчик  Айдаева С.А., к.э.н., доцент.
подпись (ФИО уч. степень, уч. звание)

Фонд оценочных средств обсужден на заседании кафедры ГиМУ 21.09 2021г.,
протокол № 1

Зав. кафедрой  Шабанова М. М., д.э.н., проф.
подпись (ФИО уч. степень, уч. звание)

г. Махачкала 2021

СОДЕРЖАНИЕ

1. Область применения, цели и задачи фонда оценочных средств
2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины (модуля)
 - 2.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения ОПОП
 - 2.1.2. Этапы формирования компетенций
 - 2.2. Показатели уровней сформированности компетенций на этапах их формирования, описание шкал оценивания
 - 2.2.1. Показатели уровней сформированности компетенций на этапах их формирования
 - 2.2.2. Описание шкал оценивания
3. Типовые контрольные задания, иные материалы и методические рекомендации, необходимые для оценки сформированности компетенций в процессе освоения ОПОП
 - 3.1. Задания и вопросы для входного контроля
 - 3.2. Оценочные средства и критерии сформированности компетенций
 - 3.3. Задания для промежуточной аттестации (зачета и (или) экзамена)

1. Область применения, цели и задачи фонда оценочных средств

Фонд оценочных средств (ФОС) является неотъемлемой частью рабочей программы дисциплины «Методы принятия управленческих решений» и предназначен для контроля и оценки образовательных достижений обучающихся (в т.ч. по самостоятельной работе студентов, далее – СРС), освоивших программу данной дисциплины.

Целью фонда оценочных средств является установление соответствия уровня подготовки обучающихся требованиям ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.04 - ГиМУ

Рабочей программой дисциплины «Методы принятия управленческих решений» предусмотрено формирование следующих компетенций:

1) УК-2 - Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений;

2) ПК-1 - Способен определять приоритеты профессиональной деятельности, разрабатывать и эффективно исполнять управленческие решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков, применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения.

2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины (модуля)

Описание показателей и критериев оценивания компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины (модуля), и используемые оценочные средства приведены в таблице 1.

Перечень оценочных средств, используемых по дисциплине «Методы принятия управленческих решений»:

- Коллоквиум
- Кейс-задание
- Контрольная работа
- Тест (для текущего контроля)
- Эссе
- Устный опрос
- Вопросы для проведения зачета

2.1.Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения ОПОП

Таблица 1

Код и наименование формируемой компетенции	Код и наименование индикатора достижения формируемой компетенции	Наименование контролируемых разделов и тем ¹
УК- 2 - Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УК-2.1. Знает необходимые для осуществления профессиональной деятельности правовые нормы и методологические основы принятия управленческого решения.	Раздел 1. Методические основы принятия управленческих решений ТЕМА 1. Принятие решений в системе менеджмента ТЕМА 3: Теоретические основы разработки управленческих решений
	УК-2.2. Умеет анализировать альтернативные варианты решений для достижения намеченных результатов; разрабатывать план, определять целевые этапы и основные направления работ.	ТЕМА 2. Технология процесса принятия управленческих решений ТЕМА 3: Теоретические основы разработки управленческих решений
	УК-2.3. Владеет методиками разработки цели и задач проекта; методами оценки продолжительности и стоимости проекта, а также потребности в ресурсах.	ТЕМА 4: Психологические аспекты принятия решений ТЕМА 5. Разработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска
ПК-1. Способен определять приоритеты профессиональной деятельности, разрабатывать и эффективно исполнять управленческие решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков, применять адекват-	ПК 1.1. Знает теоретические подходы к разработке и принятию управленческих решений и умеет их применять для решения прикладных задач; знает систему государственного и муниципального управления; механизм принятия и исполнения государственных и управленче-	Раздел 2. Моделирование, оптимизация и рациональность управленческих решений ТЕМА 6: Миссия организации, виды и свойства целей, и их взаимосвязь с принятием управленческих решений ТЕМА 7: Методы моделирования и оптимизации

¹Наименования разделов и тем должен соответствовать рабочей программе дисциплины.

ные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения	ских решений	решений
	ПК 1.2. Умеет применять полученные теоретические знания для разработки и принятия управленческих решений в конкретных организациях; определять приоритеты профессиональной деятельности, разрабатывать и эффективно исполнять управленческие решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков; принимать управленческие решения в условиях конфликтных и кризисных ситуаций, оценивать качество государственных и управленческих решений; организовывать групповые и экспертные методы разработки и принятия государственных и управленческих решений.	ТЕМА 8: Рациональность выбора альтернатив решений ТЕМА 11. Эффективность управленческих решений ТЕМА 12: Сущность и виды ответственности руководителей в процессе разработки управленческих решений
	ПК 1.3. Владеет навыками практического применения методов управленческой деятельности; навыками принятия управленческих решений в области организационного целеполагания; навыками разрешения конфликтов	Раздел 3. Контроль качества и эффективности исполнения управленческих решений ТЕМА 9: Контроль исполнения решений ТЕМА 10: Качество управленческих решений ТЕМА 11. Эффективность управленческих решений

2.1.2. Этапы формирования компетенций

Сформированность компетенций по дисциплине *«Методы принятия управленческих решений»* определяется на следующих этапах:

1. **Этап текущих аттестаций**
2. **Этап промежуточных аттестаций**

Таблица 2

Код и наименование формируемой компетенции	Код и наименование индикатора достижения формируемой компетенции	Этапы формирования компетенции					
		Этап текущих аттестаций				Этап промежуточной аттестации	
		1-5 неделя	6-10 неделя	11-15 неделя	1-17 неделя		18-20 неделя
		Текущая ат-	Текущая ат-	Текущая ат-	СРС	КР/КП	Промежуточная аттестация

ции		тестация №1	тестация №2	тестация №3			
1		2	3	4	5	6	7
УК - 2	УК-2.1. Знает необходимые для осуществления профессиональной деятельности правовые нормы и методологические основы принятия управленческого решения.	(Тест № 1, контрольная работа, ситуационные задачи)	-	-	+	-	-
	УК-2.2. Умеет анализировать альтернативные варианты решений для достижения намеченных результатов; разрабатывать план, определять целевые этапы и основные направления работ.	(Тест № 1 контрольная работа, кейс-задания, ситуационные задачи)	-	-	+	-	-
	УК-2.3. Владеет методиками разработки цели и задач проекта; методами оценки продолжительности и стоимости проекта, а также потребности в ресурсах.	-	(Тест №2, коллоквиум, ситуационные задачи)	-	+	-	-
ПК-1	ПК 1.1. Знает теоретические подходы к разработке и принятию управленческих решений и умеет их применять для решения прикладных задач; знает систему государственного и муниципального управления; механизм принятия и исполнения государственных и управленческих решений	-	(Тест №2, коллоквиум, ситуационные задачи)-	-	+	-	-
	ПК 1.2. Умеет применять полученные теоретические знания для разработки и приня-		(Тест №2, коллоквиум, ситуацион-	(Тест № 3 контрольная работа, кейс-	+	-	-

	<p>тия управленческих решений в конкретных организациях; определять приоритеты профессиональной деятельности, разрабатывать и эффективно исполнять управленческие решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков; принимать управленческие решения в условиях конфликтных и кризисных ситуаций, оценивать качество государственных и управленческих решений; организовывать групповые и экспертные методы разработки и принятия государственных и управленческих решений.</p>		<p>ные задачи)</p>	<p>задания, ситуационные задачи)</p>			
	<p>ПК 1.3. Владеет навыками практического применения методов управленческой деятельности; навыками принятия управленческих решений в области организационного целеполагания; навыками разрешения конфликтов</p>	<p>-</p>	<p>-</p>	<p>(Тест № 3 контрольная работа, кейс-задания, ситуационные задачи)-</p>	<p>+</p>	<p>-</p>	<p>-</p>

СРС – самостоятельная работа студентов;

КР– курсовая работа;

КП – курсовой проект.

2.2. Показатели уровней сформированности компетенций на этапах их формирования, описание шкал оценивания сформированности компетенций на этапах их формирования

Результатом освоения дисциплины *«Методы принятия управленческих решений»* является установление одного из уровней сформированности компетенций: высокий, повышенный, базовый, низкий.

Таблица 3

Уровень	Универсальные компетенции	Общепрофессиональные / профессиональные компетенции
Высокий (оценка «отлично», «зачтено»)	Сформированы четкие системные знания и представления по дисциплине. Ответы на вопросы оценочных средств полные и верные. Даны развернутые ответы на дополнительные вопросы. Обучающимся продемонстрирован высокий уровень освоения компетенции	Обучающимся усвоена взаимосвязь основных понятий дисциплины, в том числе для решения профессиональных задач. Ответы на вопросы оценочных средств самостоятельны, исчерпывающие, содержание вопроса/задания оценочного средства раскрыто полно, профессионально, грамотно. Даны ответы на дополнительные вопросы. Обучающимся продемонстрирован высокий уровень освоения компетенции
Повышенный (оценка «хорошо», «зачтено»)	Знания и представления по дисциплине сформированы на повышенном уровне. В ответах на вопросы/задания оценочных средств изложено понимание вопроса, дано достаточно подробное описание ответа, приведены и раскрыты в тезисной форме основные понятия. Ответ отражает полное знание материала, а также наличие, с незначительными пробелами, умений и навыков по изучаемой дисциплине. Допустимы единичные негрубые ошибки. Обучающимся продемонстрирован повышенный уровень освоения компетенции	Сформированы в целом системные знания и представления по дисциплине. Ответы на вопросы оценочных средств полные, грамотные. Продemonстрирован повышенный уровень владения практическими умениями и навыками. Допустимы единичные негрубые ошибки по ходу ответа, в применении умений и навыков
Базовый (оценка «удовлетворительно», «зачтено»)	Ответ отражает теоретические знания основного материала дисциплины в объеме, необходимом для дальнейшего освоения ОПОП. Обучающийся допускает неточности в ответе, но обладает необходимыми знаниями для их устранения. Обучающимся продемонстрирован базовый уровень освоения компетенции	Обучающийся владеет знаниями основного материала на базовом уровне. Ответы на вопросы оценочных средств неполные, допущены существенные ошибки. Продemonстрирован базовый уровень владения практическими умениями и навыками, соответствующий минимально необходимому уровню для решения профессиональных задач
Низкий (оценка «неудовлетворительно», «не зачтено»)	Демонстрирует полное отсутствие теоретических знаний материала дисциплины, отсутствие практических умений и навыков	

2.2.2. Описание шкал оценивания

В ФГБОУ ВО «ДГТУ» внедрена модульно-рейтинговая система оценки учебной деятельности студентов. В соответствии с этой системой применяются пятибалльная, двадцатибалльная и стобалльная шкалы знаний, умений, навыков.

Шкалы оценивания			Критерии оценивания
пятибалльная	двадцатибалльная	стобалльная	
«Отлично» - 5 баллов	«Отлично» - 18-20 баллов	«Отлично» - 85 – 100 баллов	Показывает высокий уровень сформированности компетенций, т.е.: <ul style="list-style-type: none"> - продемонстрирует глубокое и прочное усвоение материала; - исчерпывающе, четко, последовательно, грамотно и логически стройно излагает теоретический материал; - правильно формирует определения; - демонстрирует умения самостоятельной работы с нормативно-правовой литературой; - умеет делать выводы по излагаемому материалу.
«Хорошо» - 4 баллов	«Хорошо» - 15 - 17 баллов	«Хорошо» - 70 - 84 баллов	Показывает достаточный уровень сформированности компетенций, т.е.: <ul style="list-style-type: none"> - демонстрирует достаточно полное знание материала, основных теоретических положений; - достаточно последовательно, грамотно логически стройно излагает материал; - демонстрирует умения ориентироваться в нормальной литературе; - умеет делать достаточно обоснованные выводы по излагаемому материалу.
«Удовлетворительно» - 3 баллов	«Удовлетворительно» - 12 - 14 баллов	«Удовлетворительно» - 56 – 69 баллов	Показывает пороговый уровень сформированности компетенций, т.е.: <ul style="list-style-type: none"> - демонстрирует общее знание изучаемого материала; - испытывает серьезные затруднения при ответах на дополнительные вопросы; - знает основную рекомендуемую литературу; - умеет строить ответ в соответствии со структурой излагаемого материала.
«Неудовлетворительно» - 2 баллов	«Неудовлетворительно» - 1-11 баллов	«Неудовлетворительно» - 1-55 баллов	Ставится в случае: <ul style="list-style-type: none"> - незнания значительной части программного материала; - не владения понятийным аппаратом дисциплины; - допущения существенных ошибок при изложении учебного материала; - неумение строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса; - неумение делать выводы по излагаемому материалу.

3. Типовые контрольные задания, иные материалы и методические рекомендации, необходимые для оценки сформированности компетенций в процессе освоения ОПОП

3.1. Задания и вопросы для входного контроля

1. Что изучает экономика?
2. Что понимается под микро- и макроэкономикой?
3. Инфляция и ее виды.
4. Организация предпринимательской деятельности в условиях рынка.
5. Сущность и содержание менеджмента.
6. Опишите кратко три основных уровня управления.
7. Что понимается под организационной структурой фирмы.
8. Сущность понятия «стратегия» и ее основные виды.
9. Коммуникации и их основные виды.
10. Какова роль контроля в управлении.
11. В чем связь между планированием и управлением.
12. Назовите основные этапы и виды планирования.
13. Стратегическое управление: принципы и модели.
14. Информационная структура фирмы.
15. Вертикальное и горизонтальное управление.
16. Типы моделей в управлении.

Критерии оценки уровня сформированности компетенций для входной контрольной работ:

- оценка «отлично»: обучающимся дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Знание по дисциплине демонстрируются на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Обучающийся владеет терминологией, способен приводить примеры, высказывает свою точку зрения с опорой на знания и опыт;

- оценка «хорошо»: обучающимся дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделять существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ логичен, выстроен, но совершены единичные ошибки. Не в полной мере владеет знаниями по всей дисциплине. Даны ответы на дополнительные, поясняющие вопросы;

- оценка «удовлетворительно»: ответ на вопрос не полный, с ошибками. Обучающийся путается в деталях, с затруднением пользуется профессиональной терминологией. Есть замечания к построению ответа, к логике и последовательности изложения. Не отвечает на дополнительные вопросы;

- оценка «неудовлетворительно»: ответ представляет собой разрозненные знания с существенными ошибками по вопросу, присутствует фрагментарность, нелогичность изложения. Обучающийся не осознает связь обсуждаемого вопроса с другими объектами дисциплины, речь неграмотная, не используется профессиональная терминология. Ответы на дополнительные вопросы не даны или неверные.

3.2. Оценочные средства и критерии сформированности компетенций

Коллоквиум по разделу 1

«Методические основы принятия управленческих решений»

Вопросы к коллоквиуму

- Время проведения 45 мин.
- Состоит из 14 вопросов.

1. Опишите роль управленческих решений в процессах управления.
2. Раскройте понятия «проблема», «ситуация», «цель» и их значение в процессе принятия управленческих решений.
3. Опишите алгоритм принятия управленческого решения.
4. Подходы к принятию управленческих решений (интуитивный, основанный на суждениях и рациональный).
5. Модели принятия решений.
6. Сущность моделирования в процессе принятия решений.
7. Основные положения нормативной (классической) модели принятия решений.
8. Основные положения дескриптивной модели принятия решений.
9. Основные положения политической модели (модели Карнеги) принятия решений.
10. Основные положения модели инкрементального процесса принятия решений.
11. Основные положения модели «черного ящика» М. Марча Дж. Ольсена, М. Козна.
12. Структура основной модели принятия решений, ее основные элементы.
13. Первичные детерминанты (факторы) решения.
14. Вторичные детерминанты (факторы) решений.

Критерии оценки уровня сформированности компетенций при проведении коллоквиума:

- оценка «отлично»: обучающийся демонстрирует полное понимание материала, дает верные определения основных понятий, корректно использует терминологический аппарат, может обосновать свои суждения. Обучающийся приводит примеры не только из рекомендуемой литературы, но и самостоятельно составленные, демонстрирует способности анализа и высокий уровень самостоятельности. Занимает активную позицию в дискуссии;

- оценка «хорошо»: обучающийся демонстрирует полное понимание материала, дает верные определения основных понятий, корректно использует терминологический аппарат, может обосновать свои суждения. Обучающийся приводит примеры и демонстрирует высокий уровень самостоятельности, устанавливает причинно-следственные связи обсуждаемых проблем;

- оценка «удовлетворительно»: обучающийся слабо ориентируется в материале, допускает ошибки и неточности в определении основных понятий, преимущественно корректно использует терминологический аппарат. Обучающийся недостаточно доказательно и полно обосновывает свои суждения, с затруднением приводит свои примеры;

- оценка «неудовлетворительно»: обучающийся не ориентируется в материале, допускает ошибки и неточности в определении основных понятий, некорректно использует терминологический аппарат. Обучающийся не приводит примеры к своим суждениям. Не участвует в работе.

Кейс-задания по разделу 1

«Методические основы принятия управленческих решений»

- Время выполнения 90 мин.
- Предполагает работу в малых группах.

ЗАДАНИЕ 1. Обсуждение вопросов по теме

Выполнение задания предполагает рассмотрение и обсуждение теоретических вопросов и подготовленных докладов по теме занятия.

ЗАДАНИЕ 2. Выделите нормативную составляющую модели процедурной рациональности.

ЗАДАНИЕ 3. Проанализируйте ситуацию и сформулируйте ответы на следующие вопросы:

1. Как ведут себя сотрудники в процессе принятия решения?

2. Приведите примеры поведения сотрудников по модели «мусорной корзины».

Ситуация 1

Изучение особенностей принятия решений в организациях привело Дж. Марча и его коллег к разработке известной модели организационного выбора в виде «мусорной корзины» (или «бака»), которая описывает процесс принятия управленческих решений в условиях высокой неопределенности. По их мнению, процессы принятия решений в организациях живо напоминают ситуацию, когда люди активно стремятся к приобретению чего-либо, а затем, достигнув желаемого, теряют к нему интерес («выбрасывают в корзину»).

ЗАДАНИЕ 4. Охарактеризуйте различные варианты модели рационального выбора.

ЗАДАНИЕ 5. Руководитель отдела кредитования одного из российских банков Татьяна Михайловна после долгих размышлений приняла наконец окончательное решение о необходимости введения штатной должности заместителя начальника отдела. Это было связано с тем, что постоянно увеличивающийся объем работы отдела, где Татьяна Михайловна была единственным менеджером, стал отражаться на качестве работы. Татьяна Михайловна понимала, что за ежедневной «текучкой» начинает упускать из виду наиболее важные проблемы, которые следовало решать в отделе.

Круг потенциальных кандидатов быстро сузился до двух сотрудниц. Первой была ее давняя подруга Елена Николаевна; с ней они пятнадцать лет назад вместе учились в Финансовой Академии. Годы совместной учебы в одной группе, жизнь в общежитии, радости и горе – все это очень сблизило их. Они доверяли друг другу, а после замужества продолжали дружить семьями. Как специалист Елена Николаевна была исполнительным и вполне квалифицированным работником. Ей не хватало, по мнению Татьяны Михайловны, творческой «жилки», энергичности и настойчивости в достижении поставленных целей.

Именно эти качества и позволили в свое время Татьяне Михайловне стать руководителем отдела кредитования и соответственно начальником Елены Николаевны. Данное событие Елена Николаевна восприняла внешне спокойно.

Другой кандидатурой на должность заместителя, как считала Татьяна Михайловна, являлась Надежда, которая после окончания ВУЗа работала в ее отделе около двух лет. С первых дней своей трудовой деятельности Надежда быстро «вписалась» в женский коллектив отдела.

Обладая острым умом и будучи чрезвычайно динамичной, Надежда очень скоро стала квалифицированным работником. Татьяна Михайловна полагала, что Надежде не хватало лишь усидчивости. Неоднократно по собственной инициативе Надежда предлагала Татьяне Михайловне оригинальные решения возникающих перед отделом проблем, с помощью которых удавалось достичь значительных результатов.

Вопросы:

1. Кому, по вашему мнению, следует отдать предпочтение в решении вопроса о заместителе отдела: подруге Елене Николаевне или молодой сотруднице Надежде?
2. Объясните свое решение, постараясь «взвесить» достоинства и недостатки каждой кандидатуры.
3. Какими качествами, прежде всего, должен обладать менеджер?
4. Имеется ли специфика в работе заместителя начальника отдела банка, страховой фирмы; налоговой инспекции и других предприятий и организаций?

Критерии оценки уровня сформированности компетенций при решении кейс-задания:

- оценка «отлично»: в процессе решения проблемной ситуации продемонстрированы глубокие знания дисциплины, сущности проблемы, взаимосвязи рассматриваемых процессов и явлений. Ответы и предложенные решения логически последовательные, содержательные, полные, правильные и конкретные. Грамотно и полно сформулированы все обоснования; изложение материала логично, грамотно, без ошибок; обучающийся демонстрирует связь теории с практикой;

- оценка «хорошо»: показаны твёрдые и достаточно полные знания материала дисциплины. Ответ содержит незначительные ошибки, однако, в целом, обучающийся демонстрирует правильное понимание сущности и взаимосвязи рассматриваемых процессов и явлений; дает грамотные ответы на поставленные вопросы в кейсе, обосновывает принятое решение;

- оценка «удовлетворительно»: рассуждения обучающегося поверхностные, слабое владение профессиональной терминологией, не связывает теорию с практикой, рассуждения нелогичны, решение не обосновано либо предложения не раскрывают суть проблемы;

- оценка «неудовлетворительно»: предпринята попытка решения проблемной ситуации, ответ неверен, допущены критические ошибки в решении, ответ показывает непонимание обучающимся сути вопроса, незнание теории, неумение связать теорию с практикой.

Контрольная работа по разделу 1
«Методические основы принятия управленческих решений»
Комплект заданий для контрольной работы

- Время выполнения 45 мин.
- Количество вариантов контрольной работы - 3.
- Количество заданий в каждом варианте контрольной работы - 4.
- Форма работы – самостоятельная, индивидуальная.

Вариант №1

1. Понятие управленческих решений.
2. Риск и неопределенность, сопутствующие решениям.
3. Классификация управленческих решений по их месту и функциям в процессе управления.
4. Иерархия решений.

Вариант №2

1. Содержание и стадии процесса принятия решения
2. Роль информации при принятии управленческих решений.
3. Ситуации, требующие принятия решений.
4. Механизм принятия управленческих решений.

Вариант №3

1. Факторы, влияющие на процесс принятия решений.
2. Виды стратегии принятия управленческих решений.
3. Сведения по теории оптимальных решений.
4. Требования к управленческим решениям

Критерии оценки уровня сформированности компетенций при проведении контрольной работы:

- оценка «отлично»: продемонстрировано грамотное последовательное решение задач (заданий) при правильно выбранном алгоритме. Даны верные ответы на все вопросы и условия задач (заданий). При необходимости сделаны пояснения и выводы (содержательные, достаточно полные, правильные, учитывающие специфику проблемной ситуации в задаче или с незначительными ошибками);

- оценка «хорошо»: грамотное последовательное решение задач (заданий) при правильно выбранном алгоритме. Однако, ответы на вопросы и условия задач (заданий) содержат незначительные ошибки. Пояснения и выводы отсутствуют или даны неверно;

- оценка «удовлетворительно»: обучающийся ориентируется в материале, но применяет его неверно, выбирает неправильный алгоритм решения задач (неверные исходные данные, неверная последовательность решения и др. ошибки), допускает вычислительные ошибки. Пояснения и выводы отсутствуют или даны неверно;

- оценка «неудовлетворительно»: обучающийся слабо ориентируется в материале, выбирает неправильный алгоритм решения, допускает значительное количество вычислительных ошибок. Пояснения и выводы отсутствуют.

Тест №1 по разделу 1

«Методические основы принятия управленческих решений»

- Время выполнения 30 мин.
- Количество вопросов 27.
- Форма работы – самостоятельная, индивидуальная.

1. Что вы понимаете под управленческим решением?

- Распределение работы между работниками организации.
- Конечный результат деятельности организации.
- Завершающий этап процесса управления организацией.
- Выбор альтернативы из множества вариантов действий.
- План действий, формулировка задания и организационно-практическая работа по достижению поставленных целей.

2. Почему существуют различные подходы к определению понятия «управленческое решение»?

- Управление охватывает разнообразные стороны деятельности человека.
- Обусловлено историей развития менеджмента.
- В связи с тесным переплетением науки и практики менеджмента.
- Теория и практика разработки решений формировались на основе различных взглядов и концепций менеджмента.
- Все подходы представляют единую концепцию эффективности.

3. Какие этапы процесса управления составляют необходимую последовательность этапов разработки управленческих решений?

- Целеполагание, разработка сценариев, выбор альтернативного сценария, принятие решения.
- Определение проблемы, разработка вариантов решения проблемы, выбор одного из вариантов, реализация решения.
- Цель, ситуация, проблема, решение.
- Проблема, цель, ситуация, решение.
- Решение, оценка последствий, разработка нового решения.

4. Какие факторы влияют на типологию разработки управленческих решений?

- Изменения внешней среды.
- Стиль управления.
- Лидерство.
- Изменения внутренней среды.
- Тип сложившегося процесса менеджмента.

5. Как связаны процессы управления и разработка управленческих решений?

- Зависит от полномочий принятия управленческих решений.
- Взаимобусловлены, составляют единство и определяют динамику менеджмента.
- Связи порождают типологию управления.
- Не связаны.
- Связи через лидеров.

6. От чего в процессе управления организацией зависит управленческое решение?

- Последовательность этапов и процедур процесса управления.
- Временные разрывы и дискретность в управленческой деятельности.
- Инерционность процессов управления.
- Колебательный характер этапов и процедур процесса управления.
- Необходимая последовательность этапов и процедур процесса управления.

7. Отметьте наиболее существенные связи разработки управленческих решений и типов менеджмента.

- a) Тип менеджмента порождает последовательность этапов разработки управленческих решений.
- b) Конкретных связей не существует.
- c) Тип менеджмента зависит от целей и структуры управления.
- d) Способность руководителя генерировать идеи и варианты управленческих решений.
- e) Условия внешней и внутренней среды, в которых осуществляется процесс управления.

8. Какую роль играют функции менеджмента в разработке управленческих решений?

- a) Функции порождают тип управленческого решения.
- b) Функции отражают содержание управленческих решений.
- c) Функции — это условия разработки управленческого решения.
- d) Функции создают информационное поле управленческого решения.
- e) Функции менеджмента позволяют реализовывать управленческие решения.

9. Какова взаимосвязь функций менеджмента и управленческих решений?

- a) Управленческое решение является результатом осуществления определенной функции менеджмента.
- b) Взаимосвязи определяются в соответствии с классификацией управленческих решений по содержанию управленческой деятельности.
- c) Взаимосвязь есть только в функциях планирования и контроля.
- d) Существенных взаимосвязей нет.
- e) Взаимосвязь есть только в функции «организация».

10. Какую роль играет внешняя среда в разработке управленческих решений органами государственной власти?

- a) Формирует ограничения и цели стратегических решений.
- b) Не оказывает никакого влияния.
- c) Оказывает влияние на структуру и систему принятия решений.
- d) Государственные и муниципальные органы управления создают внешнюю среду деятельности организаций.
- e) В зависимости от характеристики внешней среды изменяется технология разработки управленческих решений.

11. Какую роль играет внешняя среда в разработке управленческих решений коммерческих организаций?

- a) Оказывает влияние на типологию менеджмента.
- b) Оказывает влияние на выработку всех целей и задач организации.
- c) Оказывает влияние на решение кадровых вопросов.
- d) Роли не играет.
- e) Оказывает влияние на выработку стратегических целей, связанных с изменениями деятельности.

12. Какую роль играет внутренняя среда в разработке управленческих решений коммерческих организаций?

- a) Не играет роли, все управляемо.
- b) Ее изменения могут повлиять на результаты реализации принятых решений.
- c) В соответствии с глубиной изменений они могут быть отражены в конкретных решениях и процессе их принятия.
- d) Все зависит от характера и глубины изменений.
- e) Каждое изменение среды должно фиксироваться и вноситься в процесс разработки и принятия управленческих решений.

13. Какие свойства процессов менеджмента оказывают наиболее существенное влияние на процесс разработки управленческих решений?

- a) Дефицитность времени как ресурса управления.
- b) Цикличность появления проблем и необходимость их решения.

- c) Колебательный характер управления.
 - d) Свойство дискретности и неравномерности управленческих воздействий.
 - e) Динамика связи управляемой и управляющей подсистем.
14. Какую роль в процессе разработки управленческих решений играет организационная структура?
- a) Отражает функциональное содержание решений.
 - b) Определяет последовательность управленческих воздействий.
 - c) Закрепляет право и полномочия принятия управленческих решений.
 - d) Определяет связи между отдельными аспектами решений.
 - e) Определяет последовательность их реализации.
15. Какую роль в процессе разработки управленческих решений играют иерархия и уровни управления?
- a) Позволяют использовать преимущества централизации.
 - b) Позволяют использовать преимущества децентрализации.
 - c) С помощью одного решения исключать противоречивые цели.
 - d) Позволяют решение сложной задачи управления осуществлять решением нескольких более простых.
 - e) Усложняют процесс разработки.
16. Какую роль в процессе разработки управленческих решений играют полномочия?
- a) Дают право принятия решения.
 - b) Создают условия решения единой для всей организации задачи.
 - c) Это условия для реализации лидера.
 - d) Это возможность дифференциации заработной платы.
 - e) Это ограничение в системе принятия решений.
17. Какую роль в процессе разработки управленческих решений играют цели управления?
- a) Являются ограничением выработки альтернативных управленческих решений.
 - b) Являются средством для управленческих решений.
 - c) Иницируют разработку альтернативных решений.
 - d) Разрешают сложившуюся систему разработки решений.
 - e) В большинстве случаев не играют никакой роли.
18. Какую роль в процессе разработки управленческих решений играет принятая в организации методология управления?
- a) Формирует философию организации.
 - b) Формирует мотивацию для реализации решений.
 - c) В большинстве случаев не играет никакой роли.
 - d) Это только теория возможного существования альтернативных вариантов решений.
 - e) Это концепция или принципы разработки и принятия решений.
19. Какую роль в процессе разработки управленческих решений играет сложность решаемой задачи?
- a) Решение сложных задач требует большей проработанности на каждом из последовательных этапов процесса разработки и принятия решений.
 - b) Осуществляется так же, как и решение простых.
 - c) Простых решений не бывает.
 - d) Сложность зависит от профессионализма менеджеров.
 - e) Сложность зависит от величины периода решения.
20. Какую роль в процессе разработки управленческих решений играют личные качества руководителя?
- a) Лидерские качества мешают процессу разработки.
 - b) Личностные качества не должны играть никакой роли.
 - c) Играют роль только при принятии управленческих решений.
 - d) Оказывают влияние на всех этапах процесса управления.
 - e) Формируют механизм разработки и принятия решений.
21. Какую роль в процессе разработки управленческих решений играет организационная

культура?

- a) Создает благоприятную среду для проведения изменений.
 - b) Мотивирует реализацию решений.
 - c) Создает благоприятную среду разработки и реализации всех типов решений.
 - d) Упорядочивает систему сбора, обработки, систематизации и анализа информации.
 - e) Создает благоприятный фон для решения сложных задач.
22. Какую роль в процессе разработки управленческих решений играет организационно-правовая форма?
- a) Разработка управленческих решений одинакова для всех организационно-правовых форм.
 - b) Механизмы разработки и принятия решений основаны на правах и обязанностях, регулируемых соответствующим законом.
 - c) Создает ограничения для решений о распределении прибыли.
 - d) Процессы разработки решений зависят только от типов менеджмента.
 - e) Организационно-правовая форма регулирует роль лиц, принимающих решение.
23. Какую роль в процессе разработки управленческих решений играет масштаб решаемой проблемы?
- a) Процессы разработки управленческих решений не зависят от масштаба проблемы.
 - b) Масштаб не играет роли, если при формировании процесса используется системный подход.
 - c) Масштаб решаемой задачи может разрушить (привести к банкротству) организацию.
 - d) Масштаб решаемой задачи должен соответствовать целям организации.
 - e) В каждой организации склонны преувеличивать масштаб задач.
24. Какую роль в процессе разработки управленческих решений играют виды и направления деятельности?
- a) Процессы одинаковы для любой организации.
 - b) Все решения организации ориентированы на реализацию утвержденных направлений деятельности.
 - c) В соответствии с типологией решений есть те, которые присущи каждой организации, и те, которые связаны с реализацией специфических направлений деятельности.
 - d) Каждому виду соответствуют свои решения.
 - e) Есть специфика, но она не создает новые типы процессов.
25. Какую роль в процессе разработки управленческих решений играет информация?
- a) Разработка решений основана на преобразовании информации.
 - b) Информация является универсальным языком управленческих решений.
 - c) С помощью информации описываются все решения.
 - d) Информация формирует представление о процессах, явлениях, предметах и используется в разработке решений в качестве методологического средства.
 - e) Роль играет не информация, а то, что она описывает.
26. Какую роль в процессе разработки управленческих решений играют принятые долгосрочные цели организации?
- a) Используются методы стратегического менеджмента.
 - b) Процессы характеризуются целевым типом.
 - c) Обуславливают разработку стратегических решений.
 - d) Процессы разработки преобразуются в разветвленный тип.
 - e) Процессы разработки преобразуются в корректирующийся тип.
27. Какую роль в процессе разработки управленческих решений играет производство и его технология?
- a) Формирует систему решений и механизм их разработки в соответствии с типом и этапами производственного процесса.
 - b) Вводится новый тип управленческих решений.
 - c) Появляются новые решения, расширяющие содержание управленческой деятельности.

- d) Процессы разработки осуществляются в соответствии с основными факторами производства.
- e) Производство и его технология не вносят корректив в процессы разработки решений.

Коллоквиум по разделу 2
«Моделирование, оптимизация и рациональность управленческих решений»
Вопросы к коллоквиуму

- Время проведения 45 мин.
- Состоит из 16 вопросов.

1. Дайте определение терминам «метод», «методика», «методология».
2. Перечислите характеристики методов диагностики проблем.
3. В чем сущность ситуационного анализа?
4. Перечислите этапы ситуационного анализа.
5. Что такое моделирование?
6. Сущность экономико-математического моделирования.
7. Сущность и значение теории очередей.
8. Управление запасами: определение экономически выгодного размера запаса.
9. График циклов изменения запасов в модели Уилсона.
10. График затрат на управление запасами модели Уилсона.
11. Основные понятия экономического анализа (точки безубыточности).
12. Условия безубыточности.
13. Качественные методы прогнозирования.
14. Количественные методы прогнозирования.
15. Методы корреляционно-регрессионного анализа в теории принятия решений.
16. Этапы ситуационного анализа.

Критерии оценки уровня сформированности компетенций при проведении коллоквиума:

- оценка «отлично»: обучающийся демонстрирует полное понимание материала, дает верные определения основных понятий, корректно использует терминологический аппарат, может обосновать свои суждения. Обучающийся приводит примеры не только из рекомендуемой литературы, но и самостоятельно составленные, демонстрирует способности анализа и высокий уровень самостоятельности. Занимает активную позицию в дискуссии;

- оценка «хорошо»: обучающийся демонстрирует полное понимание материала, дает верные определения основных понятий, корректно использует терминологический аппарат, может обосновать свои суждения. Обучающийся приводит примеры и демонстрирует высокий уровень самостоятельности, устанавливает причинно-следственные связи обсуждаемых проблем;

- оценка «удовлетворительно»: обучающийся слабо ориентируется в материале, допускает ошибки и неточности в определении основных понятий, преимущественно корректно использует терминологический аппарат. Обучающийся недостаточно доказательно и полно обосновывает свои суждения, с затруднением приводит свои примеры;

- оценка «неудовлетворительно»: обучающийся не ориентируется в материале, допускает ошибки и неточности в определении основных понятий, некорректно использует терминологический аппарат. Обучающийся не приводит примеры к своим суждениям. Не участвует в работе.

Кейс-задания по разделу 2
«Моделирование, оптимизация и рациональность управленческих решений»

- Время выполнения 90 мин.
- Предполагает работу в малых группах

ЗАДАНИЕ 1. Обсуждение вопросов по теме

Выполнение задания предполагает рассмотрение и обсуждение теоретических вопросов и подготовленных докладов по теме занятия.

ЗАДАНИЕ 2. Покажите отличия общих управленческих технологий принятия решений и нормативных требований к нему.

ЗАДАНИЕ 3. Раскройте основные элементы составления *SWOT*-анализа, как необходимого элемента, при разработке проектов и перспективных планов развития территорий или организаций (используйте таблицу 2).

Таблица 2

SWOT-анализ

Внутренняя среда организации	Сильные стороны	Слабые стороны
Внешняя среда организации	Возможности	Угрозы

ЗАДАНИЕ 4. Раскройте процедуры *выявления на основе дерева проблем и дерева причин основных факторов проблемной ситуации*. Разделение факторов на внутренние и внешние, управляемые и неуправляемые можно сделать, используя классификационную матрицу (табл. 3).

Таблица 3

Матрица классификации факторов проблемной ситуации

Факторы	Управляемые факторы	Неуправляемые факторы
Внешние		
Внутренние		

Критерии оценки уровня сформированности компетенций при решении кейс-задания:

- оценка «отлично»: в процессе решения проблемной ситуации продемонстрированы глубокие знания дисциплины, сущности проблемы, взаимосвязи рассматриваемых процессов и явлений. Ответы и предложенные решения логически последовательные, содержательные, полные, правильные и конкретные. Грамотно и полно сформулированы все обоснования; изложение материала логично, грамотно, без ошибок; обучающийся демонстрирует связь теории с практикой;

- оценка «хорошо»: показаны твёрдые и достаточно полные знания материала дисциплины. Ответ содержит незначительные ошибки, однако, в целом, обучающийся демонстрирует правильное понимание сущности и взаимосвязи рассматриваемых процессов и явлений; дает грамотные ответы на поставленные вопросы в кейсе, обосновывает принятое решение;

- оценка «удовлетворительно»: рассуждения обучающегося поверхностные, слабое владение профессиональной терминологией, не связывает теорию с практикой, рассуждения нелогичны, решение не обосновано либо предложения не раскрывают суть проблемы;

- оценка «неудовлетворительно»: предпринята попытка решения проблемной ситуации, ответ неверен, допущены критические ошибки в решении, ответ показывает непонимание обучающимся сути вопроса, незнание теории, неумение связать теорию с практикой.

Контрольная работа по разделу 2

«Моделирование, оптимизация и рациональность управленческих решений»

Комплект заданий для контрольной работы

- Время выполнения 90 мин.
- Количество вариантов контрольной работы - 4.
- Количество заданий в каждом варианте контрольной работы - 4.
- Форма работы – самостоятельная, индивидуальная.

Вариант 1

1. Факторы эффективной реализации процесса управления.
2. Классификация рисков
3. Контроль выполнения управленческих решений
4. Принципы организации структуры и процесса управления.

Вариант №2

1. Отраслевые особенности, влияющие на процесс управления
2. Методы управления рисками
3. Основные методы выработки и принятия управленческих решений.
4. Индивидуальные качества менеджера.

Вариант №3

1. Коллегиальность и единоначалие подготовки принятия управленческих решений.
2. Аппарат управления ППУР.
3. Основные методы выработки и принятия управленческих решений.
4. Психологические феномены, при ППУР

Вариант №4

1. Стадии ППУР
2. Этапы разработки схемы регионального управления.
3. Стили управления
4. Риски в ППУР.

Критерии оценки уровня сформированности компетенций при проведении контрольной работы:

- оценка «отлично»: продемонстрировано грамотное последовательное решение задач (заданий) при правильно выбранном алгоритме. Даны верные ответы на все вопросы и условия задач (заданий). При необходимости сделаны пояснения и выводы (содержательные, достаточно полные, правильные, учитывающие специфику проблемной ситуации в задаче или с незначительными ошибками);

- оценка «хорошо»: грамотное последовательное решение задач (заданий) при правильно выбранном алгоритме. Однако, ответы на вопросы и условия задач (заданий) содержат незначительные ошибки. Пояснения и выводы отсутствуют или даны неверно;

- оценка «удовлетворительно»: обучающийся ориентируется в материале, но применяет его неверно, выбирает неправильный алгоритм решения задач (неверные исходные данные, неверная последовательность решения и др. ошибки), допускает вычислительные ошибки. Пояснения и выводы отсутствуют или даны неверно;

- оценка «неудовлетворительно»: обучающийся слабо ориентируется в материале, выбирает неправильный алгоритм решения, допускает значительное количество вычислительных ошибок. Пояснения и выводы отсутствуют.

Тест №2 по разделу 2

«Моделирование, оптимизация и рациональность управленческих решений»

- Время выполнения 30 мин.
- Количество вопросов 30.
- Форма работы – самостоятельная, индивидуальная.

1. Какую роль в процессе разработки управленческих решений играет организационная структура?
 - a) Формирует взаимосвязи в «дереве целей» и «дереве решений».
 - b) Дает право принятия решений.
 - c) Создает проблемы для разработки решений.
 - d) Устанавливает последовательность и взаимосвязи в процессе разработки решений.
 - e) Составляет основу для создания эффективного процесса разработки решений.
2. Какую роль в процессе разработки управленческих решений играет правовое обеспе-

чение управления организацией?

- a) Устанавливает ответственность за последствия реализованных решений.
 - b) Дает право разрабатывать и принимать решения.
 - c) Устанавливает права, обязанности и ответственность за решения.
 - d) Устанавливает порядок распределения ответственности.
 - e) Обеспечивает законность принятого процесса разработки решений.
3. Какой процесс разработки управленческих решений обуславливает линейная организационная структура?
- a) Характеризует высокоцентрализованный процесс разработки решений.
 - b) Обеспечивает последовательность этапов и обуславливает продолжительность процесса разработки решений.
 - c) Характеризует авторитарный способ принятия решений.
 - d) Нуждается в постоянной корректировке в условиях изменений.
 - e) Корректируемый тип.
4. Какой процесс разработки управленческих решений обуславливает функциональная организационная структура?
- a) Характеризует авторитарный способ принятия решений.
 - b) Обеспечивает последовательность этапов и обуславливает продолжительность процесса разработки решений.
 - c) Нуждается в постоянной корректировке в условиях изменений.
 - d) Разветвленный тип, обусловленный наличием множества целей, задач, решений.
 - e) Характеризует высокоцентрализованный процесс разработки решений.
5. Какой процесс разработки управленческих решений обуславливает линейно-функциональная организационная структура?
- a) Характеризует высокоцентрализованный процесс разработки решений.
 - b) Нуждается в постоянной корректировке в условиях изменений.
 - c) Характеризует авторитарный способ принятия решений.
 - d) Разветвленный тип, обусловленный наличием множества целей, задач, решений.
 - e) Обеспечивает последовательность этапов и параллельность решения задач.
6. Какой процесс разработки управленческих решений обуславливает корпоративная структура управления?
- a) Характеризует высокоцентрализованный процесс разработки решений.
 - b) Нуждается в постоянной корректировке в условиях изменений.
 - c) Разветвленный тип, обусловленный наличием множества целей, задач, решений.
 - d) Обеспечивает последовательность этапов и параллельность решения задач.
 - e) Построенный на коллегиальном принятии решений.
7. Какие проблемы разработки управленческих решений возникают в сложных иерархических структурах управления?
- a) Затрудняется последовательность этапов и параллельность решения задач.
 - b) Согласование целей, ресурсов, технологий, решений.
 - c) Координация процессов разработки решений.
 - d) Взаимоотношения лиц, принимающих решение.
 - e) Децентрализация сферы принятия решения.
8. Что понимается под категорией «принятие управленческих решений»?
- a) Лицо, принимающее решение.
 - b) Роль руководителя организации.
 - c) В соответствии с ответственностью и властью принятый порядок принятия управленческих решений.
 - d) Последний этап процесса разработки управленческих решений.
 - e) Осуществление выбора альтернативы.
9. Как связаны процессы «разработка управленческих решений» и «принятие управленческих решений»?
- a) Могут быть не связаны.

- b) Принятие — последний этап процесса разработки управленческих решений.
 - c) Принятие — одна из важнейших функций руководителя.
 - d) Разработка решений — это осуществление функций менеджмента, а принятие управленческого решения — это способ реализации административной власти.
 - e) Это один процесс.
10. Какие факторы оказывают самое существенное влияние на процесс принятия управленческих решений?
- a) .Ситуация.
 - b) Цель.
 - c) Изменения среды.
 - d) Права и обязанности руководителя, закрепленные в правовых документах.
 - e) Организационное поведение.
11. Какую роль поведение руководителей играет в процессе принятия управленческих решений?
- a) Авторитарный стиль повышает эффективность принятых решений.
 - b) Демократический стиль повышает эффективность принятых решений.
 - c) Корпоративный стиль повышает эффективность принятых решений.
 - d) Открытая мотивация повышает эффективность принятых решений.
 - e) Авторитарный стиль снижает эффективность принятых решений.
12. Какую роль личностные качества руководителя играют в процессе принятия управленческих решений?
- a) Личностные качества играют большую роль в малых группах.
 - b) Личностные качества играют роль только в малых организациях.
 - c) Играют роль не личностные качества, а собственность.
 - d) Не играют никакой роли.
 - e) Качества эффективного лидера создают потенциал эффективности принятых решений.
13. Какую роль централизация и децентрализация функций играют в процессе принятия управленческих решений?
- a) Децентрализация требует делегирования полномочий.
 - b) Централизация обеспечивает единство управленческого решения, а децентрализация требует согласования функций и решений.
 - c) Децентрализация функций может сопровождаться децентрализацией принятия решений.
 - d) Централизация функций обеспечивает централизацию принятия решений.
 - e) Централизация функций не обеспечивает централизацию принятия решений.
14. Какие методы разработки управленческих решений используются в процессе реализации плана?
- a) Прогнозирование.
 - b) Ретроспективный анализ.
 - c) Административные.
 - d) Организационное моделирование.
 - e) Организационное проектирование.
15. Какие методы используются в разработке стратегического плана развития организации?
- a) Организационное проектирование.
 - b) Системный анализ.
 - c) Стратегическое планирование.
 - d) Оперативное управление.
 - e) Кадровый менеджмент.
16. Можно ли при разработке стратегического управленческого решения ограничиваться только количественной информацией?
- a) Нельзя, увеличивается риск решения.

- b) Можно, если хорошо рассчитать риск решения.
 - c) Можно, качественная информация не снижает риски.
 - d) Все зависит от прогнозируемой ситуации.
 - e) Все зависит от умения оценивать количественную информацию.
17. На каком этапе разработки управленческих решений используются эксперты?
- a) На этапе целеполагания.
 - b) На этапе оценки последствий принимаемых решений.
 - c) Зависит от типа решения.
 - d) На этапе оценки ситуации.
 - e) На всех этапах.
18. На каком этапе процесса менеджмента используется генерирование вариантов управленческих решений?
- a) Целеполагание.
 - b) Оценка ситуации.
 - c) Принятие решения.
 - d) На всех этапах.
 - e) Разработка проблемы.
19. Что помогает адекватному пониманию ситуации, способной повлиять на решение?
- a) Системный анализ.
 - b) Ситуационный анализ.
 - c) Ретроспективный анализ.
 - d) Стратегический анализ.
 - e) Опыт выхода из кризисных ситуаций.
20. Что необходимо учитывать при сравнении альтернативных вариантов решений?
- a) Последствия принимаемого решения.
 - b) Изменение цен на ресурсы.
 - c) Все сильные и слабые места альтернатив и планов их реализации.
 - d) Изменение целей организации.
 - e) Мотивацию исполнителей.
21. Какие методы генерирования вариантов решений наиболее используются в любой организации?
- a) Использование синектических групп.
 - b) «Мозговой штурм».
 - c) Административные.
 - d) Экономические.
 - e) Маркетинговые.
22. Целесообразен ли обмен информацией между экспертами в процессе проведения экспертизы?
- a) Да, даже обязателен.
 - b) Нет, нужны независимые мнения.
 - c) Не нужно изолировать экспертов.
 - d) Нельзя оказывать влияние на экспертов.
 - e) Нецелесообразно, лучше иметь несколько мнений.
23. В чем отличие коллективного принятия решений от коллективной экспертизы?
- a) Коллективное принятие решений осуществляют ЛПР (лицо, принимающее решение).
 - b) Совершенно разные процессы.
 - c) Коллективное принятие основывается на коллективной экспертизе.
 - d) ЛПР не могут быть экспертами.
 - e) Никаких отличий нет.
24. Может ли важное управленческое решение разрабатываться без экспертизы?
- a) Может, экспертиза используется крайне редко.
 - b) Экспертиза используется только при оценке ситуации, характеризующей реальное

- положение дел.
- c) Экспертиза используется только при выработке долгосрочных целей, требующих оценки специалистов.
 - d) Экспертиза должна использоваться при разработке всех сложных решений.
 - e) Экспертиза предшествует процедуре оценки любой ситуации.
25. Какие решения увязывают стратегические и тактические цели?
- a) План реализации стратегии.
 - b) План-график долгосрочного развития организации.
 - c) Решения об инвестициях.
 - d) Инновационный проект.
 - e) Не существует таких решений.
26. Кто оказывает наибольшее влияние на формирование целей организации?
- a) Руководитель организации.
 - b) Подразделение маркетинга.
 - c) Поставщики.
 - d) Потребители.
 - e) Работники организации.
27. Какова роль ресурсов в принятии долгосрочных планов развития организации?
- a) Только кадровые ресурсы играют важную роль в развитии организации.
 - b) Важны не ресурсы, а их соотношение и цена.
 - c) При разработке долгосрочных планов ресурсы могут не учитываться.
 - d) Развитие организации может быть связано с реорганизацией, в которой ресурсы играют второстепенную роль.
 - e) Ресурсы обеспечивают достижение всех целей.
28. Какие способы формирования целей используются на практике?
- a) «Мозговой штурм».
 - b) Использование синектических групп.
 - c) Анализ деятельности конкурентов.
 - d) Коллективно, советом директоров.
 - e) Узким кругом лиц, инициативной группой.
29. Какую роль играет «дерево целей» в разработке управленческих решений?
- a) Для планирования работ всех подразделений.
 - b) Для координации работ подразделений.
 - c) Определяет круг задач и решений для подразделений и конкретных исполнителей.
 - d) Для организации процесса достижения общей цели.
 - e) Для перехода от одной цели к другой.
30. Какую роль играет миссия организации в разработке управленческих решений?
- a) Создает систему ограничений.
 - b) Позволяет контролировать направление развития.
 - c) Определяет характер взаимодействия с внешней средой.
 - d) Позволяет разрабатывать решения в рамках направлений деятельности.
 - e) Часто приводит к противоречивым решениям.
31. Какую роль играет система ценностей в разработке управленческих решений?
- a) Определяет стратегические и тактические ценности организации (часто в лице руководства).
 - b) Играют роль только социальные ценности.
 - c) Играют роль только экономические ценности.
 - d) Играют роль только религиозные ценности.
 - e) Играют роль только те ценности, которые отражены в миссии организации.
32. Какую роль играют конкурирующие цели в разработке управленческих решений?
- a) Приводят к конфликту целей и социальному конфликту.
 - b) Обеспечивают развитие организации.
 - c) Требуют альтернативных решений.

- d) Требуют антикризисных решений.
 - e) Часто приводят к переоценке поставленных целей.
33. Какую роль играет мониторинг в разработке управленческих решений?
- a) Позволяет оценить решение с позиций достижения цели.
 - b) Позволяет адекватно реагировать на изменение ситуации.
 - c) Обеспечивает информацией для принятия решений в условиях неопределенности.
 - d) Обеспечивает достоверность данных.
 - e) Практически не используется.
34. Почему для разработки управленческих решений необходим мониторинг внутренней и внешней среды организации?
- a) Позволяет адекватно реагировать на изменение ситуации.
 - b) Позволяет оценить решение с позиций достижения цели.
 - c) Используется только для стратегических решений.
 - d) Обеспечивает достоверность данных.
 - e) Снижает неопределенность информации.

Критерии оценки уровня сформированности компетенций при выполнении теста:

Оценка	Показатели*
Отлично	85-100%
Хорошо	70-84%
Удовлетворительно	56-69%
Неудовлетворительно	менее 56%

* - % выполненных заданий от общего количества заданий в тесте. Показатели зависят от уровня сложности тестовых заданий.

Коллоквиум по разделу 3
«Контроль качества и эффективности исполнения управленческих решений»
Вопросы к коллоквиуму

- Время проведения 45 мин.
- Состоит из 19 вопросов.

1. Перечислите характеристики методов генерирования альтернатив.
2. Сущность метода мозгового штурма.
3. Сущность метода Дельфи.
4. Назначение методов синектики.
5. Методы использования карточек.
6. Процедура «ринги».
7. Сущность эффективности (Effectiveness) управленческих решений.
8. Значение экономичности (Efficiency) для оценки управленческих решений.
9. Определения и характеристика эффективности, результативности и интенсивности в теории принятия решений.
10. Сущность «экономической эффективности управленческого решения».
11. Сущность «организационной эффективности управленческого решения».
12. Сущность «социальной эффективности управленческого решения».
13. Сущность «технологической эффективности управленческого решения».
14. Сущность «психологической эффективности управленческого решения».
15. Сущность «правовой эффективности управленческого решения».
16. Современные подходы к определению экономической эффективности на основе теории заинтересованных сторон (подход акционеров).

Контрольная работа по разделу 3
«Контроль качества и эффективности исполнения управленческих решений»

Комплект заданий для контрольной работы

- Время выполнения 45 мин.
- Количество вариантов контрольной работы - 3.
- Количество заданий в каждом варианте контрольной работы - 4.
- Форма работы – самостоятельная, индивидуальная.

Вариант 1

1. Общие сведения о контроле управленческих решений.
2. Оценка качества управленческих решений
3. Эффективность управленческих решений
4. Виды ответственности руководителей

Вариант 2

1. Организация и контроль исполнения решений
2. Требования к качеству управленческих решений
3. Оценка эффективности решений
4. Социальная ответственность руководителя

Вариант 3

1. Качество продукции — конечный результат управленческого решения
2. Основное понятие эффективности
3. Методы оценок экономической эффективности.
4. Основы экологической ответственности РУР

Критерии оценки уровня сформированности компетенций при проведении контрольной работы:

- оценка «отлично»: продемонстрировано грамотное последовательное решение задач (заданий) при правильно выбранном алгоритме. Даны верные ответы на все вопросы и условия задач (заданий). При необходимости сделаны пояснения и выводы (содержательные, достаточно полные, правильные, учитывающие специфику проблемной ситуации в задаче или с незначительными ошибками);

- оценка «хорошо»: грамотное последовательное решение задач (заданий) при правильно выбранном алгоритме. Однако, ответы на вопросы и условия задач (заданий) содержат незначительные ошибки. Пояснения и выводы отсутствуют или даны неверно;

- оценка «удовлетворительно»: обучающийся ориентируется в материале, но применяет его неверно, выбирает неправильный алгоритм решения задач (неверные исходные данные, неверная последовательность решения и др. ошибки), допускает вычислительные ошибки. Пояснения и выводы отсутствуют или даны неверно;

- оценка «неудовлетворительно»: обучающийся слабо ориентируется в материале, выбирает неправильный алгоритм решения, допускает значительное количество вычислительных ошибок. Пояснения и выводы отсутствуют.

Кейс-задания по разделу 3

«Контроль качества и эффективности исполнения управленческих решений»

- Время выполнения 90 мин.
- Предполагает работу в малых группах

ЗАДАНИЕ 1. Обсуждение вопросов по теме. Выполнение задания предполагает рассмотрение и обсуждение теоретических вопросов и подготовленных докладов по теме занятия.

ЗАДАНИЕ 2. Предприятие производит 400 электроплит в месяц и реализует их по цене 2500 руб. Переменные издержки составляют 1500 руб. на изделие, постоянные издержки предприятия- 350000 руб. в месяц.

Показатель	На единицу продукции, руб.	%	В долях единицы
Цена реализации	2500	100	1
Переменные издержки	1500	60	0,6
Валовая маржа	1000	40	0,4

1. Начальник отдела маркетинга считает, что увеличение расходов на рекламу на 10000 руб. в месяц способно дать прирост ежемесячной выручки на 30000 руб. Следует ли принимать решение об увеличении рекламного бюджета?

2. Заместитель генерального директора по производству предлагает использовать более дешевые материалы, что позволит экономить на переменных издержках по 250 руб. на каждой единицы продукции. Однако, по мнению начальника отдела сбыта, это может привести к снижению качества и падению объема реализации до 350 штук в месяц. Следует ли применять более дешевые материалы?

3. Начальник отдела маркетинга предлагает снизить цену реализации на 200 руб. и одновременно довести расходы на рекламу до 150000 руб. в месяц. В этом случае он прогнозирует увеличение объема продаж на 50%. Можно ли одобрить такое предложение?

4. Начальник отдела сбыта предлагает изменить форму оплаты труда своих сотрудников: отменить оклады (суммарный месячный фонд оплаты составляет 60000 руб.) и установить комиссионное вознаграждение 150 руб. с каждой проданной плиты. Он уверен, что объем продаж вырастет на 15%. Следует ли согласиться с предложенным решением?

Представьте себя в роли генерального директора и дайте аргументированные ответы на поставленные вопросы.

ЗАДАНИЕ 3. В рамках менеджмента особую роль играет принятие правильных управленческих решений, поскольку от этого зависит успех в бизнесе. В практике встречаются следующие варианты:

- руководитель принимает решение и сообщает результат подчиненным, если это необходимо;
- руководитель принимает решение и сообщает, почему он его принял;
- руководитель принимает решение, но при этом интересуется мнением подчиненных, приветствует их вопросы, получая таким образом возможность проверить решение в случае необходимости внести изменения;
- руководитель принимает решение и представляет его группе на доработку;
- руководитель излагает суть проблемы, спрашивает, какие будут предложения, и, выслушав их, принимает решение;
- руководитель излагает проблему и принимает решение группы;
- руководитель излагает проблему и просит группу принять решение, оставляя за собой право выбора и утверждение варианта.

Критерии оценки уровня сформированности компетенций при решении кейс-задания:

- оценка «отлично»: в процессе решения проблемной ситуации продемонстрированы глубокие знания дисциплины, сущности проблемы, взаимосвязи рассматриваемых процессов и явлений. Ответы и предложенные решения логически последовательные, содержательные, полные, правильные и конкретные. Грамотно и полно сформулированы все обоснования; изложение материала логично, грамотно, без ошибок; обучающийся демонстрирует связь теории с практикой;

- оценка «хорошо»: показаны твёрдые и достаточно полные знания материала дисциплины. Ответ содержит незначительные ошибки, однако, в целом, обучающийся демон-

стрирует правильное понимание сущности и взаимосвязи рассматриваемых процессов и явлений; дает грамотные ответы на поставленные вопросы в кейсе, обосновывает принятое решение;

- оценка «удовлетворительно»: рассуждения обучающегося поверхностные, слабое владение профессиональной терминологией, не связывает теорию с практикой, рассуждения нелогичны, решение не обосновано либо предложения не раскрывают суть проблемы;

- оценка «неудовлетворительно»: предпринята попытка решения проблемной ситуации, ответ неверен, допущены критические ошибки в решении, ответ показывает непонимание обучающимся сути вопроса, незнание теории, неумение связать теорию с практикой.

Тестовые задания по разделу 3

«Контроль качества и эффективности исполнения управленческих решений»

- Время выполнения 90 мин.
- Количество вопросов 30.
- Форма работы – самостоятельная, индивидуальная.

1. Какую роль играет диапазон управления в процессах разработки управленческих решений?
 - a) Не играет роли.
 - b) Чем выше диапазон управления, тем больше должен учитываться характер деятельности и профессионализм исполнителей.
 - c) Формирует трудно контролируруемую область решений.
 - d) Оказывает влияние на планирование и контроль.
 - e) Увеличивается количество исполнителей.
2. Какую роль играет централизация управления в процессах разработки управленческих решений?
 - a) Сокращает количество разработчиков.
 - b) Сокращает затраты.
 - c) Усложняет процесс разработки.
 - d) Ускоряет время разработки.
 - e) Сужает область альтернатив.
3. Какую роль играет децентрализация управления в процессах разработки управленческих решений?
 - a) Усложняет процесс разработки.
 - b) Ускоряет время разработки.
 - c) Сужает область альтернатив.
 - d) Расширяет область альтернатив.
 - e) Расширяет количество разработчиков.
4. Какую роль играет делегирование полномочий в процессах разработки управленческих решений?
 - a) Содействует эффективности разработки решения.
 - b) Делит сложную задачу на более простые.
 - c) Повышает ответственность за реализацию решения.
 - d) Повышает ответственность за разработку решения.
 - e) Способствует эффективности реализации решения.
5. Какую роль играет соблюдение принципов делегирования полномочий в процессах разработки управленческих решений?
 - a) Повышает ответственность за реализацию решения.
 - b) Повышает ответственность за разработку решения.
 - c) Способствует эффективности разработки решения.
 - d) Сложное решение делит на более простые.
 - e) Позволяет, чтобы полномочия были достаточными для их осуществления.
6. Какую роль играет интегральная ответственность в процессах разработки управленческих решений?

ских решений?

- a) Не распространена даже в интегрированных компаниях.
 - b) Повышает эффективность разрабатываемых решений.
 - c) Повышает эффективность самостоятельно принятых решений.
 - d) Повышает качество реализации решений.
 - e) Ведет к децентрализации процесса разработки решений.
7. Как принципы делегирования полномочий реализуются в процессах разработки управленческих решений?
- a) Они не могут быть реализованы.
 - b) Составляют базу распределения прав, обязанностей и ответственности при реализации решений.
 - c) Принцип функциональной дефиниции позволяет разрабатывать решение в соответствии с зафиксированными функциями.
 - d) Принцип уровня полномочий позволяет определить рациональный уровень ответственности.
 - e) Скалярный принцип делегирования связывает полномочия с властью.
8. Какую роль играют исследования в процессах разработки управленческих решений?
- a) Используются на этапе анализа ситуации.
 - b) Используются на этапе определения проблемы.
 - c) Используются на этапе разработки вариантов решений.
 - d) Используются на этапе целеполагания.
 - e) Используются на каждом из этапов разработки управленческих решений.
9. Какие организационные изменения необходимо осуществить при реализации маркетинговой концепции разработки управленческих решений?
- a) Ориентировать организацию на исследование рынка.
 - b) Повысить профессиональный уровень работников.
 - c) Осуществить организационный и психологический переход на реализацию концепции маркетинга.
 - d) Осуществлять функции маркетинга.
 - e) Создать подразделения маркетинга.
10. С какими проблемами разработки решений маркетинга сталкивается российский менеджмент?
- a) Негативное влияние рекламы.
 - b) Неадекватность поведения потребителя.
 - c) Недопонимание проблем исследования рынка.
 - d) Проблемами организации исследования рынка.
 - e) Финансовыми трудностями.
11. Что такое качество управленческого решения?
- a) Такая категория не существует.
 - b) Субъективное отношение к решению (устраивает — не устраивает).
 - c) Наличие адекватного объекта и субъекта решения.
 - d) Наличие комплекса экономических и социальных составляющих.
 - e) Совокупность свойств решения, позволяющих получить эффект от его реализации.
12. Как оценивается качество управленческих решений?
- a) Совокупностью свойств решения, позволяющих получить эффект от его реализации.
 - b) Наличием комплекса экономических и социальных составляющих.
 - c) Наличием адекватного объекта и субъекта решения.
 - d) Минимизацией всех используемых ресурсов и максимизацией экономического и социального эффекта.
 - e) Результатом и последствиями реализованного решения.
13. Какую роль в разработке решений по качеству продукции играют стандарты?
- a) Устанавливают основные требования к качеству продукции.

- b) Определяют порядок и методы планирования повышения качества продукции на всех этапах жизненного цикла.
 - c) Гарантируют право воздействовать на качество продукта.
 - d) Позволяют определить взаимосвязи между подразделениями, ответственными за качество продукции.
 - e) Позволяют измерять качество управленческих решений.
14. Какие факторы влияют на качество управленческих решений?
- a) Организационная структура и принятая в организации технология разработки и принятия управленческих решений.
 - b) Личность руководителя.
 - c) Система распределения прав, обязанностей и ответственности руководителей.
 - d) Баланс централизации и децентрализации процесса разработки и принятия управленческих решений.
 - e) Степень влияния зависит от типологии управленческих решений.
15. Как измерить эффективность управленческих решений?
- a) С помощью системы социальных и экономических показателей в соответствии с уровнем и иерархией управленческих решений.
 - b) Результатами деятельности организации.
 - c) Степенью соответствия и достижения поставленных целей.
 - d) Зависит от управленческой ситуации.
 - e) Качеством выполнения.
16. Какие показатели эффективности управленческих решений используются для оценки в органах государственного и муниципального управления?
- a) Производительность труда.
 - b) Показатели социального обеспечения подведомственной территории и экономической эффективности органов управления.
 - c) Показатели социально-экономического развития подведомственной территории.
 - d) Показатели финансово-хозяйственной деятельности органов власти.
 - e) На практике практически не используются.
17. Почему экономическое обоснование занимает особое место в системе комплексного обоснования управленческих решений?
- a) Реализация любых решений требует финансовых источников.
 - b) Критерии выбора альтернатив имеют преимущественно экономическую природу.
 - c) Экономические показатели, отражающие интересы собственника организации, потребителей, местного сообщества, государства, выступают в качестве ограничений при оценке и выборе альтернатив.
 - d) Высокая степень точности и достоверности результатов экономического обоснования.
 - e) Неустойчивое финансовое положение многих российских организаций.
18. Какие аспекты менеджмента не рассматриваются при экономическом обосновании управленческого решения?
- a) Оценка соответствия выдвигаемых альтернатив проблемной ситуации.
 - b) Особенности взаимоотношения руководителей и исполнителей.
 - c) Определение эффекта или ущерба от реализации каждой альтернативы или комбинации альтернатив, расчет других экономических показателей.
 - d) Оценка возможностей реализации управленческого решения.
 - e) Обеспечение сопоставимости альтернативных вариантов.
19. Какие ситуации оказывают существенное влияние на процесс достижения цели?
- a) Производственные и инновационные.
 - b) Экономические и психологические.
 - c) Реальные и потенциальные.
 - d) Ситуации дефицита продукции и ресурсов.
 - e) Ситуации стабильного выполнения, нестабильного выполнения, стабильного невыполнения показателей.

20. Выберите наилучший критерий определения дефицита продукции:
- Соотношение выпуска и спроса на продукцию.
 - Остатки (изменение остатков) нереализованной продукции на складах.
 - Процент выполнения заказов клиентов.
 - Рост числа заказов на продукцию.
 - Сбалансированность мощностей соответствующих технологических переходов.
21. Как определить дефицит сырья и материалов?
- Определить запасы сырья и материалов на складах.
 - Определить наличие сырья и материалов на складах и в незавершенном производстве.
 - Определить наличие сырья и материалов на складах и в незавершенном производстве и возможности его приобретения.
 - Определить потребность в сырье и материалах на основе производственной программы и действующих норм расхода.
 - Определить потребность в сырье и материалах для каждого варианта решения.
22. В чем заключается отличие в определении эффекта от экономии дефицитных и недефицитных ресурсов?
- Необходимо учитывать разность цен на дефицитный и недефицитный материал.
 - В учете налога на добавленную стоимость.
 - В определении возможного прироста прибыли от увеличения выпуска продукции в результате экономии дефицитных материалов.
 - В определении возможного прироста выпуска в натуральном и стоимостном выражении за счет экономии дефицитных материалов.
 - В выявлении «узкого места» или ресурса, ограничивающего рост объема производства и продаж.
23. Что необходимо учитывать при определении эффекта (ущерба) от увеличения (уменьшения) объема выпуска продукции?
- Деление затрат на постоянные и переменные.
 - Цену единицы выпускаемой продукции, переменные затраты на единицу продукции в базисном периоде.
 - Цену единицы выпускаемой продукции, переменные затраты на единицу продукции в базисном периоде и прирост объема выпуска в натуральном выражении.
 - Цену единицы продукции, переменные затраты на единицу продукции в базисном периоде и изменение объема продукции в процентном отношении.
 - Цену единицы продукции, переменные затраты на единицу продукции в базисном периоде и изменение объема производства продукции.
24. Какие показатели могут не учитываться при определении эффекта от улучшения качества продукции?
- Цена единицы модернизированной продукции.
 - Дополнительные затраты на улучшение изделий.
 - Изменение спроса в связи с повышением качества изделий.
 - Доходы потребителей данной продукции.
 - Деление затрат на постоянные и переменные.
25. Какие факторы не оказывают влияние на реализуемость управленческого решения?
- Обеспечение сопоставимости результатов и затрат.
 - Обоснованность расчета экономического эффекта (ущерба) от реализации решения.
 - Уровень квалификации лиц, принимающих и исполняющих решения.
 - Достаточность ресурсов для реализации решения.
 - Оперативность и надежность обратной связи в процессе реализации управленческих решений.
26. С чем связан риск разработки и принятия управленческих решений?
- С неопределенностью и недостоверностью информации.
 - С низким профессиональным уровнем менеджеров.
 - С трудностью прогнозирования социально-экономических показателей в условиях

- изменений среды.
- d) С существованием различных интересов руководителей и исполнителей.
 - e) С отсутствием объективного методологического инструментария оценки параметров и показателей риска.
27. Какую роль играет организационное проектирование в разработке управленческих решений?
- a) Позволяет разрабатывать варианты управленческих решений.
 - b) Позволяет скоординировать стратегические и тактические управленческие решения.
 - c) В процессе оргпроектирования выявляются ситуации и проблемы, требующие нетрадиционных подходов к разработке и принятию управленческих решений.
 - d) Создает условия для разработки эффективных управленческих решений.
 - e) Формирует основные взаимосвязи структуры, функций и управленческих решений.
28. Как связаны процессы и области разработки и принятия управленческих решений?
- a) Соответствуют сложившейся системе централизации и децентрализации управления.
 - b) Отождествляются с полномочиями, правом и ответственностью административных работников.
 - c) Функциями, полномочиями и сложившимися неформальными связями организации.
 - d) Чаще всего не связаны.
 - e) Связь через процедуры принятия управленческих решений.
29. В чем заключается организационно-правовое обеспечение разработки и принятия управленческих решений?
- a) В наличии системы правил, обеспечивающих единообразие разработки и принятия управленческих решений.
 - b) В режиме работы организации.
 - c) В наличии административных и нормативных актов и организационно-правовых механизмов разработки и принятия управленческих решений.
 - d) Отражено в уставе организации.
 - e) В системе информационного обеспечения разработки и принятия управленческих решений.
30. Какие методологические подходы к разработке и принятию управленческих решений используются в органах государственной власти?
- a) Отраженные в уставе субъекта РФ.
 - b) Формируются с приходом новых региональных лидеров.
 - c) Программно-целевые.
 - d) Административно-распорядительные.
 - e) Не используются.

Критерии оценки уровня сформированности компетенций при выполнении теста:

Оценка	Показатели*
Отлично	85-100%
Хорошо	70-84%
Удовлетворительно	56-69%
Неудовлетворительно	менее 56%

* - % выполненных заданий от общего количества заданий в тесте. Показатели зависят от уровня сложности тестовых заданий.

Тематика эссе

Средство, позволяющее оценить умение обучающегося письменно излагать суть поставленной проблемы, самостоятельно проводить анализ этой проблемы с использованием

концепций и аналитического инструментария соответствующей дисциплины, делать выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме

1. Понятие «решений» с позиции разных наук.
2. Роль и функции решений в процессе управления.
3. Решение как продукт интеллектуальной деятельности.
4. Признаки классификации управленческих решений.
5. Типы управленческих решений.
6. Качество управленческого решения.
7. Организационные условия принятия решений.
8. Факторы, влияющие на качество решения.
9. Значение и суть экспертизы управленческих решений.
10. Содержание технологии разработки решений.
11. Сущность моделирования процесса принятия решений.
12. Понятие и суть имитационного моделирования.
13. Основополагающие принципы разработки решений.
14. Функции руководителя в процедуре разработки решения.
15. Особенности групповых и единоличных решений.
16. Экспертные оценки как метод разработки решений.
17. Правильные и оптимальные решения: их особенности.
18. Диалектика связи целей и решений.
19. Характеристика и особенности стратегических решений.
20. Альтернативы достижения цели и выбор решения.
21. Сетевая модель, ее характеристики и особенности.
22. Понятие проблемной ситуации и проблемы.
23. Природа и виды неопределенности.
24. Анализ риска и оценка его последствий.
25. Особенности принятия решений в экстремальных ситуациях.
26. Управленческое решение и ответственность

3.3. Задания для промежуточной аттестации экзамена

Список вопросов к экзамену

1. Понятие и природа управленческого решения
2. Основные различия управленческих решений от решений, принимаемых в частной жизни
3. Цели принятия управленческих решений
4. Альтернативы в управленческих решениях
5. Факторы, рассматриваемые при принятии управленческих решений
6. Рациональный порядок принятия управленческих решений
7. Составляющие критериев для выбора наилучшего управленческого решения
8. Классификация управленческих решений
9. Виды управленческих решений в области управления персоналом по различным аспектам активизации деятельности работников предприятия
10. Типы управленческих решений, зависящих от личностных характеристик
11. Требования к управленческому решению
12. Процесс принятия управленческого решения
13. Основные фазы процесса принятия управленческих решений
14. Основные «симптомы болезни» организации
15. Американский стиль менеджмента
16. Японская процедура принятия управленческих решений
17. Аппарат управления и процесс принятия решений
18. Основные аспекты принятия рационального решения
19. Содержание процесса принятия управленческих решений

20. Основные стадии разработки управленческого решения
21. Основные подходы при выборе альтернативы решения
22. Этапы процесса разработки управленческих решений
23. Основные подходы к принятию решений
24. Факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений
25. Методология принятия управленческих решений
26. Механизм принятия управленческих решений
27. Анализ как составная часть процесса принятия решений
28. Психологические особенности человека в процессе принятия управленческих решений (феномены Л.Планкетта и Г.Хейла, Ф. Ирвина, Р.Стоунера)
29. Психологический феномен «Groupthink» (Д.Янис)
30. Психологические феномены «схождения- сближения», «расхождения – поляризации мнений и суждений», «эффект состава»
31. Психологические феномены «избегания лидерства», «гипертрофированное доверие к лидеру», «ложного согласия», «виртуального решателя»
32. Индивидуальные качества менеджера
33. Стиль руководства (модель Врума-Йеттона)
34. Понятие риска в процессе управления ресурсами
35. Классификация рисков
36. Коммерческие риски
37. Финансовые риски
38. Инвестиционные риски
39. Основные зоны риска
40. Методы управления рисками
41. Основные понятия методов моделирования
42. Использование моделей для решения управленческих задач
43. Исходные понятия для моделирования, как вида человеческой деятельности
44. Основные концептуальные модели, с помощью которых описывается принятие управленческих решений
45. Типы управления организацией в отношении адаптивности организации к внешней среде
46. Общепринятая классификация моделей процесса принятия управленческих решений
47. Модели теории игр
48. Модели теории очередей
49. Модели управления запасами
50. Модели линейного программирования
51. Использование моделей процесса принятия решений
52. Понятие миссии и целей организации
53. Классификация целей
54. Требования к целям при разработке стратегии
55. Взаимосвязь целей и решений
56. Цели, типы решений и методы разрешения проблем организации
57. Стратегические и тактические решения, их особенности и взаимосвязь
58. Качество продукции - конечный результат управленческого решения
59. Общие сведения об ISO (этапы управления качеством)
60. Регламентация управленческой деятельности
61. Оценка качества управленческих решений
62. Контроль управленческих решений
63. Типология контроля управленческих решений
64. Организация исполнения решений.
65. Стадии реализации управленческих решений
66. Основное понятие эффективности
67. Эффективность управленческих решений и ее классификация

68. Оценка эффективности решений
69. Основные факторы повышения эффективности управленческих решений
70. Методы оценок экономической эффективности
71. Внешняя среда при разработке управленческих решений
72. Особенности элементов ближнего окружения компании
73. Особенности элементов дальнего окружения компании
74. Макроокружение и непосредственное окружение внешней среды и его цели
75. Компоненты управленческого решения при анализе макроокружения
76. Внутренняя среды при разработке управленческого решения
77. Процедура организации экспертиз
78. Способы организации экспертиз
79. Методы психологической активизации группового опроса при разработке управленческих решений
80. Экспертные методы. Общие сведения о критериях оценки

Экзамен по дисциплине (модулю) служит для оценки работы студента в течении семестра (года, всего срока обучения и др.) и призван выявить уровень, качество и систематичность полученных им теоретических и практических знаний, приобретения навыков самостоятельной работы, развития творческого мышления, умения синтезировать полученные знания и применять их в решении практических задач. По итогам экзамена, в соответствии с модульно – рейтинговой системой университета выставляются баллы, с последующим переходом по шкале оценок на оценки: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» и «неудовлетворительно», свидетельствующие о приобретенных компетенциях или их отсутствии.

Форма экзаменационного билета (пример оформления)

<p><u>Министерство науки и высшего образования РФ</u> <u>ФГБОУ ВО "Дагестанский государственный технический университет"</u> Дисциплина <u>Методы принятия управленческих решений</u> Код, направление подготовки/специальность <u>38.03.04 - ГиМУ</u> Профиль (программа, специализация) <u>Муниципальное управление</u> Кафедра <u>ГиМУ</u> Курс <u>3 (4)</u> Семестр <u>6 (7)</u> Форма обучения – <u>очная, очно-заочная</u></p>
<p>ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 1.</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Классификация рисков 2. Общепринятая классификация моделей процесса принятия управленческих решений 3. Типология контроля управленческих решений
Экзаменатор.....С.А. Айдаева
Утвержден на заседании кафедры (протокол №__ от _____20__ г.)
Зав. кафедрой ГиМУ
М М Шабанова

В ФОС размещается пример заполненного экзаменационного билета. Весь комплект экзаменационных билетов по дисциплине хранится на кафедре в соответствии с утвержденной номенклатурой дел.

Критерии оценки уровня сформированности компетенций по результатам проведения зачета:

- оценка «зачтено»: обучающийся демонстрирует всестороннее, систематическое и глубокое знание материала, свободно выполняет задания, предусмотренные программой дисциплины, усвоивший основную и дополнительную литературу. Обучающийся выполняет задания, предусмотренные программой дисциплины, на уровне не ниже базового;

- оценка «не зачтено»: обучающийся демонстрирует незнание материала, не выполняет задания, предусмотренные программой дисциплины. Обучающийся не выполняет задания, предусмотренные программой дисциплины, на уровне ниже базового. Дальнейшее освоение ОПОП не возможно без дополнительного изучения материала и подготовки к зачету.

Критерии оценки уровня сформированности компетенций по результатам проведения дифференцированного зачёта (зачета с оценкой) / экзамена:

- оценка **«отлично»**: обучающийся дал полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, проявил совокупность осознанных знаний об объекте, доказательно раскрыл основные положения темы. В ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, явлений. Обучающийся подкрепляет теоретический ответ практическими примерами. Ответ сформулирован научным языком, обоснована авторская позиция обучающегося. Могут быть допущены недочеты в определении понятий, исправленные студентом самостоятельно в процессе ответа или с помощью «наводящих» вопросов преподавателя. Обучающимся продемонстрирован высокий уровень владения компетенцией(-ями);

- оценка **«хорошо»**: обучающимся дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, проявлено умение выделять существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, но есть недочеты в формулировании понятий, решении задач. При ответах на дополнительные вопросы допущены незначительные ошибки. Обучающимся продемонстрирован повышенный уровень владения компетенцией(-ями);

- оценка **«удовлетворительно»**: обучающимся дан неполный ответ на вопрос, логика и последовательность изложения имеют существенные нарушения. Допущены грубые ошибки при определении сущности раскрываемых понятий, явлений, нарушена логика ответа, не сделаны выводы. Речевое оформление требует коррекции. Обучающийся испытывает затруднение при ответе на дополнительные вопросы. Обучающимся продемонстрирован базовый уровень владения компетенцией(-ями);

- оценки **«неудовлетворительно»**: обучающийся испытывает значительные трудности в ответе на вопрос, допускает существенные ошибки, не владеет терминологией, не знает основных понятий, не может ответить на «наводящие» вопросы преподавателя. Обучающимся продемонстрирован низкий уровень владения компетенцией(-ями).