

**Автономная некоммерческая образовательная организация  
высшего образования  
«КАЛИНИНГРАДСКИЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ»**

Утверждено  
Научно-методическим советом  
Института  
протокол заседания  
№ 10/ 20 от 20 мая 2021г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ  
МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ  
(Б1.Б.15)**

По направлению подготовки	<b>38.03.04 Государственное и муниципальное управление</b>
Направленность программы	<b>региональное и муниципальное управление</b>
Квалификация (степень) выпускника (уровень направления подготовки)	<b>бакалавр</b>
Форма обучения	<b>очная</b>

Калининград

### **Лист согласования рабочей программы дисциплины**

Рабочая программа дисциплины (модуля) разработана в соответствии с ФГОС высшего образования по направлению подготовки (специальности) 38.03.04 – Государственное и муниципальное управление (уровень бакалавриата), утвержденным приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 13 августа 2020 г. N 1016

Автор программы канд. техн. наук,

П.А. Ковалев-Кривоносов

Рабочая программа дисциплины рассмотрена и одобрена на заседании научно-методического совета института, протокол № 10/20 от 20 мая 2021г.

Регистрационный номер 15ВГ617.

<b>Содержание</b>	<b>Стр.</b>
1. Цели и задачи освоения дисциплины	4
2. Место дисциплины в структуре ОПОП	4
3. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы	5
4. Объем, структура и содержание дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических/астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам занятий) и на самостоятельную работу обучающихся	6
5. Перечень образовательных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень лицензионного программного обеспечения, современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем	23
6. Оценочные средства для проведения входного, текущего, рубежного контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине и методические материалы по ее освоению	24
7. Основная и дополнительная учебной литература и электронные образовательные ресурсы, необходимые для освоения дисциплины	24
8. Дополнительные ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» необходимые для освоения дисциплины	25
9. Требования к минимальному материально-техническому обеспечению, необходимого для осуществления образовательного процесса по дисциплине	26
<b>Приложение 1</b> Оценочные средства для проведения входного, текущего, рубежного контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине и методические материалы по ее освоению	28
<b>Приложение 2</b> Терминологический словарь (гlossарий)	118

## **1. Цели и задачи освоения дисциплины**

Дисциплина «Методы принятия управленческих решений» способствует формированию общепрофессиональной компетенций ОПК-2 (Способен разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социально-экономических процессов).

Целью освоения дисциплины «Методы принятия управленческих решений» является обучение обучающихся технике и искусству принятия эффективных управленческих решений в различных проблемных ситуациях с учетом реальных запросов и ограничений ситуаций развития тех или иных организаций.

Данная цель конкретизирована в следующих задачах, которые должен решать обучающийся:

- знать сущностные определения ключевых понятий дисциплины;
- отвечать на проблемные вопросы дисциплины, оперируя основными положениями теории принятия управленческих решений;
- анализировать конкретные управленческие ситуации в аспектах проблематики разработки управленческих решений;
- разрабатывать проекты и сценарии управленческих решений в различных управленческих ситуациях;
- уметь применять основные методы принятия управленческих решений;
- оценивать эффективность принятых управленческих решений с учетом критериев и граничных условий.

Программа составлена в соответствии с требованиями Федерального закона № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», Приказа Минобрнауки РФ от 05.04.2017 г. № 301 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры», ФГОС ВО и учебным планом по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление (квалификация (степень) «бакалавр»).

## **2. Место дисциплины в структуре ОПОП**

### **2.1. Указание места дисциплины в структуре образовательной программы**

Наиболее отчетливо уровень подготовки будущего управленца в области государственного и муниципального управления к профессиональной деятельности проявляется в его способности находить организационно-управленческие решения и готовности нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений.

Базой для изучения дисциплины «Методы принятия управленческих решений» является знания, полученные при изучении дисциплин «Экономическая теория», «Теория организации в системе государственного и муниципального управления», «Управление профессиональным развитием».

Завершение формирования компетенции ОПК-2 происходит по окончании прохождения и успешной защиты организационно-управленческой практики и преддипломной практики.

Сформированный уровень компетенции позволяет успешно изучать последующие дисциплины учебного плана: «Социология управления», «Опыт зарубежного управления», «Основы межличностного и делового взаимодействия», «Система государственного и муниципального управления».

## 2.2. Календарный график формирования компетенции

Таблица 1 - Календарный график формирования компетенции ОПК-2

№ п/п	Наименование учебных дисциплин и практик, участвующих в формировании компетенции	Курсы				
		1	2	3	4	5
1	Методы принятия управленческих решений	+				
2	Социология управления		+			
3	Управление персоналом		+			
4	Организационно-управленческая практика			+		
5	Преддипломная практика				+	

## 3. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

### 3.1. Базовые понятия, используемые в дисциплине

К базовым понятиям, используемым при изучении дисциплины, относятся: анализ, синтез, управленческое решение, модель, цель, альтернатива, ответственность, социальная значимость.

### 3.2. Планируемые результаты обучения

Планируемыми результатами обучения по дисциплине «Методы принятия управленческих решений» являются умения (ОПК-2.1.1/2/3), характеризующие продвинутый уровень формирования компетенции ОПК-2 - Способен разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социально-экономических процессов).

Таблица 2 – Перечень результатов обучения, формируемых в ходе изучения дисциплины

Перечень контролируемой компетенции (или ее части)		Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
код	Содержание компетенций	
ОПК-2.1.1/2/3	Способен разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социально-экономических процессов	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– 3.1 – теоретико-методологические основы разработки и принятия управленческих решений;</li> <li>– 3.2 - методы выявления, оценки и выбора альтернатив управленческих решений;</li> <li>– 3.3 - методы реализации и оценки эффективности управленческих решений.</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– У.1 – использовать теоретико-методологические основы разработки и принятия управленческих решений;</li> <li>– У.2 – выбирать методы выявления, оценки и выбора альтернатив управленческих решений;</li> <li>– У.3 – выбирать методы реализации и оценки эффективности управленческих решений.</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– В.1 - теоретико-методологическими основами разработки и принятия управленческих решений;</li> </ul>

		– В.2 – методами выявления, оценки и выбора альтернатив управленческих решений; – В.3 – методами реализации и оценки эффективности управленческих решений.
--	--	---

### 3.3. Матрица соотнесения разделов (тем) дисциплины с формируемыми в них компетенциями

Таблица 3 – соотнесения разделов (тем) дисциплины с формируемыми в них компетенциями

№ п/п	Наименование раздела/темы дисциплины	Кол-во часов	Коды формируемых компетенций
			ОПК 2.1.1/2/3
1	Раздел 1. Основы методологии принятия управленческих решений	30/22,5	+
2	Раздел 2. Методы выявления, оценки и выбора альтернатив управленческих решений	36/27	+
3	Раздел 3. Методы реализации и оценки эффективности управленческих решений	34/25,5	+
4	Зачет с оценкой	8/6	+

### 4. Объем, структура и содержание дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических/астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

#### 4.1 Объем дисциплины

Таблица 4 – Трудоемкость дисциплины

Объем дисциплины	Всего акад./ астр часов
Всего зачетных единиц	3
Всего академических/астрономических часов учебных занятий	108/81
В том числе:	
- контактная работа обучающихся с преподавателем	54/40,5
1. По видам учебных занятий:	50/37,5
Теоретические занятия - занятия лекционного типа	20/15
Занятия семинарского типа	30/22,5
Лабораторные работы	-
2. Промежуточной аттестации обучающегося – зачет с оценкой	4/3
- самостоятельная работа обучающихся:	54/40,5
Подготовка к контрольным работам	-
Выполнение творческих заданий	30/22,5
Курсовое проектирование	-
Подготовка к зачет с оценкой	4/3

#### 4.2. Структура дисциплины

Таблица 5 – Структура дисциплины

№ п/п	Раздел дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Всего	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу обучающихся и трудоемкость (в часах ауд/астр)				Вид контроля
					Лекции	Практ. зан.	Контроль	СРС	
1	Раздел 1. Основы методологии принятия управленческих решений	2	24-29	<b>30/22,5</b>	8	8	-	14	Входной контроль Текущий контроль
2	Раздел 2. Методы выявления, оценки и выбора альтернатив управленческих решений	2	30-35	<b>36/27</b>	6	12	-	18	Текущий контроль. Рубежный контроль
3	Раздел 3. Методы реализации и оценки эффективности управленческих решений	2	36-40	<b>34/25,5</b>	6	10	-	18	Текущий контроль. Рубежный контроль
4	Всего по видам учебных занятий	2	24-40	<b>100/75</b>	20/15	30/22,5	-	50/37,5	
	Промежуточная аттестация	2	40	<b>8/6</b>	-	-	4/3	4/3	Зачет с оценкой
	<b>Всего</b>	<b>2</b>	<b>24-40</b>	<b>108/81</b>	<b>20/15</b>	<b>30/25,5</b>	<b>4/3</b>	<b>54/40,5</b>	<b>Зачет с оценкой</b>

### 4.3. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам)

#### 4.3.1. Теоретические занятия - занятия лекционного типа

Таблица 6 – Содержание лекционного курса

№ п/п	Наименование раздела (модуля) дисциплины, темы	Содержание	Кол-во часов		Виды занятий: по дидактическим задачам/ по способу изложения учебного материала Оценочное средство	Формируемый результат
1	<b>Раздел 1. Основы методологии принятия управленческих решений</b>					
1.1	Тема 1.1. Роль принятия управленческого решения. Функции и типы решения в методологии и организации управления	Входной контроль. Понятие «решение», «принятие решения». Управленческое решение. Управленческая проблема. Характеристика процесса принятия решения. Функции управленческого решения. Классификация управленческих решений.	4	вступительная лекция / лекция информация с элементами визуализации	тест устный опрос	3.1 – теоретико-методологические основы разработки и принятия управленческих решений.
1.2	Тема 1.2. Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения.	Процесс разработки управленческого решения. Стадии разработки управленческого решения. Модели и методы, применяемые для разных классов задач принятия решений (моделирование — как процесс принятия решения по упрощенной реальной ситуации или возможному сценарию развития). Моделирование, классификация моделей, их роль в принятии управленческих решений. Категории метода поиска управленческого решения, выбор решения для хорошо структурированных систем. Цели в основных направлениях деятельности предприятия. Требования к постановке и выбору цели. Многоцелевые задачи. Методы оценки приоритета в выборе цели. Многокритериальные задачи. Построение дерева целей.	4	тематическая лекция / лекция- информация с элементами визуализации	устный опрос	3.1 – теоретико-методологические основы разработки и принятия управленческих решений.
2	<b>Раздел 2. Методы выявления, оценки и выбора альтернатив управленческих решений</b>		<b>6</b>			
2.1	Тема 2.1. Анализ	Выбор факторов из внешней среды, благоприятствующих действию каждой из альтернатив и замедляющих ее действие (шансы и риски). Определение	2	тематическая лекция / лекция-	устный опрос	3.2 - методы выявления,



	факторов, влияющих на принятие решения и разработка альтернатив действий.	возможного вероятностного характера факторов внешней среды. Репрезентативность выбора альтернатив. Порядок выбора альтернатив действий. Ранжирование. Выбор эффективных альтернатив. Выбор единственного решения.		дискуссия с элементами визуализации		оценки и выбора альтернатив управленческих решений.
2.2	Тема 2.2. Принятие управленческих решений в условиях неопределенности и риска.	Понятие неопределенности. Источник неопределенности. Характеристика среды. Определение численных параметров неопределенности и риска. Допустимая степень риска. Риск в предпринимательской деятельности. Приемы сбора и обработка информации. Построение системы критериев и методы их планирования. Использование методов теории игр для определения оптимальных решений. Моделирование - как процесс принятия решения по упрощенной реальной ситуации или возможному сценарию развития. Особенности разработки и выбора управленческих решений в условиях риска и неопределенности.	4	тематическая лекция / лекция-визуализация с элементами визуализации	устный опрос	3.2 - методы выявления, оценки и выбора альтернатив управленческих решений.
3	<b>Раздел 3. Методы реализации и оценки эффективности управленческих решений</b>		<b>6</b>			
3.1	Тема 3.1. Качество и эффективность разработки управленческого решения.	Качество управленческого решения, факторы, влияющие на него. Понятие эффекта. Критерии эффективности. Сравнительный анализ возможности добиться эффекта при различных альтернативных действиях. Эффективность экономическая, социальная, нравственная в различных видах деятельности. Прогнозирование желаемого эффекта и контроль полученного эффекта.	4	тематическая лекция / лекция-визуализация	устный опрос	3.3 - методы реализации и оценки эффективности управленческих решений.
3.2	Тема 3.2. Внедрение управленческих решений.	Контроль реализаций управленческих решений (анализ достигнутого результата в сравнении с заданным, выработка мер контроля при моделировании реализации). Способы организации контроля в организациях. Самоконтроль и самооценка. Управленческое решение и ответственность. Способы повышения ответственности за качество принимаемых решений. Личная и групповая ответственность.	2	итоговая лекция / лекция-визуализация	устный опрос	3.3 - методы реализации и оценки эффективности управленческих решений.
<b>Всего</b>			<b>20</b>			

#### 4.3.2. Занятия семинарского типа

Таблица 7 – Содержание практического (семинарского) курса

№ п/п	Темы практических занятий.	Кол-во часов	Форма проведения занятия	Оценочное средство	Формируемый результат
1	<b>Раздел 1. Основы методологии принятия управленческих решений</b>	<b>8</b>			

1.1	<p>Тема 1.1. Роль принятия управленческого решения. Функции и типы решения в методологии и организации управления</p> <p style="text-align: right;">Семинар № 1</p> <p>1. Фронтальный опрос по теме 1.1.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Понятие «решение».</li> <li>- Понятие «принятие решения».</li> <li>- Управленческое решение.</li> <li>- Управленческая проблема.</li> <li>- Характеристика процесса принятия решения.</li> </ul> <p>2. Темы докладов для круглого стола:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Понятие «решение».</li> <li>- Понятие «принятие решения».</li> <li>- Управленческое решение.</li> <li>- Управленческая проблема.</li> <li>- Характеристика процесса принятия решения.</li> </ul> <p style="text-align: right;">Семинар № 2</p> <p>1. Фронтальный опрос по теме 1.1.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Функции управленческого решения.</li> <li>- Основы классификации управленческих решений.</li> </ul> <p>2. Темы докладов для круглого стола:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Функции управленческого решения.</li> <li>- Основы классификации управленческих решений.</li> </ul> <p>Решение ситуационных задач.</p>	4  2    2	Фронтальный опрос    Круглый стол    Фронтальный опрос    Круглый стол    Решение ситуационных задач.	Оценка    Доклад    Оценка    Доклад    Комплект задач	<p style="text-align: center;">3.1 – теоретико-методологические основы разработки и принятия управленческих решений.</p> <p>У.1 – использовать теоретико-методологические основы разработки и принятия управленческих решений</p> <p style="text-align: center;">3.1 – теоретико-методологические основы разработки и принятия управленческих решений.</p> <p>У.1 – использовать теоретико-методологические основы разработки и принятия управленческих решений В.1 - теоретико-методологическими основами разработки и принятия управленческих решений</p>
1.2	<p>Тема 1.2. Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения.</p> <p style="text-align: right;">Семинар № 3</p> <p>1. Фронтальный опрос по теме 1.2.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Процесс разработки управленческого решения.</li> <li>- Стадии разработки управленческого решения.</li> <li>- Модели и методы, применяемые для разных классов задач принятия решений</li> <li>- Моделирование, классификация моделей, их роль в принятии управленческих решений.</li> <li>- Категории метода поиска управленческого решения.</li> <li>- Выбор решения для хорошо структурированных систем.</li> <li>- Цели в основных направлениях деятельности предприятия.</li> </ul>	4  2	Фронтальный опрос	Оценка	<p style="text-align: center;">3.1 – теоретико-методологические основы разработки и принятия управленческих решений.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Требования к постановке и выбору цели.</li> <li>- Многоцелевые задачи.</li> <li>- Методы оценки приоритета в выборе цели.</li> </ul> <p>2. Темы докладов для круглого стола:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Модели процесса разработки управленческого решения.</li> <li>- Категории метода поиска управленческого решения.</li> <li>- Выбор решения для хорошо структурированных систем.</li> <li>- Цели в основных направлениях деятельности предприятия.</li> <li>- Требования к постановке и выбору цели.</li> <li>- Многоцелевые задачи.</li> <li>- Методы оценки приоритета в выборе цели.</li> </ul> <p style="text-align: center;">Семинар № 4</p> <p>1. Фронтальный опрос по теме 1.2.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Многокритериальные задачи.</li> <li>- Построение дерева целей.</li> </ul> <p>2. Тема докладов для круглого стола:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Многокритериальные задачи.</li> <li>- Построение дерева целей.</li> </ul> <p>Рубежный контроль по разделу 1.</p>	2	Круглый стол	Доклад	У.1 – использовать теоретико-методологические основы разработки и принятия управленческих решений.
			Фронтальный опрос	Оценка	3.1 – теоретико-методологические основы разработки и принятия управленческих решений.
			Круглый стол	Доклад	У.1 – использовать теоретико-методологические основы разработки и принятия управленческих решений.
			Тестирование	Комплект тестовых заданий	3.1 – теоретико-методологические основы разработки и принятия управленческих решений.
<b>2</b>	<b>Раздел 2. Методы выявления, оценки и выбора альтернатив управленческих решений</b>	<b>12</b>			
2.1	<p>Тема 2.1. Анализ факторов, влияющих на принятие решения и разработка альтернатив действий.</p> <p style="text-align: center;">Семинар № 5</p> <p>1. Фронтальный опрос по теме 2.1.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Выбор факторов из внешней среды, благоприятствующих действию каждой из альтернатив (шансы).</li> <li>- Выбор факторов из внешней среды, замедляющих действие каждой из альтернатив (риски).</li> <li>- Определение возможного вероятностного характера факторов внешней среды.</li> <li>- Репрезентативность выбора альтернатив.</li> <li>- Порядок выбора альтернатив действий.</li> <li>- Ранжирование.</li> </ul> <p>2. Темы докладов для круглого стола:</p>	4 2	Фронтальный опрос	Оценка	3.2 - методы выявления, оценки и выбора альтернатив управленческих решений.
			Круглый стол	Доклад	У.2 – выбирать методы

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Выбор факторов из внешней среды, благоприятствующих действию каждой из альтернатив (шансы).</li> <li>- Выбор факторов из внешней среды, замедляющих действие каждой из альтернатив (риски).</li> <li>- Определение возможного вероятностного характера факторов внешней среды.</li> <li>- Репрезентативность выбора альтернатив.</li> <li>- Порядок выбора альтернатив действий.</li> <li>- Ранжирование.</li> </ul> <p style="text-align: center;">Семинар № 6</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Фронтальный опрос по теме 2.1. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Выбор эффективных альтернатив.</li> <li>- Выбор единственного решения.</li> </ul> </li> <li>2. Темы докладов для круглого стола: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Выбор эффективных альтернатив.</li> <li>- Выбор единственного решения.</li> </ul> </li> </ol>	2	Фронтальный опрос	Оценка	<p>выявления, оценки и выбора альтернатив управленческих решений.</p> <p>3.2 - методы выявления, оценки и выбора альтернатив управленческих решений.</p> <p>У.2 – выбирать методы выявления, оценки и выбора альтернатив управленческих решений.</p>
			Круглый стол	Доклад	
2.2	<p>Тема 2.2. Принятие управленческих решений в условиях неопределенности и риска.</p> <p style="text-align: center;">Семинар № 7</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Фронтальный опрос по теме 2.2. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Понятие неопределенности.</li> <li>- Источник неопределенности.</li> <li>- Характеристика среды.</li> <li>- Определение численных параметров неопределенности и риска.</li> <li>- Допустимая степень риска.</li> <li>- Риск в предпринимательской деятельности.</li> </ul> </li> <li>2. Темы докладов для круглого стола: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Понятие неопределенности.</li> <li>- Источник неопределенности.</li> <li>- Характеристика среды.</li> <li>- Определение численных параметров неопределенности и риска.</li> <li>- Допустимая степень риска.</li> <li>- Риск в предпринимательской деятельности.</li> </ul> </li> </ol> <p style="text-align: center;">Семинар № 8</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Фронтальный опрос по теме 2.2. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Приемы сбора и обработка информации.</li> <li>- Построение системы критериев и методы их планирования.</li> </ul> </li> <li>--. Использование методов теории игр для определения оптимальных решений.</li> <li>2. Темы докладов для круглого стола:</li> </ol>	8 2	Фронтальный опрос	Оценка	<p>3.2 - методы выявления, оценки и выбора альтернатив управленческих решений.</p> <p>У.2 – выбирать методы выявления, оценки и выбора альтернатив управленческих решений.</p>
			Круглый стол	Доклад	
		2	Фронтальный опрос	Оценка	<p>3.2 - методы выявления, оценки и выбора альтернатив управленческих решений.</p> <p>У.2 – выбирать методы</p>
			Круглый стол	Доклад	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Приемы сбора и обработка информации.</li> <li>- Построение системы критериев и методы их планирования.</li> <li>- Использование методов теории игр для определения оптимальных решений.</li> </ul> <p style="text-align: center;">Семинар № 9</p> <p>1. Фронтальный опрос по теме 2.2.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Моделирование - как процесс принятия решения по упрощенной реальной ситуации или возможному сценарию развития.</li> <li>- Особенности разработки и выбора управленческих решений в условиях риска и неопределенности.</li> </ul> <p>2. Темы докладов для круглого стола:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Моделирование - как процесс принятия решения по упрощенной реальной ситуации или возможному сценарию развития.</li> <li>- Особенности разработки и выбора управленческих решений в условиях риска и неопределенности.</li> </ul> <p style="text-align: center;">Семинар № 10</p> <p>Решение творческих задач.</p> <p>Рубежный контроль по разделу 2.</p>	2	Фронтальный опрос	Оценка	<p>выявления, оценки и выбора альтернатив управленческих решений.</p> <p>3.2 - методы выявления, оценки и выбора альтернатив управленческих решений.</p> <p>У.2 – выбирать методы выявления, оценки и выбора альтернатив управленческих решений.</p>
		2	Решение творческих задач	Комплект практических задач	<p>В.2 – владеть методами выявления, оценки и выбора альтернатив управленческих решений.</p> <p>3.2 - методы выявления, оценки и выбора альтернатив управленческих решений.</p>
			Тестирование	Комплект тестовых заданий	
<b>3</b>	<b>Раздел 3. Методы реализации и оценки эффективности управленческих решений</b>	<b>10</b>			
3.1	<p>Тема 3.1. Качество и эффективность разработки управленческого решения.</p> <p style="text-align: center;">Семинар № 11</p> <p>1. Фронтальный опрос по теме 3.1.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Качество управленческого решения, факторы, влияющие на него.</li> <li>- Понятие эффекта. Критерии эффективности.</li> <li>- Сравнительный анализ возможности добиться эффекта при различных альтернативных действиях.</li> <li>- Эффективность экономическая, социальная, нравственная в различных видах деятельности.</li> <li>- Прогнозирование желаемого эффекта и контроль полученного эффекта.</li> </ul> <p>2. Темы докладов для круглого стола:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Качество управленческого решения, факторы, влияющие на него.</li> <li>- Понятие эффекта. Критерии эффективности.</li> <li>- Сравнительный анализ возможности добиться эффекта при различных альтернативных</li> </ul>	4 2	Фронтальный опрос	<p>Оценка</p> <p>Доклад</p> <p>Оценка</p>	<p>3.3 - методы реализации и оценки эффективности управленческих решений.</p> <p>У.3 – выбирать методы реализации и оценки эффективности управленческих решений.</p>

	<p>действиях.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Эффективность экономическая, социальная, нравственная в различных видах деятельности.</li> <li>- Прогнозирование желаемого эффекта и контроль полученного эффекта.</li> </ul> <p style="text-align: center;">Семинар № 12</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Деловая игра «Кораблекрушение».</li> <li>2. Деловая игра «Алгоритм принятия управленческого решения»</li> </ol>	2	<p>Деловая игра</p> <p>Деловая игра</p>	<p>Результат</p> <p>Результат</p>	<p>В.3 - методами реализации и оценки эффективности управленческих решений.</p>
3.2	<p>Тема 3.2. Внедрение управленческих решений.</p> <p style="text-align: center;">Семинар № 13</p> <p>Фронтальный опрос по теме 3.2.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Контроль реализаций управленческих решений.</li> <li>2. Анализ достигнутого результата в сравнении с заданным.</li> <li>3. Выработка мер контроля при моделировании реализации.</li> </ol> <p>Темы докладов для круглого стола:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Контроль реализаций управленческих решений.</li> <li>2. Анализ достигнутого результата в сравнении с заданным.</li> <li>3. Выработка мер контроля при моделировании реализации.</li> </ol> <p style="text-align: center;">Семинар № 14</p> <p>Фронтальный опрос по теме 3.2.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Способы организации контроля в организациях.</li> <li>2. Самоконтроль и самооценка.</li> </ol> <p>Темы докладов для круглого стола:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Способы организации контроля в организациях.</li> <li>2. Самоконтроль и самооценка.</li> </ol> <p>Решение ситуационных задач.</p> <p style="text-align: center;">Семинар № 15</p> <p>Фронтальный опрос по теме 3.2.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Управленческое решение и ответственность.</li> <li>2. Способы повышения ответственности за качество принимаемых решений.</li> <li>3. Личная и групповая ответственность.</li> </ol> <p>Темы докладов для круглого стола:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Управленческое решение и ответственность.</li> <li>2. Способы повышения ответственности за качество принимаемых решений.</li> <li>3. Личная и групповая ответственность</li> </ol>	6 2  2	<p>Фронтальный опрос</p> <p>Круглый стол</p> <p>Фронтальный опрос</p> <p>Круглый стол</p> <p>Решение ситуационных задач</p> <p>Круглый стол</p>	<p>Оценка</p> <p>Доклад</p> <p>Оценка</p> <p>Доклад</p> <p>Комплект задач</p> <p>Оценка</p> <p>Доклад</p>	<p>3.3 - методы реализации и оценки эффективности управленческих решений.</p> <p>У.3 - выбирать методы реализации и оценки эффективности управленческих решений.</p> <p>3.3 - методы реализации и оценки эффективности управленческих решений.</p> <p>У.3 – выбирать методы реализации и оценки эффективности управленческих решений.</p> <p>В.3 - методами реализации и оценки эффективности управленческих решений.</p> <p>3.3 - методы реализации и оценки эффективности управленческих решений.</p> <p>У.3 – выбирать методы реализации и оценки эффективности управленческих решений.</p>

	Рубежный контроль по разделу 3.		Тестирование	Тест	3.3 - методы реализации и оценки эффективности управленческих решений.
<b>Всего</b>		<b>30</b>			

### 4.3.3. Самостоятельная работа

Таблица 8 – Задания для самостоятельного изучения

№ п/п	Тема	Кол-во часов	Оценочное средство	Формируемый результат
<b>1</b>	<b>Раздел 1. Основы методологии принятия управленческих решений</b>	<b>14</b>		
1.1	Тема 1.1. Роль принятия управленческого решения. Функции и типы решения в методологии и организации управления  Подготовка к семинару № 1 1. Фронтальный опрос по теме 1.1. - Понятие «решение». - Понятие «принятие решения». - Управленческое решение. - Управленческая проблема. - Характеристика процесса принятия решения. 2. Темы докладов для круглого стола: - Понятие «решение». - Понятие «принятие решения». - Управленческое решение. - Управленческая проблема. - Характеристика процесса принятия решения.	6  3	Оценка	Знание теоретико-методологические основы разработки и принятия управленческих решений.
	Подготовка к семинару № 2 1. Фронтальный опрос по теме 1.1. - Функции управленческого решения. - Основы классификации управленческих решений. 2. Темы докладов для круглого стола: - Функции управленческого решения. - Основы классификации управленческих решений.	3	Доклад  Оценка  Доклад	Умение использовать теоретико-методологические основы разработки и принятия управленческих решений  Знание теоретико-методологические основы разработки и принятия управленческих решений. Умение использовать теоретико-методологические основы разработки и принятия управленческих решений
	3. Решение ситуационных задач.		Комплект задач	Владение теоретико-

				методологическими основами разработки и принятия управленческих решений
1.2	<p>Тема 1.2. Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения.</p> <p>Подготовка к семинару № 3</p> <p>1. Фронтальный опрос по теме 1.2.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Процесс разработки управленческого решения.</li> <li>- Стадии разработки управленческого решения.</li> <li>- Модели и методы, применяемые для разных классов задач принятия решений</li> <li>- Моделирование, классификация моделей, их роль в принятии управленческих решений.</li> <li>- Категории метода поиска управленческого решения.</li> <li>- Выбор решения для хорошо структурированных систем.</li> <li>- Цели в основных направлениях деятельности предприятия.</li> <li>- Требования к постановке и выбору цели.</li> <li>- Многоцелевые задачи.</li> <li>- Методы оценки приоритета в выборе цели.</li> </ul> <p>2. Темы докладов для круглого стола:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Модели процесса разработки управленческого решения.</li> <li>- Категории метода поиска управленческого решения.</li> <li>- Выбор решения для хорошо структурированных систем.</li> <li>- Цели в основных направлениях деятельности предприятия.</li> <li>- Требования к постановке и выбору цели.</li> <li>- Многоцелевые задачи.</li> <li>- Методы оценки приоритета в выборе цели.</li> </ul> <p>Подготовка к семинару № 4</p> <p>1. Фронтальный опрос по теме 1.2.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Многокритериальные задачи.</li> <li>- Построение дерева целей.</li> </ul> <p>2. Тема докладов для круглого стола:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Многокритериальные задачи.</li> <li>- Построение дерева целей.</li> </ul>	6 3             3	Оценка             Оценка  Доклад	Знание теоретико-методологические основ разработки и принятия управленческих решений.             Умение использовать теоретико-методологические основы разработки и принятия управленческих решений.             Знание теоретико-методологические основ разработки и принятия управленческих решений.  Умение использовать теоретико-методологические основы разработки и принятия управленческих решений.  Владение теоретико-методологическими основами разработки и принятия управленческих решений.
	Подготовка к рубежному контролю по разделу 1.	2	Комплект тестовых заданий	Знание теоретико-методологические основ разработки и принятия управленческих решений.



<b>2</b>	<b>Раздел 2. Методы выявления, оценки и выбора альтернатив управленческих решений</b>	<b>18</b>		
2.1	<p>Тема 2.1. Анализ факторов, влияющих на принятие решения и разработка альтернатив действий.</p> <p style="text-align: center;">Подготовка к семинару № 5</p> <p>1. Фронтальный опрос по теме 2.1.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Выбор факторов из внешней среды, благоприятствующих действию каждой из альтернатив (шансы).</li> <li>- Выбор факторов из внешней среды, замедляющих действие каждой из альтернатив (риски).</li> <li>- Определение возможного вероятностного характера факторов внешней среды.</li> <li>- Репрезентативность выбора альтернатив.</li> <li>- Порядок выбора альтернатив действий.</li> <li>- Ранжирование.</li> </ul> <p>2. Темы докладов для круглого стола:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Выбор факторов из внешней среды, благоприятствующих действию каждой из альтернатив (шансы).</li> <li>- Выбор факторов из внешней среды, замедляющих действие каждой из альтернатив (риски).</li> <li>- Определение возможного вероятностного характера факторов внешней среды.</li> <li>- Репрезентативность выбора альтернатив.</li> <li>- Порядок выбора альтернатив действий.</li> <li>- Ранжирование.</li> </ul> <p style="text-align: center;">Подготовка к семинару № 6</p> <p>1. Фронтальный опрос по теме 2.1.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Выбор эффективных альтернатив.</li> <li>- Выбор единственного решения.</li> </ul> <p>2. Темы докладов для круглого стола:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Выбор эффективных альтернатив.</li> <li>- Выбор единственного решения.</li> </ul>	<p>5</p> <p>3</p> <p>2</p>	<p>Оценка</p> <p>Доклад</p> <p>Оценка</p> <p>Доклад</p>	<p>Знание методов выявления, оценки и выбора альтернатив управленческих решений.</p> <p>Умение выбирать методы выявления, оценки и выбора альтернатив управленческих решений.</p> <p>Знание методов выявления, оценки и выбора альтернатив управленческих решений.</p> <p>Умение выбирать методы выявления, оценки и выбора альтернатив управленческих решений.</p>
2.2	<p>Тема 2.2. Принятие управленческих решений в условиях неопределенности и риска.</p> <p style="text-align: center;">Подготовка к семинару № 7</p> <p>1. Фронтальный опрос по теме 2.2.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Понятие неопределенности.</li> <li>- Источник неопределенности.</li> <li>- Характеристика среды.</li> <li>- Определение численных параметров неопределенности и риска.</li> <li>- Допустимая степень риска.</li> <li>- Риск в предпринимательской деятельности.</li> </ul> <p>2. Темы докладов для круглого стола:</p>	<p>11</p> <p>3</p>	<p>Оценка</p> <p>Доклад</p>	<p>Знание методов выявления, оценки и выбора альтернатив управленческих решений.</p> <p>Умение выбирать методы</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Понятие неопределенности.</li> <li>- Источник неопределенности.</li> <li>- Характеристика среды.</li> <li>- Определение численных параметров неопределенности и риска.</li> <li>- Допустимая степень риска.</li> <li>- Риск в предпринимательской деятельности.</li> </ul> <p style="text-align: center;">Подготовка к семинару № 8</p> <p>1. Фронтальный опрос по теме 2.2.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Приемы сбора и обработка информации.</li> <li>- Построение системы критериев и методы их планирования.</li> <li>--. Использование методов теории игр для определения оптимальных решений.</li> </ul> <p>2. Темы докладов для круглого стола:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Приемы сбора и обработка информации.</li> <li>- Построение системы критериев и методы их планирования.</li> <li>- Использование методов теории игр для определения оптимальных решений.</li> </ul> <p style="text-align: center;">Подготовка к семинару № 9</p> <p>1. Фронтальный опрос по теме 2.2.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Моделирование - как процесс принятия решения по упрощенной реальной ситуации или возможному сценарию развития.</li> <li>- Особенности разработки и выбора управленческих решений в условиях риска и неопределенности.</li> </ul> <p>2. Темы докладов для круглого стола:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Моделирование - как процесс принятия решения по упрощенной реальной ситуации или возможному сценарию развития.</li> <li>- Особенности разработки и выбора управленческих решений в условиях риска и неопределенности.</li> </ul> <p style="text-align: center;">Подготовка к семинару № 10</p> <p>Решение творческих задач.</p>	3	Оценка	выявления, оценки и выбора альтернатив управленческих решений.
		3	Доклад	Знание методов выявления, оценки и выбора альтернатив управленческих решений.
			Доклад	Умение выбирать методы выявления, оценки и выбора альтернатив управленческих решений.
		3	Оценка	Знание методов выявления, оценки и выбора альтернатив управленческих решений.
			Доклад	Умение выбирать методы выявления, оценки и выбора альтернатив управленческих решений.
		2	Комплект практических задач	Владение методами выявления, оценки и выбора альтернатив управленческих решений.
	Подготовка к рубежному контролю по разделу 2.	2	Комплект тестовых заданий	Знание методов выявления, оценки и выбора альтернатив управленческих решений.
<b>3</b>	<b>Раздел 3. Методы реализации и оценки эффективности управленческих решений</b>	<b>18</b>		
3,1	Тема 3.1. Качество и эффективность разработки управленческого решения.	4		
	Подготовка к семинару № 11	3		
	1. Фронтальный опрос по теме 3.1.		Оценка	Знание методов реализации и оценки

	<p>- Качество управленческого решения, факторы, влияющие на него.  - Понятие эффекта. Критерии эффективности.  - Сравнительный анализ возможности добиться эффекта при различных альтернативных действиях.  - Эффективность экономическая, социальная, нравственная в различных видах деятельности.  - Прогнозирование желаемого эффекта и контроль полученного эффекта.</p> <p>2. Темы докладов для круглого стола:  - Качество управленческого решения, факторы, влияющие на него.  - Понятие эффекта. Критерии эффективности.  - Сравнительный анализ возможности добиться эффекта при различных альтернативных действиях.  - Эффективность экономическая, социальная, нравственная в различных видах деятельности.  - Прогнозирование желаемого эффекта и контроль полученного эффекта.</p> <p style="text-align: center;">Подготовка к семинару № 12</p> <p>1. Деловая игра «Кораблекрушение».  2. Деловая игра «Алгоритм принятия управленческого решения»</p>	1	<p>Доклад</p> <p>Оценка</p> <p>Результат Результат</p>	<p>эффективности управленческих решений.</p> <p>Умение выбирать методы реализации и оценки эффективности управленческих решений.</p> <p>Владение методами реализации и оценки эффективности управленческих решений.</p>
3.2	<p>Тема 3.2. Внедрение управленческих решений.  <span style="text-align: center;">Подготовка к семинару № 13</span></p> <p>Фронтальный опрос по теме 3.2.  1. Контроль реализаций управленческих решений.  2. Анализ достигнутого результата в сравнении с заданным.  3. Выработка мер контроля при моделировании реализации.</p> <p>Темы докладов для круглого стола:  1. Контроль реализаций управленческих решений.  2. Анализ достигнутого результата в сравнении с заданным.  3. Выработка мер контроля при моделировании реализации.</p> <p style="text-align: center;">Подготовка к семинару № 14</p> <p>Фронтальный опрос по теме 3.2.  1. Способы организации контроля в организациях.  2. Самоконтроль и самооценка.</p> <p>Темы докладов для круглого стола:  1. Способы организации контроля в организациях.  2. Самоконтроль и самооценка.</p> <p>Решение ситуационных задач.</p> <p style="text-align: center;">Подготовка к семинару № 15</p>	12 4  4  4	<p>Оценка</p> <p>Доклад</p> <p>Оценка</p> <p>Доклад</p> <p>Комплект задач</p>	<p>Знание методов реализации и оценки эффективности управленческих решений.</p> <p>Умение выбирать методы реализации и оценки эффективности управленческих решений.</p> <p>Знание методов реализации и оценки эффективности управленческих решений.</p> <p>Умение выбирать методы реализации и оценки эффективности управленческих решений.  Владение методами реализации и оценки эффективности управленческих решений.</p> <p>Знание методов реализации и оценки</p>

	Фронтальный опрос по теме 3.2. 1. Управленческое решение и ответственность. 2. Способы повышения ответственности за качество принимаемых решений. 3. Личная и групповая ответственность. Темы докладов для круглого стола: 1. Управленческое решение и ответственность. 2. Способы повышения ответственности за качество принимаемых решений. 3. Личная и групповая ответственность.		Оценка  Доклад	эффективности управленческих решений.  Умение выбирать методы реализации и оценки эффективности управленческих решений.
	Подготовка к рубежному контролю по разделу 3.	2	Комплект тестовых заданий	Знание методов реализации и оценки эффективности управленческих решений.
	Подготовка к промежуточной аттестации	<b>4</b>		Зачет с оценкой
<b>Всего</b>		<b>50</b>		<b>Зачет с оценкой</b>

## **5. Перечень образовательных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень лицензионного программного обеспечения, современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем**

### **5.1. Образовательные технологии**

Реализация различных видов учебной работы при изучении обучающимися дисциплины, предусматривает использование в учебном процессе инновационных образовательных технологий, активных и интерактивных форм проведения занятий в сочетании с внеаудиторной работой.

Активные формы занятий побуждают обучаемых к мыслительной активности, к проявлению творческого, исследовательского подхода и поиску новых идей для решения разнообразных задач по специальности и способствуют разнообразному (индивидуальному, групповому, коллективному) изучению (усвоению) учебных вопросов (проблем), активному взаимодействию обучаемых и преподавателя, живому обмену мнениями между ними, нацеленному на выработку правильного понимания содержания изучаемой темы и способов ее практического использования. В соответствии с этим при изучении дисциплины предусматривается использование следующих образовательных технологий:

1. Входной контроль в виде решения тестовых заданий.
2. Теоретические занятия - занятия лекционного типа в виде:
  - вступительная лекция / лекция информация с элементами визуализации;
  - тематическая лекция / лекция-визуализация;
  - итоговая лекция / лекция-визуализация.
3. Занятия семинарского типа в виде круглого стола с устной формой изложения докладов и организацией дискуссии по теме семинарского занятия, решения ситуационных задач и кейс-ситуаций.

### **5.2. Лицензионное программное обеспечение**

В образовательном процессе при изучении дисциплины используется следующее лицензионное программное обеспечение:

операционные системы	MS Windows 10 Professional SP1 MS Windows 7 Professional SP1 MS Windows Server 2016 Standard
офисные программы	MS Office 2013 Standart MS Project 2013 Adobe Acrobat 11
базы данных	MS Access 2013
антивирусные пакеты	AVP Kaspersky Endpoint Security 11
система тестирования	INDIGO

### **5.3. Современные профессиональные базы данных**

В образовательном процессе при изучении дисциплины используются следующие современные профессиональные базы данных:

Электронно-библиотечная система «Университетская Библиотека Онлайн» - <https://biblioclub.ru/>.

Научная электронная библиотека - [www.elibrary.ru](http://www.elibrary.ru).

Реферативная и справочная база данных рецензируемой литературы Scopus - <https://www.scopus.com>.

Политематическая реферативно-библиографическая и наукометрическая (библиометрическая) база данных Web of Science - <https://apps.webofknowledge.com>

Архив научных журналов НИ Национальный Электронно-Информационный  
Консорциум (НЭИКОН) (arch.neicon.ru)  
Научная библиотека открытого доступа - <https://cyberleninka.ru>

#### **5.4. Информационные справочные системы**

Изучение дисциплины сопровождается применением информационных справочных систем:

1. Справочная информационно-правовая система «КонсультантПлюс» (договор № ИП20-92 от 01.03.2020).

#### **6. Оценочные средства для проведения входного, текущего, рубежного контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине и методические материалы по ее освоению**

Типовые задания, база тестов и иные материалы, необходимые для оценки результатов освоения дисциплины (в т.ч. в процессе ее освоения), а также методические материалы, определяющие процедуры этой оценки приводятся в приложении 1 к рабочей программе дисциплины.

Универсальная система оценивания результатов обучения выполняется в соответствии с Положением о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации успеваемости, утверждённое приказом ректора от 19.09.2019г. № 218 о/д и включает в себя системы оценок:

- 1) «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»;
- 2) «зачтено», «не зачтено».

При разработке оценочных средств преподавателем используются базы данных педагогических измерительных материалов, предоставленных ООО «Научно-исследовательский институт мониторинга качества образования».

### **7. Основная и дополнительная учебной литература и электронные образовательные ресурсы, необходимые для освоения дисциплины**

#### **7.1. Основная учебная литература**

1. Козырев, М.С. Методы принятия управленческих решений: учебник / М.С. Козырев. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2018. – 158 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=493936>. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4475-2754-9. – DOI 10.23681/493936. – Текст: электронный.

#### **7.2. Дополнительная учебная литература**

1. Катаева, В. И. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие : [16+] / В. И. Катаева, М. С. Козырев. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2015. – 197 с. : ил., схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=278872> – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4475-4560-4. – DOI 10.23681/278872. – Текст: электронный.

2. Юкаева, В.С. Принятие управленческих решений / В.С. Юкаева, Е.В. Зубарева, В.В. Чувикина. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. – 324 с. : ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=453952> – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-01084-2. – Текст: электронный.

### 7.3. Электронные образовательные ресурсы

1. Коллекция Федерального центра информационно-образовательных ресурсов ФЦИОР: <http://fcior.edu.ru/>
2. Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов: <http://schoolcollection.edu.ru>.
3. Федеральный образовательный портал – Экономика, Социология, Менеджмент <http://ecsosman.hse.ru>
4. Единое окно доступа к образовательным ресурсам: <http://window.edu.ru/>

### 8. Дополнительные ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

<http://www.aup.ru/> - Административно-управленческий портал.  
<http://window.edu.ru/> - Единое окно доступа к информационным ресурсам.  
[https://elibrary.ru/title\\_about.asp?id=26654](https://elibrary.ru/title_about.asp?id=26654) - Бизнес, менеджмент и право.  
<http://www.dis.ru/manag/> - Менеджмент в России и за рубежом.  
<http://www.mirec.ru> - Мировое и национальное хозяйство.  
<http://www.gfso.ru/internet-dlya-predprinimatelej-ssylki-dlja-biznesa> Интернет-ресурсы для предпринимателей.  
<http://fmp39.ru> - Официальный сайт Фонда поддержки предпринимательства Калининградской области.  
<http://www.urtp.ru> – сайт международного журнала «Проблемы теории и практики управления».  
<http://ecsosman.hse.ru/>- Федеральный образовательный портал – Экономика, Социология, Менеджмент.  
<http://hrm.ru> – Ведущий портал о кадровом менеджменте.  
<http://www.cfin.ru> – Информационный сайт «Корпоративный менеджмент».  
<http://www.hr-journal.ru> – Журнал «Работа с персоналом».  
<http://www.top-personal.ru> – Журнал «Управление персоналом».  
<http://www.mevriz.ru> - Журнал «Менеджмент в России и за рубежом».  
<http://www.managment.aaanet.ru> – Библиотека менеджмента.  
<http://www.pragmatist.ru> – Энциклопедия менеджмента.  
<http://infomanagement.ru> - Информационный сайт «Info Management».  
<http://marketingclub.ru> – Российский маркетинг – клуб: маркетинг, менеджмент, реклама .  
<http://www.elitarium.ru/management> - Центр дистанционного образования. Менеджмент.  
<http://quality.eur.ru> – Менеджмент качества из первых рук – ISO 9000, ISO – 9001.  
<http://ks.rfnet.ru> – Решения Конституционного Суда Российской Федерации.  
<http://levada.ru> – Аналитический центр Юрия Левады.  
<http://www.constitution.ru> – Фонд распространения правовых знаний «Конституция».  
<http://www.duma.gov.ru> – Официальный сайт Государственной Думы РФ.  
<http://www.duma.ru> – Досье законопроектов.  
<http://www.government.gov.ru> – Официальный сайт Правительства РФ.  
<http://www.kremlin.ru/events> – Послания Президента Российской Федерации Федеральному Собранию Российской Федерации.  
<http://www.kremlin.ru/sdocs/themes.shtml> – Официальный сайт Президента Российской Федерации.  
<http://www.wciom.ru> – Всероссийский центр изучения общественного мнения (ВЦИОМ).  
<http://kdelo.ru> - «Кадровое дело» - практический журнал по работе с персоналом.  
<http://www.hrm.ua> - «HRMagazine» - журнал об управлении персоналом.  
<http://www.hrm.ru> - «Hrm.ru» - о кадровом менеджменте.  
<http://www.dis.ru/k> - «Кадры предприятия» - журнал.  
<http://www.hr-journal.ru> - «HR-Journal» - электронный журнал.

<http://www.pplus.ru> «Технология успеха» - деловой интернет-журнал.  
<http://www.businessstest.ru> - «Деловые тесты».  
<http://testme.org.ua> - «Тесты».  
<http://www.rhr.ru> - «Человеческие ресурсы России».  
<http://dps.smrtilc.ru> - «Управление человеческими ресурсами».  
<http://www.hr-zone.net> - «Ваш проводник в мире персонала».  
<http://www.hr-portal.ru> - «HR-Portal»: Сообщество HR-Профессионалов.  
<http://assessment.ru/Assessment.ru> Все о том, как оценивают персонал в мире.  
<http://o-personale.ru> - «Управление персоналом».  
<http://www.staff-lab.ru> - «Эффективная оценка персонала».  
<http://corpculture.ru> - «Институт корпоративной культуры».  
<http://www.cfin.ru> - «Корпоративный менеджмент».  
<http://uisrussia.msu.ru> - Университетская информационная система «Россия».  
<http://www.gks.ru> - Госкомстат РФ.  
<http://www.rts.ru> (РТС).  
<http://www.rbc.ru> - информационное агентство РБК.  
<http://www.zhuk.ru> статьи журнала Управление компанией.  
<http://pravo.msk.rsnnet.ru> - официальный интернет-портал правовой информации.  
 Государственная система правовой информации.  
<http://www.garant.ru/> - информационно-правовой портал «Гарант».  
<http://www.consultant.ru/> - информационно-правовой портал КонсультантПлюс.  
 Интернет-ресурсы [www.mchs.gov.ru](http://www.mchs.gov.ru) - сайт МЧС РФ.  
<http://www.mvd.ru> - сайт МВД РФ.  
<http://www.mil.ru> - сайт Минобороны.  
<http://www.fsb.ru> - сайт ФСБ РФ.  
<http://www.dic.academic.ru> - Академик. Словари и энциклопедии.  
<http://elibrary.ru> - Научная электронная библиотека.  
<http://biblioclub.ru> - Базовая коллекция ЭБС «Университетская библиотека online».  
<http://biblioclub.ru/> - Электронная библиотечная система «Университетская библиотека онлайн».  
<https://www.gks.ru/> - Федеральная служба государственной статистики Российской Федерации.  
<https://kaliningrad.gks.ru/> - Электронные версии официальных статистических публикаций.  
<https://i-exam.ru/> - Единый портал интернет-тестирования в сфере образования

## **9. Требования к минимальному материально-техническому обеспечению, необходимого для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

Для изучения дисциплины используется любая мультимедийная аудитория. Мультимедийная аудитория оснащена современными средствами воспроизведения и визуализации любой видео и аудио информации, получения и передачи электронных документов.

Типовая комплектация мультимедийной аудитории состоит из:

мультимедийного проектора,  
 проекционного экрана,  
 акустической системы,

персонального компьютера (с техническими характеристиками не ниже: процессор не ниже 1.6.GHz, оперативная память – 1 Gb, интерфейсы подключения: USB, audio, VGA).

Преподаватель имеет возможность легко управлять всей системой, что позволяет проводить лекции, практические занятия, презентации, вебинары, конференции и другие виды аудиторной нагрузки обучающихся в удобной и доступной для них форме с применением современных интерактивных средств обучения, в том числе с использованием



в процессе обучения всех корпоративных ресурсов. Мультимедийная аудитория также оснащена широкополосным доступом в сеть «Интернет».

Компьютерное оборудование имеет соответствующее лицензионное программное обеспечение.

Для проведения занятий лекционного типа предлагаются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие рабочей учебной программе дисциплин.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечены доступом в электронную информационно-образовательную среду Института.

Учебно-методическая литература для данной дисциплины имеется в наличии в электронно-библиотечной системе «Университетская библиотека ONLINE», доступ к которой предоставлен обучающимся. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ONLINE» реализует легальное хранение, распространение и защиту цифрового контента учебно-методической литературы для вузов с условием обязательного соблюдения авторских и смежных прав. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ONLINE» обеспечивает широкий законный доступ к необходимым для образовательного процесса изданиям с использованием инновационных технологий и соответствует всем требованиям ФГОС ВО.

Приложение 1  
к рабочей программе дисциплины  
«Методы принятия управленческих решений»

**ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА И МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ  
ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

**по дисциплине «Методы принятия управленческих решений»**  
(указывается полное название дисциплины и шифр в соответствии с учебным планом)

По направлению подготовки	38.03.04 Государственное и муниципальное управление
Направленность подготовки	Региональное и муниципальное управление
Квалификация (степень) выпускника (уровень направления подготовки)	бакалавр
Форма обучения	очная

## **6.1. Оценочные средства по итогам освоения дисциплины**

### **6.1.1. Цель оценочных средств**

**Целью оценочных средств** является установление соответствия уровня подготовленности обучающегося на данном этапе обучения требованиям рабочей программы по дисциплине «Методы принятия управленческих решений».

**Оценочные средства** предназначены для контроля и оценки образовательных достижений обучающихся, освоивших программу учебной дисциплины «Методы принятия управленческих решений». Перечень видов оценочных средств соответствует рабочей программе дисциплины.

**Комплект оценочных средств** включает контрольные материалы для проведения всех видов контроля в форме тестовых заданий, устного опроса, доклада-презентации и промежуточной аттестации в форме вопросов и заданий к экзамену.

**Структура и содержание заданий** – задания разработаны в соответствии с рабочей программой дисциплины «Методы принятия управленческих решений».

### **6.1.2. Объекты оценивания – результаты освоения дисциплины**

Объектом оценивания является способность разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социально-экономических процессов.

Результатами освоения дисциплины являются:

#### **Знание:**

- 3.1 – теоретико-методологические основы разработки и принятия управленческих решений;
- 3.2 - методы выявления, оценки и выбора альтернатив управленческих решений;
- 3.3 - методы реализации и оценки эффективности управленческих решений.

#### **Умение:**

- У.1 – использовать теоретико-методологические основы разработки и принятия управленческих решений;
- У.2 – выбирать методы выявления, оценки и выбора альтернатив управленческих решений;
- У.3 – выбирать методы реализации и оценки эффективности управленческих решений.

#### **Владение:**

- В.1 - теоретико-методологическими основами разработки и принятия управленческих решений;
- В.2 – методами выявления, оценки и выбора альтернатив управленческих решений;
- В.3 - методами реализации и оценки эффективности управленческих решений.

Таблица 1 - Перечень компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины (модуля) с указанием этапов их формирования

Раздел дисциплины	Темы занятий	Перечень контролируемой компетенции (или ее части)		Планируемые результаты освоения дисциплины	Наименование оценочного средства			
		код	Содержание компетенции		<i>входной</i>	<i>текущий</i>	<i>рубежный</i>	<i>промежуточный</i>
<b>Раздел 1. Основы методологии принятия управленческих решений</b>								
Раздел 1	Тема 1.1. Роль принятия управленческого решения. Функции и типы решения в методологии и организации управления.	ОПК-2.1.1/2/3	Способен разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социально-экономических процессов	Знание теоретико-методологических основ разработки и принятия управленческих решений. Умение использовать теоретико-методологические основы разработки и принятия управленческих решений. Владение теоретико-методологическими основами разработки и принятия управленческих решений.	T1	КС	К31	ЗсО
Раздел 1	Тема 1.2. Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения.	ОПК-2.1.1/2/3	Способен разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социально-экономических процессов	Знание теоретико-методологических основ разработки и принятия управленческих решений. Умение использовать теоретико-методологические основы разработки и принятия управленческих решений. Владение теоретико-методологическими основами разработки и принятия управленческих решений.	-	КС	К31	ЗсО
<b>Раздел 2. Методы выявления, оценки и выбора альтернатив управленческих решений</b>								
Раздел 2.	Тема 2.1. Анализ факторов, влияющих на принятие решения и	ОПК-2.1.1/2/3	Способен разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе	Знание методов выявления, оценки и выбора альтернатив управленческих решений. Умение выбирать методы	-	КС	К32	ЗсО

	разработка альтернатив действий.		контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социально-экономических процессов	выявления, оценки и выбора альтернатив управленческих решений. Владение методами выявления, оценки и выбора альтернатив управленческих решений.				
Раздел 2.	Тема 2.2. Принятие управленческих решений в условиях неопределенности и риска.	ОПК-2.1.1/2/3	Способен разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социально-экономических процессов	Знание методов выявления, оценки и выбора альтернатив управленческих решений. Умение выбирать методы выявления, оценки и выбора альтернатив управленческих решений. Владение методами выявления, оценки и выбора альтернатив управленческих решений.	-	КС	К32	ЗсО
<b>Раздел 3. Методы реализации и оценки эффективности управленческих решений</b>								
Раздел 3.	Тема 3.1. Качество и эффективность разработки управленческого решения.	ОПК-2.1.1/2/3	Способен разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социально-экономических процессов	Знание методов реализации и оценки эффективности управленческих решений. Умение выбирать методы реализации и оценки эффективности управленческих решений. Владение методами реализации и оценки эффективности управленческих решений.	-	КС	К33	ЗсО
Раздел 3.	Тема 3.2. Внедрение управленческих решений.	ОПК-2.1.1/2/3	Способен разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социально-экономических процессов	Знание методов реализации и оценки эффективности управленческих решений. Умение выбирать методы реализации и оценки эффективности управленческих решений. Владение методами реализации и оценки эффективности управленческих решений.	-	КС	К33	ЗсО



### **6.1.3. Формы контроля и оценки результатов освоения**

Контроль и оценка результатов освоения – это выявление, измерение и оценивание знаний, умений и уровня владений формирующихся компетенций в рамках освоения дисциплины. В соответствии с учебным планом и рабочей программой дисциплины «Методы принятия управленческих решений» предусматривается текущий, рубежный и промежуточный контроль результатов освоения.

### **6.1.4 Система оценивания комплекта оценочных средств текущего контроля, рубежного контроля и промежуточной аттестации**

Система оценивания каждого вида работ описана в Положении о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся, утвержденным Приказом ректора от 20.02.2018 № 38/ од.

### **6.2. Примерные ( типовые) оценочные или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, владений (или) опыта деятельности, в процессе освоения дисциплины (модуля, практики), характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения дисциплины**

#### **6.2.1 Примерные ( типовые) оценочные или иные материалы для проведения входного контроля**

Входной контроль в виде теста предназначен для оценки уровня сформированности общекультурных и общепрофессиональных компетенций у обучающегося в процессе изучения предшествующих дисциплин. Входной контроль осуществляется по ответам на предлагаемый Тест 1 (Т1).

#### **Тест 1**

Решение, в основе которого лежат знания и осмысленный опыт прошлого, - это решение основанное на:

суждении  
интуиции  
уравновешенности  
осторожности

Способность принимать решения - это:  
умение, развиваемое с опытом  
знание об основах принятия решений  
право принимать решения  
комплекс мероприятий для достижения целей

Решения, в которых контрольные и уточняющие действия преобладают над генерированием идей, в которых трудно обнаружить оригинальность, блеск ума, новаторство, являются \_\_\_\_\_ решениями.

инертными  
осторожными  
уравновешенными  
основанными на суждении

Решение, которое не зависит от прошлого опыта и обосновывается с помощью объективного аналитического процесса, — это решение ...

основанное на анализе  
 интуитивное  
 основанное на суждении  
 импульсивное  
 осторожное

Совокупность элементов организации, необходимых для решения и обеспечения выполнения управленческих задач, называют:  
 системой управления  
 управленческим аппаратом  
 топ-менеджментом  
 структурой управления

Проверку организации работы по снижению степени риска представляет собой:  
 контроль  
 наблюдение  
 опрос  
 анкетирование

Менеджеры, которые тщательно оценивают все варианты, сверхкритично подходят к делу, принимают \_\_\_\_\_ решения.  
 осторожные  
 импульсивные  
 интуитивные  
 взвешенные  
 обоснованные

Наличие источника и потребителя информации - это:  
 адресность информации  
 взаимодействие  
 обмен информацией  
 система управления

Выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен, - это решение ...  
 чисто интуитивное  
 импульсивное  
 взвешенное  
 осторожное

Риски, связанные с возможностью потерь при реализации ценных бумаг или других товаров из-за изменения оценки их качества и потребительской стоимости, являются рисками ликвидности  
 валютными  
 кредитными  
 биржевыми биржевыми

Изменения (колеблемость) количественной оценки признака при переходе от одного случая к другому, называется:  
 вариацией  
 случайностью  
 событием  
 частотой



Научный подход к менеджменту, рассматривающий потребность как совокупность функций, которые нужно выполнить для ее удовлетворения, - называется:

функциональным  
ситуационным  
динамическим  
системным  
маркетинговым

Подходы и методы, способствующие принятию и реализации конкурентоспособных управленческих решений, - называется:

системой менеджмента  
системой управления  
управленческим аппаратом  
топ-менеджментом  
структурой управления

В организациях интуитивные решения принимаются обычно:

представителями высшего эшелона власти  
представители среднего эшелона власти  
представители низшего эшелона власти

Опасность потерь в процессе финансово-хозяйственной деятельности представляют собой

\_\_\_\_\_ риски  
коммерческие  
чистые  
политические  
спекулятивные

## **6.2.2 Примерные (типовые) оценочные или иные материалы для проведения текущего контроля**

Текущий контроль проводится в разрезе оценки компетенций, предусмотренных в РПД – 3.1, 3.2, 3.3, У.1, У.2, У.3, В.1, В.2, В.3.

### **6.2.2.1. Примерная тематика контрольных вопросов по теме 1.1. «Роль принятия управленческого решения. Функции и типы решения в методологии и организации управления» для оценки сформированности уровня компетенции ОПК-2.1.1 - 3.1 – теоретико-методологические основы разработки и принятия управленческих решений**

1. Поясните понятие «решение».
2. Поясните понятие «принятие решения».
3. Что такое управленческое решение?
4. В чем суть управленческой проблемы?
5. Что такое характеристика процесса принятия решения?
6. Что такое функции управленческого решения?
7. Перечислите основания классификации управленческих решений.
8. Функции управленческого решения.
9. Основы классификации управленческих решений.

**6.2.2.2. Примерная тематика контрольных вопросов по теме 1.2. «Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения» для оценки сформированности уровня компетенции ОПК-2.1.1 - 3.1 – теоретико-методологические основы разработки и принятия управленческих решений**

1. Что входит в процесс разработки управленческого решения?
2. Перечислите стадии разработки управленческого решения.
3. Какие модели применяют для разных классов задач принятия решений?
4. Какие методы применяют для разных классов задач принятия решений?
5. Зачем нужно использовать моделирование в принятии управленческих решений?
6. Расскажите о классификации моделей, используемых в принятии управленческих решений.
7. Какие категории метода поиска управленческого решения вы знаете?
8. Как осуществляется выбор решения для хорошо структурированных систем?
9. Каковы цели в основных направлениях деятельности предприятия?
10. Какие требования предъявляются к постановке и выбору цели?
11. Что такое многоцелевые задачи?
12. Приведите примеры многоцелевых задач.
13. Какие методы оценки приоритета в выборе цели используются в практической деятельности?
14. Требования к постановке и выбору цели.
15. Многоцелевые задачи.
16. Методы оценки приоритета в выборе цели.
17. Что такое многокритериальные задачи?
18. Зачем необходимо строить дерево целей.
19. Построение дерева целей.

**6.2.2.3. Примерная тематика контрольных вопросов по теме 2.1. «Анализ факторов, влияющих на принятие решения и разработка альтернатив действий» для оценки сформированности уровня компетенции ОПК-2.1.1 - 3.2 – методы выявления, оценки и выбора альтернатив управленческих решений**

1. Какие факторы из внешней среды благоприятствуют действию каждой из альтернатив при принятии решения?
2. Какие факторы из внешней среды замедляют действию каждой из альтернатив при принятии решения?
3. Как определить возможного вероятностного характера факторов внешней среды.
4. Что такое альтернатива при выборе решения?
5. Что такое репрезентативность при выборе решения?
6. Зачем нужен выбор решения?
7. Каким образом осуществляется выбор альтернатив действий?
8. Каков порядок выбора альтернатив действий?
9. Что такое ранжирование при выборе альтернатив?
10. Как определяется эффективность альтернатив?
11. Как осуществляется выбор эффективных альтернатив?
12. Что такое единственное решение?
13. Каким образом осуществляется выбор единственного решения?

**6.2.2.4. Примерная тематика контрольных вопросов по теме 2.2. «Принятие управленческих решений в условиях неопределенности и риска» для оценки сформированности уровня компетенции ОПК-2.1.1 - 3.2 – методы выявления, оценки и выбора альтернатив управленческих решений**

1. Что такое неопределенность неопределенности?
2. Каковы источники неопределенности?
3. Дайте характеристику внутренней и внешней среды.
4. Дайте определение риска.
5. Дайте определение неопределенности.
6. Чем отличается неопределенность от риска?
4. Каковы численные параметры неопределенности и риска?
5. Назовите допустимую степень риска.
6. Что характеризует риск в предпринимательской деятельности?
7. Понятие неопределенности.
8. Источник неопределенности.
9. Характеристика среды.
10. Определение численных параметров неопределенности и риска.
11. Допустимая степень риска.
12. Риск в предпринимательской деятельности.
13. Какие приемы сбора и обработка информации вы знаете?
14. Для чего используется теория игр?
15. Как использовать методы теории игр при определении оптимальных решений?
16. Дайте определение «оптимальное решение».
17. Что такое моделирование в принятии управленческих решений?
18. Поясните процесс принятия решения по упрощенной реальной ситуации.
19. Поясните процесс принятия решения по возможному сценарию развития.
20. Каковы особенности разработки управленческого решения в условиях риска и неопределенности?
21. Каковы особенности выбора управленческого решения в условиях риска и неопределенности?

**6.2.2.5. Примерная тематика контрольных вопросов по теме 3.1. «Качество и эффективность разработки управленческого решения» для оценки сформированности уровня компетенции ОПК-2.1.1 - 3.3 – методы реализации и оценки эффективности управленческих решений**

1. Что понимают под качеством управленческого решения?
2. Какие факторы, влияют на качество управленческого решения?
3. Что такое эффект управленческого решения?
4. Назовите критерии эффективности управленческого решения.
5. Какой метод используется при проведении анализа возможности добиться эффекта при различных альтернативных действиях?
6. Что понимается под экономической эффективностью в различных видах деятельности?
7. Что понимается под социальной эффективностью в различных видах деятельности?
8. Что понимается под нравственной эффективностью в различных видах деятельности?
9. Какими методами производится прогнозирование желаемого эффекта?
10. Как осуществляется контроль полученного эффекта?

**6.2.2.6. Примерная тематика контрольных вопросов по теме 3.2. «Качество и эффективность разработки управленческого решения» для оценки сформированности уровня компетенции ОПК-2.1.1 - 3.3 – методы реализации и оценки эффективности управленческих решений**

1. Зачем нужен контроль реализаций управленческих решений?
2. Как осуществляется контроль реализаций управленческих решений?
3. Зачем проводится анализ достигнутого результата в сравнении с заданным?

4. Ка проводится анализ достигнутого результата в сравнении с заданным?
5. Выработка мер контроля при моделировании реализации
6. Перечислите способы организации контроля в организациях.
7. Как производится оценка личного отношения лица, принимающего решение, к методам и способам, используемым в процессе принятия решений?
8. Что такое самоконтроль и самооценка в процессе принятия решений?
9. Поясните как связано управленческое решение и ответственность лица, принимающего решение?
10. Перечислите возможные способы повышения ответственности за качество принимаемых решений.
11. Что такое личная ответственность?
12. Что такое групповая ответственность?

**6.2.2.7. Примерная тематика фронтального опроса по теме 1.1. «Роль принятия управленческого решения. Функции и типы решения в методологии и организации управления» для оценки сформированности уровня компетенции ОПК-2.1.1 - 3.1 – теоретико-методологические основы разработки и принятия управленческих решений**

1. Понятие «решение».
2. Понятие «принятие решения».
3. Управленческое решение.
4. Управленческая проблема.
5. Характеристика процесса принятия решения.
6. Функции управленческого решения.
7. Основы классификации управленческих решений.

**6.2.2.8. Примерная тематика фронтального опроса по теме 1.2. «Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения» для оценки сформированности уровня компетенции ОПК-2.1.1 - 3.1 – теоретико-методологические основы разработки и принятия управленческих решений**

1. Процесс разработки управленческого решения.
2. Стадии разработки управленческого решения.
3. Модели и методы, применяемые для разных классов задач принятия решений.
4. Моделирование, классификация моделей, их роль в принятии управленческих решений.
5. Категории метода поиска управленческого решения.
6. Выбор решения для хорошо структурированных систем.
7. Цели в основных направлениях деятельности предприятия.
8. Требования к постановке и выбору цели.
9. Многоцелевые задачи.
10. Методы оценки приоритета в выборе цели.
11. Многокритериальные задачи.
12. Построение дерева целей.

**6.2.2.9. Примерная тематика фронтального опроса по теме 2.1. «Анализ факторов, влияющих на принятие решения и разработка альтернатив действий» для оценки сформированности уровня компетенции ОПК-2.1.1 - 3.2 – методы выявления, оценки и выбора альтернатив управленческих решений**

1. Выбор факторов из внешней среды, благоприятствующих действию каждой из альтернатив (шансы).

2. Выбор факторов из внешней среды, замедляющих действие каждой из альтернатив (риски).
3. Определение возможного вероятностного характера факторов внешней среды.
4. Репрезентативность выбора альтернатив.
5. Порядок выбора альтернатив действий.
6. Ранжирование.
7. Выбор эффективных альтернатив.
8. Выбор единственного решения.

**6.2.2.10. Примерная тематика фронтального опроса по теме 2.2. «Принятие управленческих решений в условиях неопределенности и риска» для оценки сформированности уровня компетенции ОПК-2.1.1 - 3.2 – методы выявления, оценки и выбора альтернатив управленческих решений**

1. Понятие неопределенности.
2. Источник неопределенности.
3. Характеристика среды.
4. Определение численных параметров неопределенности и риска.
5. Допустимая степень риска.
6. Риск в предпринимательской деятельности.
7. Приемы сбора и обработка информации.
8. Построение системы критериев и методы их планирования.
9. Использование методов теории игр для определения оптимальных решений.
10. Моделирование - как процесс принятия решения по упрощенной реальной ситуации или возможному сценарию развития.
11. Особенности разработки и выбора управленческих решений в условиях риска и неопределенности.

**6.2.2.11. Примерная тематика фронтального опроса по теме 3.1. «Качество и эффективность разработки управленческого решения» для оценки сформированности уровня компетенции ОПК-2.1.1 - 3.3 – методы реализации и оценки эффективности управленческих решений**

1. Качество управленческого решения, факторы, влияющие на него.
2. Понятие эффекта. Критерии эффективности.
3. Сравнительный анализ возможности добиться эффекта при различных альтернативных действиях.
4. Эффективность экономическая, социальная, нравственная в различных видах деятельности.
5. Прогнозирование желаемого эффекта и контроль полученного эффекта.

**6.2.2.12. Примерная тематика фронтального опроса по теме 3.2. «Качество и эффективность разработки управленческого решения» для оценки сформированности уровня компетенции ОПК-2.1.1 - 3.3 – методы реализации и оценки эффективности управленческих решений**

1. Контроль реализаций управленческих решений.
2. Анализ достигнутого результата в сравнении с заданным.
3. Выработка мер контроля при моделировании реализации.
4. Способы организации контроля в организациях.
5. Самоконтроль и самооценка.
6. Управленческое решение и ответственность.

7. Способы повышения ответственности за качество принимаемых решений.

8. Личная и групповая ответственность.

**6.2.2.13. Примерная тематика докладов для круглого стола по теме 1.1. «Роль принятия управленческого решения. Функции и типы решения в методологии и организации управления» для оценки сформированности уровня компетенции ОПК-2.1.1/2 - У.1 – использовать теоретико-методологические основы разработки и принятия управленческих решений**

#### Семинар № 1

1. Понятие «решение».
2. Понятие «принятие решения».
3. Управленческое решение.
4. Управленческая проблема.
5. Характеристика процесса принятия решения.

#### Семинар № 2

1. Функции управленческого решения.
2. Основы классификации управленческих решений.

**6.2.2.14. Примерная тематика докладов для круглого стола по теме 1.2. «Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения» для оценки сформированности уровня компетенции ОПК-2.1.1/2 У.1 – использовать теоретико-методологические основы разработки и принятия управленческих решений**

#### Семинар № 4

1. Процесс разработки управленческого решения.
2. Стадии разработки управленческого решения.
3. Модели и методы, применяемые для разных классов задач принятия решений.
4. Моделирование, классификация моделей, их роль в принятии управленческих решений.

#### Семинар № 5

1. Категории метода поиска управленческого решения.
2. Выбор решения для хорошо структурированных систем.
3. Цели в основных направлениях деятельности предприятия.
4. Требования к постановке и выбору цели.
5. Многоцелевые задачи.
6. Методы оценки приоритета в выборе цели.

#### Семинар № 6

1. Многокритериальные задачи.
2. Построение дерева целей.

**6.2.2.15. Примерная тематика докладов для круглого стола по теме 2.1. «Анализ факторов, влияющих на принятие решения и разработка альтернатив действий» для оценки сформированности уровня компетенции ОПК-2.1.1/2 - У.2 – выбирать методы выявления, оценки и выбора альтернатив управленческих решений**

### Семинар № 7

1. Выбор факторов из внешней среды, благоприятствующих действию каждой из альтернатив (шансы).
2. Выбор факторов из внешней среды, замедляющих действие каждой из альтернатив (риски).
3. Определение возможного вероятностного характера факторов внешней среды.

### Семинар № 8

1. Репрезентативность выбора альтернатив.
2. Порядок выбора альтернатив действий.
3. Ранжирование.

### Семинар № 9

1. Выбор эффективных альтернатив.
2. Выбор единственного решения.

**6.2.2.16. Примерная тематика докладов для круглого стола по теме 2.2. «Принятие управленческих решений в условиях неопределенности и риска» для оценки сформированности уровня компетенции ОПК-2.1\1/2 - У.2 – выбирать методы выявления, оценки и выбора альтернатив управленческих решений**

### Семинар № 10

1. Понятие неопределенности.
2. Источник неопределенности.
3. Характеристика среды.
4. Определение численных параметров неопределенности и риска.
5. Допустимая степень риска.
6. Риск в предпринимательской деятельности.

### Семинар № 11

1. Понятие неопределенности.
2. Источник неопределенности.
3. Характеристика среды.
4. Определение численных параметров неопределенности и риска.
5. Допустимая степень риска.
6. Риск в предпринимательской деятельности.

### Семинар № 12

1. Моделирование - как процесс принятия решения по упрощенной реальной ситуации или возможному сценарию развития.
2. Особенности разработки и выбора управленческих решений в условиях риска и неопределенности.

**6.2.2.17. Примерная тематика докладов для круглого стола по теме 3.1. «Качество и эффективность разработки управленческого решения» для оценки**

**сформированности уровня компетенции ОПК-2.1.1/2 - У.3 – выбирать методы реализации и оценки эффективности управленческих решений**

#### **Семинар № 15**

1. Качество управленческого решения, факторы, влияющие на него.
2. Понятие эффекта. Критерии эффективности.

#### **Семинар № 16**

1. Сравнительный анализ возможности добиться эффекта при различных альтернативных действиях.
2. Эффективность экономическая, социальная, нравственная в различных видах деятельности.
3. Прогнозирование желаемого эффекта и контроль полученного эффекта.

**6.2.2.18. Примерная тематика докладов для круглого стола по теме 3.2. «Качество и эффективность разработки управленческого решения» для оценки сформированности уровня компетенции ОПК-2.1.1/2 - 3.3 – У.3 – выбирать методы реализации и оценки эффективности управленческих решений**

#### **Семинар № 18**

1. Контроль реализаций управленческих решений.
2. Анализ достигнутого результата в сравнении с заданным.
3. Выработка мер контроля при моделировании реализации.

#### **Семинар № 19**

1. Способы организации контроля в организациях.
2. Самоконтроль и самооценка.

#### **Семинар № 20**

1. Управленческое решение и ответственность.
2. Способы повышения ответственности за качество принимаемых решений.
3. Личная и групповая ответственность

**6.2.2.19. Примерная тематика ситуационных задач по теме 1.1. «Роль принятия управленческого решения. Функции и типы решения в методологии и организации управления» для оценки сформированности уровня компетенции ОПК-2.1.1/2/3 - В.1 - методами реализации и оценки эффективности управленческих решений**

#### **Семинар № 3**

##### **Ситуация № 1**

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

а) Выбрать актив, группу, поручить разобраться и предложить меры по нормализации обстановки в коллективе, опираться на актив, поддержку руководства.



б) Попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников нового, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии.

в) Изучить перспективы улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые перспективные задачи, опираться на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

г) Установить деловой контакт со сторонниками нового, не принимая всерьез доводы сторонников старого подхода к технологии производства, проводить работу по реализации новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других прогрессивных руководителей.

### **Ситуация № 2**

Примите оптимальное решение при условии:

а) В связи с сокращением производства необходимо высвободить п число сотрудников.

б) Резко ухудшилось качество производимой продукции (услуг).

в) На рынке упал спрос на производимую вашей фирмой продукцию (услуги).

### **Ситуация № 3**

Прочитайте текст ситуации и ответьте на вопросы. А. Петров, токарь 5-го разряда, с большим опытом работы, обратился к мастеру с просьбой перевести его на новый станок, поскольку, работая на изношенном станке устаревшей модели, который часто останавливается на ремонт, он теряет в заработной плате даже по сравнению с молодыми токарями, 60 работающими на новом оборудовании. В противном случае он подаст заявление об уходе. Положение на механическом участке, которым руководит мастер В. Иванов, довольно сложное: около 40 % оборудования морально и физически устарело. Вновь нанимаемые рабочие не хотят работать на старых станках, из-за чего участок испытывает постоянный недостаток кадров станочников. Учитывая все это, мастер с помощью технолога и нормировщика убедил руководство отдела труда и заработной платы в необходимости ввести коэффициент к нормам времени для токарей, работающих на устаревших станках. В настоящее время на участке есть возможность обеспечить работу на относительно новом токарном станке лишь в одну смену. На это место мастер намерен в соответствии с контрактом по найму поставить вновь нанимаемого рабочего. Как следовало из результатов совещания, проводимого главным инженером с начальниками цехов и мастерами, на предприятии нет условий для замены всего морального и физически устаревшего оборудования. В. Иванову, как мастеру, стало известно, что участку на год выделено пять токарных станков, причем два предназначены для пополнения парка в связи с увеличением объема производства выпускаемой продукции, и лишь три пойдут на замену изношенного оборудования (около 1/3 потребности участка). Поступление новых станков предусматривается во втором квартале (1), в третьем (2) и в четвертом (2). О графике получения новых станков мастер пока не информировал коллектив участка. Дефицит станочников на участке составляет шесть человек, а к концу года — по мере роста планового задания и станочного парка (на 2 ед.) - потребуются принять на работу еще четырех человек. С целью привлечения кадров мастер решил ставить на новые станки в основном вновь принимаемых рабочих. Тем самым он надеялся избежать конфликта между старыми рабочими, связанного с тем, что на новый станок будет переведен Л. Петров, а не К. Сидоров. К тому же мастер надеялся, что введение коэффициента к нормам времени на старых станках устранил напряженность.

#### **Вопросы:**

1. На основе анализа ситуации сформулируйте к ней заглавие, отражающее суть ключевой проблемы.

2. Как следует расценивать претензии А. Петрова в данной ситуации?

3. Что сделали бы Вы на месте мастера, какую бы стали проводить политику в распределении нового оборудования, привлечении и закреплении новых рабочих?

4. Предложите свой вариант решения задачи. Но прежде выясните основную проблему, установите: какие причины лежат в основе поведения токаря в данной ситуации, распределите их по группам факторов - экономические, социальные, психологические.

5. Классифицируйте принятое вами решение.

6. Проанализируйте и оцените применимость возможных способов управленческого воздействия в сложившейся обстановке с помощью различных методов разработки и принятия управленческих решений.

### **6.2.2.19. Примерная тематика творческих заданий по разделу 2 «Методы выявления, оценки и выбора альтернатив управленческих решений» для оценки сформированности уровня компетенции ОПК-2.1.1/2/3 - В.2 - методами выявления, оценки и выбора альтернатив управленческих решений**

#### **Семинар № 13**

Связь между личностными характеристиками и эффективностью деятельности опосредуется такими социально-психологическими факторами, как позиции личности в коллективе, степень соответствия ее интересов с интересами членов коллектива.

**Инструкция.** Вам будет предложено 20 производственных ситуаций и 4 варианта решения ситуаций (А, Б, В или Г).

Выберите, пожалуйста, те варианты решения, которые вам подходят более всего, и обоснуйте их.

#### ***Ситуация 1***

Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает срочное задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания. Вы и ваш начальник считаете свои задания неотложными. *Ваши действия?*

А. Не оспаривая задания начальника, будете строго придерживаться должностной субординации и предложите подчиненному отложить выполнение текущей работы.

Б. Ваши действия зависят от того, насколько для вас авторитетен начальник.

В. Выразите подчиненному свое несогласие с заданием начальника, а его предупредите, что впредь в подобных случаях будете отменять задания, порученные подчиненному без согласования с вами.

Г. В интересах дела предложите подчиненному выполнить начатую работу.

#### ***Ситуация 2***

Вы получили одновременно два срочных задания: от вашего непосредственного начальника и вашего вышестоящего начальника. Времени для согласования сроков выполнения заданий у вас нет, необходимо срочно начать работу. *Ваши действия?*

А. В первую очередь начнете выполнять задание того, кого больше уважаете.

Б. Сначала будете выполнять задание, наиболее важное с вашей точки зрения.

В. Сначала выполните задание вышестоящего начальника.

Г. Будете выполнять задание своего непосредственного начальника.

#### ***Ситуация 3***

Между двумя вашими подчиненными возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к вам с просьбой, чтобы вы разобрались и поддержали его позицию. *Ваши действия?*

А. Вы должны остановить развитие конфликта на работе, а разрешать конфликтные ситуации - это личное дело конфликтующих.

Б. Лучше всего попросить разобраться в конфликте представителей общественных организаций.

В. Прежде всего лично попытаетесь разобраться в мотивах конфликта и найдете приемлемый для обоих способ примирения.

Г. Выясните, кто из членов коллектива служит авторитетом для конфликтующих, и попытаетесь через него воздействовать на этих людей.

**Ситуация 4**

В самый напряженный период завершения производственного задания в бригаде совершен неблагоприятный поступок, нарушена трудовая дисциплина, в результате чего допущен брак. Бригадирю неизвестен виновник, однако выявить и наказать его необходимо. *Ваши действия?*

- А. Оставьте выяснение фактов по этому инциденту до окончания выполнения производственного задания.
- Б. Заподозренных в проступке вызовете к себе, круто поговорите с каждым с глазу на глаз, предложите им назвать виновного.
- В. Сообщите о случившемся тем из рабочих, которым наиболее доверяете. Предложите им выяснить конкретных виновных и доложить.
- Г. После смены проведете собрание бригады, публично потребуете выявления виновных и их наказания.

**Ситуация 5**

Вам предоставляется возможность выбрать себе заместителя. Имеется несколько кандидатур. Претенденты характеризуются ниже перечисленными качествами. *Ваши действия?*

- А. Первый стремится прежде всего к тому, чтобы наладить доброжелательные товарищеские отношения в коллективе, создать на работе атмосферу взаимного доверия и дружеского расположения, предпочитает избегать конфликтов, что не всеми понимается правильно.
- Б. Второй нередко в интересах дела идет на обострение отношений «невзирая на лица», отличается повышенным чувством ответственности за порученное дело.
- В. Третий предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в выполнении своих должностных обязанностей, требователен к подчиненным.
- Г. Четвертый отличается напористостью, личной заинтересованностью в работе, сосредоточен на достижении своей цели, всегда стремится довести дело до конца, не придает большого значения возможным осложнениям во взаимоотношениях с подчиненными.

**Ситуация 6**

Вам предлагается выбрать себе заместителя. Кандидаты отличаются друг от друга следующими особенностями взаимоотношений с вышестоящим начальником. *Ваши действия?*

- А. Первый быстро соглашается с мнением или распоряжением начальника, стремится безоговорочно, четко и в установленные сроки выполнить все его задания.
- Б. Второй может быстро соглашаться с мнением начальника, заинтересованно и ответственно выполнять все его распоряжения и задания, но только в том случае, если начальник пользуется у него авторитетом.
- В. Третий обладает богатым профессиональным опытом и знаниями, хороший специалист, умелый организатор, но бывает неуживчив, не контактен.
- Г. Четвертый очень опытный грамотный специалист, но всегда стремится к самостоятельности и независимости в работе, не любит, когда «его поучают».

**Ситуация 7**

Когда вам случается общаться с сотрудниками или подчиненными в неформальной обстановке, *к чему вы более склонны?*

- А. Вести разговоры, близкие вам по деловым и профессиональным интересам.
- Б. Задавать тон беседе, уточнять мнения по спорным вопросам, отстаивать свою точку зрения, стремиться в чем-то убедить других.
- В. Разделять общую тему разговоров, не навязывать своего мнения, поддерживать общую точку зрения, не выделяться своей активностью, а только выслушивать собеседников.
- Г. Пытаться не говорить о делах и работе, стать посредником в общении, непринужденным и внимательным к другим.

**Ситуация 8**

Подчиненный второй раз не выполнил вашего задания в срок, хотя обещал и давал слово, что подобного больше не повторится. *Ваши действия?*

А. Дождетесь выполнения задания, а затем сурово поговорите наедине, предупредив в последний раз.

Б. Не дожидаясь выполнения задания, поговорите с ним о причинах повторного срыва, добьетесь выполнения задания и накажете за срыв рублем.

В. Посоветуетесь с опытным работником, авторитетным в коллективе, как поступить с нарушителем. Если такого работника нет, вынесете вопрос о недисциплинированности подчиненного на собрание коллектива.

Г. Не дожидаясь выполнения задания, передадите вопрос о наказании работника на решение актива. В дальнейшем повысите требовательность к нему и контроль за его работой.

### **Ситуация 9**

Подчиненный игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы ему указываете. *Ваши действия?*

А. Разобравшись в мотивах упорства и убедившись в их несостоятельности, примените обычные административные меры наказания.

Б. В интересах дела постараетесь вызвать его на откровенный разговор, попытаетесь найти с ним общий язык, настроитесь на деловой контакт.

В. Обратитесь к активу, чтобы он обратил внимание на его неправильное поведение и применил меры общественного воздействия.

Г. Попытаетесь сначала разобраться в том, не делаете ли вы сами ошибок во взаимоотношениях с этим подчиненным, а потом решите, как поступить.

### **Ситуация 10**

Вы - новый руководитель, приглашенный со стороны в трудовой коллектив, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения новшеств. *Каким образом вы намерены действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?*

А. Прежде всего установите деловой контакт с инноваторами, игнорируя доводы сторонников старого порядка, проведете работу по внедрению новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других.

Б. Прежде всего попытаетесь разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников перестройки, воздействуя на них убеждением в процессе дискуссии.

В. Прежде всего выберете актив, поручите ему разобраться в ситуации и предложить меры по нормализации обстановки в коллективе, будете опираться на актив, рассчитывая также на поддержку администрации и общественных организаций.

Г. Изучите перспективы развития коллектива и улучшения качества выпускаемой продукции, поставите перед коллективом новые задачи совместной трудовой деятельности, опираясь на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставляя новое старому.

### **Ситуация 11**

В самый напряженный период завершения производственной программы один из сотрудников вашего коллектива заболел. Каждый из подчиненных занят выполнением своей работы. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок. *Ваши действия?*

А. Посмотрите, кто из сотрудников меньше загружен, и отдайте распоряжение типа: «Вы возьмете эту работу, вы сможете доделать это».

Б. Предложите коллективу: «Давайте вместе подумаем, как выйти из создавшегося положения».

В. Попросите членов актива, предварительно обсудив проблемы с членами коллектива, высказать свои предложения, затем примете решение.

Г. Вызовете к себе самого опытного и надежного работника и попросите его выручить коллектив, выполнив работу отсутствующего.

### **Ситуация 12**

У вас создались натянутые отношения с коллегой. Причины этого вам не совсем ясны, но нормализовать отношения необходимо, чтобы не страдала работа. *Ваши действия?*

А. Открыто вызовете коллегу на откровенный разговор, чтобы выяснить истинные причины натянутых взаимоотношений.

Б. Прежде всего попытаетесь разобраться в собственном поведении по отношению к коллеге.

В. Обратитесь к коллеге со словами: «От наших натянутых взаимоотношений страдает дело. Пора договориться, как работать дальше».

Г. Обратитесь к другим коллегам, которые в курсе ваших взаимоотношений, и попросите их быть посредниками в нормализации отношений.

### ***Ситуация 13***

Вас недавно выбрали руководителем трудового коллектива, в котором вы несколько лет работали рядовым сотрудником. На 8 часов 15 минут вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 минут. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас. *Ваши действия?*

А. Независимо от своего опоздания сразу же потребуете объяснений по поводу его опозданий на работу.

Б. Извинитесь перед подчиненным и затем начнете беседу с ним.

В. Поздороваетесь, объясните причину своего опоздания и спросите его: «Как вы думаете, чего можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и вы?».

Г. Заботясь об интересах дела, отмените беседу и перенесете ее на другое время.

### ***Ситуация 14***

Вы работаете бригадиром второй год. Молодой рабочий обращается к вам с просьбой отпустить его с работы на четыре дня за свой счет в связи с бракосочетанием.

— Почему же на четыре? - спрашиваете вы.

— А когда женился Петров, вы ему разрешили на четыре дня, - невозмутимо отвечает рабочий и подает заявление. Однако вы подписываете на три дня, согласно действующему положению. Тем не менее, подчиненный выходит на работу спустя четыре дня. *Ваши действия?*

А. Сообщите о нарушении дисциплины вышестоящему начальнику, пусть он решает.

Б. Предложите подчиненному отработать четвертый день в выходной. Скажете: «Петров тоже отработал».

В. Ввиду исключительности случая ограничитесь публичным заявлением.

Г. Возьмете ответственность за его прогул на себя. Просто скажете: «Так поступать не следовало». Поздравите, пожелаете счастья.

### ***Ситуация 15***

Вы - руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травму. Виножник звонит вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать? *Ваши действия?*

А. «Действуйте согласно инструкции. Прочтите ее, она у меня на столе, и сделайте все, что требуется».

Б. «Доложите о случившемся дежурному. Составьте акт на поломку оборудования, пострадавший пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся».

В. «Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь».

Г. «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, срочно вызывайте врача».

### ***Ситуация 16***

Однажды вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей производства о том, как лучше мотивировать подчиненных. Одна из точек зрения вам понравилась больше всего. *Какая?*

А. *Первый*: «Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности».

Б. *Второй*: «Все это мелочи. Главное в оценке людей — это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено».

В. *Третий*: «Я считаю, что успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его».

Г. *Четвертый*: «Это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия».

### ***Ситуация 17***

Вы - начальник цеха. После реорганизации вам срочно необходимо перекомплектовать несколько бригад согласно новому штатному расписанию. *Ваши действия?*

А. Возьметесь за дело сам, изучите все списки и личные дела работников цеха, предложите свой проект на собрании коллектива.

Б. Предложите решить этот вопрос отделу кадров. Ведь это их работа.

В. Во избежание конфликтов предложите всем заинтересованным лицам высказать свои пожелания, создадите комиссию по комплектованию новых бригад.

Г. Сначала определите, кто будет возглавлять новые бригады и участки, затем поручите этим людям подать свои предложения по составу бригад.

### ***Ситуация 18***

В вашем коллективе имеется работник, который скорее числится, чем работает. Его это положение устраивает, а вас нет. *Ваши действия?*

А. Поговорите с этим человеком с глазу на глаз. Дадите понять, что ему лучше уволиться по собственному желанию.

Б. Напишите докладную записку вышестоящему начальнику с предложением «сократить» эту единицу.

В. Предложите коллективу обсудить эту ситуацию и подготовить свои предложения о том, как поступить с этим человеком.

Г. Найдете для этого человека подходящее дело, прикрепите наставника, усилите контроль за его работой.

### ***Ситуация 19***

При определении коэффициента трудового участия (КТУ) некоторые члены бригады посчитали, что их незаслуженно обошли, и это явилось поводом их жалоб начальнику цеха. *Ваши действия?*

А. Ответите жалобщикам примерно так: «КТУ определяет и утверждает ваша бригада, я тут ни при чем».

Б. Или: «Хорошо, я учту ваши жалобы и постараюсь разобраться в этом вопросе с вашим бригадиром».

В. Или: «Не волнуйтесь, вы получите свои деньги. Изложите свои претензии на мое имя в письменной форме».

Г. Пообещаете помочь установить истину, сразу же пойдете на участок и побеседуете с бригадиром, мастером и другими членами 'актива бригады. В случае подтверждения обоснованности жалоб предложите бригадиру перераспределить КТУ в следующем месяце.

### ***Ситуация 20***

Вы недавно начали работать руководителем современного цеха на крупном промышленном предприятии, придя на эту должность с другого завода. Идя по коридору, вы видите трех рабочих вашего цеха, которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на вас внимания. Возвращаясь через 20 минут, вы видите ту же картину. *Ваши действия?*

А. Остановитесь, дав понять рабочим, что вы новый начальник цеха. Вскользь заметите, что беседа их затянулась и пора брать задело.

Б. Спросите, кто их непосредственный начальник. Вызовете его к себе в кабинет.

В. Сначала поинтересуетесь, о чем идет разговор. Затем представитесь и спросите, нет ли у них каких-либо претензий к администрации. После этого предложите пройти в цех на рабочее место.

Г. Прежде всего представьтесь, поинтересуйтесь, как обстоят дела в их бригаде, как загружены работой, что мешает работать ритмично? Возьмете этих рабочих на заметку.

## Семинар № 14

### Ситуация № 1

Процветание и будущее фирмы зависят, прежде всего, от внедрения нововведений. Однако нередко менеджеру приходится сталкиваться с сопротивлением изменениям, внедрению нового, передового.

#### Вопросы:

1. Какие действия может предпринять менеджер, чтобы преодолеть такое противодействие инновациям?
2. Какую программу инноваций вы предложите, если вас назначат менеджером данной фирмы?

### Ситуация № 2

Какие вы примете решения как менеджер фирмы, если: а) продукция вашей фирмы не пользуется спросом у потребителей на обозначенном рынке; б) цены на продукцию фирмы резко снизились; в) поставщик отказался от поставок основного сырья для вашей продукции? (Решения принимать по каждому пункту.)

### Ситуация № 3

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

#### Вопросы:

1. Какое решение вы примете?
2. Подпишете ли вы контракт или нет?
3. Почему?

### Ситуация № 4

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

#### Вопросы:

1. Пойдете ли вы на такой шаг?
2. Почему вы это сделаете?

### Ситуация № 5

На момент заключения контракта между поставщиком и покупателем в начале года цена единицы закупаемого товара была 300 тыс. руб. Известно, что 50% в цене товара - заработная плата, 2% транспортные расходы, 10% - прочие элементы цены. По истечении квартала 3 стоимость материалов, потребляемых в производстве увеличилась на 10%, заработная плата возросла на 8%, а транспортные расходы за счет роста тарифов – на 12%.

Рассчитайте цену товара (скользящую цену) на момент его поставки, которая состоится через три месяца после заключения контракта (т.е. в конце I квартала).

Предложите свой вариант решения. Оформите решение.

### **Ситуация № 6**

Предприятие продает ежегодно по 15000 ед. изделий В по цене 25 тыс. руб. за единицу. Переменные расходы в расчете на единицу продукции (V<sub>уд</sub>) составляют 10 тыс. руб. Постоянные расходы предприятия (С) равны 150 000 тыс. руб. В целях увеличения объема продаж руководство предприятия решило снизить цену за единицу продукции на 5 тыс. руб. и увеличить расходы на рекламу на 10000 тыс. руб. В результате этих мероприятий руководство предприятия предполагает добиться роста продаж на 60%.

Определите, выгодны ли предполагаемые действия руководства предприятия. Предложите свой вариант решения, оформите и предложите вариант утверждения.

### **Ситуация № 7**

Вы менеджер по персоналу. В вашу фирму пришла молодая способная женщина, желающая стать торговым агентом. Уровень ее квалификации значительно выше, чем у претендентов-мужчин на эту должность. Но прием ее на работу неизбежно вызовет отрицательную реакцию со стороны ряда ваших торговых агентов, среди которых женщин нет, а также может раздосадовать некоторых важных клиентов фирмы.

#### **Вопросы:**

1. Возьмете ли вы эту женщину на работу?
2. Почему возьмете на работу?
3. Почему не возьмете на работу?

### **Ситуация № 8**

На крупной текстильной фабрике дела шли успешно до тех пор, пока конкуренты не стали вытеснять с рынка эту некогда процветающую фирму. У нее поубавилось заказов даже от постоянных клиентов, появились проблемы с перебоем наличных денег, а когда возникают подобные затруднения, обычная мера – сокращение штатов. На совещании совета директоров было принято решение: отгрузить недопоставленный товар, а затем произвести увольнение.

Эта информация стала известна работникам. Через некоторое время производительность труда резко упала. Администрации пришлось обратиться к консультанту, который начал искать причину происходящего. Он побеседовал с текстильщиками дружески, с глазу на глаз, расспрашивая, что же на самом деле у них происходит. И один из рабочих проговорился: «Понимаете - мы знаем, что, как только отправим все оставшиеся заказы, нас отправят за ворота. Вот мы и стараемся вовсю, чтобы этих заказов нам на подольше хватило».

#### **Вопросы:**

1. Какая потребность в настоящее время имеет для работников наиболее важное значение?
2. Как руководителю мотивировать работников, чтобы изменить ситуацию?

### **Ситуация № 9**

На кафедру вуза была принята молодой специалист Лялина, окончившая тот же институт. Быстро освоившись в должности ассистента, она почувствовала себя весьма



уверенно, тем более что благодаря своему общительному характеру была знакома чуть ли не со всеми сотрудниками института. Только с заведующим кафедрой Уманцевым Лялина не смогла установить хорошие отношения. Он явно не одобрял постоянные отлучки Лялиной, затеваемые ею бесконечные разговоры с сотрудниками на посторонние темы. Поняв, что хорошего отношения от заведующего кафедрой ей не добиться, Лялина резко изменила свое поведение. Если раньше она хоть как-то выполняла его распоряжения, то теперь ограничила объем своей работы тем минимумом, который был необходим, чтобы продержаться на кафедре.

Проявляя недюжинную изобретательность и некоторые знания трудового законодательства, она не соглашалась руководить практикой студентов, даже эпизодически читать лекции, вообще отказывалась от преподавания и вела только лабораторные и практические занятия.

**Вопросы:**

1. Охарактеризуйте структуру потребностей Лялиной в соответствии с содержательными теориями мотивации.
2. Что следует предпринять Уманцеву, чтобы мотивировать Лялину?

**Ситуация № 10**

Фирма «Вымпел» выпускает на рынок изделия А. Производственные мощности и возможности фирмы позволяют ей изготавливать указанные изделия в количестве 800 тыс. штук в год. В то же время такую же продукцию выпускают еще три предприятия – конкуренты фирмы «Вымпел». В предшествующем году фирма «Вымпел», изготовит 800 тыс. штук изделий А, не смогла реализовать 100 тыс. штук, которые находятся на складе готовой продукции этой фирмы. Изучив рынок изделия А, фирма «Вымпел» установила, что его емкость, спрос покупателей на эти изделия в следующем (плановом) году останется на прежнем уровне.

**Вопросы:**

1. Определите наиболее эффективную для данных условий рынка производственную программу изделия А с учетом спроса покупателей;
2. Определите потребность в материалах на изготовление изделия А в следующем (плановом) году, если известно, что на изготовление данного изделия требуются материалы М1, М2, М3, а установленная технология фирмы «Вымпел» предусматривает нормы расхода этих материалов на изделие в количестве соответственно 20 кг/шт., 25 кг/шт., 15 кг/шт.
3. Предложите свой вариант решения. Оформите решение.

**6.2.2.20. Примерная тематика ситуационных задач по разделу 3 «Методы выявления, оценки и выбора альтернатив управленческих решений» для оценки сформированности уровня компетенции ОПК-2.1.1/2/3 - В.3 - методами реализации и оценки эффективности управленческих решений**

**Семинар № 13**

**Ситуация № 1**

Рассмотрите ситуацию. Закрытое акционерное общество «Саунт» работает на рынке 5 лет. Занимается поставкой автозапчастей на российский рынок. За это время успело зарекомендовать себя.

Сложилась следующая ситуация: на рынке появилась конкурирующая фирма. Автозапчасти данной фирмы стоят в 1,5 раза дешевле, чем у фирмы «Саунт». Что в данной неблагоприятной управленческой ситуации делать фирме «Саунт»?

**Задание.**

Попробуйте решить данную проблему. Какие действия должна предпринять данная фирма?

Какую информацию АО «Саунт» будет использовать для решения данной проблемы? Почему необходимо для получения лучшего результата использовать как качественную, так и количественную информацию?

Примите управленческое решение. Подумайте, как принятое вами решение отразится на деятельности организации в целом и на сотрудниках данной фирмы.

От каких факторов в данном случае будет зависеть качество и эффективность управленческого решения?

Каково в данной ситуации будет влияние личностных оценок руководителя, среды принятия решения, информационных ограничений, поведенческих ограничений на процесс принятия управленческих решений?

Какова будет ответственность в случае принятия неверного, непродуманного, необоснованного управленческого решения? К чему это может привести?

### **Ситуация № 2 («Ответственность за неудачу»)**

Экономическое положение и финансовые показатели крупной производственно-торговой фирмы за последние несколько месяцев ощутимо ухудшились. А по некоторым товарным позициям наметилась устойчивая тенденция к сокращению оборота. На совещании у руководства директор по маркетингу предложил поправить положение с помощью масштабной и действенной рекламной кампании и поручить начальнику отдела рекламы подготовить соответствующий проект.

Начальник отдела рекламы приступил к разработке возможных вариантов рекламной кампании и вскоре направил их директору по маркетингу, которому был подчинен. Через несколько дней он получил утвержденный вариант и в соответствии с ним отдел разработал детальный проект рекламной кампании, который был для сведения направлен директору по маркетингу. Прошла неделя, но реакции не последовало. Тогда начальник отдела рекламы обратился к секретарю директора по маркетингу с просьбой узнать, рассмотрел ли шеф их проект, и на следующий день получил окончательный проект рекламной кампании, подписанный директором по маркетингу.

Начальник отдела рекламы безотлагательно начал реализацию предусмотренных проектом рекламных мероприятий, однако к намеченному сроку ожидаемого результата получено не было. Более того, скоро выяснилось, что рекламная кампания в целом оказалась крайне неудачной. Когда это стало для всех очевидно, директор по маркетингу вызвал начальника рекламного отдела и стал упрекать его в том, что предложенный им проект был недостаточно продуман и принес лишь дополнительные расходы.

Однако начальник отдела рекламы решительно защищался от этой, по его мнению, необоснованной критики. Он заявил: «Я не понимаю ваших упреков. Вы сами дали —зеленой свет! для реализации наших предложений. Все мои проекты были своевременно представлены, на них есть ваши визы. Хорошо, что я сохранил все документы и теперь нельзя свалить на меня и мой отдел всю вину за нашу общую неудачу!»

#### **Вопросы для анализа:**

1. Что вы скажете по поводу такой реакции начальника отдела рекламы на упреки руководства?
2. Кто несет ответственность за провал рекламной кампании?
3. О какой ответственности в данной ситуации может идти речь?
4. Какое значение в этом случае имела подпись директора по маркетингу?
5. Какие выводы могут быть сделаны в отношении начальника рекламного отдела?
6. Какие решения в отношении возникших проблем целесообразны в данной ситуации?

**6.2.2.21. Задания к разделу 3 «Методы реализации и оценки эффективности управленческих решений» для оценки сформированности уровня компетенции ОПК-2.1.1/2/3 - В.3 - методами реализации и оценки эффективности управленческих решений.**

Задания представляют собой набор деловых игр, позволяющие закрепить владение методами реализации и оценки эффективности управленческих решений.

### Деловая игра «Кораблекрушение»

Представьте, вы дрейфуете на яхте в южной части Тихого океана. В результате пожара большая часть яхты и ее груза уничтожена. Яхта медленно тонет. Ваше местонахождение неясно из-за поломки основных навигационных приборов, но примерно вы находитесь на расстоянии тысячи километров от ближайшей земли».

Ниже дан список из 15 предметов, которые остались целыми и неповрежденными в результате пожара. В дополнение к этим предметам вы располагаете прочным надувным плотом с веслами, достаточно большим, чтобы выдержать вас, экипаж и все перечисленные ниже предметы. Имущество оставшихся в живых людей составляют 2 пачки сигарет, несколько коробков спичек, зажигалка и 5 пятитысячных банкнот.

№	ПРОЦЕДУРЫ	Индивидуальная оценка	Групповая оценка	ЭТАЛОН	Индивидуальная ошибка	Групповая ошибка	Отклонение Индивидуальной оценки от групповой
1.	Секстант						
2.	Зеркало для бритья						
3.	10-ти литровая канистра с водой						
4.	Противомоскитная сетка						
5.	Одна коробка с армейским рационом						
6.	Карты Тихого океана						
7.	Один спасательный жилет						
8.	20-ти литровая канистра дизельного топлива						
9.	Маленький транзисторный радиоприемник						
10.	Репеллент, отпугивающий акул						
11.	7 кв. м. непрозрачной полиэтиленовой пленки						
12.	Литровая бутылка пуэрториканского рома крепостью 80°						
13.	5 м. нейлонового каната						

14.	Две коробки шоколада						
15.	Рыболовная снасть						
<b>СУММА ОШИБОК</b>							

### **Инструкция по выполнению задания**

Ваша группа должна принять решение методом консенсуса. Это означает, что со степенью предполагаемой важности каждого из 15 предметов, необходимых для выживания, должны согласиться все члены группы перед тем, как это станет частью группового решения. Консенсуса достичь нелегко. Следовательно, не любой вариант ранжирования вызовет всеобщее одобрение. Постарайтесь, работая как единая группа, определять и принимать каждый номер лишь при условии, что все члены группы хотя бы частично с ним согласны.

Чего не следует делать:

1. При принятии коллективного решения не применяйте голосования. Голосование разделит группу на тех, кто выиграл и кто проиграл, и создаст условия для возникновения альтернативного пути. Голосование может возбудить споры, а не рациональное обсуждение и обеднит процесс группового решения.

2. Не заключайте преждевременных соглашений, быстрых и легких, или компромиссов. Они часто основаны на ошибочных предположениях, все их нужно обсуждать.

3. Не допускайте внутреннего соревнования. В ситуации, в которую вы попали, выиграют либо все, либо никто.

4. Не допускайте споров, в которых стараетесь доказать правоту собственных суждений. Подходите к задаче с позиций логики.

5. Не допускайте изменения своего мнения только для того, чтобы прийти к соглашению и не допустить конфликта. Поддерживайте только те решения, с которыми вы можете согласиться хотя бы отчасти. Избегайте таких конфликтов методом разрешения спортивных вопросов, как-то: голосование, усреднение или торг при принятии коллективного решения.

Что следует делать для достижения консенсуса:

1. Принимайте разницу в мнениях как нечто полезное, а не как помеху для принятия решения.

2. Слушайте внимательно других. Это основная черта тех групп, которые побеждают.

3. Постарайтесь выяснить все внутренние аспекты положений, которые достойны обсуждения.

4. Привлекайте к обсуждению всех, особенно молчунов. Помните, что ваша группа нуждается в любой информации, которую можно получить.

Когда вы достигнете такого положения, когда каждый сможет сказать: "Даже, если я так не думаю, по крайней мере, я могу мириться с этим решением и выполнять его", — группа достигнет согласия. Это не значит, что все полностью согласны, но означает, что каждый принимает данное решение.

Так как каждый может заблокировать решение, данный метод является более полным, чем другие поиски решения. Во всяком случае он также более эффективен, так как заставляет рассмотреть больше аспектов проблемы и все возможные решения. Рассматривайте различные мнения как способ:

- 1) собрать дополнительную информацию;
- 2) прояснить возможные пути решения проблемы;
- 3) побудить группу к поискам лучших вариантов решения.

При этом участникам:

А) не разрешается менять что-либо в листах индивидуальной работы в результате группового решения;

Б) необходимо записать результаты группового решения, принятого методом консенсуса, в свой лист.

### Деловая игра «Алгоритм принятия управленческого решения»

Задание: из 18 действий, обозначенных в списке, надо последовательно составить алгоритм решения управленческих проблем, для чего необходимо пронумеровать действия порядковыми номерами, начиная с 1 по 18; выделить стадии процесса принятия и реализации управленческих решений.

№	ПРОЦЕДУРЫ	Индивидуальная оценка	Групповая оценка	ЭТАЛОН	Индивидуальная ошибка	Групповая ошибка	Отклонение Индивидуальной оценки от групповой
1.	Определение существования проблемы						
	Документальное оформление задач						
	Определение разрешимости проблем, постановка цели						
	Ситуативный анализ						
	Оценка степени полноты и достоверности информации по проблеме						
	Оформление решения						
	Коллективная проработка вариантов решения проблемы						
	Оценка новизны проблемы						
	Контроль за выполнением решения						
	Выбор решения						
	Оценка вариантов решения, отбор приемлемых вариантов						
	Организация выполнения решения						
	Формулировка задач по выполнению решения исполнителям						
	Выбор критерия оценки вариантов решения проблемы						
	Установление взаимосвязи с другими проблемами						

	Формулирование проблемы, ее анализ						
	Оценка эффективности решения						
	Определение причин возникновения проблемы						
<b>СУММА ОШИБОК</b>							

### **Инструкция по выполнению задания**

Ваша группа должна принять решение методом консенсуса. Это означает, что со степенью предполагаемой важности каждого из 15 предметов, необходимых для выживания, должны согласиться все члены группы перед тем, как это станет частью группового решения. Консенсуса достичь нелегко. Следовательно, не любой вариант ранжирования вывет всеобщее одобрение. Постарайтесь, работая как единая группа, определять и принимать каждый номер лишь при условии, что все члены группы хотя бы частично с ним согласны.

Чего не следует делать:

1. При принятии коллективного решения не применяйте голосования. Голосование разделит группу на тех, кто выиграл и кто проиграл, и создаст условия для возникновения альтернативного пути. Голосование может возбудить споры, а не рациональное обсуждение и обеднит процесс группового решения.

2. Не заключайте преждевременных соглашений, быстрых и легких, или компромиссов. Они часто основаны на ошибочных предположениях, все их нужно обсуждать.

3. Не допускайте внутреннего соревнования. В ситуации, в которую вы попали, выиграют либо все, либо никто.

4. Не допускайте споров, в которых стараетесь доказать правоту собственных суждений. Подходите к задаче с позиций логики.

5. Не допускайте изменения своего мнения только для того, чтобы прийти к соглашению и не допустить конфликта. Поддерживайте только те решения, с которыми вы можете согласиться хотя бы отчасти. Избегайте таких конфликтов методом разрешения спортивных вопросов, как-то: голосование, усреднение или торг при принятии коллективного решения.

Что следует делать для достижения консенсуса:

1. Принимайте разницу в мнениях как нечто полезное, а не как помеху для принятия решения.

2. Слушайте внимательно других. Это основная черта тех групп, которые побеждают.

3. Постарайтесь выяснить все внутренние аспекты положений, которые достойны обсуждения.

4. Привлекайте к обсуждению всех, особенно молчунов. Помните, что ваша группа нуждается в любой информации, которую можно получить.

Когда вы достигнете такого положения, когда каждый сможет сказать: "Даже, если я так не думаю, по крайней мере, я могу мириться с этим решением и выполнять его", — группа достигнет согласия. Это не значит, что все полностью согласны, но означает, что каждый принимает данное решение.

Так как каждый может заблокировать решение, данный метод является более полным, чем другие поиски решения. Во всяком случае он также более эффективен, так как заставляет рассмотреть больше аспектов проблемы и все возможные решения. Рассматривайте различные мнения как способ:

- 1) собрать дополнительную информацию;
- 2) прояснить возможные пути решения проблемы;
- 3) побудить группу к поискам лучших вариантов решения.

При этом участникам:

А) не разрешается менять что-либо в листах индивидуальной работы в результате группового решения;

Б) необходимо записать результаты группового решения, принятого методом консенсуса, в свой лист.

### **6.2.3 Примерные ( типовые) оценочные или иные материалы для проведения рубежного контроля для оценки сформированности уровня компетенции ОПК-2.1.1/2/3**

#### **6.2.3.1. Примерные ( типовые) оценочные или иные материалы для проведения рубежного контроля по разделу 1 «Основы методологии принятия управленческих решений»**

Рубежный контроль по разделу 1 осуществляется в форме тестирования на предлагаемые примерные ( типовые) контрольные задания КЗ1 для проверки сформированности планируемого результата освоения дисциплины З.1, У.1, В.1. Содержание конкретного контрольного задания КЗ1 формируется преподавателем самостоятельно на основе перечня тестовых вопросов в количестве 20 вопросов.

#### **Тестовые вопросы**

Основоположник теории принятия решений

А. Смит.

Г.А. Саймон.

Г. Форд.

Дж. Кейнс.

Альтернативой в процессе принятия решений называют:

способ действий или стратегию по достижению цели

это способ описания альтернативных вариантов решений, способ выражения различий между ними (альтернативами) с точки зрения предпочтений лица, принимающего решения

это способы использования ресурсов, поэтому возможности ЛПР всегда ограничены возможностью использования ресурсов

в процессах управления есть противоречие целей и ситуации, разрешение которого определяет изменение ситуации в направлении принятой цели

Способы действий – это

способ действий или стратегия по достижению цели

это способ описания альтернативных вариантов решений, способ выражения различий между ними (альтернативами) с точки зрения предпочтений лица, принимающего решения

это способы использования ресурсов, поэтому возможности ЛПР всегда ограничены возможностью использования ресурсов

в процессах управления есть противоречие целей и ситуации, разрешение которого определяет изменение ситуации в направлении принятой цели

Критерий – это...

способ действий или стратегию по достижению цели

это способ описания альтернативных вариантов решений, способ выражения различий между ними (альтернативами) с точки зрения предпочтений лица, принимающего решения

это способы использования ресурсов, поэтому возможности ЛПР всегда ограничены возможностью использования ресурсов

в процессах управления есть противоречие целей и ситуации, разрешение которого определяет изменение ситуации в направлении принятой цели

Методика – это....

способ достижения какой-либо цели, решение конкретной задачи, совокупность приемов или операций практического и теоретического познания действительности  
описываются конкретные приемы, средства, например, для получения и обработки информации по решаемой проблеме  
учение о методах познания и преобразования действительности  
есть стандарты, по которым необходимо оценивать альтернативы

Методология – это ....

способ достижения какой-либо цели, решение конкретной задачи, совокупность приемов или операций практического и теоретического познания действительности  
описываются конкретные приемы, средства, например, для получения и обработки информации по решаемой проблеме  
учение о методах познания и преобразования действительности  
есть стандарты, по которым необходимо оценивать альтернативы

В методологии выделяют четыре основных метода:

сравнение, анализ, выборка, абстрагирование  
сравнение, выборка, контроль  
сравнение, анализ, выборка, контроль  
сравнение, анализ, синтез, абстрагирование

К методам активации мышления относятся:

факторный анализ  
метод организации  
метод Дельфи  
метод сценариев

Методы оценки и выбора альтернатив подразделяются на:

методы экспертных оценок и методы мозгового штурма  
методы сравнения и методы моделирования  
методы контроля и методы номинальной групповой техники  
методы экспертных оценок и критериальные методы

Эвристические методы относятся к:

методам диагностики проблем  
методам генерации альтернатив  
методам оценки и выбора альтернатив  
методам реализации решений

Диагностика проблем – это ....

анализ основных причинно-следственных связей конкретной ситуации  
вывод, заключение, суждение, выведенное из других суждений  
выделение существенных элементов в анализируемом объекте.  
установление различия и сходства исследуемых проблем, факторов, ограничений, альтернатив и др

Достоинства метода «дерева проблем»:

дерево проблем позволяет представить значительный объем информации о проблематике менеджмента компактной форме.



дерево проблем позволяет наглядно увидеть соотношение и взаимосвязь различных типов проблематики.

Дерево решений – это...

развернутая, распределенная по уровням совокупность целей и задач принятия и реализации решений.

это анализ основных причинно-следственных связей конкретной ситуации.

схематическое представление процесса принятия управленческих решений по определенной проблеме, изображаемое графически в виде древовидной структуры.

Экономико-математическое моделирование:

применяется для решений, связанных с ситуациями ожидания

основывается на использовании однофакторных и многофакторных моделей

позволяет установить равновесие между затратами на создание запасов и издержками, связанными с потерями в случае нарушения производственного процесса

Теория массового обслуживания

применяется для решений, связанных с ситуациями ожидания

основывается на использовании однофакторных и многофакторных моделей

позволяет установить равновесие между затратами на создание запасов и издержками, связанными с потерями в случае нарушения производственного процесса

Теория запасов

применяется для решений, связанных с ситуациями ожидания.

основывается на использовании однофакторных и многофакторных моделей.

позволяет установить равновесие между затратами на создание запасов и издержками, связанными с потерями в случае нарушения производственного процесса.

К качественным методам прогнозирования

относятся в основном методы предвидения спроса, такие как мнение потребителей

относят анализ временных рядов (АВР) и корреляционно-регрессионный анализ (КРА)

К количественным методам прогнозирования

относятся в основном методы предвидения спроса, такие как мнение потребителей, мнение покупателей, мнение опытных менеджеров, рыночные тесты.

относят анализ временных рядов (АВР) и корреляционно-регрессионный анализ (КРА).

Эвристические методы

заключается в том, чтобы получить согласованную информацию высокой степени достоверности от группы экспертов.

специальные методы, используемые в процессе открытия нового.

Термин «синектика» означает

совмещение разнородных элементов, соединение различных, зачастую очевидно несовместимых частей.

комбинирование выделенных элементов или их признаков в процессе поиска решения проблем

Метод морфологического анализа

совмещение разнородных элементов, соединение различных, зачастую очевидно несовместимых частей.

комбинирование выделенных элементов или их признаков в процессе поиска решения проблем.

К методам, использующим карточки, относятся:  
метод анкетирования Кроуфорда  
метод 635  
диаграмма родового сходства  
техника расчленения

К моделям линейного программирования относятся:  
метод Дельфи  
метод иерархии

Критерий Лапласа, или Байесов критерий гласит, что .....  
если требуется в любых условиях избежать большого риска, то оптимальным будет то решение, для которого риск, максимальный при различных вариантах условий, окажется минимальным  
если вероятности состояния среды неизвестны, то они должны приниматься как равные

Методам планирования относятся:  
сетевое моделирование  
информационная таблица

Метод математического программирования ...  
применяется для расчета лучшего варианта решения по критерию оптимальности принятия управленческих решений  
не применяется для проведения расчетов управленческих решений  
применяется для подсчета вариантов принятия управленческих решений

Метод справедливого компромисса применяется, потому что ...  
глобальное качество альтернативы представляет собой сумму локальных (частных) качеств  
имеется тесная связь с решением в некооперативных играх  
необходимо провести анализ критериев  
необходимо провести детализированный анализ проблемы

Методы психологической активизации и методы подключения новых интеллектуальных источников относятся ...  
+к активизирующим методам  
к методам сценариев  
к эвристическим методам

Управление проектом – это ...  
декомпозиция проблемы на составляющие элементы  
формализованное представление экономической задачи  
профессиональная деятельность по руководству ресурсами

Альтернатива – это ...  
один из возможных способов достижения цели или один из конечных вариантов решений  
вариант действий ЛПР (лица, принимающего решения)  
способ выражения различий в оценке альтернативных вариантов с точки зрения участников процесса выбора

В условиях, когда значения параметра достоверности прогноза меньше единицы, для определения наиболее выгодных стратегий используется критерий ...

Гурвица

Лапласа

Ходжа–Лемана

Величину общего эффекта от использования информации, содержащейся в прогнозе для ЛПП  $V_d$ , можно определить как ...

$$V_x = u_B(V_f - V_r)$$

$$V_y = V_f(u_B - u_A)$$

$$V_d = V_x + V_y$$

Величина дополнительного выигрыша, получаемого вследствие повышения достоверности прогноза  $V_y$ , может быть определена по формуле ...

$$V_x = u_B(V_f - V_r)$$

$$V_y = V_f(u_B - u_A)$$

$$V_d = V_x + V_y$$

Величина дополнительного выигрыша, получаемого вследствие изменения принимаемого решения  $V_x$ , может быть определена по формуле ...

$$V_x = u_B(V_f - V_r)$$

$$V_y = V_f(u_B - u_A)$$

$$V_d = V_x + V_y$$

Метод мозгового штурма относится к ... методам

количественным

формализованным

эвристическим

Параметрический метод относится к ... методам

формализованным

количественным

эвристическим

Метод синектики относится к ... методам

формализованным

количественным

эвристическим

Метод фокальных объектов относится к ... методам

количественным

формализованным

эвристическим

Морфологический метод относится к ... методам

количественным

формализованным

эвристическим

Транспортная задача относится к классу ...

управленческих задач

экономических задач

задач линейного программирования (ЗЛП)

Применение ММ-критерия оправдано, если ...  
имеется тесная связь с решением в некооперативных играх  
необходимо провести детализированный анализ проблемы  
необходимо исключить какой бы то ни было риск

Основные достоинства системы «ринги» заключаются в том, что ...  
тщательно и всесторонне исследуется решаемая проблема  
принимаемые решения более обоснованы  
решения принимаются весьма оперативно  
реализация решений проходит быстро и эффективно  
менеджер несет персональную ответственность за результаты принятого решения

Процессы принятия управленческих решений в организациях, как правило, ...  
носят индивидуальный характер  
протекают в паритетных группах  
протекают в иерархических группах

Метод справедливого компромисса применяется, потому что ...  
глобальное качество альтернативы представляет собой сумму локальных (частных) качеств  
имеется тесная связь с решением в некооперативных играх  
необходимо провести анализ критериев  
необходимо провести детализированный анализ проблемы

К группе методов исследования операций относится ...  
метод Дельфи  
метод управления запасами  
метод линейного программирования  
метод теории игр  
метод разработки сценария

Под нормализацией векторного критерия при многокритериальной оптимизации понимается ...  
...  
анализ критериев  
поиск оптимального решения  
декомпозиция задачи на составляющие части  
приведение всех критериев к единой шкале измерения

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

Активная группа – это ...  
группа лиц, принимающих решение

группа людей, имеющая общие интересы и старающаяся оказать влияние на процесс выбора и его результат  
группа людей, владеющих проблемой

Решение, принятое по заранее определенному алгоритму, называется ...  
детерминированным  
стандартным  
хорошо структурированным  
формализованным

Под эффективностью управленческого решения понимается ...  
результат, полученный от реализации решения  
разность между полученным эффектом и затратами на реализацию решения  
отношение эффекта от реализации решения к затратам на его разработку и осуществление  
достижение поставленной цели

На основании матрицы потерь строится критерий ...  
Лапласа  
Гурвица  
Вальда  
Сэвиджа

Метод анализа иерархий предполагает ...  
декомпозицию проблемы на простые составляющие части  
иерархическое представление задачи  
разработку оптимальной структуры управления

Набор критериев должен удовлетворять таким требованиям, как ...  
полнота, действительность, разложимость, избыточность и минимальность  
полнота, действительность, избыточность и минимальность  
полнота, действительность, разложимость, и минимальность

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

Дерево решений – это ...  
философское видение процесса управления  
суть процесса принятия решений  
графическое представление процесса принятия решений

Полнота набора критериев означает, что ...  
критерии должны быть определены так, чтобы не дублировался учет одних и тех же аспектов решаемой проблемы

критерии должны быть такими, чтобы их можно было объяснять другим, особенно в тех случаях, когда важнейшей целью работы является выработка и защита определенной позиции

критерий должен охватывать все важные аспекты проблемы

Процессы принятия управленческих решений в организациях, как правило, ...

носят индивидуальный характер

протекают в паритетных группах

протекают в иерархических группах

Критерий – это ...

вероятностный показатель оценки альтернатив

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

один из возможных способов достижения цели или один из конечных вариантов решений

Понятие «чистый риск» означает ...

вероятность получения убытка или нулевого результата

возможными величинами прибыли и убытков

все издержки, связанные с решением, минус вероятная прибыль количественную оценку

вероятности получения запланированной прибыли разность между максимально

Риск при принятии управленческих решений заключается ...

в невозможности прогнозировать результаты решения

в вероятности потери ресурсов или неполучения дохода

в отсутствии необходимой информации для анализа ситуации

в опасности принятия неудачного решения

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

активизирующий метод

эвристический метод

Метод сценариев

Критерий Вальда – это критерий ...

средневзвешенного выигрыша

максимального гарантированного результата

пессимизма-оптимизма

наименьших возможных потерь

Критерий Гурвица – это критерий ...

пессимизма-оптимизма

наименьших возможных потерь

максимального гарантированного результата

средневзвешенного выигрыша

недостаточного основания

Критерий Сэвиджа – это критерий ...

средневзвешенного выигрыша

наименьших возможных потерь

недостаточного основания

пессимизма-оптимизма

максимального гарантированного результата

Максиминные и минимаксные критерии относятся к принятию решений в условиях ...  
 риска  
 определенности  
 неопределенности

Основу принятия всех решений на всех этапах процесса выработки решений составляют ...  
 предпочтения ЛПР (лица, принимающего решения)  
 как предпочтения ЛПР, так и предпочтения эксперта  
 предпочтения эксперта

Для более эффективной реализации управленческого решения ...  
 необходимо сформулировать имеющиеся ограничения  
 необходима система контроля  
 необходима оперативная система управления

Под владельцем проблемы понимается ...  
 человек, решающий проблему и ответственный за принятые решения  
 субъект, который всерьез намерен устранить стоящую перед ним проблему, выделить на ее разрешение и реально задействовать имеющиеся у него активные ресурсы  
 человек, фактически осуществляющий выбор наилучшего варианта действия

Метод равномерной оптимизации применяется, если ...  
 глобальное качество альтернативы представляет собой сумму локальных (частных) качеств  
 отсутствуют исходные данные  
 необходимо провести анализ критериев  
 необходимо провести детализированный анализ проблемы

\_\_\_\_\_ - результат мыслительной деятельности человека, приводящий к какому-либо выводу или к необходимым действиям.  
 функция менеджмента  
 прибыль организации  
 решение  
 конкуренция

Специалист - сотрудник организации, задачей которого является \_\_\_\_\_ решения.  
 публичная огласка  
 принятие  
 разработка  
 оценка

Консультант как сотрудник организации играет существенную роль при \_\_\_\_\_ решения.  
 контроле исполнения  
 разработке и реализации  
 доведении до исполнителей данного  
 исполнении

Лица, наделенные правом принятия решений - \_\_\_\_\_ решения.  
 эксперты  
 исполнители

субъекты  
объекты

Эксперты занимаются \_\_\_\_\_ решения.  
оценкой  
реализацией  
оглаской  
исполнением

Лицом, принимающим управленческие решения, является:  
специалист  
консультант  
руководитель  
исполнитель

Управленческое решение как явление предстает в виде:  
приказа, распоряжения  
плана мероприятий  
разработки и утверждения решения  
поиска и анализа информации

Экономическая сущность управленческого решения состоит в том, что:  
оно ориентируется на создание комфортной «среды обитания» личности  
для эффективной работы необходимо сформировать трудоспособный коллектив  
необходимо соблюдение законодательных актов при его разработке и реализации  
каждое решение имеет реальную стоимость  
для реализации решения персонал нужно обеспечить средствами и ресурсами

Организационная сущность управленческого решения состоит в том, что:  
для эффективной работы необходимо сформировать трудоспособный коллектив  
оно ориентируется на создание комфортной «среды обитания» личности  
каждое решение имеет реальную стоимость  
для реализации решения персонал нужно обеспечить средствами и ресурсами  
необходимо соблюдение законодательных актов при его разработке и реализации

Социальная сущность управленческого решения состоит в том, что:  
необходимо соблюдение законодательных актов при его разработке и реализации  
для реализации решения персонал нужно обеспечить средствами и ресурсами  
для эффективной работы необходимо сформировать трудоспособный коллектив  
оно ориентируется на создание комфортной «среды обитания» личности  
каждое решение имеет реальную стоимость

Правовая сущность управленческого решения состоит в том, что:  
необходимо соблюдение законодательных актов при его разработке и реализации  
для реализации решения персонал нужно обеспечить средствами и ресурсами  
каждое решение имеет реальную стоимость  
оно ориентируется на создание комфортной «среды обитания» личности  
для эффективной работы необходимо сформировать трудоспособный коллектив

Технологическая сущность управленческого решения состоит в том, что:  
необходимо соблюдение законодательных актов при его разработке и реализации  
для эффективной работы необходимо сформировать трудоспособный коллектив



оно ориентируется на создание комфортной «среды обитания» личности для реализации решения персонал нужно обеспечить средствами и ресурсами  
каждое решение имеет реальную стоимость

Техническая система принятия человеком решений имеет следующие признаки:  
высокая предсказуемость последствий  
наличие человека в совокупности взаимосвязанных элементов  
средняя степень разнообразия функционирования  
ограниченный набор решений

Биологическая система принятия человеком решений имеет следующие признаки:  
большое разнообразие средств и методов реализации решений  
средняя степень прогнозируемости последствий  
наличие человека в системе взаимосвязанных элементов  
ограниченный набор решений

Социальная система принятия человеком решений имеет следующие признаки:  
наличие человека в системе взаимосвязанных элементов  
ограниченный набор решений  
большое разнообразие средств и методов реализации решений  
средняя степень прогнозируемости последствий

Интуитивное решение — это решение, принимаемое на основе:  
собственного ощущения того, что выбор правилен  
тщательного анализа ситуации с применением математических алгоритмов  
группового обсуждения проблемы  
показателей прибыльности предприятия

Рациональные решения основаны на использовании:  
показателей прибыльности предприятия  
управленческих технологий и методов выбора альтернативы  
пожеланий собственников организации  
интуиции менеджера

Управленческие решения, имеющие целью согласование условий внешней и внутренней среды - \_\_\_\_\_ решения  
координирующие  
активизирующие  
эвристические  
контролирующие

Управленческие решения, направленные на повышение эффективности функционирования персонала - решения по:  
общим вопросам  
повторяющимся вопросам  
активизации деятельности  
координации

Качество управленческого решения демонстрирует:  
его соответствие внутренним стандартам и нормам организации  
то, насколько выросла прибыльность организации  
изменение поступивших в адрес организации рекламаций

состояние морально-психологического климата в коллективе

Основные элементы, влияющие на качество разработки и реализации управленческого решения:

информация  
набор целей управления  
возраст руководителя  
форма организационно-хозяйственной деятельности организации

Основные элементы, влияющие на качество разработки и реализации управленческого решения:

организационный аудит управленческого решения  
характер собственности на предприятии  
методы разработки решения  
используемый стиль управления

Стратегия управления качеством, заключающаяся в формировании качества управленческой деятельности в высшем и среднем звеньях управления:

оптимальная  
системная  
локальная  
комплексная

Стратегия управления качеством, заключающаяся в формировании качества управленческой деятельности в системе управления качеством:

локальная  
комплексная  
системная  
оптимальная

Стратегия управления качеством, заключающаяся в формировании качества на уровне производства:

оптимальная  
комплексная  
локальная  
системная

Общее качество управленческого решения вычисляется как \_\_\_\_\_ значений качеств всех составляющих стадий и операций, выполняющихся последовательно.

частное  
сумма  
разность  
произведение

Идеологическая обстановка в коллективе, влияющая на разработку управленческих решений, характеризуется:

экономической ситуацией на рынке  
степенью реализации потребностей работников в любви, творческом труде, свободном времени  
отношением работников к целям организации  
степенью реализации потребностей работников в самовыражении, стабильности и информации

Социальная обстановка в коллективе, влияющая на разработку управленческих решений, характеризуется:

степенью реализации потребностей работников в самовыражении, стабильности и информации  
экономической ситуацией на рынке  
отношением работников к целям организации  
степенью реализации потребностей работников в любви, творческом труде, свободном времени

Психологическая обстановка в коллективе, влияющая на разработку управленческих решений, характеризуется:

экономической ситуацией на рынке  
отношением работников к целям организации  
степенью реализации потребностей работников в самовыражении, стабильности и информации  
степенью реализации потребностей работников в любви, творческом труде, свободном времени

Методы психологической активизации при принятии управленческих решений включают методы:

алгоритмизации  
конференции идей  
вопросов и ответов  
мозговой атаки

Метод ... основан на стимулировании процесса мышления на уровне сознания.

мозгового штурма  
алгоритмизации  
конференции идей  
вопросов и ответов

Метод \_\_\_\_\_ основан на стимулировании процесса мышления на уровне подсознания.

вопросов и ответов  
мозгового штурма  
конференции идей  
алгоритмизации

Индивидуальная форма принятия решений имеет свойство:

размывания ответственности за результаты  
повышения обоснованности решений  
препятствия злоупотреблениям и ошибкам  
повышения оперативности принятия решений

Коллегиальная форма принятия решений имеет свойство:

высокой доли ошибочности  
повышения обоснованности  
снижения оперативности управления  
повышения оперативности управления

Коллегиальная форма принятия решений имеет свойство:

высокой доли ошибочности  
 препятствия ошибкам и злоупотреблениям  
 повышения оперативности управления  
 размывания ответственности

Характеристики решения, принятого холериком, встречающиеся наиболее часто:

многократное согласование  
 бескомпромиссность  
 осторожность  
 решительность  
 высокий уровень риска  
 низкий уровень риска

Основополагающие характеристики решений, принимаемых руководителями-флегматиками:

обдуманность  
 высокий уровень безопасности  
 высокий уровень риска  
 бескомпромиссность

Индивидуальный стиль работы менеджера определяется:

конъюнктурой отрасли, в которой действует организация  
 квалификацией персонала  
 общегосударственными правовыми актами  
 прибыльностью организации в отчетном периоде  
 стажем работы, опытом, образованием, квалификацией менеджера  
 степенью свободы при принятии решений (особенностями организации)

Коллективный метод принятия решений, заключающийся в проведении многотуровой процедуры анкетирования - это:

мозговой штурм  
 социологический опрос  
 метод Дельфи  
 японская (кольцевая) система

Коллективный метод принятия решений, заключающийся в совместном генерировании идей - это:

метод Дельфи  
 социологический опрос  
 мозговой штурм  
 японская (кольцевая) система

Коллективный метод принятия решений, заключающийся в письменном опросе лиц по списку, составленному руководителем — это:

метод Дельфи  
 мозговой штурм  
 японская (кольцевая) система  
 социологический опрос

Циклическая последовательность действий субъекта управления, направленных на разрешение проблем и включающих выбор и реализацию альтернативы:

процесс принятия решений  
 определение критериев выбора

функционирование организации  
идентификация проблемы

Последовательность этапов процесса принятия управленческих решений  
анализ ситуации и идентификация проблемы 1  
определение критериев выбора 2  
разработка альтернатив и выбор наилучшей 3  
согласование решения 4  
управление реализацией 5  
контроль и оценка результатов 6

Анализ управленческой ситуации требует \_\_\_\_\_ информации.  
доступности и ясности  
понятности и открытости  
сбора и обработки  
гласности

Управленческой проблемой следует признать расхождение между желаемым и реальным состоянием:  
предприятия в целом  
финансовой системы организации  
управляющего субъекта  
управляемого объекта

Общими симптомами наличия проблем в организации могут являться высокие:  
производительность труда  
объем продаж  
прибыль  
издержки  
текучесть кадров

Общими симптомами наличия проблем в организации могут являться низкие:  
текучесть кадров  
производительность труда  
Издержки  
прибыль  
объем продаж

Показатели, по которым производится сравнение альтернатив и выбор наилучшей из них — это ... выбора.  
Шаблон  
Метод  
критерии  
способ

Этап процесса принятия решения, заключающийся в выявлении отклонений и внесении поправок в план действий — это:  
контроль исполнения  
доведение до исполнителей  
вынесение проблемы  
разработка альтернатив

Разновидность индивидуального метода принятия решений:

эвристический метод  
японская (кольцевая) система  
метод Дельфи  
мозговой штурм

Разновидность коллегиального метода принятия решений:

метод осторожного типа  
эвристический метод  
личностный метод  
японская (кольцевая) система

Равные права руководителей и исполнителей на всю программу выполнения и результаты — это \_\_\_\_\_ авторство.

солидарное  
Пропорциональное  
Иерархическое  
узаконенное

Права на программу и результаты проекта, определяемые соотношением затрат участников, принимавших в нем участие - \_\_\_\_\_ авторство.

пропорциональное  
Узаконенное  
Иерархическое  
солидарное

Технология разработки и реализации решений, основанная на выдаче задания без указания ресурсов его выполнения - \_\_\_\_\_ технология.

программно-целевая  
административная  
инициативно-целевая  
директивная

Первичная роль в достижении успеха при использовании инициативно-целевой технологии разработки и реализации решений принадлежит:

профессионализму специалистов  
квалификации руководителя  
квалификации экспертов  
материальному обеспечению процесса

Технология разработки и реализации решений, основанная на выдаче задания с указанием ресурсов его выполнения - \_\_\_\_\_ технология

программно-целевая  
инициативно-целевая  
директивная  
административная

Основные условия использования программно-целевой технологии разработки и принятия управленческого решения:

время выполнения задания - до 1 месяца  
немассовое производство нового продукта  
время выполнения задания до 1 года

большой объем типовых процедур  
штат работников организации не более 10 человек  
штат работников организации не более 1500 человек

Основные условия использования инициативно-целевой технологии разработки и принятия управленческого решения:

большой объем типовых процедур  
немассовое производство нового продукта  
время выполнения задания - до 1 месяца  
штат работников организации не более 10 человек  
штат работников организации не более 1500 человек  
время выполнения задания до 1 года

Основные условия использования регламентной технологии разработки и принятия управленческого решения:

инновационный характер разработок  
штат работников организации не более 10 человек  
штат исполнителей не менее 10000 человек  
штат работников организации не более 1500 человек  
возможность непрогнозируемого сокращения ресурсов  
время выполнения задания точно не задано

К системным уровням разработки решений не относят:

операциональный уровень  
нормативный уровень  
концептуальный уровень  
элементный уровень

Результат мыслительной деятельности человека, приводящий к каким-либо выводам и необходимым действиям называют:

объектом ТПР  
системным анализом  
субъектом ТПР  
решением

Эффективность использования ресурсов включается в ... аспект управленческих решений.

экономический  
правовой  
педагогический  
социальный

Учет инновационной готовности персонала включается в ... аспект управленческих решений.

экономический  
организационный  
педагогический  
психологический

Перечислите основные функции ТУР:

направляющая, координирующая, мотивирующая  
контролирующая, координирующая, инновационная  
контролирующая, координирующая, операционная

контролирующая, направляющая, распределительная

Характеристикой какого уровня принятия управленческих решений является широта охвата супервайзеров высшего руководства государственного функциональных начальников

Характеристикой какого уровня принятия управленческих решений является оперативность и четкая формулировка решений супервайзеров высшего руководства государственного функциональных начальников

Характеристикой какого уровня принятия управленческих решений является высокий уровень аргументации супервайзеров высшего руководства государственного функциональных начальников

В зависимости от методов переработки информации выделяю решения: высшего, среднего, низшего звена алгоритмический и эвристические интуитивные и рациональные общие и частные

В зависимости от уровня руководства выделяют решения: высшего, среднего, низшего звена алгоритмический и эвристические интуитивные и рациональные общие и частные

В зависимости от масштаба воздействия выделяют решения: высшего, среднего, низшего звена алгоритмический и эвристические интуитивные и рациональные общие и частные

Составляющей ТПР не является: теория игр теория статистических решений системный анализ обструкционная теория

Гибкие и жесткие решения выделяются по критерию: изменение учета условий реализации решения степени важности временных ограничений срокам действия характеру процесса принятия решений



ЛПР в теории принятия решений – это ...  
 личный прогноз результативности  
 лицо, препятствующее положительному результату  
 логически построенное решение  
 лицо, принимающее решение

**6.2.3.2. Примерные ( типовые) оценочные или иные материалы для проведения  
 рубежного контроля по разделу 2 «Методы выявления, оценки и выбора альтернатив  
 управленческих решений»**

Направление методологии научного познания и социальной практики, в основе которого  
 лежит исследование объектов как систем, имеющих выход (цель), вход, связь с внешней  
 средой, обратную связь, - называется \_\_\_\_\_ подходом к менеджменту  
 системным  
 комплексным  
 ситуационным  
 интеграционным

Подход к менеджменту, учитывающий технические, экологические, экономические,  
 организационные, социальные, психологические и другие аспекты менеджмента в их  
 взаимосвязи, - называется  
 комплексным  
 функциональным  
 интеграционным  
 маркетинговым

Подход к менеджменту, направленный на исследование и усиление взаимосвязей: между  
 отдельными подсистемами и элементами системы менеджмента, между стадиями  
 жизненного цикла объекта управления, между уровнями управления по вертикали, между  
 субъектами управления по горизонтали, - называется  
 интеграционным  
 ситуационным  
 функциональным  
 нормативным

Подход к менеджменту, предусматривающий ориентацию управляющей подсистемы при  
 решении любых задач на потребителя, - называется  
 маркетинговым  
 нормативным  
 административным  
 ситуационным

Подход к менеджменту, рассматривающий потребность как совокупность функций, которые  
 нужно выполнить для ее удовлетворения,- называется  
 функциональным  
 процессным  
 комплексным  
 производственным

Подход, при применении которого объект управления рассматривается в диалектическом  
 развитии, причинно-следственных связях и соподчиненности, проводится ретроспективный  
 анализ за 5-10 и более предыдущих лет и дается перспективный анализ, называется

динамическим  
 воспроизводственным  
 системным  
 комплексным

Подход к менеджменту, ориентированный на постоянное возобновление производства товара для удовлетворения потребностей конкретного рынка с меньшими, по сравнению с лучшим аналогичным объектом на данном рынке, совокупными затратами на единицу полезного эффекта, называется

воспроизводственным  
 маркетинговым  
 процессным  
 ситуационным

Подход к менеджменту, рассматривающий функции управления как взаимосвязанные, а процесс управления – как сумму всех функций, серию непрерывных взаимосвязанных действий, - называется

процессным  
 функциональным  
 системным  
 комплексным

Подход к менеджменту, заключающийся в установлении нормативов управления по всем подсистемам менеджмента, - называется

нормативным  
 административным  
 функциональным  
 системным

Подход к менеджменту, заключающийся в переходе от качественных к количественным оценкам при помощи математических и статистических методов, инженерных расчетов, экспертных оценок, систем баллов и др., - называется

количественным  
 качественным  
 функциональным  
 интеграционным

Подход к менеджменту, заключающийся в регламентации функций, прав, обязанностей, нормативов качества, затрат, продолжительности, элементов системы менеджмента в нормативных актах, - называется

административным  
 нормативным  
 ситуационным  
 воспроизводственным

Подход к менеджменту, целью которого является оказание помощи работнику в осознании своих собственных возможностей, творческих способностей на основе применения концепции поведенческих наук к построению и управлению фирмой, - называется

поведенческим  
 ситуационным  
 административным  
 воспроизводственным

Подход к менеджменту, базирующийся на том, что пригодность различных методов управления определяется конкретными обстоятельствами, - называется  
 ситуационным  
 административным  
 функциональным  
 динамическим

Совокупность элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом и образующих определенную целостность, единство, называется  
 системой  
 комплексом  
 структурой  
 составом

Принципиальная несводимость свойств системы к сумме свойств составляющих ее элементов и выводимость из последних свойств целого, является свойством \_\_\_\_\_  
 системы  
 целостности  
 непрерывности  
 структурности  
 множественности

Возможность описания системы через сети ее связей и отношений отражает свойство  
 структурности  
 множественности  
 иерархичности  
 динамичности

Свойство системы, когда ее каждый компонент, в свою очередь, может рассматриваться как система, а исследуемая система представляет собой один из компонентов более широкой, глобальной системы, является свойством  
 иерархичности  
 множественности описания  
 непрерывности функционирования  
 структурности

То обстоятельство, что в силу принципиальной сложности каждой системы ее адекватное познание требует построения множества различных моделей, каждая из которых описывает лишь определенный аспект системы, отражается в свойстве  
 множественности описания  
 непрерывности функционирования  
 сложности восприятия  
 стремления к мобильности

Метод системного исследования объектов, направленный на оптимизацию соотношения между полезным эффектом и совокупными затратами ресурсов за жизненный цикл применяемого по назначению объекта, - называется \_\_\_\_\_ анализом  
 функционально-стоимостным  
 функциональным  
 воспроизводственным  
 системным

Динамика сменяемости выпускаемой и перспективной моделей, товара в координатах времени и программы выпуска товаров каждой модели - называется  
 воспроизводственным циклом товара  
 жизненным циклом товара  
 циклом прибыльности товара  
 циклом замещения товара

Динамика сменяемости выпускаемой, проектируемой и перспективной моделей товара в координатах времени и прибыли, называется  
 циклом прибыльности товара  
 воспроизводственным циклом товара  
 циклом замещения товара  
 жизненным циклом товара

Научные подходы и методы, способствующие принятию и реализации конкурентоспособных управленческих решений, - называется  
 системой менеджмента  
 методологией менеджмента  
 технологией ППР  
 принципами ППР

Принцип, предполагающий разделение на составные части анализируемых сложных явлений, предметов с целью глубокого изучения их свойств, а в последующем рассмотрение их в целом во взаимосвязи и взаимозависимости, - называется принципом  
 единства анализа и синтеза  
 выделения ведущего звена  
 обеспечения сопоставимости вариантов  
 оперативности и современности

Принцип анализа, предполагающий ранжирование факторов, постановку целей и установление способов достижения этой цели, - называется принципом  
 выделения ведущего звена  
 оперативности и современности  
 единства анализа и синтеза  
 количественной определенности

Специальный прием сопоставления взаимосвязанных показателей хозяйственной деятельности с целью выяснения и измерения их взаимного влияния, а также подсчета резервов повышения эффективности производства, называется методом  
 балансовым  
 сравнений  
 группировок  
 индексным

Метод анализа, применяемый при изучении сложных явлений, отдельные элементы которых неизмеримы, и позволяющий провести разложение по факторам относительных и абсолютных отклонений обобщающего показателя, называется  
 индексным  
 балансовым  
 цепных подстановок  
 элиминирования

Метод анализа, заключающийся в получении ряда скорректированных значений обобщающего показателя путем последовательной замены базисных значений факторов — сомножителей фактическим, - называется методом цепных подстановок  
индексным методом  
методом элиминирования  
балансовым методом

Метод, позволяющий выделить действие одного фактора на обобщающие показатели производственно-хозяйственной деятельности, и исключающий действие других факторов, - называется методом элиминирования  
упрощения  
сокращения  
цепных подстановок

Подведение общего результата действия различных факторов на обобщающий показатель производственно-хозяйственной деятельности предприятия - называется приемом сводки  
группировки  
относительных величин  
обобщающих показателей

Выделение среди изучаемых явлений характерных групп по тем или иным признакам - называется приемом группировки  
структурирования  
элиминирования  
индукции

Характеристику изменений показателей во времени, показ последовательных значений показателей, вскрытие закономерностей и тенденций развития - отражает прием анализа динамических рядов  
группировки  
прогнозирования  
экстраполяции

Изучение всей совокупности явлений, характеризующих какую-либо одну сторону производственно-хозяйственной деятельности предприятия, производят с помощью аналитического приема сплошных наблюдений  
выборочных наблюдений  
обобщения  
детализации

Изучение хозяйственной деятельности предприятия на основе типовых представителей всей совокупности явлений, процессов - производится на основе аналитического приема выборочного наблюдения  
сплошного наблюдения  
детализации  
сводки

Раскрывают связи между частями целого, итоги деятельности отдельных подразделений и определяют степень их влияния на общие результаты с помощью аналитического приема обобщения  
группировки  
сплошного наблюдения  
сводки

Процедура установления силы влияния факторов на функцию или результативный признак с целью ранжирования факторов для разработки плана организационно-технических мероприятий по улучшению функции называется  
факторным анализом  
функционально-стоимостным анализом  
методом элиминирования  
системным анализом

Число основных этапов проведения функционально-стоимостного анализа составляет  
7  
10  
5  
6

Описательный подход к ППР называется  
дескриптивным  
дедуктивным  
адаптивным  
деструктивным

В экономической литературе \_\_\_\_\_ подход иногда отождествляется с более узким понятием — «институциональный подход»  
описательный  
дедуктивный  
синтетический  
аналитический

Одним из дескриптивных методов подготовки и принятия управленческого решения является  
прогнозирование  
планирование  
эвристика  
элиминирование

Научно-обоснованное суждение о возможных состояниях объекта в будущем, об альтернативных путях и сроках его существования - называется  
прогнозом  
планом  
предвидением  
трендом

Взаимоуязванности и соподчиненности прогнозов развития объектов прогнозирования и прогностического фона требуют принципы  
системности

комплектности  
непрерывности  
адекватности

Корректировки прогноза (по мере поступления новых данных об объекте прогнозирования или о прогнозном фоне) требует принцип

непрерывности  
оптимальности  
адекватности  
системности

Характеризует не только процесс выявления, но и оценку устойчивых тенденций и взаимосвязей в развитии производства и создании теоретического аналога реальных экономических процессов (с их полной и точной имитацией) принцип

адекватности  
непрерывности  
оптимальности  
вариантности

Методы, основанные на прогнозировании поведения или развития объектов в будущем по тенденциям его поведения в прошлом, носят название

экстраполяции  
интерполяции  
тренда  
оптимизации

Выполнение прогнозов для строго определенной научно-исследовательской или проектно-конструкторской организации, а также предприятия-изготовителя объекта, характеризует принцип

адресности  
непрерывности  
адекватности  
прямоточности

В систематическом сборе и обработке дополнительной информации и внесении необходимых корректив в прогноз отражается принцип ..... организации прогнозирования

непрерывности  
параллельности  
прямоточности  
автоматичности

Помогает точнее оценить вероятность реализации выявленной тенденции изменения полезного эффекта и затрат на его получение принцип ..... организации работ по прогнозированию

адекватности  
альтернативности  
непрерывности  
параллельности

С возможностью развития объекта по разным траекториям, закладываемым в конструкцию или технологию, связан принцип ..... организации работ по прогнозированию

альтернативности  
 адаптивности  
 непрерывности  
 адекватности

В максимальном использовании факторов внешней и внутренней среды объекта как системы, в приспособлении методов и параметров прогнозирования к этим факторам, заключается принцип \_\_\_\_\_ организации работ по прогнозированию  
 адаптивности  
 альтернативности  
 адекватности  
 непрерывности

На принципе аналогии, т.е. возможности изучения объекта не непосредственно, а через рассмотрение другого, подобного ему и более доступного, основывается метод  
 моделирования  
 конструирования  
 прогнозирования  
 имитирования

Модели, изменяющиеся в процессе решения задачи, в зависимости от поступающей информации о возможных результатах альтернатив решения, называются  
 адаптивными  
 дескриптивными  
 ассимилирующимися  
 концептуальными

Модели, предназначенные для описания объяснения наблюдаемых фактов или прогноза поведения объектов, называются  
 дескриптивными  
 нормативными  
 имитационными  
 концептуальными

Приближенное представление о рассматриваемом объекте или процессе, фиксирующее наиболее существенные параметры и связи между ними, дает ..... модель  
 концептуальная  
 дескриптивная  
 физическая  
 адаптивная

Выявление горизонтальных и вертикальных причинно-следственных связей между главными факторами, характеризующими управленческие, экономические, социальные или другие процессы, с целью воспроизведения процессов при анализе, прогнозировании и оценке параметров объектов называется \_\_\_\_\_ моделированием  
 логическим  
 имитационным  
 кибернетическим  
 экономико-математическим

Риск деятельности компании, обусловленный характером бизнеса, называется предпринимательским



коммерческим  
 производственным  
 имущественным

В возможности получения как положительного, так и отрицательного результата, выражаются риски  
 спекулятивные  
 чистые  
 политические  
 торговые

Опасность потерь в процессе финансово-хозяйственной деятельности представляют собой \_\_\_\_\_ риски

коммерческие  
 чистые  
 политические  
 спекулятивные

Риски, связанные с вероятностью потерь имущества гражданина (предпринимателя) по причине кражи, диверсии, халатности, перенапряжения технической и технологической систем и т.п., называются  
 имущественными  
 производственными  
 торговыми  
 инвестиционными

Риски, связанные с убытком по причине задержки платежей, отказа от платежа в период транспортировки товара, непоставки товара и т.п., представляют собой \_\_\_\_\_ риски  
 транспортные  
 имущественные  
 кредитные  
 процентные

Опасность валютных потерь, связанных с изменением курса одной иностранной валюты по отношению к другой, при проведении внешнеэкономических, кредитных и других валютных операций, представляют собой риски  
 валютные  
 дефляционные  
 биржевые  
 процентные

Риски, связанные с возможностью потерь при реализации ценных бумаг или других товаров из-за изменения оценки их качества и потребительской стоимости, являются рисками  
 ликвидности  
 валютными  
 кредитными  
 биржевыми

Риск наступления косвенного финансового ущерба в результате неосуществления какого-либо мероприятия называется риском  
 упущенной выгоды  
 снижения доходности

ликвидности  
 прямых финансовых потерь

Опасность потерь коммерческими банками, кредитными учреждениями, инвестиционными институтами, селинговыми компаниями в результате превышения процентных ставок, выплачиваемых ими по привлеченным средствам, над ставками по предоставленным кредитам, относится к рискам

процентным  
 кредитным  
 селективным  
 биржевым

Опасность неуплаты заемщиком основного долга и процентов, причитающихся кредитору, представляет собой риск

кредитный  
 селективный  
 процентный  
 банкротства

Риски неправильного выбора способа вложения капитала, вида ценных бумаг для инвестирования в сравнении с другими видами ценных бумаг при формировании инвестиционного портфеля, являются рисками

селективными  
 кредитными  
 биржевыми  
 банкротства

Опасность в результате неправильного выбора способа вложения капитала, полной потери предпринимателем собственного капитала и его неспособности рассчитываться по взятым на себя обязательствам, представляют собой риски

банкротства  
 ликвидности  
 кредитные  
 селективные

Все виды рисков, связанные с конкурентной инвестицией, относятся к рискам

несистематическим  
 систематическим  
 чистым  
 спекулятивным

Неточность, неполноценность, противоречивость исходной информации; неоднозначность целей, способов их достижения и последствий принимаемых решений, называется

неопределенностью  
 случайностью  
 событием  
 вероятностью

Состоянию, когда при совершении операции фирма ничем не рискует, отсутствуют какие-либо потери, фирма получает, как минимум, расчетную прибыль, соответствует

безрисковая область  
 область минимального риска

область приемлемого риска  
 область повышенного риска

Состоянию, когда в результате деятельности фирма рискует частью или всей величиной чистой прибыли, соответствует  
 область минимального риска  
 безрисковая область  
 область приемлемого риска  
 область повышенного риска

Состоянию, когда в результате деятельности фирма рискует тем, что, в худшем случае, произведет покрытие всех затрат, а в лучшем – получит прибыль намного меньше расчетного уровня, соответствует область \_\_\_\_\_ риска  
 повышенного  
 минимального  
 критического  
 катастрофического

Состоянию, когда в результате деятельности фирма рискует потерять не только прибыль, но и недополучить предполагаемую выручку, а затраты будет возмещать за свой счет, соответствует область \_\_\_\_\_ риска  
 критического  
 максимального  
 приемлемого  
 недопустимого

Состоянию, когда деятельность фирмы приводит к банкротству, потере инвестиций, соответствует область \_..... риска  
 катастрофического  
 максимального  
 критического  
 ликвидности

Все факторы, влияющие на степень риска, не зависящие непосредственно от самой фирмы, называются  
 объективными  
 субъективными  
 внешними  
 качественными

Все факторы, влияющие на степень риска, характеризующие непосредственно данную фирму (производственный потенциал, кадровый состав, хозяйственные связи, финансовое состояние), называются  
 субъективными  
 объективными  
 внутренними  
 качественными

Численное определение размеров отдельных рисков и риска проекта в целом, производимое различными методами, является \_\_\_\_\_ анализом риска  
 количественным  
 качественным

системным  
численным

Изменения (колеблемость) количественной оценки признака при переходе от одного случая к другому, называется  
вариацией  
случайностью  
событием  
частотой

Мера разбросов (рассеивания, отклонения) фактического значения признака от его среднего значения называется  
дисперсией  
вариацией  
частотой  
частостью

В отыскании и использовании сходств, подобий явлений, предметов, систем (то есть новые идеи и предложения возникают на основе сопоставления с другими аналогичными объектами) заключается метод  
использования аналогов  
экспертных оценок  
целесообразности затрат  
снижения доходности

Отношение числа появлений случайного события к общему числу наблюдений, называется  
частотой  
частостью  
вероятностью  
дисперсией

Математический аппарат для выбора стратегии в конфликтных ситуациях, позволяющий предпринимателю или менеджеру лучше понимать конкурентную обстановку и сводящий к минимуму степень риска, дает  
теория игр  
математическая статистика  
теория вероятностей  
экономико-математическое моделирование

Степень отклонения ожидаемого значения от средней величины представляет собой  
колеблемость результата  
вероятность результата  
дисперсию  
асимметрию

Рисковые вложения капитала и экономические отношения между хозяйствующими субъектами в процессе реализации риска являются в риск-менеджменте .....  
управления  
объектом  
субъектом  
предметом  
фактором

Специальная группа людей, которая посредством различных приемов и способов управленческого воздействия осуществляет целенаправленное функционирование объекта управления, является в риск-менеджменте  
 субъектом управления  
 объектом управления  
 управляющей системой  
 функцией управления

Организация разрешения риска, рискованных вложений капитала, работы по снижению величины риска, процесса страхования рисков, относится в риск-менеджменте к функциям  
 объекта управления  
 субъекта управления  
 управляющей системы  
 финансового менеджера

Прогнозирование, организация, регулирование, координация, стимулирование, контроль риска в риск-менеджменте, относится к функциям  
 субъекта управления  
 объекта управления  
 управляющей системы  
 организации риск-менеджмента

Объединение людей, совместно реализующих программу рискованного вложения капитала на основе определенных правил и процедур, представляет собой в риск-менеджменте .....  
 организацию  
 регулирование  
 координацию  
 контроль

Воздействие на объект управления, посредством которого достигается состояние устойчивости этого объекта в случае возникновения отклонения от заданных параметров, представляет собой в риск-менеджменте  
 регулирование  
 координацию  
 стимулирование  
 контроль

Согласованность работы всех звеньев системы управления риском, аппарата управления и специалистов, представляет собой в риск-менеджменте  
 координацию  
 регулирование  
 контроль  
 стимулирование

Побуждение финансовых менеджеров и других специалистов к заинтересованности в результате своего труда представляет собой в риск-менеджменте  
 стимулирование  
 организацию  
 регулирование  
 координацию

Проверку организации работы по снижению степени риска представляет собой  
 контроль  
 регулирование  
 стимулирование  
 проверку

Фактические убытки предпринимателя, затраты на снижение величины этих убытков или  
 затраты по возмещению таких убытков и их последствий называются  
 стоимостью риска  
 степенью риска  
 ущербом  
 рисковым вложением

В выборе одного из возможных вариантов рискованных вложений, дающего наибольшую  
 эффективность результата при минимальном или приемлемом для инвестора риске,  
 заключается сущность правила стратегии риск-менеджмента, называемого  
 максимумом выигрыша  
 оптимальной вероятностью результата  
 оптимальной колеблемостью результата  
 минимумом затрат

В выборе решения, при котором вероятности выигрыша и проигрыша для одного и того же  
 рискованного вложения капитала имеют небольшой разрыв, заключается сущность правила  
 стратегии риск-менеджмента, называемого  
 оптимальной колеблемостью результата  
 оптимальной вероятностью результата  
 оптимального сочетания выигрыша и величины риска  
 максимумом выигрыша

Из перечисленного: 1) избежание; 2) удержание; 3) передача; 4) страхование – средствами  
 разрешения рисков являются  
 1,2,3  
 2 только  
 1 только  
 1,3,4

Простое уклонение от мероприятия, связанного с риском, означает \_\_\_\_\_ риска  
 избежание  
 удержание  
 передачу  
 снижение степени

Оставление риска за инвестором, т. е. на его ответственности, означает \_\_\_\_\_ риска  
 удержание  
 снижение степени  
 избежание  
 самострахование

Сокращение вероятности и объема потерь – это \_\_\_\_\_ риска  
 снижение степени  
 удержание  
 избежание

предотвращение

Процесс распределения капитала между различными объектами называется  
 диверсификацией  
 лимитированием  
 хеджированием  
 самострахованием

Установление предельных сумм расходов, продажи, кредита и т.п., применяемое банками при выдаче ссуд, при заключении договора на овердрафт и т.д., является в риск-менеджменте приемом  
 лимитирования  
 диверсификации  
 хеджирования  
 удержания

Децентрализованная форма создания натуральных и страховых фондов непосредственно в хозяйствующем субъекте, особенно в тех, чья деятельность подвержена риску, представляет собой прием  
 самострахования  
 страхования  
 диверсификации  
 лимитирования

Система заключения срочных контрактов и сделок, учитывающая вероятностные в будущем изменения обменных валютных курсов и преследующая цель – избежать неблагоприятных последствий этих изменений, представляет собой прием  
 хеджирования  
 страхования от валютных рисков  
 приобретения дополнительной информации о выборе и результатах  
 приобретения контроля над деятельностью в связанных областях

На сопоставлении величины исходной инвестиции с общей суммой дисконтированных чистых денежных поступлений, генерируемых ею в течение прогнозируемого срока, основан метод расчета  
 чистого приведенного эффекта  
 индекса рентабельности инвестиции  
 нормы рентабельности инвестиции  
 определения срока окупаемости инвестиции

Максимально допустимый относительный уровень расходов, которые могут быть ассоциированы с данным проектом, отражает показатель  
 нормы рентабельности инвестиции  
 чистого приведенного эффекта  
 определения срока окупаемости инвестиции  
 индекса рентабельности инвестиции

Решение человека, основанное на собственном ощущении того, что его выбор правильный, называется  
 интуитивным  
 основанным на суждении  
 импульсивным

осторожным

Решение, принятое человеком, опираясь на опыт прошлого, называется \_\_\_\_\_  
 основанным на суждении  
 импульсивным  
 интуитивным  
 дедуктивным

Менеджеры, внимательно и критически относящиеся к своим действиям, выдвигаемым гипотезам и их проверке, прежде чем приступить к принятию решения, имеющие сформулированную исходную идею, – принимают \_\_\_\_\_ решения  
 уравновешенные  
 осторожные  
 интуитивные  
 рискованные

Авторы, которые легко генерируют самые разнообразные идеи в неограниченном количестве, но не в состоянии их как следует проверить, уточнить, оценить, принимают \_\_\_\_\_ решения  
 импульсивные  
 интуитивные  
 рискованные  
 основанные на суждении

Решения, в которых контрольные и уточняющие действия преобладают над генерированием идей, в которых трудно обнаружить оригинальность, блеск ума, новаторство, являются \_\_\_\_\_ решениями  
 инертными  
 уравновешенными  
 осторожными  
 интуитивными

Тщательностью оценки менеджером всех вариантов, сверхкритичным подходом к делу, характеризуются \_\_\_\_\_ решения  
 осторожные  
 уравновешенные  
 основанные на суждении  
 инертные

### **6.2.3.3. Примерные ( типовые) оценочные или иные материалы для проведения рубежного контроля по разделу 3 «Методы реализации и оценки эффективности управленческих решений»**

Назовите первоочередное требование, которое предъявляется к управленческому решению?  
 адаптированность  
 наличие цели  
 обоснованность  
 реализуемость  
 эффективность.

От чего зависит ценность информации, получаемой в процессе принятия управленческого решения?



от правильности решения  
от эффективности принятого решения  
от точности поставленной задачи  
от размера инвестиций

Какой из этапов процесса принятия управленческих решений позволяет сравнить достоинства и недостатки каждой альтернативы и проанализировать вероятностные результаты их реализации?

определение рейтинг-критериев  
сбор и анализ информации  
разработка альтернативных решений  
оценка вариантов, выбор лучшего варианта  
оценка эффективности решения

Осуществление какого этапа процесса принятия управленческого решения позволяет накопить и систематизировать опыт в принятии решений?

сбор и анализ информации  
оценка вариантов, выбор лучшего варианта  
реализация выбранного варианта  
оценка эффективности решения

Каково содержание процесса выявления оцениваемых показателей в системном анализе?

установление границ объекта, расширение границ, разделение сложных объектов на подсистемы  
рост влияния человеческого фактора, быстрое изменение факторов внешней среды, ускорение НТП  
установление границ объекта, определение показателя эффективности, выбор внутрисистемных независимых переменных, выбор метода анализа  
определение показателя эффективности, оценка характеристики объекта, выбор показателей экономического и технологического характера  
все ответы верны

Выберите тот вариант ответа, который отражает критерий оценки эффективности управленческого решения?

наименьшие затраты на выпуск единицы продукции  
эффективное использование трудовых ресурсов  
рост производительности труда  
качество обслуживания клиентов

Что предполагает эффективность управленческого решения в каждом конкретном случае?

выбор оптимального варианта с учетом критерия оценки эффективности  
выбор оптимального варианта на основе суждения менеджера  
рассмотрение нескольких вариантов и отсеивание нежелательных  
выбор решения экспертным методом путем голосования  
выбор правильного решения без учета каких-либо критериев

Как можно определить общий критерий эффективности принятого решения?

отношением себестоимости произведенной продукции к величине основных фондов  
умножением достигнутых эффектов по принятому решению на соответствующий коэффициент дисконтирования  
отношением полученного в результате реализации решения эффекта, выраженного показателем степени достижения цели, к величине затрат на разработку

суммированием прибыли, полученной в результате принятия решения  
вычитанием из прибыли, полученной в процессе реализации решения, всех затрат на разработку и реализацию решения

Какие факторы определяют эффективность управленческих решений?

факторы технического характера, проявляющиеся на разных стадиях процесса разработки и реализации решений

факторы организационного характера, проявляющиеся на разных стадиях процесса разработки и реализации решений

факторы экономического характера, проявляющиеся на разных стадиях процесса разработки и реализации решений

факторы социально-психологического характера, проявляющиеся на разных стадиях процесса разработки и реализации решений

Под эффективностью управленческого решения понимается ...

результат, полученный от реализации решения

разность между полученным эффектом и затратами на реализацию решения

отношение эффекта от реализации решения к затратам на его разработку и осуществление  
достижение поставленной цели

Управленческие решения, направленные на повышение эффективности функционирования персонала — решения по:

общим вопросам

повторяющимся вопросам

активизации деятельности

координации

Эффективность использования ресурсов включается в ... аспект управленческих решений

экономический

правовой

педагогический

социальный

В выборе одного из возможных вариантов рискованных вложений, дающего наибольшую эффективность результата при минимальном или приемлемом для инвестора риске, заключается сущность правила стратегии риск-менеджмента, называемого

максимумом выигрыша

оптимальной вероятностью результата

оптимальной колеблемостью результата

минимумом затрат

Каким требованиям должно отвечать решение:

обоснованность

четкость формулировок

своевременность и эффективность

реальная осуществимость

С точки зрения цели управленческие решения классифицируются:

коммерческие

одноцелевые

многоцелевые

некоммерческие

стратегические

Какой этап не входит в процесс разработки управленческого решения:

постановка задач  
 разработка вариантов решения  
 выбор варианта  
 организация выполнения решения и его оценка  
 мотивация результатов решения

Какие подэтапы включает этап разработки вариантов решения:

формулирование требований и ограничений  
 оценка возможных последствий  
 сбор необходимой информации  
 определение критериев выбора  
 разработка возможных вариантов решений

Процесс управления направлен на:

удовлетворение потребностей жителей  
 достижение цели  
 организацию выполнения принятых решений

Какие требования надо учитывать в процессе выявления и ограничения альтернатив:

взаимоисключаемость элементов  
 количество альтернатив  
 обеспечение одних и тех же условий описания альтернатив  
 полнота совокупности альтернатив  
 соответствие альтернатив цели

Какие этапы можно выделить в сравнительном анализе полезности альтернатив:

анализ зависимости компонент целевой системы от результатов реализации альтернатив  
 количественная оценка альтернатив  
 анализ соответствия альтернатив цели  
 комплексная оценка полезности альтернатив  
 качественная оценка альтернатив

Как оценивается эффективность управленческого решения:

степенью достижения результата на единицу затрат  
 сокращением капиталовложений  
 уменьшением затрат  
 уменьшением времени  
 уменьшением качества

Какие понятия являются объективными:

риск  
 вероятность риска  
 определенность  
 количество неопределенностей  
 неопределенность

Какой подход к оценке эффективности управленческих решений предусматривает анализ ретроспективы и прогноз:

ситуационный

динамический  
 функциональный  
 системный  
 маркетинговый

Исходным моментом реализации управленческого решения является:  
 составление календарного графика, ввода его в действие  
 последующий контроль процесса реализации  
 анализ ретроспективы и прогноз  
 ответственность за реализацию  
 все вышеперечисленное

По формам проведения контроль делится на:  
 внутренний  
 внешний  
 сплошной  
 прерывистый  
 выборочный

По методам проведения контроль делится на:  
 внутренний  
 внешний  
 сплошной  
 прерывистый  
 выборочный

При принятии решений в условиях неопределенности применяются:  
 детерминированные методы  
 стратегические игры  
 морфологический анализ

Какой критерий называется критерием крайнего пессимизма?  
 критерий Вальда  
 критерий Сэвиджа  
 критерий Гурвица

В каком случае при принятии решения в условиях стохастической неопределенности используется Байесовский принцип?  
 полностью отсутствует информация о состояниях природы  
 есть основания для выдвижения гипотез о состояниях природы  
 известны вероятности состояний природы

Определите последовательную реализацию этапов процесса принятия решений:  
 диагноз проблемы 1  
 оценка альтернатив 4  
 формулировка ограничений и критериев для принятия решений 3  
 выявление альтернатив 2  
 окончательный выбор 5

Выбрать факторы сопоставления альтернативных вариантов:  
 фактор времени  
 фактор качества объекта

фактор масштаба производства объекта  
 фактор инвариантности  
 фактор инфляции  
 фактор риска и неопределенности

Выбрать параметры качества управленческого решения:  
 степень риска вложения инвестиций  
 показатель деструкции  
 коэффициент дисперсионной конкордации  
 степень адекватности теоретической модели фактическим данным

Определить критерий приемлемости управленческого решения:  
 заранее определенные параметры, которым должно удовлетворять управленческое решение  
 показатель, характеризующий его достоверность  
 самая длинная последовательность событий при выполнении проекта

Выбор, обусловленный знаниями и накопленным опытом – это  
 запрограммированное решение  
 организационное решение  
 рациональное решение  
 незапрограммированное решение  
 решение, основанное на суждении

Цель управленческого решения – это  
 обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам  
 определение миссии организации  
 проверка и контроль служащих  
 минимизация издержек

Оптимизация решений  
 определение будущего  
 процесс перебора множества факторов, влияющих на результат и выбор наилучшего  
 определение совокупности параметров, удовлетворяющих потребителя решения

### **3.3. Предэкзамениционное тестирование**

Каков масштаб последствий управленческого решения?  
 последствия касаются непосредственно менеджера  
 распространяются на определенное подразделение организации  
 распространяются на организацию в целом  
 влияют на жизнь большого количества людей

Определенные меры, направленные на реализацию целей организации, достигаются в форме:  
 выявления проблем  
 разработки решения  
 контроля выполнения решения  
 принятия и осуществления решений

Кто в организации занят реализацией управленческого решения?  
 менеджер  
 исполнители-специалисты  
 генеральный директор

весь персонал без исключения  
сторонние организации-партнеры.

В каком аспекте рассматривается управленческое решение?

в организационном  
в психологическом  
в правовом, информационном и экономическом  
в социальном

Как трактуется управленческое решение в информационном аспекте?

осознанный выбор альтернативы, направленный на достижение целей организации  
внутренняя мыслительная деятельность субъекта управления, направленная на разрешение проблемы  
обособленная информация, специально подобранная и, затем, проанализированная объектом управления  
организационно-правовой акт, принятый и оформленный субъектом управления в установленном порядке

Назовите первоочередное требование, которое предъявляется к управленческому решению?

адаптированность  
наличие цели  
обоснованность  
реализуемость  
эффективность.

От чего зависит ценность информации, получаемой в процессе принятия управленческого решения?

от правильности решения  
от эффективности принятого решения  
от точности поставленной задачи  
от размера инвестиций  
верны все ответы.

Назовите объект проблем, требующих решения в организации?

итоговые показатели деятельности организации  
повышение себестоимости продукции  
снижение производительности труда  
конфликтные ситуации в организации

Какое требование, предъявляемое к управленческому решению, указывает на то, что решение должно быть принято тогда, когда его реализация может привести к поставленной цели?

адресность  
целенаправленность  
своевременность  
реальность

Из нижеперечисленных вариантов выберите тот, который не является требованием, предъявляемым к управленческому решению:

своевременность  
адресность  
согласованность

адаптированность

По своему содержанию решения, принимаемые в системе управления производством, бывают:

научно-техническими  
экономическими  
организационными  
социальными

Руководитель вынес решение о переносе времени обеденного перерыва внутри фирмы и издал приказ об этом. Определите тип данного решения в зависимости от способа фиксации?

длительно действующее  
разовое  
единоличное  
документально фиксируемое  
устно-распорядительное.

Директор собрал совещание руководителей основных подразделений для совместной выработки решения о возможности выхода фирмы на международный рынок. Какое решение по своей компетенции будет принято в этом случае?

коллегиальное  
единоличное  
устно-распорядительное  
ситуационное  
все ответы верны.

Поиск управленческого решения в области маркетинга связан с генерацией новых, еще неопробованных в условиях рынка, альтернатив. Определите его вид по степени повторяемости проблемы?

традиционное  
специфическое  
долгосрочное

Решение, принятое в системе управления производством, основано на математическом расчете вероятности его исхода. Определите его вид в зависимости от метода переработки информации?

эвристическое  
алгоритмическое  
общее  
частное

Управленческое решение, связанное с освоением нового рынка, по значимости цели может быть отнесено к:

одноцелевому  
многоцелевому  
стратегическому  
тактическому  
традиционному.

В чем основное преимущество детерминированного решения?

известен результат каждой из альтернатив  
решение основано на расчетных методах

все варианты тщательно просчитаны и выверены  
решения отличаются новизной и оригинальностью

Большинство управленческих решений являются:  
детерминированными  
определенными  
эффективными  
качественными  
вероятностными.

Решение о переводе сотрудника на другую должность внутри фирмы, принятое начальником отдела кадров, по сфере воздействия относится к:  
единоличным решениям  
к тактическим решениям  
к локальным решениям  
к глобальным решениям  
к импульсивным решениям.

Менеджер принял быстрое решение, не проверив все возможные альтернативы и не просчитав возможные последствия. Из предложенных вариантов выберите тот, который характеризует вид такого решения:  
инертное  
уравновешенное  
импульсивное  
осторожное  
рациональное.

Какой из этапов процесса принятия управленческого решения предполагает определение параметров и показателей, позволяющих оценить степень достижения конечной цели решения?  
идентификация проблемы  
определение рейтинг-критериев  
сбор и анализ информации  
разработка альтернативных решений

Что осуществляется на стадии принятия управленческого решения?  
разработка и оценка альтернативных решений и курсов действий  
многовариантные расчеты  
отбор критериев выбора оптимального решения  
выбор и принятие наилучшего решения

Каким образом определяют внешние проявления проблем на стадии идентификации проблемы в процессе принятия управленческого решения?  
только в общем виде  
на основе серьезного анализа и изучения  
с применением логического инструментария  
с использованием методов анализа, синтеза, сравнений, дедукции, аналогии, обобщения, абстрагирования  
верны все ответы.

Что представляет собой технология разработки и принятия управленческих решений?



совокупность последовательно повторяющихся действий, складывающаяся из этапов, процедур, операций  
 план деятельности предприятия  
 контроль и реализация решений  
 методы принятия решений  
 результаты реализации управленческого решения.

Что происходит на этапе сбора и обработки информации в процессе принятия решения?  
 определение достаточной информации для правильного выбора  
 выяснение перечня вопросов, необходимых для сбора информации  
 восприятие организацией внешней и внутренней среды  
 сравнение реальных значений контролируемых параметров с запланированными или прогнозируемыми  
 все ответы верны.

Какой из этапов процесса принятия управленческих решений позволяет сравнить достоинства и недостатки каждой альтернативы и проанализировать вероятностные результаты их реализации?  
 определение рейтинг-критериев  
 сбор и анализ информации  
 разработка альтернативных решений  
 оценка вариантов, выбор лучшего варианта  
 оценка эффективности решения.

Из предложенных вариантов выберите тот, который является неправильным действием при оформлении управленческого решения:  
 определение основных методов, определяющих получение конечного результата  
 детальное описание всех производимых работ  
 определение подразделений, работников и привлеченных организаций, которые будут заняты в процессе  
 определение сроков и ответственности исполнителей решения по каждому блоку работ

Укажите тот вариант ответа, который характеризует деловую беседу, проводимую руководителем с целью поделиться собственными взглядами на выполнение решения?  
 приказ  
 предписание  
 отчет  
 обучение  
 совет

Осуществление какого этапа процесса принятия управленческого решения позволяет накопить и систематизировать опыт в принятии решений?  
 сбор и анализ информации  
 оценка вариантов, выбор лучшего варианта  
 реализация выбранного варианта  
 оценка эффективности решения

Укажите тот вариант ответа, который характеризует деловую беседу, проводимую руководителем с целью научить, передать опыт для успешного выполнения решения?  
 убеждение  
 принуждение  
 разъяснение

наставление  
все ответы верны.

Как называется способность руководителя реально оценивать обстоятельства, адаптироваться к ним, не меняя при этом принципиальных позиций?

устойчивость к неопределенности

гибкость

инициативность

толерантность

импульсивность.

Чем характеризуются полнезависимые руководители в процессе принятия решений?

не зависят от текущей ситуации

ориентируются на собственные знания и опыт

выделяют в ситуации наиболее существенные и часто менее заметные черты

используют рациональные стратегии запоминания информации и обладают высокой избирательностью внимания

Финансовый директор фирмы, принимая решение о ценах на продукцию, учитывает изменения курсов валют. В данном случае, какие факторы оказывают непосредственное влияние на процесс принятия решения?

внутренние факторы

внешние факторы

личностные факторы

творческое мышление директора

инициативность директора.

Что такое «система предпочтений» в процессе принятия управленческих решений?

совокупность взглядов, ценностей, убеждений, интересов, с помощью которых индивид сравнивает альтернативы и принимает решение

активный механизм, используемый людьми для сравнения и выбора альтернатив

один из факторов в структуре индивидуальных психических свойств руководителя организации в процессе принятия решения

предпочтения каждого человека, которые скрыты в глубинах человеческой психики и срабатывают при возникновении проблемы выбора

все ответы верны.

Что относится к внутренним факторам, влияющим на процесс принятия решения менеджером коммерческой торговой организации?

цены оптовых посредников

политика государства относительно рыночной ситуации в стране

опыт менеджера, принимающего решение

тактические действия конкурентов

все ответы верны.

Каким путем можно предупредить риск и последствия риска при принятии решений?

путем устранения

путем уменьшения интенсивности поражающих факторов

путем заключения договора страхования

путем применения штрафных санкций

верны все ответы.

Как называется возможная опасность в процессе принятия решения, требующая одновременного сочетания смелости в надежде на успех и учета математического обоснования последствий?

- неопределенность
- определенность
- риск
- вероятность

Как называются изменения в структуре объекта решения, которые влияют на получение тех или иных результатов решения в условиях определенности?

- фактор эффекта
- фактор времени
- фактор затрат
- фактор неопределенности

Какие решения относят к тем, которые принимаются в условиях риска?

- детерминированные
- решения, результаты которых не определены, но вероятность каждого результата может быть рассчитана
- решения, результаты которых нельзя определить с высокой долей вероятности
- интуитивные
- конфликтные

В каком случае решение считается обоснованным?

- если отвечает требованиям, вытекающим из рассматриваемой конкретной ситуации
- если эффективно
- если обеспечивает достижение цели с наименьшими затратами
- если обеспечено всеми необходимыми ресурсами
- если принято своевременно.

На чем основаны неформальные методы принятия управленческих решений?

- на аналитических способностях лица, принимающего решение
- на опыте и интуиции менеджера, принимающего решение
- на математических моделях

Укажите основной недостаток неформальных методов принятия управленческих решений?

- медленный процесс принятия решения
- неверный результат
- слишком сложная схема принятия
- отсутствие гарантии выбора эффективного решения

Кто участвует в процессе принятия решения экспертным методом?

- специалисты-эксперты
- экспертная комиссия
- менеджеры и специалисты предприятия
- рабочие группы специалистов

От чего зависит выбор конкретного метода принятия управленческого решения?

- от квалификации группы исполнителей
- от статуса членов группы в организации
- от зрелости группы как коллектива
- от конкретной ситуации

Назовите группы методов принятия решений, основанных на количественной оценке?

эвристические методы  
неформальные методы  
мозговой штурм  
методы исследования операций

Назовите форму деловой игры, как метода коллективного принятия решения?

моделирование анализируемого процесса в разных вариантах для дальнейшего рассмотрения  
декомпозиция процесса  
структурирование проблемы  
круглый стол

Какой из экспертных методов принятия управленческих решений можно сравнить с процессом обследования врачами пациента?

«Дельфи»  
«Консилиум»  
«Диспансеризация»  
«Метод комиссий»  
«635»

Назовите низкий уровень формализации опроса в процессе применения метода нестандартизированного экспертного вопроса?

анкета  
опросный лист  
неформальная беседа  
официальное интервью

Какой из методов принятия управленческого решения представляет собой заочный и анонимный опрос экспертной группы в несколько туров с согласованием мнений экспертов?

стандартизированный экспертный опрос  
нестандартизированный экспертный опрос  
«коллективный блокнот»  
«дельфи»  
деловая игра

Назовите метод принятия управленческого решения, который более формализован, чем метод комиссий?

экспертное фокусирование  
метод номинальных групп  
мозговой штурм  
метод интеграции решений  
метод «суда».

Укажите верное выражение:

рациональное решение зависит от прошлого опыта  
рациональное решение не зависит от прошлого опыта  
рациональное решение трудно в объяснении  
эффективное решение всегда рационально

Какие решения отсеиваются в ходе обоснования решений специалистами?

рациональные

импульсивные  
нерациональные  
рисковые  
основанные на суждении руководителя.

Каково основное назначение системного анализа в процессе принятия решений?  
оценка большого количества информации  
рассмотрение совокупности формализуемых и неформализуемых показателей  
отсевание неэффективных решений  
представление сущности проблем, стоящих перед руководителями в более обозримом виде  
без предложения окончательного решения

Как называется выбор решения, который сделан руководителем только на основе его ощущения в правильности?  
рациональное решение  
интуитивное решение  
единоличное решение  
рисковое решение  
решение, основанное на суждении.

Какой подход позволяет обеспечить соответствие всех решений по частным вопросам общим целям предприятия?  
ситуационный  
системный  
функциональный  
эффективный  
все ответы верны.

Выберите правильное утверждение:  
чем сложнее структура управляемого объекта, тем более значимо влияние субъективного подхода руководства на принятие решения  
чем централизованней управление в фирме, тем менее значимо влияние субъективного подхода руководства на принятие решения  
чем проще структура управляемого объекта, тем более значимо влияние субъективного подхода руководства на принятие решения  
чем сложнее структура управляемого объекта, тем менее значимо влияние субъективного подхода руководства на принятие решения  
влияние человеческого фактора на принятие решения незначительно.

Какой метод применим в сочетании подходов к реализации управленческих решений?  
математического моделирования  
делегирования полномочий  
эвристический  
экспертных процедур  
Дельфи.

Какие данные необходимы для разработки оперативного плана работы с персоналом?  
сведения о постоянном составе сотрудников  
данные о структуре персонала и социальных услугах  
информация о текучести кадров и потере времени из-за простоев  
данные о продолжительности рабочего дня и заработной плате сотрудников

Как называется план, детализированный по временному, объективному и структурному признакам, с подробной проработкой оперативных действий, с расчетами и обоснованиями?  
 бюджет  
 оперативный план работы с персоналом  
 стратегический план развития  
 производственная мощность  
 проект.

Каково содержание процесса выявления оцениваемых показателей в системном анализе?  
 установление границ объекта, расширение границ, разделение сложных объектов на подсистемы  
 рост влияния человеческого фактора, быстрое изменение факторов внешней среды, ускорение НТП  
 установление границ объекта, определение показателя эффективности, выбор внутрисистемных независимых переменных, выбор метода анализа  
 определение показателя эффективности, оценка характеристики объекта, выбор показателей экономического и технологического характера

Что определяет совокупность свойств, отвечающих потребностям успешного разрешения проблемы, которыми обладает управленческое решение?  
 системный анализ  
 адресность управленческого решения  
 достоверность управленческого решения  
 качество управленческого решения

Из предложенных вариантов выберите тот, который является одним из факторов, определяющих качество управленческого решения?  
 использование научных подходов менеджмента  
 правовая обоснованность принимаемых решений  
 квалификация кадров, осуществляющих разработку, принятие решений  
 наличие механизма реализации управленческого решения

Чем определяется качество исходной информации для принятия решения?  
 достоверностью  
 достаточностью  
 защищенностью от помех и ошибок  
 формой представления

Из предложенных вариантов выберите тот, который является одним из условий, сопровождающих разработку и принятие решений для обеспечения его высокого качества?  
 готовность управляемой системы к исполнению принятых решений  
 структурирование проблемы и построение дерева целей  
 качество исходной информации  
 рациональный характер принимаемого решения  
 все ответы верны.

Одно из условий качества управленческого решения – его гибкость. Что означает этот параметр?  
 устойчивость к возможным ошибкам  
 устойчивость в определении данных  
 возможность изменения результатов решения  
 возможность изменения целей и алгоритмов достижения целей

наличие большого количества альтернатив.

Выберите тот вариант ответа, который отражает критерий оценки эффективности управленческого решения?

наименьшие затраты на выпуск единицы продукции  
 эффективное использование трудовых ресурсов  
 рост производительности труда  
 качество обслуживания клиентов

Что предполагает эффективность управленческого решения в каждом конкретном случае?

выбор оптимального варианта с учетом критерия оценки эффективности  
 выбор оптимального варианта на основе суждения менеджера  
 рассмотрение нескольких вариантов и отсеивание нежелательных  
 выбор решения экспертным методом путем голосования  
 выбор правильного решения без учета каких-либо критериев.

Как можно определить общий критерий эффективности принятого решения?

отношением себестоимости произведенной продукции к величине основных фондов  
 умножением достигнутых эффектов по принятому решению на соответствующий коэффициент дисконтирования  
 отношением полученного в результате реализации решения эффекта, выраженного показателем степени достижения цели, к величине затрат на разработку  
 суммированием прибыли, полученной в результате принятия решения  
 вычитанием из прибыли, полученной в процессе реализации решения, всех затрат на разработку и реализацию решения.

Разработка эффективных управленческих решений обеспечит:

повышение конкурентоспособности продукции и организации на рынке  
 формирование рациональных организационных структур  
 проведение правильной кадровой политики  
 регулирование социально-психологических отношений и создание положительного имиджа компании

Какие факторы определяют эффективность управленческих решений?

факторы технического характера, проявляющиеся на разных стадиях процесса разработки и реализации решений  
 факторы организационного характера, проявляющиеся на разных стадиях процесса разработки и реализации решений  
 факторы экономического характера, проявляющиеся на разных стадиях процесса разработки и реализации решений  
 факторы социально-психологического характера, проявляющиеся на разных стадиях процесса разработки и реализации решений

Из предложенных вариантов выберите тот, который отражает пример внешней информации в рамках деятельности коммерческой фирмы?

отчет о прибылях и убытках  
 бюджет фирмы на предстоящий год  
 анализ состояния рынка  
 сведения о фирме, выложенные на корпоративном сайте  
 табель о рангах.

Какие средства способствуют осуществлению передачи информации между всеми взаимосвязанными подразделениями фирмы в процессе принятия решений?

персональные компьютеры  
 технические средства связи  
 вербальные коммуникации  
 документы

Из предложенных вариантов выберите тот, который отражает пример общекорпоративной информации в рамках деятельности коммерческой фирмы?

реклама продукции фирмы в каталоге  
 демографические данные по региону  
 производственный план  
 бухгалтерский баланс

Для чего нужна информация в процессе принятия решений?

для подготовки соответствующих докладов, отчетов, приказов и предложений  
 для определения миссии организации  
 для максимизации прибыли  
 для извлечения дополнительных источников дохода  
 верны все ответы.

Из предложенных вариантов выберите тот, который отражает пример внутренней информации в рамках деятельности коммерческой фирмы?

данные о перспективах развития отрасли на ближайшие 3 года  
 приказ директора фирмы об увольнении сотрудника  
 информация о фирме в статье специализированного издания  
 сведения о фирме, напечатанные в юбилейном каталоге  
 верны все ответы.

Чему способствует развитие рынка информационных систем для бизнеса, наблюдаемое в современных условиях?

разнообразию решений в области управленческого учета  
 обеспечению оперативного управления производством и сбытом  
 осуществлению эффективного взаимодействия с заказчиками  
 осуществлению эффективного взаимодействия с поставщиками

Что является главной особенностью применения компьютерных технологий в практике решения различных задач управления?

снижение объемов передачи информации на бумажных носителях  
 формирование активной инвестиционной политики, соответствующей особенностям современного состояния экономики  
 упорядочение и формализация всех потенциальных решений, которые будут подлежать автоматизации  
 автоматизация всех управленческих решений  
 устранение ошибок, связанных с человеческим фактором.

На чем базируется пессимизм руководителя?

на заниженной расчетной оценке возможностей персонала  
 на заниженной оценке своих возможностей  
 на заниженной оценке компании  
 на заниженной оценке клиентов, сотрудничающих с компанией



Что подразумевают под собой человеческие факторы, которые влияют на ход принятия решений?

выражение требований политической целесообразности осуществления или достижения альтернативы

выражение требований социальной целесообразности осуществления или достижения альтернативы

выражение требований человеческой этики

выражение требований морали

С чем связан практицизм руководителя?

с частыми выездами руководителя в командировки

с высоким профессионализмом в управленческой деятельности

с заниженной оценкой возможностей компании

с большим опытом работы и отработкой стереотипных подходов к разработке управленческих решений

с завышенной оценкой своих возможностей.

Что такое «утилитарная власть»?

воздействие на подчиненных посредством личного примера

воздействие посредством сильных мотивов

личный авторитет руководителя

неформальная власть

власть группы, организации

Что характеризует лидера социального управления?

умение использовать профессиональные и личные качества для грамотного выдвижения целей управления

умение обосновать и своевременно скорректировать цели управления

способность к созданию сильной дееспособной организации

способность к выбору оптимальных методов решения поставленных задач и осуществлению эффективного контроля на всех этапах управления

Какие динамические характеристики процесса принятия решения зависят от темперамента руководителя?

интенсивность принятия решения

темп принятия решения

ритм принятия решения

Какой тип темперамента свойственен руководителю, принимающему быстрые, оперативные решения с высокой степенью риска?

сангвинический

холерический

флегматический

меланхолический

Из предложенных вариантов выберите тот, который является примером нарушения моральных норм, не влекущих за собой уголовного преследования, но недопустимых в менеджменте?

директор предприятия приветствует стремление работника увеличить продажи компании, поощряя его материально

директор назначает на должность руководителя отдела своего давнего приятеля, не имеющего высшего образования и опыта управленческой деятельности

руководитель финансовой службы уклоняется от налогов и скрывает истинную величину доходов

Из предложенных вариантов выберите тот, который содержит характеристику сангвинического типа темперамента руководителя, принимающего решение?

руководитель не рассматривает компромиссы, решение принимает быстро, импульсивно, не успевая тщательно оценить ситуацию

руководитель тщательно обдумывает решение, затрачивая большое количество времени, выверяет и советуется со специалистами, не особенно доверяя техническим средствам

руководитель предпочитает коллективное обсуждение вариантов решения проблемы, использует информационные системы для облегчения расчетов результата, окончательное решение принимает быстро и оперативно

руководитель в принятии решения учитывает все возможные отрицательные последствия, несмотря на это, он тщательно следит за ходом выполнения своего решения, вникает во все тонкости и нюансы проблем, возникающих в ходе реализации решения

руководитель предпочитает не принимать решение в напряженных ситуациях, его решение учитывает даже второстепенные проблемы, они детально проработаны и реальны в исполнении.

Из предложенных вариантов выберите тот, который содержит характеристику флегматического типа темперамента руководителя, принимающего решение?

руководитель не рассматривает компромиссы, решение принимает быстро, импульсивно, не успевая тщательно оценить ситуацию

руководитель тщательно обдумывает решение, затрачивая большое количество времени, выверяет и советуется со специалистами, не особенно доверяя техническим средствам

руководитель предпочитает коллективное обсуждение вариантов решения проблемы, использует информационные системы для облегчения расчетов результата, окончательное решение принимают быстро и оперативно

руководитель в принятии решения учитывает все возможные отрицательные последствия, несмотря на это, он тщательно следит за ходом выполнения своего решения, вникает во все тонкости и нюансы проблем, возникающих в ходе реализации

руководитель предпочитает не принимать решение в напряженных ситуациях, его решения учитывает даже второстепенные проблемы, они детально проработаны и реальны в исполнении.

#### **6.2.4 Примерные (типовые) оценочные средства или иные материалы для проведения промежуточной аттестации**

Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена по тестовым заданиям и практико-ориентированным (практическим) заданиям.

Примерные вопросы к экзамену по дисциплине «Методы принятия управленческих решений»

Вопрос	Код компетенции (согласно РПД)
1. Цель и задачи дисциплины «Разработка управленческих решений».	ОПК-2.1.1/2/3
2. Формы авторитета руководителя.	ОПК-2.1.1/2/3
3. Три основные системы, в которых принимаются управленческие решения.	ОПК-2.1.1/2/3
4. Влияние темперамента руководителя на разработку управленческого решения.	ОПК-2.1.1/2/3

5. Глобализация мышления при разработке управленческого решения.	ОПК-2.1.1/2/3
6. Женский и мужской стиль управления.	ОПК-2.1.1/2/3
7. Сущность управленческих решений.	ОПК-2.1.1/2/3
8. Этические основы разработки управленческого решения.	ОПК-2.1.1/2/3
9. Обобщенная схема разработки управленческих решений.	ОПК-2.1.1/2/3
10. Неопределенность и риск в управленческих решениях.	ОПК-2.1.1/2/3
11. Формы разработки управленческих решений.	ОПК-2.1.1/2/3
12. Матрица эффективности управленческих решений.	ОПК-2.1.1/2/3
13. Формы реализации управленческих решений.	ОПК-2.1.1/2/3
14. Основные элементы ближнего окружения компании.	ОПК-2.1.1/2/3
15. Концептуальная модель организации.	ОПК-2.1.1/2/3
16. Основные элементы дальнего окружения компании.	ОПК-2.1.1/2/3
17. Типология управленческих решений.	ОПК-2.1.1/2/3
18. Управление неопределенностями.	ОПК-2.1.1/2/3
19. Классификация управленческих решений.	ОПК-2.1.1/2/3
20. Понятие внешней среды — ближние и дальние кольца окружения компании.	ОПК-2.1.1/2/3
21. Требования к управленческому решению.	ОПК-2.1.1/2/3
22. Влияние паники на управленческое решение.	ОПК-2.1.1/2/3
23. Требования и процедуры системного подхода.	ОПК-2.1.1/2/3
24. Краткая характеристика основных методов разработки управленческого решения.	ОПК-2.1.1/2/3
25. Сущность системного подхода при разработке управленческого решения.	ОПК-2.1.1/2/3
26. Сущность аналитических, статистических, математических методов разработки управленческого решения.	ОПК-2.1.1/2/3
27. Состав технологий разработки управленческого решения.	ОПК-2.1.1/2/3
28. Сущность активизирующих методов разработки управленческого решения.	ОПК-2.1.1/2/3
29. Целевые технологии разработки управленческого решения.	ОПК-2.1.1/2/3
30. Сущность экспертных методов разработки управленческого решения.	ОПК-2.1.1/2/3
31. Процессорные технологии разработки управленческого решения.	ОПК-2.1.1/2/3
32. Сущность эвристических методов разработки управленческого решения.	ОПК-2.1.1/2/3
33. Характеристика процессорной технологии «Управление по результатам».	ОПК-2.1.1/2/3
34. Сущность метода сценариев в разработке управленческого решения.	ОПК-2.1.1/2/3
35. Функции, процедуры и операции при разработке управленческого решения.	ОПК-2.1.1/2/3
36. Виды ответственности руководителя за управленческое решение.	ОПК-2.1.1/2/3
37. Подготовка к реализации управленческого решения.	ОПК-2.1.1/2/3
38. Социальная ответственность руководителя за управленческое решение.	ОПК-2.1.1/2/3
39. Влияние информации на разработку управленческого решения.	ОПК-2.1.1/2/3
40. Экологическая ответственность руководителя за управленческое решение.	ОПК-2.1.1/2/3
41. Информационная поддержка решений директора.	ОПК-2.1.1/2/3
42. Регламентация управленческой деятельности.	ОПК-2.1.1/2/3
43. Базовые концепции управленческой деятельности.	ОПК-2.1.1/2/3
44. Контроль как функция управления.	ОПК-2.1.1/2/3
45. Организация разработки и выполнения управленческого решения.	ОПК-2.1.1/2/3

46. Оценка качества управленческого решения.	ОПК-2.1.1/2/3
47. Социально-психологический фактор при разработке управленческого решения.	ОПК-2.1.1/2/3
48. Эффективность управленческого решения.	ОПК-2.1.1/2/3
49. Роль личностных характеристик персонала в процессе разработки управленческого решения.	ОПК-2.1.1/2/3
50. Методы оценки экономической эффективности управленческого решения.	ОПК-2.1.1/2/3
51. Модель преуспевающего руководителя.	ОПК-2.1.1/2/3
52. Основы метода поиска супероптимальных решений.	ОПК-2.1.1/2/3

#### 6.2.4.1. Тестовые задания для промежуточной аттестации

#### 6.2.4.2. Задания (оценочные средства), выносимые на зачет с оценкой по дисциплине «Основы предпринимательской деятельности»

Задание	Код компетенции (согласно РПД)
<p><b>Задание 1</b></p> <p>Фирма «Вымпел» выпускает на рынок изделия А. Производственные мощности и возможности фирмы позволяют ей изготавливать указанные изделия в количестве 800 тыс. штук в год. В то же время такую же продукцию выпускают еще три предприятия – конкуренты фирмы «Вымпел». В предшествующем году фирма «Вымпел», изготовит 800 тыс. штук изделий А, не смогла реализовать 100 тыс. штук, которые находятся на складе готовой продукции этой фирмы. Изучив рынок изделия А, фирма «Вымпел» установила, что его емкость, спрос покупателей на эти изделия в следующем (плановом) году останется на прежнем уровне.</p> <p><b>Вопросы:</b></p> <p>а) определите наиболее эффективную для данных условий рынка производственную программу изделия А с учетом спроса покупателей;</p> <p>б) определите потребность в материалах на изготовление изделия А в следующем (плановом) году, если известно, что на изготовление данного изделия требуются материалы М1, М2, М3, а установленная технология фирмы «Вымпел» предусматривает нормы расхода этих материалов на изделие в количестве соответственно 20 кг/шт., 25 кг/шт., 15 кг/шт.</p> <p>в) предложите свой вариант решения. Оформите решение.</p>	ОПК-2.1.1/2/3
<p><b>Задание 2</b></p> <p>На момент заключения контракта между поставщиком и покупателем в начале года цена единицы закупаемого товара была 300 тыс. руб. Известно, что 50% в цене товара - заработная плата, 2% транспортные расходы, 10% - прочие элементы цены. По истечении квартала 3 стоимость материалов, потребляемых в производстве увеличилась на 10%, заработная плата возросла на 8%, а транспортные расходы за счет роста тарифов – на 12%.</p> <p><b>Вопросы:</b></p> <p>а) рассчитайте цену товара (скользящую цену) на момент его поставки, которая состоится через три месяца после заключения контракта (т.е. в конце I квартала).</p> <p>б) предложите свой вариант решения. Оформите решение.</p>	ОПК-2.1.1/2/3

<p><b>Задание 3</b></p> <p>Предприятие продает ежегодно по 15000 ед. изделий <b>B</b> по цене 25 тыс. руб. за единицу. Переменные расходы в расчете на единицу продукции (<b>V<sub>уд</sub></b>) составляют 10 тыс. руб. Постоянные расходы предприятия (<b>C</b>) равны 150 000 тыс. руб. В целях увеличения объема продаж руководство предприятия решило снизить цену за единицу продукции на 5 тыс. руб. и увеличить расходы на рекламу на 10000 тыс. руб. В результате этих мероприятий руководство предприятия предполагает добиться роста продаж на 60%.</p> <p><b>Вопросы:</b></p> <p>а) Определите, выгодны ли предполагаемые действия руководства предприятия. Предложите свой вариант решения, оформите и предложите вариант утверждения.</p>	ОПК-2.1.1/2/3
<p><b>Задание 4</b></p> <p>Руководство предприятия рассматривает вопрос об увеличении расходов на рекламу на 10000 тыс. руб., при этом прогнозируется рост выручки от продаж на 40 000 тыс. руб., известно, что коэффициент маржинальной прибыли на предприятии составляет 0,7.</p> <p><b>Вопросы:</b></p> <p>а) Определите, выгодно ли для предприятия увеличить расходы на рекламу? Предложите свой вариант решения. Оформите решение.</p>	ОПК-2.1.1/2/3
<p><b>Задание 5</b></p> <p>У предпринимателя появилась возможность работать самостоятельно. Имеется также предложение со стороны крупной компании работать у нее в качестве торгового агента по реализации промышленных товаров.</p> <p>При первом варианте, если он будет работать самостоятельно, то его доход составит 700 тыс. руб. с вероятностью 60%, во втором – 200 тыс. руб. с вероятностью 40%. При работе торговым агентом заработная плата составит 400 тыс. руб. с вероятностью 80% и 300 тыс. руб. при самостоятельной работе с вероятностью 20%.</p> <p><b>Вопросы:</b></p> <p>а) Определите, при каком варианте величина риска более высокая. Для окончательного выбора более приемлемого варианта базу исходных данных и результаты расчетов занесите в таблицу. Предложите свой вариант решения.</p>	ОПК-2.1.1/2/3
<p><b>Задание 6</b></p> <p>На расчетном счете фирмы на данный момент 1 млн. руб. Перед руководством стоит проблема очередности выплат: необходимо заплатить за поставки сырья 500 тыс. руб. Выдать заработную плату в размере 800 тыс. руб. Погасить платежи по налогам в сумме 500 тыс. руб. заплатить за пользование кредитом 100 тыс. руб.</p> <p><b>Вопросы:</b></p> <p>а) Какое решение должно принять руководство?</p>	ОПК-2.1.1/2/3
<p><b>Задание 7</b></p> <p>Фирма работает с двумя поставщиками. Один из них постоянно задумывает поставку, при этом и качество сырья не всегда соответствует требованиям. Но согласно договору с этим поставщиком, он поставляет сырье с отсрочкой платежа, что выгодно фирме.</p> <p><b>Вопросы:</b></p> <p>а) Как может фирма построить работу с этим поставщиком?</p>	ОПК-2.1.1/2/3

<p><b>Задание 8</b> В результате анализа получена информация о падении объема продаж. Дополнительный анализ показал, что причиной является низкое качество товара.</p> <p><b>Вопросы:</b> а) Какое решение может принять фирма?</p>	ОПК-2.1.1/2/3
<p><b>Задание 9</b> Фирма решила провести техническую реконструкцию производства, суммарные издержки составят 5 млн. руб. из них 3 млн. руб. – в 1-ый год и по 1 млн. во 2-й и 3-й год. При этом необходимо сократить 10% производственных рабочих, средняя заработная плата, которых составляет 5 тыс. руб. в месяц. Количество производственных рабочих на предприятии – 250 чел. из них 10% имеют 6 разряд; 20% - 5 разряд; 20% - 4 разряд; 20% - 3 разряд; 30% - 2 разряд; новое оборудование предполагает занятость работников 5 - 6 разряда.</p> <p><b>Вопросы:</b> а) Какое решение должна принять фирма?</p>	ОПК-2.1.1/2/3
<p><b>Задание 10</b> В магазин с очередной партией товара поступили 2 бракованных пылесоса.</p> <p><b>Вопросы:</b> а) Какое решение может принять товаровед?</p>	ОПК-2.1.1/2/3
<p><b>Задание 11</b> Накануне праздников увеличивается поток покупателей в продуктовые магазины.</p> <p><b>Вопросы:</b> а) Какое решение может принять руководство в этом случае?</p>	ОПК-2.1.1/2/3
<p><b>Задание 12</b> Организация является филиалом, головная компания расположена в другой области, правом заключения трудовых контрактов обладает головная компания, в связи с чем при увольнении работников филиала постоянно возникают задержки с выдачей трудовых книжек.</p> <p><b>Вопросы:</b> а) Каким образом можно решить эту проблему? б) Какое следует принять решение?</p>	ОПК-2.1.1/2/3
<p><b>Задание 13</b> В летний период в аптечном пункте резко сокращается объем продаж.</p> <p><b>Вопросы:</b> а) Какое решение может принять руководитель аптеки, филиалом которой является этот пункт</p>	ОПК-2.1.1/2/3
<p><b>Задание 14</b> Фирма занимается торгово-закупочной деятельностью. Имеет собственный транспорт. Проблема возникла в связи с поломкой машины в пути. Срыв поставок влечет за собой штрафные санкции, ухудшает имидж фирмы как надежного партнера.</p> <p><b>Вопросы:</b> а) Какое решение может принять фирма?</p>	ОПК-2.1.1/2/3

<p><b>Задание 15</b> При ревизии кассы обнаружена недостача. <b>Вопросы:</b> а) Какое решение может принять руководитель организации в этой ситуации?</p>	ОПК-2.1.1/2/3
---	---------------

### 6.3. Методические материалы по освоению дисциплины

#### Методические указания для обучающихся по изучению дисциплины «Методы принятия управленческих решений»

##### Общие положения

Дисциплина «Методы принятия управленческих решений» считается освоенной обучающимся, если он имеет положительные результаты текущего контроля и промежуточной аттестации. Это означает, что обучающийся освоил необходимый уровень теоретических знаний в области принятия управленческих решений и овладел навыками осуществления данной деятельности.

Контактная и самостоятельная работа осуществляется обучающимся в соответствии с учебным планом, календарным учебным графиком и рабочей программой дисциплины.

Контактная работа предусматривает взаимодействие обучающегося с преподавателем в электронной информационно-образовательной среде института:

- лекции и практические/семинарские занятия,
- индивидуальные консультации преподавателя, по возникающим у обучающегося вопросам в процессе освоения учебного материала дисциплины

Для достижения вышеуказанного обучающийся должен соблюдать следующие правила, позволяющие освоить дисциплину на высоком уровне:

1. Начало освоения курса должно быть связано с изучением всех компонентов рабочей программы дисциплины с целью понимания ее содержания и указаний, которые будут доведены до сведения обучающегося на первой лекции и первом семинарском занятии. Это связано с:

- установлением сроков и контроля выполнения индивидуального задания каждым обучающимся;
- распределением тем докладов, контрольных работ (в соответствии с учебным планом) и сроки их представления;
- критериями оценки текущей и самостоятельной работы обучающегося (устного опроса, фронтального опроса, индивидуального задания, работы на семинарских/практических занятиях, тестирования - рубежного контроля).

Перед началом курса обучающемуся целесообразно ознакомиться со структурой дисциплины на основании программы, а также с последовательностью изучения тем и их объемом. С целью оптимальной самоорганизации необходимо сопоставить эту информацию с расписанием учебных занятий и выявить наиболее затратные по времени и объему темы, чтобы заранее определить для себя периоды объемных заданий.

2. Каждая тема содержит лекционный материал, список литературы для самостоятельного изучения, вопросы и задания для подготовки к семинарским и/или практическим занятиям, а также материалы для самостоятельной работы. Необходимо заранее обеспечить себя этими материалами и литературой или доступом к ним.

3. Лекционный материал и указанные литературные источники по пройденной теме необходимо изучить перед посещением следующего лекционного занятия. Это позволяет закрепить прослушанный материал лекции и проверить правильное понимание материала

при ответах на вопросы, заданные лектором в начале лекции по пройденному ранее материалу.

4. Семинарское и/или практическое занятие, как правило, начинается с фронтального опроса по лекционному материалу темы и материалам указанных к теме литературных источников. В связи с этим подготовка к семинарскому/практическому занятию заключается в повторении лекционного материала и изучении вопросов предстоящего занятия.

5. В конце изучения каждого раздела обучающийся проходит тестирование - рубежный контроль.

6. Оформление всех видов письменных работ регламентируется соответствующими требованиями, установленными в институте.

7. Успешное прохождение промежуточной аттестации предусматривает выполнение правил 1 – 6.

### **Рекомендации по проведению учебных занятий с обучающимися с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий**

Для проведения контактной работы обучающихся с преподавателем АНООВО «КИУ» с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий определен набор электронных ресурсов и приложений, которые рекомендуются к использованию в образовательном процессе. Образовательный процесс осуществляется в соответствии с расписанием учебных занятий 2023/2024 учебного года, размещенным на официальном сайте Института.

Организация образовательного процесса осуществляется через личный кабинет на официальном сайте Института. Преподаватель в электронном журнале для соответствующей учебной группы указывает тему занятия. Прикрепляет учебные материалы, задания или ссылки на электронные ресурсы, необходимые для освоения темы, выполнения домашних заданий.

Алгоритм дистанционного взаимодействия:

1.1. Для обеспечения дистанционной связи с обучающимися преподаватель взаимодействует с обучающимися групп в электронной платформе Сферум, либо посредством корпоративной электронной почты (домен @kiu39.ru).

1.2. В сформированных группах обучающихся на платформах (см. выше) преподаватель доводит до обучающихся информацию:

- об алгоритме размещения информации об учебных материалах и заданиях на электронных ресурсах Института.

- индивидуальный график консультирования обучающихся, в т.ч. дистанционном формате.

1.3. Обучающиеся выполняют задание, в соответствии с расписанием учебных занятий в формате ДО и предоставляют их в электронной форме на электронный ресурс.

1.4. Осуществление мониторинга выполнения учебного плана и посещаемости занятий происходит ежедневно преподавателем через электронные ресурсы.

### **Методические указания освоению лекционного материала**

Лекционный материал и указанные литературные источники по соответствующей теме необходимо изучить перед посещением соответствующего лекционного занятия, так как лекция в аудитории предполагает раскрытие актуальных и проблемных вопросов рассматриваемой темы, а не содержания лекционного материала. Таким образом, для понимания того, что будет сказано на лекции, необходимо получить базовые знания по теме, которые содержатся в лекционном материале.

При возникновении затруднений с пониманием материала занятия обучающийся должен обратиться с вопросом к лектору или преподавателю, ведущему



семинарские/практические занятия, для получения соответствующих разъяснений в отведенное для этого преподавателем время на занятии либо по электронной почте. В интересах обучающегося своевременно довести до сведения преподавателя информацию о своих затруднениях в освоении предмета и получить необходимые разъяснения, так как говорить об этом после получения низкой оценки при опросе или по результатам контрольной работы не имеет смысла.

### **Методические указания по подготовке обучающихся к лекционным занятиям**

Лекционное занятие, как правило, начинается с устного опроса по пройденной теме. Поэтому обучающемуся необходимо просматривать конспект сразу после занятий. Отметить тот материал конспекта лекций, который вызывает затруднения для понимания. Попытаться найти ответы на затруднительные вопросы, используя предлагаемую литературу. Если самостоятельно не удалось разобраться в материале, необходимо сформулировать вопросы и обратиться на текущей консультации или на ближайшей лекции за помощью к преподавателю.

### **Методические указания по подготовке обучающихся к семинарским занятиям**

Для успешного усвоения дисциплины обучающийся должен систематически готовиться к семинарским/практическим занятиям в течение семестра. Для этого необходимо:

- познакомиться с планом семинарского/практического занятия;
- изучить соответствующие вопросы в конспекте лекций для подготовки к фронтальному опросу на семинарском/практическом занятии;
- ответить на вопросы, вынесенные на обсуждение;
- систематически выполнять задания преподавателя, предлагаемые для выполнения во внеаудиторное время.

В ходе семинарских/практических занятий обучающиеся под руководством преподавателя могут рассмотреть различные точки зрения специалистов по обсуждаемым проблемам. Продолжительность подготовки к семинарскому/практическому занятию должна составлять не менее того объема, что определено п.4.3 рабочей программы,

Семинарские занятия могут проводиться в различных формах:

- устные ответы на вопросы преподавателя по теме семинарского/практического занятия;
- письменные ответы на вопросы преподавателя;
- групповое обсуждение той или иной проблемы под руководством и контролем преподавателя;
- заслушивания и обсуждение докладов на круглом столе;

Подготовка к семинарским занятиям должна носить систематический характер. Это позволит обучающемуся в полном объеме выполнить все требования преподавателя. Для получения более глубоких знаний обучающимся рекомендуется изучать дополнительную литературу (список приведен в рабочей программе по дисциплине).

Одним из важных показателей активности обучающегося в освоении дисциплины является подготовка по аспектам теории или практики изучаемой дисциплины в соответствии с предлагаемой тематикой. Один доклад готовят один-два обучающихся. Доклад должен содержать суть рассматриваемого аспекта, причину необходимости рассмотрения, описание существующих или возникающих для данного аспекта проблем предлагаемые пути их решения.

Доклад должен быть оформлен на бумажном носителе с указанием использованных литературных источников. Доклад и материалы презентации должны быть сданы преподавателю. При невыполнении этого условия за доклад выставляется оценка

«неудовлетворительно». Продолжительность доклада не более 10 минут. Докладчики один или оба должны выступить. Представленный материал обсуждается на занятии обучающимися. Это означает, что подготовка каждого обучающегося к такому занятию будет заключаться в изучении темы, предлагаемой к обсуждению, и подготовке вопросов, которые он задаст докладчикам. При подготовке таких вопросов необходимо иметь в виду, что в докладе прозвучат основные аспекты и проблемы, поэтому поверхностные вопросы, связанные с уточнением понятийного аппарата, перечислением функций и т.п. (если это не является сутью обсуждаемой проблемы) будут оцениваться неудовлетворительно.

Преподаватель оценивает на занятии вопросы и ответы. Таким образом, по результатам занятия все обучающиеся группы имеют оценки, выставляемые в журнал. Отсутствие вопроса у обучающегося свидетельствует о его неподготовленности к занятию и получением неудовлетворительной оценки.

### **Методические указания по организации самостоятельной работы обучающихся**

Внеаудиторная самостоятельная работа обучающийся (далее самостоятельная работа обучающийся) - планируемая учебная, учебно-исследовательская, научно-исследовательская работа обучающийся, выполняемая во внеаудиторное время по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия.

Цель самостоятельной работы обучающихся - научить осмысленно и самостоятельно работать сначала с учебным материалом, затем с научной информацией, заложить основы самоорганизации и самовоспитания с тем, чтобы привить умение в дальнейшем непрерывно повышать свою квалификацию.

Самостоятельная работа обучающихся способствует развитию самостоятельности, ответственности и организованности, творческого подхода к решению различных проблем.

Объем самостоятельной работы обучающихся определяется ФГОС и обозначен в тематическом плане рабочей программы (п. 4.1 данной рабочей программы). Самостоятельная работа обучающихся является обязательной для каждого обучающегося и определяется учебным планом по направлению. Для успешной организации самостоятельной работы необходимы следующие условия:

- готовность обучающихся к самостоятельной работе по данной дисциплине и высокая мотивация к получению знаний;
- наличие и доступность необходимого учебно-методического и справочного материала;
- регулярный контроль качества выполненной самостоятельной работы;
- консультационная помощь преподавателя.

При изучении каждой дисциплины организация самостоятельной работы должна представлять единство трех взаимосвязанных форм:

1. Внеаудиторная самостоятельная работа;
2. Аудиторная самостоятельная работа, которая осуществляется под непосредственным руководством преподавателя;
3. Творческая, в том числе научно-исследовательская работа.

Виды внеаудиторной самостоятельной работы обучающихся:

- изучение учебной, учебно-методической литературы и иных источников по темам; подготовка вопросов преподавателю по дисциплине в в период контактной работы (лекции, семинары/практические занятия, групповые и индивидуальной консультации);
- подготовка и написание контрольных работ (в соответствии с учебным планом);
- подготовка и написание курсовых работ (в соответствии с учебным планом) и ее корректировка в соответствии с замечаниями рецензента;
- подготовка и написание рефератов, докладов;
- подбор и изучение литературных источников;
- поиск и анализ информации по заданной теме;

- анализ научной статьи;
- анализ статистических данных по изучаемой теме;
- подготовка к участию в научно-практических конференциях с докладами по темам изучаемой дисциплины, смотрах, олимпиадах и др.

Виды аудиторной самостоятельной работы:

- во время лекции обучающиеся могут выполнять самостоятельно небольшие задания: решать несложные задачи, приводить примеры, дополнять классификации и т.д.;
- на семинарских занятиях обучающиеся самостоятельно решают творческие задачи, кейс-ситуации, заполняют таблицы, конспектируют главное из выступлений других обучающихся, выполняют тестовые задания и т.д.

Вид творческой самостоятельной работы:

- обучающийся может выбрать тему, связанную с вопросами изучаемой дисциплины и подготовить выступление на конференцию;
- обучающийся может выбрать заинтересовавшую его тему и развивать ее во время прохождения практики, в дальнейшем в курсовых и выпускной квалификационной работе.

Оценка освоения обучающимся учебной дисциплины в течение закрепленного учебным планом периода осуществляется в процессе текущего контроля.

Текущий контроль осуществляется в следующих формах:

- фиксация участия в устных и фронтальных опросах;
- оценка качества выполнения иллюстративного материала и устного доклада;
- оценка качества работы при решении практических задач, кейс-ситуаций;
- контроль и фиксация прохождения тестирования в целях самопроверки;
- проверка ответов на вопросы рубежного контроля;
- проверка письменных контрольных заданий.

Виды заданий для самостоятельной работы изложены в п.4 настоящей программы, а содержание заданий для самостоятельной работы в форме текущего контроля по дисциплине представлены там же в п. 6.2.

Все виды активности преподаватель фиксирует в течение установочно-экзаменационной сессии и обязательно учитывает при оценке знаний обучающегося по данной дисциплине.

### **Методические указания по подготовке к промежуточной аттестации**

Подготовка к зачету с оценкой является заключительным этапом изучения дисциплины. Зачет с оценкой проводится в тестовой форме.

При подготовке к промежуточной аттестации особое внимание следует обратить на следующие моменты:

- выучить определения всех основных понятий.
- проверить свои знания с помощью примерных тестовых заданий.

Содержание тестов находится в доступном режиме с начала изучения дисциплины. В связи с этим целесообразно изучать тесты по каждой теме вместе с подготовкой к соответствующему текущему занятию. Кроме того, необходимо помнить, что часть тестовой базы (не более 10%) непосредственно перед промежуточной аттестацией может быть дополнена или изменена. В связи с этим целесообразно изучать не только тесты, выносимые на зачет, но и иные вопросы, рассматриваемые на лекциях и занятиях. Эти изменения, как правило, доводятся до сведения обучающихся на консультации перед зачетом с оценкой. В процессе подготовки к зачету с оценкой выявляются вопросы, по которым нет уверенности в ответе либо ответ обучающемуся не ясен. На консультации это можно прояснить, поэтому непосещение консультации может негативно отразиться на результатах зачета с оценкой. На консультации также необходимо уточнить сущность правильного ответа на так называемые «открытые» тесты, то есть те в которых не представлены варианты ответов: единицы

измерения, вариант округления и т.п. и иные вопросы по организации и проведению зачета с оценкой.

**Терминологический словарь (гlossарий)**

**Адвокат дьявола** (devil's advocate) – используемый в процессе принятия решений метод, когда один из членов группы побуждает участников к переосмыслению подходов к проблеме, к отказу от преждевременного консенсуса или неразумных предположений.

**Альтернатива** – одно из двух или нескольких возможных решений.

**Анализ** – разложение целого на элементы с последующим установлением взаимосвязей между ними в целях повышения качества прогнозирования, оптимизации, обоснования, планирования и оперативного управления реализацией управленческого решения.

**Анализ альтернатив по желательным критериям** – установление степени соответствия каждой альтернативы минимальным требованиям.

**Анализ альтернатив по ограничивающим критериям** – установление степени соответствия каждой альтернативы жестким ограничениям.

**Анализ дерева альтернатив управленческих решений** – схематичное представление процесса принятия решений по какой-либо задаче.

**Анализ риска** – разложение структуры объекта на элементы, установление взаимосвязи между ними с целью выявления источников, факторов и причин различного вида рисков, сопоставление возможных потерь и выгод.

**Анализ сильных и слабых сторон организации** – комплексный анализ, имеющий своей целью выявление возможностей организации на рынке, а также условий, угрожающих ее деятельности.

**Анализ системный** – научная дисциплина, разрабатывающая общие принципы исследования сложных объектов как систем.

**Анализ ситуации** – изучение параметров управляемого объекта, сложившихся внешних условий и конкретных ситуаций его функционирования при разработке или реализации управленческого решения.

**Анализ совокупности рисков** – оценка комплексного риска на основе определения нормативной ставки риска для различных видов хозяйственной и финансовой деятельности.

**Анализ факторный** – область математической статистики, объединяющая вычислительные методы, которые позволяют получить компактное описание исследуемых явлений на основе обработки больших массивов информации.

**Анализ финансовый** – анализ финансовых показателей организации, характеризующих ее финансовую независимость от внешних источников финансирования, платежеспособность и кредитоспособность.

**Анализ функционально-стоимостный** – метод системного исследования объектов (процессов, структур, изделий и т.п.), направленный на оптимизацию соотношения между полезным эффектом и совокупными затратами ресурсов за период жизненного цикла, применяемого по назначению объекта.

**Вариант решения альтернативный** – один из нескольких вариантов решения, соответствующий установленным критериям выбора в рамках одной альтернативы.

**Варианты уменьшения риска** – приемы управления риском.

**Вероятность риска** – количественная оценка возможности наступления рискового события.

**Вероятность события** – мера объективной возможности наступления события.

**Виды хозяйственных и финансовых рисков** – риски в области хозяйственной и финансовой деятельности, которые относятся к категории чистых или спекулятивных рисков.

**Власть (power)** – потенциальная способность индивида влиять на поведение других людей.

**Влияние целей организации на принятие решения** – отражение стратегии развития предприятия в разрабатываемых альтернативных вариантах решений.

**Воззрения ситуационные (contingency view)** – концепция, дополняющая принципы гуманистического менеджмента, в соответствии с которой успешное решение возникающих в организациях проблем зависит от способности менеджеров идентифицировать основные характеристики сложившейся ситуации.

**Выполнение решения** – практическая реализация исполнителями принятого решения.

**Выработка научного подхода к принятию решения** – применение теории принятия решения.

**Выявление проблемы** – анализ ситуации в целях определения проблемы и обоснования необходимости ее решения.

**График сетевой** – полная графическая модель комплекса работ, направленных на выполнение единого задания, в которой определяются их последовательность и логическая взаимосвязь.

**Группа номинальная (nominal group)** – форма группового принятия решения, предполагающая, что свой вклад в обсуждение и окончательный выбор вносит каждый участник процесса.

**Декомпозиция** – метод анализа, разложение на составные части сложных задач, процедур, систем, подсистем и т.д.

**Делегирование полномочий** – передача прав принятия части решений на нижестоящий уровень управления.

**Дельфи-группа (метод Дельфи) (Delphi group)** – форма группового принятия решений, когда специалисты излагают отношение к проблеме в письменном виде, руководствуясь вопросниками, а руководитель группы обобщает их в специальном резюме, после чего эксперты получают новый вопросник по проблеме – и так до тех пор, пока не будет достигнут консенсус.

**Дерево решений** – графическое отображение визуального сравнения и выбора альтернатив, результаты которых могут оказать существенное влияние на последующие действия, схематическое представление сложного процесса принятия решения по какой-либо задаче.

**Деятельность предпринимательская** – самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли в установленном законом порядке.

**Диагностика (diagnosis)** – этап процесса принятия решения, на котором менеджеры анализируют основные причинно-следственные связи конкретной ситуации.

**Диверсификация** – процесс распределения инвестируемого капитала между объектами различных сфер деятельности, не родственными по отношению друг к другу.

**Диверсификация риска** – распределение инвестируемых средств между различными, не связанными между собой объектами вложений с целью снижения степени риска.

**Дилемма этическая (ethical dilemma)** – ситуации, когда все альтернативные решения или варианты поведения являются нежелательными из-за своих потенциально негативных моральных последствий, когда трудно отличить хорошее от плохого, добро от зла.

**Достаточность информации** – минимально полный объем информации, позволяющий принять обоснованное управленческое решение.

**Достоверность информации** – процент реальных сведений от общего объема информации.

**Значение нефинансовых данных** – роль социальной информации в принятии управленческих решений.

**Зона допустимого риска** – графическое отображение области потерь, не превышающих уровень ожидаемой прибыли.

**Зона катастрофического риска** – графическое отображение области потерь, не превышающих уровень имущественного состояния предпринимателя.

**Зона критического риска** – графическое отображение области потерь, не превышающих уровень расчетного дохода.

**Зона приемлемого риска** – графическое отображение области нулевых или минимально возможных потерь.

**Игры деловые** – метод имитации выработки и принятия управленческих решений в различных ситуациях путем игры группы людей по заданным правилам.

**Издержки альтернативные** – коммерческие, производственные и финансовые издержки вариантов управленческого решения.

**Измерение риска** – приемы оценки степени и стоимости риска.

**Инвестиции** – вложения средств в целях сохранения и увеличения капитала, получения дохода.

**Интуиция** (intuition) – способность индивида, не обращаясь к логическим выкладкам, быстро "схватывать" особенности текущей ситуации и принимать решения на основе прошлого опыта.

**Использование теории вероятности для принятия управленческих решений** – математический аппарат расчета показателей риска.

**Качество информации для разработки управленческого решения** – степень соответствия совокупности сведений о внутреннем и внешнем состоянии управляемого объекта требованиям, необходимым для оценки ситуации и разработки управленческих решений.

**Качество решения** – степень эффективности достижения цели объектом управления.

**Качество управленческого решения** – степень соответствия параметров выбранной альтернативы определенной системе характеристик, обеспечивающая возможность эффективной реализации решения.

**Классификация проблем** – типология задач управления.

**Классификация решений** – разделение решений на группы по определенным признакам.

**Коалиция** (coalition) – неформальный альянс между отстаивающими определенный вариант управленческого решения менеджерами.

**Команда по решению проблем и задач** (problem-solving team) – группа, обычно состоящая из 5–12 получающих почасовую оплату сотрудников одного отдела, которые добровольно встречаются между собой и обсуждают способы повышения качества, эффективности и улучшения условий труда.

**Контроль** – функция менеджмента по обеспечению выполнения управленческого решения.

**Концепция** – комплекс основополагающих идей, принципов, правил, раскрывающих сущность и взаимосвязи данного явления или системы и позволяющих определять систему показателей, факторов и условий, способствующих решению проблемы.

**Кривая риска** – график зависимости вероятности потерь от их величины.

**Критерий** – способ описания альтернативных вариантов решений, выражения различий между ними (альтернативами) с точки зрения ЛПР. Количественные критерии, позволяющие оценивать результаты принимаемых решений, принято называть критериями эффективности. Каждое решение приводит к определенному результату (исходу), последствия которого оцениваются по критериям (оценочным критериям). Поэтому критериями называют показатели, характеризующие общую ценность решений таким образом, что у ЛПР имеется стремление получить по ним наиболее предпочтительные (или лучшие) оценки.

**Критерий выбора** – показатель, характеристика или признак, на основе которого производятся сравнение альтернатив и выбор наилучшего решения.

**Критерии для принятия решения** – нормы, с которыми можно соотнести альтернативные варианты решения.

**Критерий ограничивающий** – заранее определенный параметр (экономический, технический, социальный), ограничивающий возможность выбора способов действий.

**Критерий оптимальности** – показатель, выражающий предельную меру экономического эффекта принимаемого управленческого решения для сравнительной оценки возможных альтернатив и выбора наилучшей.

**Критерии оценки эффективности** – требования, предъявляемые к соотношению затрат и результатов выполнения некоторой задачи.

**Лимитирование риска** – установление предельных сумм издержек, связанных с определенным решением, с целью снижения цены риска.

**Лицо, принимающее решение**, – единоличный или коллегиальный орган управления, утверждающий решение и несущий за него ответственность.

**Массив информации** – совокупность однородных данных, характеризующих какой-либо объект управления или процесс, рассматриваемых как одно целое и упорядоченных определенным образом.

**Метод Дельфи** – метод комплексного анализа альтернативных управленческих решений, основанный на их генерации в процессе мозговой атаки, проводимой группой высококвалифицированных в данной области специалистов с применением экспертных методов, отбора наиболее рационального для данной ситуации решения.

**Метод экспертный** – проведение экспертами интуитивно-логического анализа проблемы с количественной оценкой суждений и формальной обработкой результатов.

**Метод экстраполяции** – метод, основанный на прогнозировании поведения или развития объектов в будущем по тенденциям (трендам) его поведения в прошлом.

**Методика экономического обоснования управленческого решения** – методика расчета экономического эффекта на основе унифицированных принципов.

**Методы административно-управленческие** – способы прямого, оперативного воздействия на управляемый объект в целях обеспечения однозначного поведения и действия исполнителей в сложившейся ситуации. Административно-управленческие методы основаны на авторитете власти, полномочиях и праве руководителя отдавать распоряжения; на принципе обязательного и точного выполнения распоряжений подчиненными.

**Методы моделирования** – способы разработки и оптимизации решений, основанные на использовании математических моделей: теории игр, управления запасами, теории массового обслуживания, линейного программирования и т.п.

**Методы принятия решений эвристические** – специальные (индуктивные) методы решения задач, направленные на сокращение количества альтернатив принятия решений в условиях нестандартных проблемных ситуаций.

**Методы экономико-математические** – выбор наилучших, оптимальных вариантов, определяющих управленческие решения в сложившихся или планируемых экономических условиях.

**Методы экспертных оценок** – способы разработки и обоснования решений, основанные на использовании обобщенного мнения специалистов-экспертов: метод мозгового штурма, метод Дельфи, разработка сценариев и др.

**Минимизация риска** – целенаправленный поиск и организация работы по снижению степени риска, искусство получения и увеличения дохода в условиях неопределенности рыночной ситуации.

**Моделирование кибернетическое** – приложение общих законов кибернетики к моделированию и оптимальному управлению сложными динамическими системами независимо от их природы и сущности.

**Моделирование логическое** – выявление горизонтальных и вертикальных причинно-следственных связей между главными факторами, характеризующими управленческие, экономические, социальные или другие процессы, с целью воспроизведения их при анализе, прогнозировании и оценке параметров объектов.



**Моделирование физическое** – исследование объектов (систем) на физических моделях, при котором изучаемый процесс (явление) воспроизводится с сохранением его физической природы.

**Моделирование экономико-математическое** – описание процессов математическими методами в целях экспериментальной проверки параметров, процессов и взаимодействия элементов объекта, экономии ресурсов и повышения качества управленческого решения.

**Модель** – представление предмета, системы или идеи в форме, отличной от формы целого, т.е. самого предмета. Модели играют полезную роль, потому что они упрощают реальность и тем самым облегчают возможность увидеть внутренние отношения.

**Модель адаптивная** – модель, изменяющаяся в процессе решения задачи в зависимости от поступающей информации о возможных результатах альтернативных решений.

**Модель административная (administrative model)** – модель принятия решений, описывающая реальный процесс принятия решений в трудных ситуациях (непрограммируемые решения и ситуации неуверенности и неопределенности).

**Модель Врума – Джаго (Vroom – Jago model)** – модель, призванная облегчить менеджерам анализ ситуации, в которой принимаются решения и предлагается набор правил их принятия.

**Модель дескриптивная** – модель описания и объяснения наблюдаемых фактов или прогноза поведения объектов.

**Модель классическая (classical model)** – модель принятия решений, основывающаяся на допущении, что менеджеры принимают логически обоснованные решения в соответствии с экономическими интересами организации.

**Модель концептуальная** – приближенное представление о рассматриваемом объекте или процессе, фиксирующее наиболее существенные параметры и связи между ними.

**Модель нормативная (normative)** – подход, в соответствии с которым осуществляющий выбор менеджер принимает рациональное, направленное на достижение идеального для организации результата решение.

**Модель принятия инвестиционных решений** – метод оценки многофакторного риска инвестиционного проекта.

**Модель принятия решений Врума – Йеттона** – графическая модель, позволяющая определить роль подчиненных в принятии решения, соответствующую ситуации и характеру возникшей проблемы.

**Модель процедуры принятия решения обобщенная** – логическая схема этапов разработки и принятия обоснованных решений.

**Мониторинг** – непрерывное комплексное наблюдение за объектами, измерение параметров и анализ функционирования этих объектов.

**Мотивация** – функция менеджмента, процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения целей фирмы и личных целей.

**Неопределенность (ambiguity)** – наиболее сложная для принятия решения ситуация, когда управленческая цель или проблема, которые необходимо устранить, неочевидны, идентифицировать альтернативные решения не удастся, а значительная часть информации недоступна.

**Неопределенность в процессе принятия решений** – недостаточность информации, случайность и противодействие факторов внутренней и внешней среды.

**Неопределенность информации** – неполнота или недостоверность информации об условиях реализации решения.

**Неприятие неопределенности (uncertainty avoidance)** – ценностная характеристика, отражающая степень неприятия членами общества неоднозначности и двусмысленности, выражающихся в чувствах дискомфорта, тревога, неуверенности, а значит – стремлении к определенности и стабильности.

**Неуверенность** (uncertainty) – ситуация, когда менеджер четко осознает цели, к которым он стремится, но информация о вариантах решений и будущих событиях недостаточна, не позволяет оценить риски и возможные последствия.

**Обоснование управленческого решения экономическое** – комплексное определение эффективности каждого из альтернативных вариантов решения.

**Объект управленческого труда** – сфера приложения управленческого труда: территория, организация, структурное подразделение и т.д.

**Объем информации** – одна из информационных характеристик управления, имеющая большое значение для проектирования системы управления и организации ее функционирования.

**Ограничения** – область допустимых значений.

**Определение риска** – методы расчета показателей риска.

**Оптимизация решений** – процесс выбора соотношения множества факторов, определяющих максимально эффективный результат.

**Ответственность за принятое решение** – принуждение к соблюдению определенных требований, норм и правил.

**Ответственность социальная** (social responsibility) – обязанность руководства организации принимать решения и осуществлять действия, которые увеличивают уровень благосостояния и отвечают интересам как общества, так и самой компании.

**Оценка видов риска** – степень риска и его величина в зависимости от области предпринимательской деятельности.

**Оценка полученного результата** – оценка достигнутого состояния системы управления и накопление опыта.

**Оценка эффективности** – количественная оценка степени достижения цели управленческого решения.

**Ошибка семантическая** – несовпадение способа использования слова и передаваемых им значений.

**Параметры качества управленческого решения** – совокупность характеристик решения, удовлетворяющих конкретного потребителя, к которым относятся: показатель энтропии, степень риска вложения инвестиций, вероятность реализации решения, степень адекватности выбранной модели.

**Параметры обеспечения качества управленческого решения** – характеристики состава показателей качества управленческого решения.

**Переработка информации** – процесс получения искомым результатов путем выполнения заранее определенных действий над исходными и промежуточными данными.

**Планирование и управление сетевое** – графоаналитический метод управления процессами создания (проектирования) любых систем.

**План стратегический долгосрочный** – вид планов, входящих в систему перспективных планов, отражающий варианты желаемого будущего организации и пути движения к нему.

**Поддержка информационная** – процесс информационного обеспечения, ориентированный на пользователей информации, занятых управлением сложными объектами. Информационная поддержка используется при подготовке и реализации управленческих решений.

**Подход к разработке управленческого решения ситуационный** – концептуальный подход к поиску оптимального решения как к функции факторов среды в самой организации (внутренние переменные) и в окружающей среде (внешние переменные).

**Подход описательный** (descriptive) – подход, отражающий реальный процесс принятия управленческих решений в сложных ситуациях, а не диктующий, как их следует принимать.

**Подход процессный** – подход, основанный на концепции управления как непрерывной серии взаимосвязанных действий или функций.

**Поиск решения проблемы** – выбор конкретной модели решения и решающего правила.

**Показатель** – величина, измеритель, позволяющий судить о состоянии объекта.

**Показатель риска** – количественная оценка возможных потерь.

**Полномочие** – ограниченное право распоряжаться ресурсами организации, проявляющееся в праве принимать решения.

**Полномочие властное** (authority) – официальное законное право менеджера принимать решения, отдавать приказы и распределять ресурсы для достижения желаемых организационных результатов.

**Постановка задачи** – форма представления проблемы объекта управления.

**Постановка проблемы** – формулирование проблемы с учетом конкретной ситуации, в которой она возникает и должна быть решена.

**Потенциал менеджмента информационный** – информационные ресурсы и возможности их использования. Характеризуется полнотой и ценностью информации, достоверностью, формой представления, объемом, своевременностью поступления, структурой информации, возможностью (условиями) использования информации при разработке управленческих решений.

**Потери** – снижение прибыли, дохода в сравнении с ожидаемыми величинами.

**Правила** – точные действия, соответствующие указанным в каком-либо документе; то, что должно быть сделано в конкретной ситуации. Правила ограничивают свободу выбора.

**Предмет управленческого труда** – информация о состоянии объекта управления и о необходимых изменениях в его функционировании и развитии.

**Приемы анализа управленческого решения** – совокупность математических, графических и эвристических способов, позволяющих выбрать оптимальное решение.

**Признаки классификационные** – существенные признаки (группа существенных признаков), позволяющие отнести объекты к определенному классу.

**Признаки управленческого решения** – совокупность характерных особенностей управленческого решения, рассматриваемого с точки зрения фиксированного управленческого акта.

**Принятие бинарного решения** – процесс выбора варианта решения из двух противоположных, конкурирующих по своему содержанию альтернатив в условиях жестких ограничений.

**Принятие инновационного решения** – процесс выбора решения в условиях отсутствия очевидных готовых альтернатив в целях изменения объекта управления и получения экономического, социального, экологического и другого эффекта.

**Принятие многоальтернативного решения** – процесс выбора варианта оптимального решения на основе формирования системы технических, экономических, социальных и иных критериев.

**Принятие предпринимательского решения** – процесс принятия управленческого решения с учетом степени и стоимости риска.

**Принятие решений для слабоструктурированных задач управления** – процесс, использующий нормативную теорию принятия решений и теорию полезности.

**Принятие решения** – процесс анализа, прогнозирования и оценки ситуации, выбора и согласования наилучшего альтернативного варианта достижения поставленной цели.

**Принятие решения на основе метода оптимизационных критериев** – процесс комбинирования лучших черт известных альтернатив с целью выбора наиболее эффективного решения.

**Проблема** – расхождение между желаемым и реальным (прогнозируемым) состояниями управляемого объекта.

**Прогноз и оценка реализуемости альтернатив** – научно обоснованное суждение о практической возможности реализации решения.

**Прогноз и оценка следствий реализации альтернатив** – научно обоснованное суждение о полезности решения для достижения поставленных целей.

**Прогнозирование** – процесс осуществления научных исследований качественного и количественного характера, направленных на выяснение тенденции и перспектив дальнейшего развития тех или иных объектов.

**Прогноз** – научно обоснованная оценка вероятности наступления прогнозируемого события.

**Программирование математическое** – раздел математики, изучающий теорию и методы решения задач, в форме уравнений и неравенств помогающий находить показатель качества решения при ограничениях.

**Процедура принятия решения интерактивная диалоговая** – режим взаимодействия ЛПР с объектом управления и внешней средой посредством специального программного обеспечения в целях решения задачи управления.

**Процесс принятия решений стандартный** – процесс сравнения эффективности и выбора варианта решения из фиксированного набора альтернатив.

**Процесс принятия решения (decision making)** – процесс выбора наиболее эффективного варианта из множества альтернатив, процесс идентификации проблем и возможностей и последующий выбор вариантов их устранения или использования.

**Процесс причинно-следственного анализа** – выявление и анализ реальных причин, породивших проблемную ситуацию.

**Процесс управленческий** – совокупность операций и процедур воздействия управляющей подсистемы на управляемую, осуществляемых в рамках организационной структуры фирмы.

**Работа** – осуществление трудовой деятельности; совокупность задач и функций, которые способен выполнять один человек или которые могут быть поручены одному человеку.

**Развитие информационных технологий** – переход от технологии обработки данных к технологиям обработки знаний.

**Разрыв однородности внешней среды (environmental discontinuity)** – крупное изменение во внешней среде организации, происходящее в короткий период времени.

**Ранжирование** – определение важности, весомости, ранга факторов (проблем) по их эффективности, актуальности, масштабности, степени риска.

**Ранжирование альтернативных вариантов стратегии развития организации** – построение совокупности приоритетных направлений деятельности по иерархическому принципу.

**Распоряжение** – правовой акт, издаваемый единолично руководителем учреждения. Распоряжение является формой доведения до исполнителей оперативных вопросов. Обычно распоряжение имеет ограниченный срок действия и касается узкого круга должностных лиц.

**Распределение вероятностей** – вероятность того, что случайная величина будет меньше произвольно выбранного значения или равна ему.

**Рациональность ограниченная (bounded rationality)** – концепция, утверждающая, что менеджеры не имеют ни времени, ни возможностей для обработки всей необходимой для осознанного выбора информации.

**Регулирование (regulation, от лат. *regulo* – устраиваю)** – форма целенаправленного управляющего воздействия, ориентированного на поддержание равновесия в управляемом объекте и на его развитие посредством введения в него регуляторов, норм, правил, целей, связей и др.

**Резерв времени** – разница между самым ранним возможным временем завершения проекта и самым поздним допустимым временем его завершения.

**Результат управленческого труда** – управленческое решение.

**Репрезентативность выборки** – достаточность выбранных данных для обоснования решения.

**Решение** (decision) – процесс и результат выбора способа и цели действий из ряда альтернатив в условиях неопределенности.

**Решение безальтернативное** – решение, которое принимается в стандартных ситуациях, имеющих только один выход.

**Решение бинарное** – решение, отличающееся высокой степенью связанной с ним неопределенности, в которой представлены две диаметрально противоположные альтернативы.

**Решение в условиях неопределенности** – выбор альтернативы в условиях невозможности оценить вероятность потенциальных результатов.

**Решение в условиях определенности** – выбор альтернативы в условиях, когда в точности известны результаты каждого из вариантов.

**Решение в условиях риска** – выбор альтернативы в условиях, когда результаты неопределенны, но вероятность каждого результата известна.

**Решение вероятностное** – решение, принятое в условиях риска или неопределенности, результатом которого являются несколько вероятных событий.

**Решение детерминированное** – решение, принятое в условиях определенности, результатом которого является единственное событие, а вероятность его наступления близка к единице.

**Решение единоличное** – решение по тактическим вопросам, которое принимается менеджером.

**Решение импульсивное** – недостаточно обоснованное и надежное решение, которое принимается спонтанно.

**Решение инвестиционное** – решение о долгосрочном вложении средств в целях сохранения и увеличения капитала.

**Решение индивидуальное** – единоличное решение, определяемое индивидуальным стилем руководства и управления.

**Решение инертное** – результат осторожного поиска с преобладанием контрольных и уточняющих действий.

**Решение инновационное (новаторское)** – решение, которое предусматривает некоторое нововведение, связанное с формированием и реализацией ранее неизвестной альтернативы.

**Решение интуитивное** – решение в условиях ограничения времени (в оперативном управлении), основанное на убежденности ЛПР, что его выбор правильный.

**Решение коллегиальное** – управленческое решение, разработанное совместно группой специалистов и принятое группой соответствующих руководителей на общем собрании всеми участниками независимо от занимаемого служебного положения, ранга и характера работы.

**Решение коллективное** – решение на длительный период, разрабатываемое при широком участии коллектива организации (подразделения).

**Решение многоальтернативное** – решение, принимаемое на основе критериев ограничения и желательных характеристик, ранжированных по степени их относительной ценности.

**Решение непрограммируемое** (nonprogrammer decision) – выбор, осуществляемый в уникальных, неопределенных и неструктурируемых ситуациях, имеющий большое значение для деятельности организации; решение, для которого определение критерия оптимальности (целевой функции) в явном виде затруднено.

**Решение оптимальное** – наилучшее решение с точки зрения заданного критерия оптимальности и определенных ограничений; альтернатива, позволяющая максимизировать или минимизировать некоторый заранее определенный показатель (критерий выбора).

**Решение организационное** – выбор альтернатив организационного воздействия, направленного на достижение целей организации.

**Решение осторожное** – результат сверхкритичной оценки менеджером всех альтернативных вариантов решения.

**Решение политическое** – выбор методов, средств, форм общественной деятельности, с помощью которых оптимальным образом могут быть достигнуты политические цели.

**Решение программируемое** – решение, использующее известные методы и модели оптимального управления объектами.

**Решение рациональное** – решение, основанное на аналитических методах обоснования и оптимизации.

**Решение социальное** – решение в области стратегии социального развития общества (коллектива) и охраны окружающей природной среды.

**Решение стандартное** – наиболее распространенный тип решений, конечный результат которого – однозначный выбор.

**Решение управленческое** (managerial decision) – 1) творческое, волевое воздействие субъекта управления на основе знания объективных законов функционирования управляемой системы и анализа управленческой информации о ее состоянии, направленное на организацию деятельности коллектива по разрешению назревшей проблемы; 2) акт деятельности менеджера или управляющей системы, ведущий к разрешению проблемы и тем самым определяющий нормальное функционирование или развитие социально-экономической системы; 3) заключительный этап процесса управления, превращающий его в импульс трудовой активности, целенаправленности и согласованности совместных действий людей. Основными характеристиками управленческого решения являются адресность, своевременность, мотивационный потенциал, соответствие цели управления, организующая сила, определенность, конкретность, контролируемость. В практике управления менеджер принимает множество разнообразных решений.

**Решение уравновешенное** – решение менеджера, внимательно и критически относящегося к своим действиям, выдвигаемым гипотезам и их проверке.

**Решение, основанное на суждении**, – решение, принимаемое с использованием знаний, опыта прошлого и здравого смысла, с учетом поправок на сегодняшний день.

**Решения программируемые** (programmed decision) – выбор, осуществляемый в достаточно часто возникающих в деятельности организации ситуациях, позволяющий менеджменту разработать правила принятия решений в будущем.

**Риск** – вероятность возникновения убытков или снижения доходов по сравнению с прогнозируемым вариантом.

**Риск дефляционный** – вероятность реальных потерь, связанных со снижением уровня цен при росте дефляции.

**Риск для инвестиционного портфеля** – вероятность снижения доходности ценных бумаг, находящихся в собственности инвестора, прямых финансовых потерь или упущенной выгоды.

**Риск и доходность** – влияние степени риска на уменьшение или увеличение уровня доходов.

**Риск имущественный** – вероятность потерь имущества предпринимателя (материальных ресурсов, недвижимости и т.д.) по различным причинам.

**Риск инфляционный** – реальные потери, связанные с ростом уровня цен при росте инфляции.

**Риск коммерческий** – вероятность возникновения потерь в процессе финансово-хозяйственной деятельности предпринимателя.

**Риск ликвидности** – вероятность потерь при реализации ценных бумаг или других товаров из-за изменения оценки их качества и потребительской стоимости.

**Риск политический** (political risk) – вероятность утраты активов, управленческого контроля или снижения прибыльности компании в связи с политическими событиями или действиями правительства государства.

**Риск предпринимательский** – объективная экономическая категория, отражающая вероятность неуспеха (успеха) предпринимательской деятельности при выборе альтернативного управленческого решения.

**Риск принятия неправильного хозяйственного решения** – вероятность снижения эффективности деятельности фирмы и ее банкротства.

**Риск спекулятивный** – вероятность получения как отрицательного (проигрыш, убыток), так и положительного (выигрыш, прибыль) экономического результата.

**Риск финансовый** – вероятность потерь финансовых ресурсов или капитала.

**Риск чистый** – вероятность получения отрицательного (проигрыш, убыток) или нулевого экономического результата.

**Риск-менеджмент (управление риском)** – одна из функций современного менеджмента, заключающаяся в анализе возможного риска, связанного с различными альтернативами решения, и разработке мер по его снижению и компенсации.

**Руководитель автократичный (autocratic leader)** – лидер, который стремится сконцентрировать в своих руках всю власть, основанную на вознаграждении и принуждении, полагается на законные полномочия.

**Серьезность риска** – неизбежность риска в условиях предпринимательской деятельности.

**Синергизм (synergy)** – состояние, когда система как единое целое дает больший выход, чем каждый ее элемент по отдельности.

**Система оценки критериев балльная** – использование желательных критериев в виде абсолютных измерителей ценности альтернатив.

**Система поддержки принятия решений** – компьютерная программа, обеспечивающая ЛПР простой доступ к моделям и информации, используемым для разработки и выбора альтернатив.

**Система регламентирования управленческого труда** – система упорядочения управленческого труда, включающая в себя методы и организационный механизм разработки и реализации отдельных регламентов по функциональному разделению управленческого труда.

**Ситуация** – совокупность обстоятельств (положение, обстановка), сложившихся в организации или ее подразделении.

**Ситуация проблемная** – ситуация, препятствующая нормальному функционированию и развитию организации.

**Ситуация управленческая** – сочетание условий и обстоятельств, создающих определенную обстановку (внешнюю среду), в которой вырабатывается управленческое решение.

**Склонность к риску (risk propensity)** – стремление принять на себя дополнительный риск в обмен на потенциальные выгоды.

**Снижение риска** – уменьшение вероятности возникновения потерь или размера возможного ущерба.

**Сопоставимость альтернативных вариантов управленческого решения** – необходимое условие процесса разработки управленческого решения, приведение исходной информации по единым методам ее получения и уровню риска к одному объему, одним срокам, уровню качества, условиям применения.

**Состав информации** – классифицированные в зависимости от области (экономические, управленческие, технические и др.) данные, представленные в формализованном виде.

**Специалист по решению задач (task specialist role)** – член команды, направляющий всю свою энергию на достижение командных целей.

**Среда внешняя нестабильная** – внешнее окружение с высоким уровнем взаимосвязанности факторов, что влечет за собой сложность, подвижность и неопределенность среды.

**Среда внешняя организационная** (organizational environment) – находящиеся вне пределов компании, но оказывающие на нее существенные воздействия элементы: конкуренты, ресурсы, технологии и экономические условия.

**Среда внутренняя** (internal environment) – все внутрифирменные элементы среды: работники, менеджмент и корпоративная культура, детерминирующая поведение индивидов в компании и способности адаптации последней к внешним условиям.

**Среда задач** (task environment), или функциональная среда, – окружение, в котором непосредственно оперирует организация, воздействующее на большинство ее повседневных функций, напрямую связанных с основными видами деятельности (конкуренты, поставщики и потребители).

**Степень риска** – вероятность наступления случая потерь, а также размер возможного ущерба.

**Стиль руководства** – поведение руководителя по отношению к своим подчиненным, наглядно проявляющееся в процессе принятия решений.

**Стратегия** (strategy) – план, описывающий направленное на достижение целей организации распределение ресурсов и ее порядок действий во внешней среде.

**Стратегия компании основополагающая** (grand strategy) – генеральный план важнейших, направленных на достижение стратегических целей, действий организации.

**Страхование риска** – способ управления риском, заключающийся в передаче риска страховщику (заключение договора страхования).

**Структуризация проблемы** – разложение проблемы на компоненты по уровням иерархии, установление взаимосвязей между ними и построение дерева целей.

**Теории процессов** (process theories) – группа теорий мотивации, призванных объяснить процесс выбора людьми, направленных на удовлетворение индивидуальных потребностей, образцов поведения и оценки эффективности принятого решения.

**Теория игр** – дисциплина, изучающая формальные модели принятия оптимальных решений в конфликтных ситуациях, в том числе в условиях неопределенности.

**Теория принятия решений** – совокупность научных дисциплин, занимающихся рассмотрением проблемы принятия оптимальных решений применительно к объектам управления различной природы и в различных условиях существования.

**Теория принятия решений математическая** – раздел математики, посвященный методам и правилам обработки и анализа данных, принятия решений в условиях неопределенности.

**Теория принятия решений нормативная** – наука, разрабатывающая методы формирования стандартных процессов принятия управленческих решений.

**Теория принятия решений поведенческая** – исследование мотивации поведения и действий ЛПР в процессе принятия решения.

**Теория решений, или статистическая теория принятия решений**, – дисциплина, которая изучает математические правила принятия решений.

**Техника управления** – совокупность операций, процессов и процедур управленческого труда, выполняемых на основе существующих правил и инструкций, способствующих повышению производительности труда персонала управления.

**Технология** – совокупность методов и средств преобразования исходных материальных ресурсов, информации и других компонентов "входа" системы в товар, а также других компонентов ее "выхода".

**Технология принятия решений** – совокупность научных методов, моделей и приемов разработки и принятия управленческих решений; состав и последовательность процедур, приводящих к решению проблем организации, в комплексе с методами разработки и выбора альтернатив.

**Технология принятия управленческого решения** – процесс, состоящий из трех этапов: 1) подготовка решения – выявление и анализ управленческой ситуации; 2) принятие



решения – оценка альтернативных вариантов и выбор единственного решения; 3) реализация решения.

**Толерантность к неопределенности** (tolerance for ambiguity) – психологическая характеристика, позволяющая человеку не обращать внимания на хаос и неизвестность.

**Труд управленческий** – вид трудовой деятельности по выполнению функций управления в организации. Назначением управленческого труда является обеспечение целенаправленной и скоординированной деятельности трудового коллектива по решению стоящих перед ним задач. Предметом управленческого труда является информация. Средством управленческого труда является организационная и вычислительная техника.

**Уверенность** (certainty), или определенность, – ситуация, когда принимающий решение менеджер имеет всю необходимую ему информацию.

**Упорядочение рискованных альтернатив** – ранжирование альтернатив по степени и стоимости риска.

**Управление партиципативное** – вид управления организацией, предусматривающий привлечение рядовых работников к осуществлению управленческих процессов.

**Уровень принятия решений** – статус ЛПР в иерархии организации.

**Учет управленческий** – функция менеджмента, обеспечивающая сбор, регистрацию и обобщение всей информации, необходимой руководству организации для принятия управленческих решений.

**Факторы внешней среды** – совокупность характеристик отдельных сфер страны, оказывающих прямое или косвенное влияние на устойчивость, эффективность и конкурентоспособность организации.

**Факторы, оказывающие влияние на качество управленческого решения, основные** – необходимые и достаточные факторы для сопоставления альтернативных вариантов управленческого решения.

**Феномены процесса принятия решений психологические** – специфические особенности поведения людей в ситуациях выбора.

**Формализация** (formalization) – разработка менеджментом закрепленных в официальных документах формальных правил, политики, инструкций, процедур, описаний работ, наставлений, в соответствии с которыми осуществляются управление и контроль деятельности сотрудников.

**Формулирование стратегии** (strategy formulation) – этап стратегического менеджмента, предполагающий осуществление процессов планирования и принятия решений, в результате которых устанавливаются цели организации и разрабатывается стратегический план.

**Формы регламентирования управленческого труда** (methods of managerial labour regulation) – конкретное представление регламентов управленческого труда в виде совокупности реквизитов документов, схем, графиков, таблиц и т.п.

**Цели управления** – желаемое, возможное или необходимое состояние управляемой системы, которое должно быть достигнуто.

**Цель** – выраженное качественно или количественно будущее состояние объекта управления, достижение которого обеспечит решение проблемы.

**Цель высшего уровня** (super ordinate goal) – цель, которая не может быть достигнута одной из сторон в одиночку.

**Шум семантический** – преграда на пути обмена информацией в коммуникационном процессе, искажающая смысл сообщения вследствие языковых различий, различий в восприятии, а также физических взаимодействий.

**Эксперимент** – метод познания процессов и явлений, основанный на физическом моделировании исследуемых объектов с целью изучения их реакции на внешние и внутренние воздействия.

**Эксперимент управленческий** (managerial experiment) – пробное внедрение управленческого нововведения в целях оценки возможных последствий и принятия решений о его целесообразности и эффективности.

**Эксперт** – специалист, оценки и суждения которого ЛПР считает полезным учитывать при принятии решений.

**Энтропия** (entropy) – универсальное свойство всех систем, отражающее их тенденцию к постепенному "истощению" и смерти.

**Эффективность** (effectiveness) – степень приближения организации к поставленной цели.

**Эффективность управленческого решения** – отношение полученного результата к величине затрат на осуществление решения.

Автономная некоммерческая образовательная организация высшего  
образования  
«Калининградский институт управления»

Лист актуализации рабочей программы дисциплин

Б1.Б.15 МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Направление: 38.03.04 - «Государственное и муниципальное управление»,  
Направленность: «Региональное и муниципальное управление»

В целях актуализации образовательной программы с учетом появления новых учебников, учебных пособий и других учебно-методических материалов в рабочую программу внесены следующие изменения (дополнения):

пункт 7. Основная и дополнительная учебная литература и электронные образовательные ресурсы, необходимые для освоения дисциплины

Разработчик: Ковалев-Кривоносов П.А., *к.т.н.*  
(ФИО, ученая степень, ученое звание)

«29» мая 2024 г.  
(дата)

Изменения (дополнения) в рабочую программу рассмотрены и утверждены на заседании учебно-методического совета, протокол № 10/23 от «29» мая 2024 г.

СОГЛАСОВАНО:

Руководитель ОПОП



Чмырева М.Я

Начальник отдела оценки качества образования



Перелева А.М.

29 мая 2024 г.

М.П.

