

Методические материалы

по проведению аттестации

38.03.04 Государственное и муниципальное управление Б1.В.ОД.3 Методы принятия управленческих решений

Текущий контроль успеваемости включает в себя оценку знаний на практических и семинарских занятиях, а также оценку самостоятельной работы студентов. Промежуточный контроль проводится в форме зачета (с оценкой).

Текущий контроль представляет собой регулярно осуществляемую проверку усвоения учебного материала. Данная оценка предполагает систематичность, непосредственно коррелирующаяся с требованием постоянного и непрерывного мониторинга качества обучения, а также необходимость балльной оценки успеваемости студента.

Семинарские и практические занятия, как правило, должны проводиться в активном и интерактивном режиме. Оценка знаний, умений и навыков осуществляется на всех семинарских и практических занятиях по всем формам обучения в соответствии с целями и задачами занятия. Контроль может проводиться в начале, в ходе отработки основной части и в заключительной части занятия.

Контроль, проводимый в начале занятия, имеет целью проверку качества самостоятельной работы студентов по соответствующей теме практического занятия, а также усвоения основных положений ранее пройденного учебного материала, необходимых для усвоения вопросов данного занятия.

Контроль, проводимый в ходе основной части занятия, должен обеспечить проверку не только хода и качества усвоения учебного материала, но и развитие у студентов творческого мышления.

Контроль, проводимый в заключительной части занятия, осуществляется в случаях, когда оценку качества усвоения материала можно дать после его полного изложения.

Планы семинарских и практических занятий предусматривают перечни вопросов к обсуждению, подготовку докладов и сообщений студентов по темам занятий, решение практических задач и тренинги.

Текущий контроль знаний, умений и навыков осуществляется преподавателем по пятибалльной шкале с выставлением оценки в журнале учета занятий.

Зачет с оценкой служит для оценки работы студента в течение всего срока обучения и призван выявить уровень, прочность и систематичность полученных им теоретических и практических знаний, приобретения навыков самостоятельной работы, развития творческого мышления, умение синтезировать полученные знания и применять их в решении практических задач. По итогам зачета выставляется оценка по шкале: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Зачет проводится по вопросам

Перечень вопросов изложен ниже.

Критерии оценки знаний

Оценка определяется следующими тремя составляющими:

- результатами ответа на 1-й вопрос;
- результатами ответа на 2-й вопрос;
- результатами ответов на дополнительные вопросы.

При этом учитывается текущая успеваемость, посещаемость занятий и выполнение заданий на самостоятельную работу.

Результаты зачета оцениваются:

«отлично» - при наличии у студента глубоких, исчерпывающих знаний, грамотном и логически стройном построении ответа по следующим направлениям дисциплины:

- понимание экономической сущности и функции принятия управленческих решений, роли методов принятия управленческих решений и значения в современных условиях развития;

- понимание методов принятия управленческих решений;

- принципов классификации методов принятия управленческих решений;

- применение полученных знаний для решения практических задач.

«хорошо» - при наличии твердых и достаточно полных знаний, логически стройном построении ответа при незначительных ошибках по направлениям, перечисленным при оценке «отлично».

«удовлетворительно» - при наличии твердых знаний, изложении ответа с ошибками, уверенно исправленными после наводящих вопросов по изложенным выше вопросам.

«неудовлетворительно» - при наличии грубых ошибок в ответе, непонимании сущности излагаемого вопроса, неуверенности и неточности ответов после наводящих вопросов по вопросам изучаемой дисциплины.

Оценивание результатов обучения студентов по дисциплине «Методы принятия управленческих решений» осуществляется по регламентам текущего контроля и промежуточной аттестации. Текущий контроль в семестре проводится с целью обеспечения своевременной обратной связи, для коррекции обучения, активизации самостоятельной работы студентов. Объектом текущего контроля являются конкретизированные результаты обучения (учебные достижения) по дисциплине.

Текущий контроль предусматривает проведение следующих мероприятий:

- тестирование по темам и разделам дисциплины;

- решение задач;

- опрос

Зачет (с оценкой) является заключительным этапом процесса формирования компетенций студента при изучении дисциплины или её части и имеет целью проверку и оценку знаний студентов по теории и применению полученных знаний, умений и навыков.

Оценка знаний по дисциплине «Методы принятия управленческих решений» проводится с целью определения уровня освоения предмета и включает:

1. Минимальный уровень формирования компетенций:

- ответы на вопросы по дисциплине на семинаре (10-15 минут)

2. Базовый уровень формирования компетенций:

- доклад на семинаре (в форме презентации) (20-30 минут);

- контрольные работы (1 академический час письменно);

3. Продвинутый этап формирования компетенций:

- решение тестовых заданий на семинаре (60 минут);

- решение практико-ориентированных задач на семинаре (20-30 минут)

- письменные практические задания для самостоятельной работы.

Оценка качества подготовки на основании выполненных заданий ведётся преподавателем (с обсуждением результатов), баллы начисляются в зависимости от сложности задания.

Оценка качества подготовки по результатам самостоятельной работы студента ведётся:

- 1) преподавателем

- оценка глубины проработки материала, рациональность и содержательная ёмкость представленных интеллектуальных продуктов, наличие креативных элементов, подтверждающих самостоятельность суждений по теме;

- 2) группой

–в ходе обсуждения представленных материалов;

3) студентом лично

–путём самоанализа достигнутого уровня понимания темы.

По дисциплине предусмотрены формы контроля качества подготовки:

- текущий (осуществление контроля за всеми видами аудиторной и внеаудиторной деятельности студента с целью получения первичной информации о ходе усвоения отдельных элементов содержания дисциплины);

-промежуточный (оценивается уровень и качество подготовки по конкретным разделам дисциплины).

Результаты текущего и промежуточного контроля качества выполнения студентом запланированных видов деятельности по усвоению учебной дисциплины являются показателем того, как студент работал в течение семестра.

Текущий контроль успеваемости предусматривает оценивание хода освоения дисциплины: теоретических основ и практической части. Промежуточная аттестация студентов – оценивание результатов обучения по дисциплине, в том числе в форме опроса.

Для оценки качества подготовки студента по дисциплине в целом составляется рейтинг – интегральная оценка результатов всех видов деятельности студента, осуществляемых в процессе её изучения, которая представляется в балльном исчислении в соответствии с Положением о балльно-рейтинговой системе факультета Государственного управления и права Красногорского филиала РАНХиГС.

Защита практических работ производится студентом по мере их выполнения в соответствии с расписанием занятий и установленным преподавателем планом -графиком. Преподаватель проверяет правильность выполнения практической работы, контролирует знание студентом пройденного материала с помощью контрольных вопросов или тестирования.

Проработка конспекта лекций и учебной литературы осуществляется студентами в течение всего семестра после изучения новой темы. Предусмотрена текущая аттестация в форме контрольных опросов и тестирования.

По результатам выполнения всех заданий на самостоятельную работу и выполнения заданий в ходе практических занятий преподаватель даёт комплексную оценку деятельности студента.

Высокую оценку получают студенты, которые при подготовке материала для самостоятельной работы сумели самостоятельно составить логический план изучения темы и реализовать его, собрать достаточный фактический материал (теоретический и практический (информационно-статистический)), использовали ИТ-технологии, электронные ресурсы, литературу по теме. Студенты при этом должны показать связь рассматриваемой темы с современными проблемами экономики и общества, значимость изучаемого материала в соответствии с направлением подготовки студента и авторский вклад в систематизацию и структурирование материала.

Итоговый контроль проводится в форме сдачи зачета (с оценкой). К зачету допускаются студенты, выполнившие все виды текущей аттестации –практические работы, творческие задания, задания для самостоятельной работы и контрольные опросы, а также прошедшие тестирование.

Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.

В ходе реализации дисциплины «Методы принятия управленческих решений» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема	Методы текущего контроля успеваемости
Понятие, значение и функции управленческого решения. Предмет и задачи курса.	При проведении занятий лекционного типа: наблюдение, беседа При проведении занятий семинарского типа: вопросы, наблюдение

Типология управленческих решений и предъявляемые к ним требования.	При проведении занятий лекционного типа: наблюдение, беседа При проведении занятий семинарского типа: вопросы, наблюдение
Роль и значение лица, принимающего решения (ЛПР). Информационное обеспечение процесса принятия управленческого решения.	При проведении занятий лекционного типа: наблюдение, беседа При проведении занятий семинарского типа: вопросы, наблюдение
Основные этапы процесса принятия управленческого решения.	При проведении занятий лекционного типа: наблюдение, беседа При проведении занятий семинарского типа: вопросы, наблюдение
Методы и модели, используемые при принятии управленческого решения.	При проведении занятий лекционного типа: наблюдение, беседа При проведении занятий семинарского типа: вопросы, эссе
Оценка эффективности и качества управленческого решения.	При проведении занятий лекционного типа: наблюдение, беседа При проведении занятий семинарского типа: вопросы, наблюдение

**Промежуточная аттестация проводится в форме зачета (с оценкой).
Материалы текущего контроля успеваемости**

Задание для текущего контроля и проведения промежуточной аттестации должны быть направлены на оценивание:

1. уровня освоения теоретических понятий, научных основ профессиональной деятельности;
2. степени готовности обучающегося применять теоретические знания и профессионально значимую информацию, сформированности когнитивных умений.
3. приобретенных умений, профессионально значимых для профессиональной деятельности.

Задания для оценивания когнитивных умений (знаний) должны предусматривать необходимость проведения аттестуемым интеллектуальных действий:

- по дифференциации информации на взаимозависимые части, выявлению взаимосвязей между ними и т.п.;
- по интерпретации и творческому усвоению информации из разных источников, ее системного структурирования;
- по выявлению значения предмета учебной дисциплины для достижения конкретной цели, на основе проникновения в суть общественных явлений и процессов;
- по комплексному использованию интеллектуальных инструментов учебной дисциплины для решения учебных и практических проблем.

При составлении заданий необходимо иметь в виду, что они должны носить практико-ориентированный комплексный характер, быть направлены на формирование и закрепление профессиональных компетенций. Текущий контроль предназначен для проверки хода и качества формирования компетенций, стимулирования учебной работы обучающихся и совершенствования методики освоения новых знаний. Он обеспечивается проведением семинаров, оцениванием контрольных заданий, проверкой конспектов лекций, периодическим опросом слушателей на занятиях.

Формы, методы и периодичность текущего контроля определяет преподаватель. Промежуточная аттестация предназначена для определения уровня освоения всего объема учебной дисциплины. Промежуточная аттестация по дисциплине «Методы принятия

управленческих решений» проводится в форме зачета с оценкой. На зачете оценивается уровень освоения дисциплины и степень сформированности компетенции ПК-.

При текущем и промежуточном контроле уровень освоения учебной дисциплины и степень сформированности компетенции определяются оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»:

«ОТЛИЧНО» – обучаемый показывает высокий интеллектуальный и общекультурный уровень, глубокое и всестороннее знание предмета, целостное представление о системе знания, владеет методологией теоретических и экспериментальных исследований в области инвестиций, компетентно определяет их значение для обеспечения деятельности правовой сферы общества, аргументировано и логично излагает материал, умеет применять теоретические знания для анализа современных общественных явлений и процессов, связывать его результаты с предстоящей профессиональной деятельностью.

«ХОРОШО» – обучаемый показывает свой интеллектуальный и общекультурный уровень, твердо знает предмет учебной дисциплины, имеет общее представление о системе знания, его философской и правовой областей, о методологии теоретических и экспериментальных исследований в области инвестиций, логично излагает изученный материал, умеет применять теоретические знания для анализа современных общественных явлений и процессов, связывать его результаты с предстоящей профессиональной деятельностью.

«УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО» – обучаемый показывает свой общекультурный уровень, в основном знает предмет учебной дисциплины, имеет определенное представление о ее философской и правовой областях, об актуальных проблемах общества, фрагментарно излагает изученный материал и ситуативно увязывает с предстоящей профессиональной деятельностью.

«НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО» – степень освоения учебной дисциплины обучаемым не соответствует критериям, предъявляемым к оценке «удовлетворительно».

Перечень вопросов к зачету по дисциплине Методы принятия управленческих решений

1. Роль управленческого решения в управлении организацией.
2. Зарождение и развитие науки о принятии решений.
3. Понятие управленческого решения.
4. Классификация управленческих решений.
5. Понятие процесса разработки и принятия управленческого решения.
6. Этапы процесса разработки и принятия управленческого решения существуют.
7. Сущность проблемы и ее решение.
8. Мероприятия, осуществляемые на этапе подготовки к разработке управленческого решения.
9. Мероприятия, осуществляемые на этапе разработки управленческого решения.
10. Мероприятия, осуществляемые на этапе принятия решения, реализации и оценки результата.
11. Внешние и внутренние факторы, влияющие на процесс разработки и принятия управленческих решений.
12. Факторы, влияющие на качество и эффективность управленческих решений.
13. требования, предъявляемые к управленческим решениям.
14. Цели и критерии оценки управленческих решений.
15. Уровни принятия управленческих решений существуют.
16. Принципы принятия управленческих решений.
17. Этапы разработки и принятия решения при: традиционном, ситуационном, социально-этическом и стабилизационном менеджменте.
18. Организационный комплекс обеспечения разработки и принятия управленческих решений.

19. Факторы, учитываемые в процессе организации разработки управленческого решения.
20. Специфика организации разработки незапрограммированных решений.
21. Виды ответственности за принимаемые решения.
22. Контроль реализации управленческих решений и его основные элементы.
23. Виды контроля управленческих решений.
24. Принципы контроля реализации принятых планов и управленческих решений.
25. Требования к контролю, инструменты и характеристики эффективного контроля.
26. Порядок осуществления различных видов контроля.
27. Условия полной определенности, неопределенности и риска.
28. Способы оценки степени риска.
29. Понятия чистого и спекулятивного, вынужденного и не вынужденного рисков.
30. Классификация рисков по признаку происхождения и по структурному признаку.
31. Определение наиболее вероятного результата принятого управленческого решения.
32. Роль информации при управлении риском.
33. Основные приемы риск-менеджмента.
34. Типы задач принятия управленческих решений.
35. Понятие метода принятия решения.
36. Классификацию методов оптимизации управленческих решений.
37. Методы оптимизации управленческих решений на этапе подготовки к разработке и принятию решения.
38. Раскройте суть метода дерева целей, критериев.
39. Сущность и краткая характеристика методов ситуационного анализа.
40. Сущность и краткая характеристика метода факторного анализа.
41. Сущность и краткая характеристика метода двух турового анкетирования.
42. Роль прогнозирования в управленческом процессе.
43. Классификацию методов прогнозирования.
44. Методы экспертного прогнозирования.
45. Методы логического и функционально-логического прогнозирования.
46. Сущность метода сценариев.
47. Сущность структурного прогнозирования.
48. Методы параметрического прогнозирования.
49. Методы прогнозирования по аналогии.
50. Метод функционально-стоимостного анализа.
51. Методы оптимизации управленческих решений на этапе разработки управленческого решения.
52. Моделирование для принятия управленческих решений.
53. Основные этапы процесса построения модели.
54. Применение модели теории игр при разработке решений.
55. Применение модели теории массового обслуживания при разработке решений.
56. Применение модели управления запасами при разработке решений.
57. Методы, применяемые на этапе генерации альтернатив решений.
58. Суть и правила проведения метода «мозговой атаки».
59. Методы оптимизации управленческих решений на этапе принятия решения, его реализации и оценки результата.
60. Методы многокритериальной оценки альтернатив.
61. Влияние человеческого фактора на процесс разработки и принятия управленческих решений.

Задания в тестовой форме:

1. Что такое управленческое решение?

- A. Главный фактор взаимодействия управляющей и управляемой системы.
- B. Воздействие на управляемую систему.
- C. Действия, вносящие целесообразное изменение в поведение управляемой системы.
- D. План действий, воплощаемый в реальность.
- E. Намерение менеджера изменить ситуацию и достичь определенных результатов.

2. Что такое решение в общем виде?

- A. Любой результат мыслительной деятельности человека.
- B. Действия руководителя в рамках своих функций.
- C. Распоряжение руководителя, поддержанное коллективом.
- D. Выбор лучшей альтернативы.

3. Что такое «конкретная ситуация»?

- A. Реальное положение дел относительно провозглашенной цели.
- B. Набор реальных ситуаций в производственной или управленческой сфере деятельности, с которым организации приходится сталкиваться в процессе деятельности.
- C. Набор причин, которые мешают организациям продвигаться к намеченным целям.
- D. «Фотография» рабочего дня организации.

4. Какие факторы определяют информационное обеспечение разработки УР?

- A. Ценность информации, количество информации, личность менеджера.
- B. Форма представления информации, кол-во информации, полнота информации.
- C. Знание менеджера, использование техники, социально-психологическая обстановка.
- D. Полнота информации, качество информации, агрегация информации.
- E. Человеческий фактор, ценность информации, полнота информации.

5. Методология разработки управленческого решения – это:

- A. Логика, действия менеджера и команды.
- B. Цель и подходы метода разработки решения.
- C. Алгоритм разработки управленческого решения.
- D. Последовательность информационных операций.
- E. Совокупность методов анализа ситуаций.

6. Какое решение из предложенных вы бы выбрали в ситуации: подчиненный отказался без объяснения причин выполнить ваше распоряжение?

- A. Наказал, выговор, снятие надбавки.
- B. Проанализировал соответствие компетенций полномочий и ответственности подчиненного и содержание распоряжения.
- C. Попытался бы выяснить причины отказа и, если возможно, убедить.
- D. Провел бы анализ социально-психологической атмосферы в коллективе.

7. Изложите основное требование к управленческому решению.

- A. Должно соответствовать действующему законодательству и уставным документам организации.
- B. Иметь четкую целевую направленность.
- C. Иметь параметры для внешнего и внутреннего контроля.
- D. Должно быть своевременным.

8. Дайте обобщенное определение управленческого решения.

- A. Решение, принимаемое руководителем в социальной системе.
- B. Решение, принимаемое руководителем в любой сфере его деятельности.
- C. Решение, принимаемое руководителем и направленное на управление каким-либо процессом.
- D. Решение, направленное на совершенствование управления производством.

9. Организационное решение – это:

- A. Совокупность выборов, которые каждый человек должен совершать в повседневной жизни.

В. Выбор альтернатив, необходимый для получения максимального экономического эффекта.

С. Выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой должностью.

Д. Решение, связанное с реструктуризацией организации.

10. Назовите решения, которые являются результатом реализации определенной последовательности шагов или действий.

А. Запрограммированные.

В. Организационные.

С. Запрограммированные.

Д. Стандартные.

11. Назовите решения, которые требуются в новых ситуациях, которые внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами.

А. Запрограммированные.

В. Организационные.

С. Запрограммированные.

Д. Стандартные.

12. По сроку действия решения могут быть:

А. Стратегические.

В. Tактические.

С. Оперативные.

Д. Все перечисленные.

13. По содержанию решения могут быть:

А. Технические.

В. Экономические.

С. Организационные.

Д. Все перечисленные.

14. По масштабу воздействия решения могут быть:

А. Общие.

В. Частные.

С. Локальные.

Д. Все перечисленные.

15. В теории УР к типам управленческих решений по характеру организации разработки относятся решения: А. Интуитивные. В. Tактические. С. Коллегиальные. Д. Консультативные.

16. Програмируемые решения – это:

А. Решения, принимаемые с помощью средств вычислительной техники.

В. Решения, принимаемые в соответствии с утвержденными на пред-приятии программами (повышения квалификации, социальной адаптации, взаимоотношений с клиентами и т.п.).

С. Решения, принимаемые в соответствии с программами, утвержденными на различных уровнях государственного управления.

Д. Типичные решения, имеющие четкие структуру, цель, ограничения и последовательность этапов принятия и реализации решений.

17. Субъектом управленческого решения является:

А. Работник организации, чья проблема решается руководителем.

В. Лицо, принимающее решение.

С. Эксперт, привлекаемый для принятия эффективного решения.

Д. Документ, утверждаемый менеджером (приказ, инструкция, протокол и т.п.).

18. Непрограмированные управленческие решения носят характер:

А. Tворческий.

В. Футуристический.

С. Синтетический.

Д. Интегральный.

19. Объектом управленческого решения является:

А. Лицо, принимающее решение.

В. Эксперт, привлекаемый для принятия эффективного решения.

С. Документ, утверждаемый менеджером (приказ, инструкция, протокол и т.п.).

Д. Исполнитель решения.

20. Оптимальный вариант из возможных прогнозных альтернатив, принимаемый в установленном порядке, определяющий средства достижения цели и организующий деятельность субъектов и объектов управления, в теории управленческих решений называется:

А. Вариантом.

В. Прогнозом.

С. Проектом.

Д. Управленческим решением.

21. Слабоструктурированные УР принимают в ситуациях, характеризующихся:

А. Неполнотой или недостоверностью информации.

В. Детерминированностью объекта управления, стабильностью влияющих факторов.

С. Повторяемостью процессов.

Д. Новизной, многообразием влияющих факторов.

22. По степени инновационности результата УР разделяются на следующие виды:

А. Много- и одноуровневые.

В. Рутинные, селективные.

С. Тактические, стратегические.

Д. Адаптационные, инновационные.

23. Для стратегических УР характерно то, что они:

А. Учитывают динамику внешней среды.

В. Относятся к типу высокоструктурированных.

С. Принимаются высшим руководством и требуют высокой квалификации ЛПР.

Д. Принимаются оперативно и регулярно

24. Принять решение означает:

А. Распоряжение о реализации конкретного плана.

В. Перебрать несколько альтернатив, дающих наиболее эффективные возможности решения проблемы.

С. Рассмотреть все возможные альтернативы.

Д. Выбор одной из возможных альтернатив.

25. Для стратегических УР характерно то, что они:

А. Учитывают динамику внешней среды.

В. Относятся к типу высокоструктурированных.

С. Принимаются высшим руководством и требуют высокой квалификации ЛПР.

Д. Принимаются оперативно и регулярно.

26. Коллективное принятие УР характеризуется:

А. Быстрым нахождением компромиссного решения.

В. Подавлением большинства меньшинством.

С. Противостоянием различных мнений.

Д. Снижением инициативы работников.

27. К формам разработки управленческих решений относится:

А. Метод сценариев.

В. Приказ.

С. Бизнес-план.

Д. PEST-анализ.

28. Какое определение цели управления вам представляется наиболее точным?

- A. Это идеальное видение будущего.
- B. Это идеальный образ желаемого возможного и необходимого в состоянии управляемой системы.
- C. Это предполагаемый результат деятельности.
- D. Это наше стремление к успеху.
- E. Решение – информация командного типа.

29. Индивидуально принимаемые управленческие решения характеризуются:

- A. Высоким уровнем творчества и минимальными затратами времени.
- B. Минимальными затратами времени при высокой стандартизации и однотипности принимаемых решений.
- C. Высоким уровнем творчества при больших временных затратах.
- D. Высокой обоснованностью и научностью, системным подходом.

30. Какая последовательность этапов отражает закономерное содержание процессов управления?

- A. Планирование – принятие решения – контроль – организация.
- B. Проблема – цель – принятие решения – реализация решения.
- C. Цель – проблема – решение – контроль – исполнение.
- D. Ситуация – цель – решение – организационная работа.
- E. Цель – ситуация – проблема – управленческие решения.

31. Какова связь между понятиями процесс управления и технология управления?

- A. Информационные различия.
- B. Разная роль человека.
- C. Различия в степени сознательного построения.
- D. Различия в использовании техники.
- E. Это одно и то же.

32. Что такое проблема в реальной практике разработки управленческого решения?

- A. Это задача, решение которой осуществляется в процессе управления.
- B. Это противоречие, требующее своего разрешения.
- C. Это функция управления.
- D. Это способ оценки ситуации.

33. Как вы определите роль технических средств в процессе принятия УР?

- A. Позволяет глубже проанализировать проблему.
- B. Позволяет обрабатывать больший объем информации.
- C. Это главный фактор качества управленческого решения.
- D. Несут в себе опасность формализации проблем.
- E. Расширяют диапазон методов анализа.

34. Перечислите основные элементы обобщенной схемы процесса РУР.

- A. Цель, ситуация, проблема, решение.
- B. Глобальная цель, технократическая цель и социальная цель.
- C. Разработка решения, согласование решения и утверждение решения.
- D. Проблема, альтернативы решения, реализация решения.

35. Каковы особенности разработки решений в биологических системах?

- A. Даже типовые решения дают непредсказуемые результаты.
- B. Вероятность правильной разработки и реализации решений мала из-за естественной ограниченности миропонимания и мышления руководителей.
- C. Набор решений ограничен и последствия их предопределены.
- D. Результат РУР зависит от уровня информационной обеспеченности менеджмента

36. Назовите этап принятия решения, на котором устанавливаются симптомы затруднений:

- A. Диагностика проблем.
- B. Формулировка ограничений.

С. Выявление альтернатив.

Д. Оценка альтернатив.

37. Назовите этап принятия решений, на котором должен быть учтен достаточно широкий спектр возможных решений.

А. Диагностика проблемы.

В. Формулирование ограничений.

С. Выбор альтернатив.

Д. Оценка альтернатив.

Е. Определение альтернатив.

38. Основу технологии «управления по целям» составляет:

А. Бизнес-план.

В. Набор стратегических, тактических и оперативных целей.

С. Четкий регламент действий каждого руководителя.

Д. Выбор информационной технологии.

39. Какой вид целевого управления наиболее эффективен для организации с численностью примерно 100 чел.?

А. Программно-целевое.

В. Регламентное.

С. Инициативно-целевое.

Д. Все вышеперечисленные.

40. Методология разработки управленческого решения – это:

А. Логика, действия менеджера и команды.

В. Цель и подходы метода разработки решения.

С. Алгоритм разработки управленческого решения.

Д. Последовательность информационных операций.

Е. Совокупность методов анализа ситуаций.

41. Что такое проблема в реальной практике разработки управленческого решения?

А. Это задача, решение которой осуществляется в процессе управления.

В. Это противоречие, требующее своего разрешения.

С. Это функция управления.

Д. Это способ оценки ситуации.

42. Есть ли различия в процессе разработки решения для биологических, технических и социальных систем?

А. Есть.

В. Нет, так как технология и подходы руководителя должны быть одни и те же.

С. Есть, но несущественные, так как в этих системах много общего, например, везде требуется организация, планирование и т.д.

Д. Это зависит от профессиональных навыков менеджера.

43. Что такое «проблема»?

А. Рассогласование между целью и соответствующей ей конкретной ситуацией.

В. Нерешенные задачи.

С. Набор причин, мешающих достижению целей организации.

Д. Препятствие.

44. Каковы условия завершения цикла РУР?

А. Достижение проблемой приемлемого для руководителя значения.

В. Достижение принятой цели.

С. Выполнение руководителем всего комплекса разработанных решений.

Д. Получение прибыли в конце отчетного периода.

45. Каковы особенности разработки решений в технических системах?

А. Набор решений ограничен и последствия их предопределены.

В. Даже типовые решения дают непредсказуемые результаты.

С. Вероятность правильной разработки и реализации решений мала из-за естественной ограниченности миропонимания и мышления руководителей.

Д. Результат РУР зависит от уровня технической оснащенности предприятия.

46. Каковы особенности РУР в социальных системах?

А. Даже типовые решения дают непредсказуемые результаты.

В. Вероятность правильной разработки и реализации решений мала из-за естественной ограниченности миропонимания и мышления руководителей.

С. Набор решений ограничен и последствия их предопределены.

Д. Результат РУР зависит от уровня социальной активности трудового коллектива.

47. Какая из команд, перечисленных ниже, разрабатывает УР?

А. Главный инженер, мастер, бригадир.

В. Руководитель конструкторского бюро, инженер-испытатель, руководитель группы механиков аэропорта.

С. Менеджер по продаже перчаток, менеджер по закупке перчаток.

Д. Начальник отдела кадров и делопроизводители.

48. Процесс управления – это:

А. Совокупность циклических действий, связанных с выявлением проблем, поиском и организацией выполнения принятых решений.

В. Непрерывная последовательность управленческих действий, направленных на достижение целей организации.

С. Последовательная смена форм подготовки и реализации управленческих решений.

Д. Реализация функций планирования и контроля.

49. Назовите этап принятия решения, на котором руководитель определяет достоинства и недостатки различных решений.

А. Оценка альтернатив.

В. Выбор альтернатив.

С. Определение альтернатив.

Д. Диагностика проблемы.

50. К техническим операциям, выполняемым при РУР, относятся:

А. Типовые расчеты.

В. Разработка бизнес-плана.

С. Составление рекламы.

Д. Проведение анкетирования.

51. К логическим операциям, выполняемым при РУР, относятся:

А. Разработка бизнес-плана.

В. Составление рекламы.

С. Типовые расчеты.

Д. Привлечение сторонних экспертов.

52. К творческой деятельности, выполняемой при РУР, относятся:

А. Составление рекламы.

В. Разработка бизнес-плана.

С. Типовые расчеты.

Д. Изучение опыта аналогичных организаций.

53. При сравнении альтернативных вариантов действий сопоставляются:

А. Все показатели затрат.

В. Безвозвратные затраты.

С. Релевантные затраты.

Д. Будущие доходы и расходы.

54. Делегирование прав принятия решений характерно при введении:

А. Эксплицитных норм поведения.

В. ИмPLICITных норм поведения.

С. Одновременно как эксплицитных, так и имPLICITных норм поведения.

D. Нет верного ответа.

55. Эксплицитные нормы поведения выражаются в:

- A. Регулировании порядка действий сотрудников.
- B. Оформлении подробных инструкций и предписаний действий сотрудников.
- C. Предоставлении самостоятельных прав выбора варианта действий.
- D. Верны оба первых ответа.

56. ИмPLICITные нормы поведения выражаются в: A. Регулировании порядка действий сотрудников. B. Оформлении подробных инструкций и предписаний действий сотрудников. C. Предоставлении самостоятельных прав выбора варианта действий. D. Верны оба первых ответа.

57. Расположите в правильной последовательности этапы процесса РУР:

- A. Оценка результатов реализации.
- B. Контроль выполнения решения.
- C. Разработка плана реализации решения.
- D. Управление реализацией решения.

58. Процесс принятия решений как хаотическое и беспорядочное взаимодействие проблем, решений, участников организации и альтернатив рассматривается в модели:

- A. Ограниченной рациональности Г. Саймона.
- B. «Мусорной корзины» Дж. Марча.
- C. Локальных приращений Ч. Линдблома.
- D. Принятия решений Врума – Йетона.

59. Теория локальных приращений Ч. Линдблома предлагает ЛПР использовать:

- A. Синоптический подход.
- B. Фрагментарные улучшения в различных сферах деятельности предприятий.
- C. Инновационный подход.
- D. Методику кардинальных изменений.

60. Показатель управленческого решения характеризует неупорядоченность проблемы:

- A. Вероятности реализации решения.
- B. Степени адекватности теоретической модели фактическим данным.
- C. Степени риска инвестиций.
- D. Энтропии.

61. Расположите в правильной последовательности этапы процесса управления риском при разработке и реализации УР:

- A. Оценка степени риска, величины его воздействия на эффективность риск-решения.
- B. Разработка стратегии управления риском, целей, задач и функций риск-менеджера в организации, определение границ правомерности и стимулирующей роли риска.
- C. Выявление путей и средств минимизации риск-потерь, резервирования ресурсов, определение гарантий от несостоятельности.
- D. Разработка мер нейтрализации и компенсации негативных последствий риск-решений.

62. Нормативные (классические) модели принятия УР основаны на:

- A. Поведенческой теории принятия УР.
- B. Математической теории принятия УР.
- C. Использовании специальных карт.
- D. Теории потребностей Маслоу.

63. Согласно практике менеджмента на последнем этапе процесса принятия УР необходимо:

- A. Определить ресурсы.
- B. Описать проблемную ситуацию.
- C. Организовать выполнение решения.
- D. Проконтролировать выполнение решения.

64. Дискриптивные модели принятия УР основаны на:

- A. Поведенческой теории принятия УР.
- B. Математической теории принятия УР.
- C. Использовании специальных карт.
- D. Теории потребностей Маслоу.

65. Модель ограниченной рациональности Герберта Саймона основана на допущении:

- A. Ограниченности знаний об окружающей среде.
- B. Ограниченности профессиональной подготовленности менеджеров.
- C. Противоречивости тактических и стратегических целей компании.
- D. Всех вышеперечисленных факторов.

66. Политическая модель принятия решений означает:

- A. Нацеленность ЛППР удовлетворять свои личные интересы.
- B. Учет влияния факторов внешней среды.
- C. Учет влияния политических предпочтений руководства страны.
- D. Нацеленность на удовлетворение целей компании.

67. Какие из перечисленных приемов составляют эвристическую группу методов принятия решения?

- A. Аналогии, инверсии, мозговой атаки.
- B. Морфологического анализа, группировки, математического моделирования.
- C. Корреляционного анализа, коллективного блокнота, программирования.
- D. Аналогии, дисперсионного анализа, теории массового обслуживания.

68. В чем состоит смысл метода экспертных оценок принимаемого решения?

- A. Специалисты в конкретной области определяют эффективность выбранной альтернативы.
- B. Группа людей оценивает выбранное решение.
- C. Один специалист делает заключение о качестве принятого решения.
- D. Члены коллектива проводят оценку принятого решения.

69. Назовите метод оптимизации УР, разновидностью которого является экономический анализ.

- A. Метод математического моделирования.
- B. Метод экспертных оценок.
- C. Метод мозгового штурма.
- D. Платежная матрица.

70. Назовите метод оптимизации УР, который применяется в сжатые сроки и в условиях минимума информации.

- A. Метод математического моделирования.
- B. Метод экспертных оценок.
- C. Метод мозгового штурма.
- D. Метод Дельфи.

71. Назовите метод оптимизации управленческих решений, который применяется в тех случаях, когда задача полностью или частично не поддается формализации.

- A. Метод математического моделирования.
- B. Метод экспертных оценок.
- C. Метод мозгового штурма.
- D. Метод выборочного анкетирования.

72. Постройте технологическую цепочку процесса разработки УР по методу Дельфи:

- A. Сбор и обработка результатов опроса, составление справки и информирование экспертов о результатах экспертизы.

- В. Повторный индивидуальный опрос экспертов, при котором каждый эксперт предлагает вариант решения с учетом имеющихся в справке.
- С. Индивидуальный опрос экспертов с помощью анкетирования или интервьюирования.
- Д. Составление новой справки и процедура ознакомления и опроса повторяется до тех пор, пока не будет выработано единое мнение.

73. Какой из перечисленных методов относится к методам прогнозирования ситуации?

- А. Методы экстраполяции.
- В. Функционально-стоимостной анализ.
- С. Методы экспертиз.
- Д. Метод деловой игры.

74. Какой из перечисленных методов относится к методам выбора альтернатив?

- А. Метод презентации.
- В. Метод построения дерева решений.
- С. Метод оценки порога безубыточности.
- Д. Методы экстраполяции.

75. Какой из перечисленных методов эффективен при прогнозировании?

- А. Метод Дельфи.
- В. Метод ПАТТЕРН.
- С. Метод мозгового штурма.
- Д. Метод презентации.

76. Постройте технологическую цепочку процесса разработки УР по методу Дельфи:

- А. Повторный индивидуальный опрос экспертов, при котором каждый эксперт предлагает вариант решения с учетом имеющихся в справке.
- В. Индивидуальный опрос экспертов с помощью анкетирования или интервьюирования.
- С. Составление новой справки и процедура ознакомления и опроса повторяется до тех пор, пока не будет выработано единое мнение.
- Д. Сбор и обработка результатов опроса, составление справки и информирование экспертов о результатах экспертизы.

77. Метод в разработке УР основан на ряде кратких выступлений группы специалистов для расширения кругозора участников и оказания на них воздействия.

- А. Ключевых вопросов.
- В. Дельфи.
- С. Деловых переговоров.
- Д. Симпозиума.

78. Оценка полезности результатов групповых решений определяется с использованием:

- А. Критерия Сэвиджа.
- В. Стратегии минимизации отклонений индивидуальных решений от группового решения.
- С. Принципа максимина.
- Д. Теории запасов.

79. Суть метода «635» заключается:

- А. В рассмотрении 635 альтернативных вариантов решений.
- В. В предложении и рассмотрении шести идей за три часа пятью группами участников.
- С. В высказывании шестью группами участников по три идеи за пять минут.
- Д. В высказывании за шесть минут трех идей пятью участниками.

80. Правило максимакса в теории принятия решений означает:

- А. Принятие наиболее эффективного решения.
- В. Принятие осторожного решения.
- С. Принятие оптимистичного и рискованного решения.
- Д. Максимальный доход при максимальных инвестициях.

номер вопроса	вариант ответа	номер вопроса	вариант ответа
1	b	21	b
2	a	22	c
3	a	23	b
4	c	24	d
5	d	25	a
6	b	26	c
7	c	27	b
8	c	28	b
9	b	29	d
10	a	30	c
11	d	31	d
12	a	32	b
13	c	33	c
14	a	34	c
15	d	35	b
16	d	36	a
17	a	37	d
18	c	38	a
19	a	39	c
20	a	40	a

номер вопроса	вариант ответа	номер вопроса	вариант ответа
41	b	61	b
42	d	62	a
43	a	63	a
44	c	64	c
45	b	65	d
46	b	66	b
47	d	67	c
48	c	68	c
99	d	69	b
50	b	70	a
51	c	71	d
52	c	72	a
53	b	73	c
54	a	74	a
55	d	75	d
56	a	76	d
57	c	77	a
58	a	78	c
59	b	79	a
60	d	80	a

**Примерные практико-ориентированные задания для проведения зачета (с оценкой)
по дисциплине «Методы принятия управленческих решений»:**

Ситуация 1 Вам нужно принять решение: открывать в городе гостиницу или не открывать. Укажите ваши действия по выбору цели и сбору информации.

Ситуация 2 Исходя из задания, изложенного в ситуации 1, и собранной информации осуществляется подготовительный анализ альтернатив для принятия решения.

Ситуация 3 Предположим, что в процессе подготовительного этапа принятия решения вы пришли к следующему предварительному выводу: лучшей альтернативой является открытие фешенебельной гостиницы, рассчитанной на 30 номеров люкс. Раскройте процесс окончательного принятия решения.

Ситуация 4 Допустим, что вами уже принято окончательное решение о строительстве фешенебельной гостиницы на 30 номеров люкс. Определите ваши действия по реализации решения.

Ситуация 5 Известно, что на рынке компьютеров ежемесячно может быть реализовано до 5 тыс. единиц этой техники. Действующие фирмы реализуют только 4 тыс. Они предполагают нарастить их выпуск до 4,2 тыс. Доход от продажи каждого компьютера составляет 100 у.е. Ваша фирма производит видеомэгафоны. По данным маркетинговых исследований можно увеличить их выпуск на 400 единиц. Доход от продажи каждого – 200 у.е. Перед вами стоит дилемма, что выгоднее сделать: перепрофилировать производство на выпуск компьютеров, что обойдется в

3 0000 у.е., или расширить выпуск мэгафонов, что будет стоить 20 000 у.е. Ваша задача состоит в следующем: а. Определить факторы, которые вы будете учитывать при принятии решения. б. Определить весь перечень возможных альтернатив. с. Провести расчеты доходности. д. Выбрать единственное решение.

Ситуация 6 Ваша фирма производит 5 000 компьютеров. Для того чтобы усиленно противодействовать конкурентам, вам предстоит решить задачу: 1. Либо снизить цену на продукцию на 10%. Тогда ваш доход с продажи каждого компьютера сократится с 300 у.е. до 200 у.е. 2. Либо усилить рекламу и увеличить сеть сбытовых организаций. При этом рекламные затраты на единицу продукции возрастут с 100 у.е. до 150 у.е., а сбытовые – 50 до 120 у.е. Вам предстоит: а. Определить факторы, которые будут учитываться при принятии решения, и перечень альтернатив. б. Рассчитать доходность. с. Принять единственное решение.

Ситуация 7 В результате усиления натиска конкурентов у вас возникли сложности со сбытом компьютеров. Имеются следующие варианты решения задачи: 1. Снизить производство компьютеров с 5 000 до 4 000. При этом ваши потери составят 50 000 у.е. 2. Усовершенствовать качество компьютеров. Тогда потери дохода от усовершенствования составят 20 000 у.е. и от внесения изменений в технологию – 30 000 у.е. 3. Усилить рекламную компанию. В этом случае затраты на единицу продукции возрастут на 8 у.е. Определите факторы, влияющие на принятие решения. Рассчитайте доходность. Выберите окончательное решение.

Шкала оценивания

Уровни сформированности компетенции	Отметка в баллах	Показатели оценивания	Критерии оценивания
Высокий (продвинутый)	10 (5+)	Знания по всем основным вопросам темы, выходящие за ее пределы Профессиональные умения	Систематизированные, глубокие и полные Выраженная способность самостоятельно и творчески решать научные и профессиональные задачи в

		Личностные качества	нестандартной ситуации Ярко выражены
	9 (5)	Знания по всем вопросам темы Профессиональные умения Личностные качества	Систематизированные, глубокие и полные Способность самостоятельно и творчески решать научные и профессиональные задачи в нестандартной ситуации в рамках программы темы Выраженные профессионально-личностные качества
	8 (5-)	Знания по всем поставленным вопросам в рамках темы Профессиональные умения Личностные качества	Систематизированные, глубокие и полные Способность самостоятельно и творчески решать научные и профессиональные задачи в рамках темы Обладает достаточными профессионально-значимыми качествами
Базовый (средний)	7 (4+)	Знания по всем разделам темы Профессиональные умения Личностные качества	Систематизированные и полные Способность самостоятельно решать научные и профессиональные задачи в рамках темы Обладает необходимыми личностно-профессиональными качествами
	6 (4)	Знания в объеме темы Профессиональные умения	Достаточно полные и систематизированные Способность самостоятельно решать учебные и профессиональные задачи в рамках темы
	5 (4-)	Знания в объеме темы Профессиональные	Достаточные Способность

		умения	самостоятельно применять типовые решения в рамках темы
Минимальный (низкий)	4 (3+)	Знания в рамках образовательного стандарта Профессиональные умения	Достаточный объем знаний в рамках обязательного уровня по теме Умение под руководством преподавателя или решать стандартные (типовые) задания
	3 (3)	Знания в рамках обязательного уровня освоения материала Профессиональные умения	Недостаточно полный объем Слабое владение методическими основами, некомпетентность в решении стандартных типовых заданий
	2 (3-)	Знания в рамках обязательного уровня освоения материала Профессиональные умения	Фрагментарные знания Низкий уровень культуры исполнения заданий
Не компетентен	1 (2)	Знания в рамках обязательного уровня освоения материала Профессиональные умения	Отсутствие знаний Отсутствие компетенций или отказ от решения практических заданий

Шкала оценивания умения выполнять практические задания

Баллы	Критерии
8-10 (5)	-алгоритм решения в общем виде составлен правильно, -соблюдены все рекомендации по оформлению и решению задания
5-7 (4)	-задание решено не в общем виде, хотя решение соответствует алгоритму, но не соблюдены все требования по оформлению и решению задания
2-4 (3)	- решение задания не доведено до конца, хотя и выбрано правильное направление решения, отсутствует оформление решения, есть неточности в вычислениях
1 (2)	-отсутствуют формулы и вычисления к решению задания

Баллы	Критерии
8-10 (5)	выполнены все требования к написанию и защите реферата: обозначена проблема и обоснована ее актуальность, сделан краткий анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция, сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объем, соблюдены требования к внешнему оформлению, даны правильные ответы на дополнительные вопросы.
5-7 (4)	основные требования к реферату и его защите выполнены, но при этом допущены недочеты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объем реферата; имеются упущения в оформлении; на дополнительные вопросы при защите даны неполные ответы.
2-4 (3)	имеются существенные отступления от требований к реферированию. В частности, тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании реферата или при ответе на дополнительные вопросы; во время защиты отсутствует вывод.
1 (2)	тема реферата не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы.

Шкала оценивания презентаций

Баллы	Критерии
8-10 (5)	<ul style="list-style-type: none"> -предложенная тема полностью раскрыта (соответствие выводов и результатов исследования поставленной цели); -информация изложена последовательно; -использованы дополнительные источники информации (Internet, дополнительная литература, публикации в прессе и т.д.); -разработан дизайн презентации, соответствующий теме проекта; -использованы различные анимационные эффекты; -использованы гиперссылки и управляющие кнопки; -существует содержание и список источников информации.
5-7 (4)	<p>предложенная тема раскрыта, допущены незначительные неточности;</p> <ul style="list-style-type: none"> -допущена некоторая непоследовательность изложения

	<p>материала;</p> <p>-разработан дизайн презентации, соответствующий теме проекта;</p> <p>-использованы различные анимационные эффекты;</p> <p>-существует содержание и список источников информации.</p>
2-4 (3)	<p>тема раскрыта, допущены 2–4 серьезные ошибки;</p> <p>-нет четкой последовательности изложенного материала;</p> <p>-разработан дизайн презентации; -использованы анимационные эффекты.</p>
1 (2)	тема не раскрыта

Шкала оценивания результатов тестирования

Оценка (стандартная)	Оценка (тестовые нормы: % правильных ответов)
8-10 (5) – «отлично»	80-100 %
5-7 (4) – «хорошо»	65-79%
2-4 (3) – «удовлетворительно»	50-64%
1 (2) – «неудовлетворительно»	Менее 50%