

**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Горский государственный аграрный университет»

**Факультет экономики и менеджмента**

**Кафедра менеджмента**

**УТВЕРЖДАЮ:**  
Проректор по УВР  Кабалоев Т.Х.  
«26»  2020 г.



**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**  
ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ

Б1.В.ДВ.03.02 **Разработка управленческих решений**  
(наименование дисциплины)

Направление подготовки – **38.04.02 «Менеджмент»**

Направленность подготовки – **«Стратегический менеджмент»**

Уровень высшего образования - **магистратура**

**ВЛАДИКАКАЗ 2020**

## **Содержание**

1. Паспорт фонда оценочных средств

2. Текущий контроль и критерии его оценки

2.1. Практические и семинарские занятия

2.2. Самостоятельная работа

2.3. Рефераты (доклады)

2.4. Интерактивные методы обучения

3. Промежуточный контроль

Вопросы для промежуточного контроля

Заключительный контроль

**Паспорт фонда оценочных средств**  
**по дисциплине Б1.В.ДВ.03.02. Разработка управленческих решений**  
(наименование дисциплины)

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины (результаты по разделам)	Код контролируемой компетенции	Наименование оценочного средства
<b>Раздел 1. Теоретические основы принятия управленческих решений</b>			
1.	Введение в теорию управленческого решения	ОК-2; ПК-4;	Опрос
2.	Разработка и реализация управленческих решений.	ОК-2; ПК-4;	Опрос
3.	Анализ проблем и целевая ориентация решений.	ОК-2; ПК-4;	Решение Кейс -стади
4.	Применение научных подходов в разработке УР	ОК-2; ПК-4;	Тестирование
5.	Сущность методов принятия УР и их основные виды.	ОК-2; ПК-4;	Опрос
6.	Применение научных подходов в разработке УР	ОК-2; ПК-4;	Опрос
7.	Сущность методов принятия УР и их основные виды.	ОК-2; ПК-4;	Опрос
8.	Информационное обеспечение принятия управленческих решений	ОК-2; ПК-4;	Опрос
9.	Анализ управленческих решений	ОК-2; ПК-4;	Опрос

**2. Требования к результатам освоения дисциплины**  
**Б1.В.ДВ.03.02 Разработка управленческих решений**

№№ п/п	Индекс компетенции	Содержание компетенции (или ее части)	В результате изучения учебной дисциплины обучающиеся должны:		
			Знать	Уметь	Владеть
1	ОК - 2	готовностью действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения	<b>Знать:</b> виды управленческих решений и их характеристик и классификацию	<b>Уметь:</b> проводить детальный анализ управленческих ситуаций;	<b>– Владеть:</b> навыками самостоятельной выработки управленческих решений;
	ПК-4	способностью использовать количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические материалы по результатам их применения	<b>Знать:</b> – основные факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений.	<b>Уметь:</b> – оценивать эффективность возможных альтернатив и выбирать из них наиболее лучшие.	<b>Владеть:</b> методами количественного анализа и моделирования, теоретического и экспериментального исследования

**ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ В  
ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

Индекс контролируемой компетенции (или её части)	№ учебной недели							
	1	2	3	4	5	6	7	8
	Этапы формирования компетенции							
ОК-2	У	У	У	У	У	У	У	У
ПК-4	У	У	У	У	У	У	У	У

**ПОКАЗАТЕЛИ И КРИТЕРИИ ОПРЕДЕЛЕНИЯ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ**

№ п/п	Индекс компетенции	Уровни сформированности компетенции		
		Пороговый	Достаточный	Повышенный
1	ОК-2	<b>Знать:</b> виды управленческих решений и их характеристику и классификацию	<b>Знать:</b> виды управленческих решений и их характеристику и классификацию <b>Уметь:</b> проводить детальный анализ управленческих ситуаций;	– <b>Знать:</b> виды управленческих решений и их характеристику и классификацию. <b>Уметь:</b> проводить детальный анализ управленческих ситуаций; – <b>Владеть:</b> навыками самостоятельной выработки управленческих решений;
	ПК-4	<b>Знать:</b> – основные факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений.	<b>Знать:</b> основные факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений <b>Уметь:</b> оценивать эффективность возможных альтернатив и выбирать из них наиболее лучшие.	<b>Знать:</b> основные факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений <b>Уметь:</b> оценивать эффективность возможных альтернатив и выбирать из них наиболее лучшие. <b>Владеть:</b> методами количественного анализа и моделирования, теоретического и экспериментального исследования

### **3. Текущий контроль**

Текущий контроль по дисциплине «Разработка управленческих решений» позволяет оценить степень восприятия учебного материала и проводится для оценки результатов изучения разделов/тем дисциплины.

Текущий контроль проводится как контроль тематический (по итогам изучения определенных тем дисциплины) и рубежный (контроль определенного раздела или нескольких разделов, перед тем, как приступить к изучению очередной части учебного материала). Он проводится на практических занятиях в течение 10 – 15 минут до начала выполнения практического задания. Он позволяет регулярно контролировать и оценивать результаты изучения разделов (тем) предмета.

Контроль может проводиться путем устного опроса или тестирования студентов.

### **4. Рубежный контроль**

#### **Контрольная работа №1 по темам:**

1. Введение в теорию управленческого решения
2. Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения
3. Подготовка и принятие управленческого решения
4. Целевая ориентация управленческих решений.

#### **Вариант №1**

1. Понятие управленческих решений
2. Модели принятия решений
3. Типология целей

#### **Вариант №2**

1. Формы реализации управленческих решений
2. Методология разработки управленческого решения
3. Классификация управленческого решения

#### **Вариант №3**

1. Возникновение науки об управленческих решениях
2. Основные этапы разработки управленческих решений.
3. Целеполагание в процессе разработки и принятия управленческих решений

#### **Вариант №4**

1. Сущность и типология управленческих решений
2. Подготовка и принятие управленческих решений
3. Целевая ориентация управленческих решений

#### **Вариант №5**

1. Формы разработки управленческих решений
2. Обоснование системы целей
3. Методы принятия решений

#### **Контрольная работа 2**

1. Документационное обеспечение процесса разработки и принятия управленческого решения
2. Условия неопределенности и риска
3. Условия и факторы качества управленческих решений
4. Управленческие решения и ответственность
5. Человеческий фактор принятия управленческого решения

#### **Вариант №1**

1. Управленческая документация. Виды документов и их классификация
2. Условия неопределенности
3. Ответственности и ее формы в зависимости от сферы деятельности

### **Вариант № 2**

1. Корпоративная культура и ее влияние на процесс принятия УР
2. Виды неопределенности;
3. Условия и факторы качества решений

### **Вариант № 3**

1. Распорядительная документация
2. Ответственность руководителя как элемент процесса принятия и реализации решения
3. Понятие качества управленческого решения

### **Вариант № 4**

1. Информационно-справочные документ
2. Виды и условия предпринимательского риска
3. Виды и формы ответственности в менеджменте

### **Вариант № 5**

1. Документационное обеспечение процесса разработки и принятия управленческого решения
2. Свойства качественных решений
3. Роль руководителя в процессе разработки управленческих решений

### **Вариант № 6**

1. Параметры, определяющие качество принимаемого управленческого решения
2. Человеческий фактор принятия управленческого решения
3. Управленческие решения и ответственность

## **Критерии оценки знаний студента при написании контрольной работы**

**Оценка «отлично»** -выставляется студенту, показавшему всесторонние, систематизированные, глубокие знания вопросов контрольной работы и умение уверенно применять их на практике при решении конкретных задач, свободное и правильное обоснование принятых решений.

**Оценка «хорошо»** - выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, умеет применять полученные знания на практике, но допускает в ответе или в решении задач некоторые неточности, которые может устранить с помощью дополнительных вопросов преподавателя.

**Оценка «удовлетворительно»** - выставляется студенту, показавшему фрагментарный, разрозненный характер знаний, недостаточно правильные формулировки базовых понятий, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, но при этом он владеет основными понятиями выносимых на контрольную работу тем, необходимыми для дальнейшего обучения и может применять полученные знания по образцу в стандартной ситуации.

**Оценка «неудовлетворительно»** - выставляется студенту, который не знает большей части основного содержания выносимых на контрольную работу вопросов тем дисциплины, допускает грубые ошибки в формулировках основных понятий и не умеет использовать полученные знания при решении типовых практических задач.

## 5.Рефераты

### Темы рефератов, рекомендуемые к написанию при изучении дисциплины «Разработка управленческих решений»

1. Анализ существующих компьютерных средств поддержки управленческого решения.
2. Анализ возможностей табличного процессора «Excel» как средства поддержки управленческого решения.
3. Власть и лидерство
4. Воздействие личности руководителя на процесс разработки управленческих решений
5. Воздействие макроэкономических показателей на процесс принятия решений
6. Внешняя среда и ее влияние на разработку, и реализацию управленческого решения.
7. Выбор и классификация методов решений в управленческой деятельности.
8. Влияние внешней среды на выбор альтернатив действия
9. Допустимый, критический и катастрофический риски при принятии управленческих решений
10. Информационные процессы и потоки в управлении (характеристики и классификация).
11. Использование метода "дерева решений" при формировании управленческого решения.
12. Использование сетевых технологий для получения информации необходимой для принятия управленческого решения.
13. Использование функции полезности в задачах формирования управленческого решения.
14. Использование метода сценариев при формировании управленческого решения.
15. Коммуникации и их роль в управленческом решении.
16. Модели разработки и принятия решений
17. Ответственность руководителя как элемент процесса принятия и реализации решения
18. Оценка качества и эффективности разработки управленческих решений.
19. Принципы оценки эффективности разработки управленческого решения
20. Принципы принятия управленческих решения и их приоритетность
21. Принципы демократизации при разработке и принятии управленческих решений
22. Принцип коллегиальности в процессе принятия решений
23. Прогнозирование в процессе принятия решений
24. Постановка целей при принятии решений
25. Понятие метода иерархий при анализе альтернативных вариантов.
26. Системный подход к разработке управленческих решений.
27. Стили руководства при принятии управленческих решений.
28. Способы оценки степени риска
29. Страхование управленческих рисков
30. Технология принятия решения в области занятости населения.
31. Технология принятия решения в области совершенствования кадрового состава организации.
32. Технология принятия решения в области перехода предприятия на новый вид промышленной продукции.
33. Технология принятия решения в области повышения качества промышленного товара.
34. Технология принятия решения в области совершенствования деятельности потребительской кооперации.
35. Технология организации и проведения «мозгового штурма».
36. Технология организации и проведения экспертного опроса методом «Дельфи»
37. Технология организации и проведения морфологического анализа.
38. Управленческие решения и их функции в системе менеджмента
39. Управленческие решения в системе менеджмента
40. Управленческие ошибки руководителей
41. Управление риском.

42. Факторы определяющие качество управленческих решений
43. Формы разработки и реализации управленческих решений
44. Целеполагание в процессе разработки и принятия управленческих решений
45. Экспертные системы как средство поддержки управленческого решения.

### **Методические рекомендации по написанию рефератов**

**Реферат** являются видами самостоятельной работы студентов в вузе, направленными на закрепление, углубление и обобщение знаний по учебной дисциплине профессиональной подготовки, овладение методами научных исследований, формирование навыков решения творческих задач в ходе научного исследования, художественного творчества или проектирования по определенной теме.

**Целью выполнения указанных видов работ** является формирование навыков самостоятельного творческого решения профессиональных задач.

**Задачами выполнения указанных видов работ** являются систематизация, закрепление, углубление и расширение приобретенных студентом знаний, умений, навыков по определенному комплексу учебных дисциплин.

При выполнении реферата студент должен продемонстрировать способности:

- выдвинуть научную (рабочую) гипотезу;
- собрать и обработать информацию по теме;
- изучить и критически проанализировать полученные материалы;
- систематизировать и обобщить имеющуюся информацию;
- логически обосновать и сформулировать выводы, предложения и рекомендации.

### **Порядок выполнения реферата**

1. Студент выполняет реферат по утвержденной преподавателем теме.
2. Студент может выбрать тему работы из числа тем, предложенных преподавателем, либо предложить свою тему, согласовав ее с преподавателем.
3. Структура работы в общем виде должна быть следующая:
  - 1) *Титульный лист* работы должен содержать следующие сведения:
    - полное наименование министерства, вуза, факультета, кафедры;
    - название работы;
    - название вида работы;
    - сведения об исполнителе (Ф.И.О., студента, номер группы, подпись);
    - наименование места и года выполнения.
  - 2) *Оглавление* должно содержать перечень структурных элементов работы с указанием номеров страниц, с которой начинается их месторасположение в тексте, в том числе:
    - введение;
    - основная часть работы;
    - заключение,
    - список литературы;
    - вспомогательные указатели;
    - приложения.
  - 3) *Введение* характеризует актуальность и социальную значимость темы, степень ее разработанности в отечественной и мировой теории и практике; цели и задачи, объект и предмет, базу научного исследования или проектирования, методы сбора и обработки информации, научные гипотезы, обоснование выбора использованных литературных источников, композиционные особенности и краткое содержание основной части работы.
  - 4) *Основная часть работы* представляет собой, главным образом, аналитический обзор темы. Аналитический обзор представляет собой результат аналитико-синтетической переработки совокупности документов по определенной теме, содержащий обобщенные и критически проанализированные сведения об истории, современном состоянии, тенденциях и перспективах развития предмета обзора.

К тексту аналитического обзора предъявляются следующие основные требования:

- полнота и достоверность информации;
- наличие критической оценки использованной информации;
- логичность структуры;
- композиционная целостность;
- аргументированность выводов;
- ясность, четкость и лаконичность изложения.

5) *Заключение* раскрывает значимость рассмотренных вопросов для научной теории и практики; приводятся главные выводы, характеризующие в сжатом виде итоги проделанной работы; излагаются предложения и рекомендации по внедрению полученных результатов и дальнейшему развитию темы.

б) *Список литературы*. Основные требования, предъявляемые к списку литературы:

- соответствие теме работы и полнота отражения всех аспектов ее рассмотрения;
- наличие опубликованных и неопубликованных отечественных и зарубежных документов;
- разнообразие видов изданий: официальные, нормативные, справочные, учебные,
- научные, производственно-практические др.;
- отсутствие морально устаревших документов.

Библиографические описания документов располагают в алфавитном порядке по первым их элементам – авторским заголовкам (Ф.И.О.) или по основным заглавиям.

Упорядоченный список литературы должен быть пронумерован по порядку записей арабскими цифрами с точкой.

### **Критерии оценки реферата**

**Критериями оценки реферата** являются: новизна текста, обоснованность выбора источников литературы, степень раскрытия сущности вопроса, соблюдения требований к оформлению.

**Оценка «отлично»**- ставится, если выполнены все требования к написанию реферата: обозначена проблема и обоснована её актуальность; сделан анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция; сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём; соблюдены требования к внешнему оформлению.

**Оценка «хорошо»**- основные требования к реферату выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём реферата; имеются упущения в оформлении.

**Оценка «удовлетворительно»**- имеются существенные отступления от требований к реферированию. В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании реферата; отсутствуют выводы.

**Оценка «неудовлетворительно»**- тема реферата не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы или реферат не представлен вовсе.

## **6.Тестовые задания**

### **Дисциплина «Разработка управленческих решений»**

#### **Тест по теме: Введение в теорию управленческого решения**

#### **1. Что такое управленческое решение?**

1. Главный фактор взаимодействия управляющей и управляемой системы.
2. Воздействие на управляемую систему.
3. Действия, вносящие целесообразное изменение в поведение управляемой системы.
4. План действий, воплощаемый в реальность.
5. Намерение менеджера изменить ситуацию и достичь определенных результатов.

#### **2. Что такое решение в общем виде?**

1. Любой результат мыслительной деятельности человека.
2. Действия руководителя в рамках своих функций.
3. Распоряжение руководителя, поддержанное коллективом.
4. Выбор лучшей альтернативы.
5. Воздействие на управляемую систему

### **3. Что такое «конкретная ситуация»?**

1. Реальное положение дел относительно провозглашенной цели.
2. Набор реальных ситуаций в производственной или управленческой сфере деятельности, с которым организации приходится сталкиваться в процессе деятельности.
3. Набор причин, которые мешают организациям продвигаться к намеченным целям.
4. «Фотография» рабочего дня организации.
5. Хронометраж.

### **4. Какие факторы определяют информационное обеспечение разработки УР?**

1. Ценность информации, количество информации, личность менеджера.
2. Форма представления информации, кол-во информации, полнота информации.
3. Знание менеджера, использование техники, социально-психологическая обстановка.
4. Полнота информации, качество информации, агрегация информации.
5. Человеческий фактор, ценность информации, полнота информации.

### **5. Методология разработки управленческого решения – это:**

1. Логика, действия менеджера и команды.
2. Цель и подходы метода разработки решения.
3. Алгоритм разработки управленческого решения.
4. Последовательность информационных операций.
5. Совокупность методов анализа ситуаций.

### **6. Изложите основное требование к управленческому решению.**

1. Должно соответствовать действующему законодательству и уставным документам организации.
2. Иметь четкую целевую направленность.
3. Иметь параметры для внешнего и внутреннего контроля.
4. Должно быть своевременным.
5. Обязательность к исполнению.

### **7. Дайте обобщенное определение управленческого решения.**

1. Решение, принимаемое руководителем в социальной системе.
2. Решение, принимаемое руководителем в любой сфере его деятельности.
3. Решение, принимаемое руководителем и направленное на управление каким-либо процессом.
4. Решение, направленное на совершенствование управления производством.
5. Процесс достижения цели.

### **8. Организационное решение – это:**

1. Совокупность выборов, которые каждый человек должен совершать в повседневной жизни.
2. Выбор альтернатив, необходимый для получения максимального экономического эффекта.
3. Выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой должностью.
4. Решение, связанное с реструктуризацией организации.
5. Решение организации.

### **9. Назовите решения, которые являются результатом реализации определенной последовательности шагов или действий.**

1. Запрограммированные.
2. Организационные.

3. Запрограммированные.
4. Стандартные.
5. Плановые.

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

1. Запрограммированные.
2. Организационные.
3. Запрограммированные.
4. Стандартные.
5. Плановые.

**11. По содержанию решения могут быть:**

1. Административные
2. Технические.
3. Экономические.
4. Организационные.
5. Все перечисленные.

**12. По масштабу воздействия решения могут быть:**

1. Общие.
2. Частные.
3. Локальные.
4. Все перечисленные.
5. Не все перечисленные.

**13. В теории УР к типам управленческих решений по характеру организации разработки относятся решения:**

1. Интуитивные.
2. Тактические.
3. Коллегиальные.
4. Консультативные.
5. Все перечисленные

**14. Программируемые решения – это:**

1. Решения, принимаемые с помощью средств вычислительной техники.
2. Решения, принимаемые в соответствии с утвержденными на предприятии программами (повышения квалификации, социальной адаптации, взаимоотношений с клиентами и т.п.).
3. Решения, принимаемые в соответствии с программами, утвержденными на различных уровнях государственного управления.
4. Типичные решения, имеющие четкую структуру, цель, ограничения и последовательность этапов принятия и реализации решений.
5. Все перечисленные

**15. Субъектом управленческого решения является:**

1. Работник организации, чья проблема решается руководителем.
2. Лицо, принимающее решение.
3. Эксперт, привлекаемый для принятия эффективного решения.
4. Документ, утверждаемый менеджером (приказ, инструкция, протокол и т.п.).
5. Все перечисленные

**16. 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:**

1. Вариантом.
2. Прогнозом.
3. Проектом.

4. Управленческим решением.

5. Все перечисленные

**17. Слабоструктурированные УР принимают в ситуациях, характеризующихся:**

1. Неполнотой или недостоверностью информации.

2. Детерминированностью объекта управления, стабильностью влияющих факторов.

3. Повторяемостью процессов.

4. Новизной, многообразием влияющих факторов.

5. Все перечисленные

**18. Для стратегических УР характерно то, что они:**

1. Учитывают динамику внешней среды.

2. Относятся к типу высокоструктурированных.

3. Принимаются высшим руководством и требуют высокой квалификации ЛПР.

4. Принимаются оперативно и регулярно

5. Все перечисленные

**19. Принять решение означает:**

1. Распоряжение о реализации конкретного плана.

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

3. Рассмотреть все возможные альтернативы.

4. Выбор одной из возможных альтернатив.

5. Все перечисленные

**20. Коллективное принятие УР характеризуется:**

1. Быстрым нахождением компромиссного решения.

2. Подавлением большинства меньшинством.

3. Противостоянием различных мнений.

4. Снижением инициативы работников.

5. Все перечисленные

**Тема: Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения**

**1. Постройте технологическую цепочку процесса разработки УР по методу Дельфи:**

А. 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.

**2. Какой из перечисленных методов относится к методам прогнозирования ситуации?**

А. Методы экстраполяции.

В. Функционально-стоимостной анализ.

С. Методы экспертиз.

Д. Метод деловой игры.

**3. 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.

**4. 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.
- 5. 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.
- 6. 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.
- 7. Какой из перечисленных методов относится к методам контроля за реализацией УР?**
- А.** Анализ гибких бюджетов.
- В.** Метод презентаций.
- С.** Анализ поведения затрат.
- Д.** Разработка новых должностных инструкций
- 8. Дерево решений позволяет:**
- А.** Гарантировать эффективность принятия решения и достижение цели.
- В.** Минимизировать риски предприятия.
- С.** Проанализировать действия конкурентов.
- Д.** Проанализировать варианты принятия решений в зависимости от внешних факторов.
- 9. В условиях определенности наиболее эффективным будет метод:**
- А.** Экстраполяции.
- В.** Сценариев.
- С.** Маржинальной прибыли.
- Д.** Синектики.
- 10. Зона безопасной или устойчивой работы организации характеризуется:**
- А.** Разностью между маржинальным доходом и прибылью от реализации.
- В.** Разностью между фактическим и критическим объемом реализации.
- С.** Разностью между маржинальным доходом и постоянными затратами.
- Д.** Отсутствием незавершенного производства.

#### **Тесты по теме: Подготовка и принятие управленческих решений**

- 1. Какая последовательность этапов отражает закономерное содержание процессов управления?**
- А.** Планирование – принятие решения – контроль – организация.
- В.** Проблема – цель – принятие решения – реализация решения.
- С.** Цель – проблема – решение – контроль – исполнение.
- Д.** Ситуация – цель – решение – организационная работа.
- Е.** Цель – ситуация – проблема – управленческие решения.
- 2. Какова связь между понятиями процесс управления и технология управления?**
- А.** Информационные различия.
- В.** Разная роль человека.
- С.** Различия в степени сознательного построения.
- Д.** Различия в использовании техники.

Е. Это одно и то же.

**3. 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.

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

А. Позволяет глубже проанализировать проблему.

В. Позволяет обрабатывать больший объем информации.

С. Это главный фактор качества управленческого решения.

Д. Несут в себе опасность формализации проблем.

Е. Расширяют диапазон методов анализа.

**5. Перечислите основные элементы обобщенной схемы процесса РУР.**

А. Цель, ситуация, проблема, решение.

В. Глобальная цель, технократическая цель и социальная цель.

С. Разработка решения, согласование решения и утверждение решения.

Д. Проблема, альтернативы решения, реализация решения.

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

А. Диагностика проблем.

В. Формулировка ограничений.

С. Выявление альтернатив.

Д. Оценка альтернатив.

**7. 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.

**8. 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.

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

А. Программно-целевое.

В. Регламентное.

С. Инициативно-целевое.

Д. Все вышеперечисленные.

**10. 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.

**11. 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.

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

- A. Есть.
- B. Нет, так как технология и подходы руководителя должны быть одни и те же.
- C. Есть, но несущественные, так как в этих системах много общего, например, везде требуется организация, планирование и т.д.
- D. Это зависит от профессиональных навыков менеджера.

**13. Что такое «проблема»?**

- A. Рассогласование между целью и соответствующей ей конкретной ситуацией.
- B. Нерешенные задачи.
- C. Набор причин, мешающих достижению целей организации.
- D. Препятствие.

**14. 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.

**15. Каковы условия завершения цикла РУР?**

- A. Достижение проблемой приемлемого для руководителя значения.
- B. Достижение принятой цели.
- C. Выполнение руководителем всего комплекса разработанных решений.
- D. Получение прибыли в конце отчетного периода.

**16. Каковы особенности разработки решений в технических системах?**

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

**17. Процесс управления – это:**

- A. Совокупность циклических действий, связанных с выявлением проблем, поиском и организацией выполнения принятых решений.
- B. Непрерывная последовательность управленческих действий, направленных на достижение целей организации.
- C. Последовательная смена форм подготовки и реализации управленческих решений.
- D. Реализация функций планирования и контроля.

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

- A. Оценка альтернатив.
- B. Выбор альтернатив.
- C. Определение альтернатив.
- D. Диагностика проблемы.

**19. К техническим операциям, выполняемым при РУР, относятся:**

- A. Типовые расчеты.
- B. Разработка бизнес-плана.
- C. Составление рекламы.
- D. Проведение анкетирования.

**20. К логическим операциям, выполняемым при РУР, относятся:**

- A. Разработка бизнес-плана.
- B. Составление рекламы.
- C. Типовые расчеты.
- D. Привлечение сторонних экспертов.

**Тема: Целевая ориентация управленческих решений.**

**1. Применение метода сценариев и сценарного подхода эффективно:**

- A. В условиях неопределенности и риска для разработки, выбора и реализации УР.
- B. В условиях ограниченности ресурсов и определенности характеристик развития событий для выбора УР.
- C. Для высокопрофессиональной среды технических специалистов.
- D. Для людей с несовпадающими жизненными ценностями, менталитетом, вероисповеданием.

**2. Правило максимина в теории принятия решений означает:**

- A. Выбор стратегии максимального дохода из минимально возможных.
- B. Выбор максимально безопасного решения.
- C. Выбор стратегии минимальных расходов.
- D. Выбор стратегии максимального риска при минимальных затратах.

**3. В платежной матрице анализируются:**

- A. Доходы и расходы организации.
- B. Объем продаж и прибыль.
- C. Стратегии и потребляемые ресурсы/ возможные доходы.
- D. Стратегии и действия конкурентов.

**4. Метод мозгового штурма позволяет:**

- A. Активизировать память ЛПР для принятия эффективного решения.
- B. Стимулировать мышление на уровне подсознания.
- C. Гарантировать высокую эффективность УР и достижение цели.
- D. Принимать программируемые, типичные решения.

**5. В условиях ограниченности ресурсов критерием принятия решения является:**

- A. Рентабельность.
- B. Маржинальная прибыль.
- C. Критерий Вальда.
- D. Удельная маржинальная прибыль.

**6. К формам реализации управленческих решений можно отнести:**

- A Матрицу распределения ответственности.
- B. Приказ.
- C. Тренинг.
- D. Положение об оплате труда.

**7. В теории УР к количественным методам прогноза относят метод:**

- A. Причинного анализа (на основе моделей регрессии).
- B. Экспертных оценок.
- C. Анкетирования целевых групп о намерениях.
- D. Экстраполяции (на основе моделей временных рядов).

**8. Оценку выгодности покупателей или клиентов целесообразно производить на основе данных:**

- A. Управленческого учета.
- B. Бухгалтерского (финансового) учета.
- C. ABC-метода.
- D. Налогового учета.

**9. Постройте технологическую цепочку процесса мозговой атаки:**

- A. Развитие идей в ассоциативные цели и обобщение результатов по протоколу.
- B. Вынесение и четкое определение проблемы перед отобранными участниками мозговой атаки.
- C. Представление и анализ проблемы ведущим и высказывание предложений участниками.
- D. Оценка идей комитетом по оценке.

**10. Метод мозгового штурма в принятии УР применяется в тех случаях, когда:**

- A. Решение принимается на основе обширной цифровой информации, которая может быть легко формализована.
- B. В организации нет специалистов по рассматриваемой проблеме.
- C. Имеется минимум информации о проблеме и установлены сжатые сроки.
- D. Есть возможность ориентироваться на уже апробированные варианты решения проблемы.

#### **Тест по теме: Условия неопределенности и риска**

##### **1. Сущность риска составляет:**

- A. Угроза возможных потерь.
- B. Невозможность предвидеть все последствия принимаемого решения.
- C. Неподготовленность предпринимателя или менеджера к действиям в условиях неопределенности.
- D. Большая вероятность неверных действий руководителя.

##### **2. Роль руководителя в процессе контроля за выполнением принятого решения состоит:**

- A. Во всем перечисленном.
- B. В распознавании наметившихся отклонений от принятого решения.
- C. В постоянном отслеживании хода реализации решения.
- D. Во внесении необходимых корректив, если в этом возникает потребность.

##### **3. В теории УР результатами технологических решений традиционно являются:**

- A. Снижение трудоемкости продукции.
- B. Рост объемов продаж продукции.
- C. Снижение брака продукции.
- D. Повышение конкурентоспособности продукции.

##### **4. УР проявляется в четком указании: кто, что и когда должен выполнить.**

- A. Правомочность.
- B. Эффективность.
- C. Конкретность.
- D. Обоснованность.

##### **5. \_\_\_\_\_ управленческих решений подчеркивает обязательность соотношения ожидаемого и достигнутого экономического и социального эффекта с затратами на его разработку и реализацию.**

- A. Конкретность.
- B. Эффективность.
- C. Качество.
- D. Обоснованность.

##### **6. Для каких управленческих проблем более полно разработана система критериев оценки решений?**

- A. Структурированных.
- B. Слабоструктурированных.
- C. Для любых, независимо от их структурированности.
- D. Средне структурированных.

#### **Тема: Условия и факторы качества управленческих решений**

##### **1. Что определяет в первую очередь эффективность неформальных решений?**

- A. Личность менеджера, лидерство.
- B. Профессиональная подготовка персонала.
- C. Социально-психологическая обстановка в коллективе.
- D. Информация о неформальных отношениях в коллективе.

##### **2. Какое определение качества УР вы сочтете наиболее точным и полным?**

- A. Это эффективность управленческого решения.

- В. Свойства и характеристики решения, оцениваемые по критерию желаемого успеха.
- С. Это одна из характеристик управленческого решения.
- Д. Это содержание решения.

**3. Какой набор факторов определяет качество управленческого решения?**

- А. Методология разработки решения, использование техники, временные ограничения.
- В. Объем информации, профессионализм персонала, личные качества менеджера.
- С. Методы анализа, реальные цели, объем информации.
- Д. Организация разработки, ответственность персонала, моделирование ситуации.

**4. Какой состав характеристик дает наиболее полное представление о качестве УР?**

- А. Полнота информации, ясность контроля, ответственность.
- В. Целенаправленность, поле самостоятельности, ответственность.
- С. Профессионализм персонала, качества менеджера, моделирование ситуации.
- Д. Своевременность, адресность, конкретность.

**5. К методам повышения эффективности процесса управления относятся:**

- А. Сокращение отдельных операций.
- В. Изменение последовательности выполнения операций.
  - С. Упрощение процедуры выполнения операций.
- Д. Все перечисленное.

**6. К основным способам повышения эффективности процесса управления относятся:**

- А. Сокращение трудоемкости операций.
- В. Включение новых операций для улучшения качества работ.
- С. Упрощение подготовки документов.
- Д. Все перечисленное.

**7. Психологическая эффективность УР выражается в достижении таких целей организации:**

- А. Сокращение загрязняющих выбросов в окружающую среду.
- В. Ускорение управленческих процессов в организации.
- С. Улучшение психологического климата в коллективе.
- Д. Рост мотивации работников.

**8. Достижение организационных целей за счет меньших усилий, меньшего числа работников или меньшего времени приводит к повышению эффективности управленческих решений:**

- А. Организационной.
- В. Экономической.
- С. Технологической.
- Д. Социальной.

**9. В общем виде в теории УР под эффективностью УР понимают:**

- А. Сокращение затрат.
- В. Ресурсную результативность, полученную по итогам разработки и реализации УР в организации.
- С. Ускорение управленческих процессов в организации.
  - Д. Экономия ресурсов.

**10. Организационная эффективность УР – это достижение целей за счет:**

- А. Меньших усилий.
- В. Меньшего числа работников.
- С. Сокращения расходов.
- Д. Меньшего времени.

**11. Социальная эффективность УР выражается в достижении таких целей:**

- А. Рост прибыли предприятия.
- В. Рост общественного продукта.
- С. Снижение значимости влияния конкурентов.
- Д. Рост социальной защищенности населения.

### Критерии оценки тестовых заданий.

Оценка «отлично» ставится, если студент, верно, ответил на 86 и более % вопросов;  
«хорошо»: 74 – 85 %  
«удовлетворительно»: 60 – 73 %  
«неудовлетворительно»: менее 60 %

## 7. Деловая игра

### Тема: «Принятие групповых решений»

Цель занятия: получение представлений о обязательные условия проведения обсуждения в группе. Усвоение знаний о процедурные аспекты структурирования проблемы, представленной решения в группе. Ознакомление с процедурой сбора индивидуальных предложений и выработка кооперативного решения.

Оснащение: для проведения занятия необходима аудиторная доска и мел или листе формата № 24 и цветные фломастеры.

Порядок работы. Процедура принятия решения включает ряд состояний, па которых участники должны:

1. Определить проблему письменно.
2. Рассмотреть ситуацию, в которой возникла проблема.
3. Снова сформулировать проблему, если ЕЕ действительно необходимо решить.
4. Сгенерировать альтернативные решения проблемы.
5. Выбрать одну альтернативу.
6. Проверить выбранное решение.
7. Реализовать выбранное решение.
8. Проанализировать - ли решена проблема? Задача относительно принятия решения структурируется по:

а) *ситуацией*, в которой возникла проблема;

б) *целью*, которую необходимо достичь;

в) *средствами*, которыми распоряжаются лица, принимающие решения. Четыре листа бумаги или четыре части доски имеют следующие заголовки: *ситуация, цель, средства и предложения*.

Участники занятия начинают анализировать ситуацию, в которой возникла проблема. При этом происходит сбор информации от всех участников занятия и будь-кто из них ведет *записи* под заголовком *ситуация*.

После получения полного описания ситуации участники занятия берутся до заполнения раздела *цель*, в котором формулируются одна или две (не более) цели.

После раздела *цель* участники заполняют раздел *средства*, в котором перечисляются все имеющиеся средства достижения цели.

Решение о занесении в вышеупомянутые разделы тех или иных предложений участников принимаются на основании правила консенсуса, то есть члены группы по крайней мере не отрицают информации о ситуации, цели и средства. Если для уточнения информации требуется дополнительное время, то он должен быть выделен.

Раздел *предложения* заполняется по правилам проведения «мозгового штурма», то есть ведущий участник группы, что ведет записи, фиксирует в этот раздел любые предложения, заявленные как способ достижения желаемой цели в конкретной ситуации при наличии описанных выше средств. При этом фаза сбора информации не должна переходить в фазу оценки предложений, которые были сгенерированы. Важным условием является также отсутствие спешки на пути к решению проблемы через предложения - группа имеет полностью отработать информацию и сгенерировать определенный объем предложений, который подлежит дальнейшей обработке ["MoreBT.ru"](http://MoreBT.ru) - интернет-магазин бытовой техники.

В результате отбора внесенных предложений формируется *план действий*. При этом могут быть распределены роли исполнителей или ответственных за реализацию определенных предложений. На этой стадии важно учесть степень вовлечения каждого участника занятия, что внес ту или иную предложение. Необходимо фиксировать все случаи игнорирования высказанной мысли или отказа участника группы защищать свое мнение.

**Обработка и интерпретация результатов**

По окончании занятия проводится обсуждение выкопанной работы. Члены группы рассказывают о том, что помогало им в работе и что мешало, или поспособствовало их работе по принятию решений.

Пример управленческой задачи, что требует слаженного группового принятия решения и его реализации: «Вы директор средней общеобразовательной школы в небольшом городке. Во время занятий учащихся второй смены в микрорайоне отключают электроэнергию. Происходит это поздней осенью или па начале зимы. Определите проблему, особенности ситуации, имеющиеся средства и сформируйте набор предложений для ее решения».

#### **Критерии оценки:**

- оценка «отлично» выставляется студентам за активное участие в игре, с четкой формулировкой всех проблем, в которых они участвовали;
- оценка «хорошо» выставляется студенту, если он может аргументировано отстаивать все позиции с своего участия в деловой игре, но не всегда может их отстаивать.
- оценка «удовлетворительно» ставиться тем участникам игры, которые принимали пассивное участие в игре ;
- оценка «неудовлетворительно» не выставляется.

#### **Критерии оценки:**

- оценка «отлично» выставляется студентам за активное участие в игре, с четкой формули-ровкой всех проблем, в которых они участвовали;
- оценка «хорошо» выставляется студенту, если он может аргументировано отстаивать все позиции с своего участия в деловой игре, но не всегда может их отстаивать.
- оценка «удовлетворительно» ставиться тем участникам игры, которые принимали пассивное участие в игре ;
- оценка «неудовлетворительно» не выставляется.

## 8. Кейс-задания

### Тема: Основы процесса принятия решений

#### Кейс задание № 1

Ниже приводится список типичных организационных решений. Необходимо определить, являются ли они запрограммированными или нет.

№ п/п	Список решений	Да	Нет
	Наем заведующим специалистом в исследовательскую лабораторию компании, производящую сложную техническую продукцию		
	Доведение мастером до рабочих дневного задания		
	Определение финансовым директором размера дивидендов, которые должны быть выплачены акционерам на девятый год последовательной успешной финансовой деятельности компании		
	Решение начальника о допущении официального отсутствия подчиненного на рабочем месте в связи с посещением им врача		
	Выбор членами правления места для очередного филиала банка, уже имеющего 50 отделений в крупном городе		
	Дача руководителем согласия на принятие выпускника юридического факультета университета на работу в аппарат крупной фирмы		
	Определение годового задания для ассистента профессора		
	Дача начальником согласия на предоставление подчиненному возможности посетить учебный семинар в области его специализации		
	Выбор авторами печатного издания для размещения рекламы о новом вузовском учебнике		
	Выбор правлением компании места для строительства ресторана «Вкусно и быстро» в небольшом, но растущем городе, находящемся между двумя очень большими городами		

### Тема: Подготовка и принятие управленческих решений

#### Кейс задание № 1.

Процветание и будущее фирмы зависят, прежде всего, от внедрения нововведений. Однако нередко менеджеру приходится сталкиваться с сопротивлением изменениям, внедрению нового, передового. Какие действия может предпринять менеджер, чтобы преодолеть такое противодействие инновациям? Какую программу инноваций Вы предложите, если Вас назначат менеджером данной фирмы?

#### Кейс задание № 2.

Какие вы примите решения как менеджер фирмы, если:

- продукция вашей фирмы не пользуется спросом у потребителей на обозначенном рынке;
  - цены на продукцию фирмы резко снизились;
  - поставщик отказался от поставок основного сырья для вашей продукции.
- г) (решения принимать по каждому пункту)?

#### Кейс задание № 3.

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 все рыв доводы сторонников старого подхода к технологии производства, проводить работу по реализации новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других прогрессивных руководителей.

**Тема: Целевая ориентация управленческих решений**

**Кейс задание № 1**

Примите оптимальные решения при условии:

- а) В связи с сокращением производства необходимо высвободить n-число сотрудников.
- б) Резко ухудшилось качество производимой продукции (услуг).
- в) На рынке упал спрос на производимую вашей фирмой продукцию (услуги).

**Кейс задание № 2**

Определите показатели рентабельности инвестиций в инновации по трем вариантам:

Варианты	Инвестиции в инновации, у.е.	Предполагаемый доход от внедрения инноваций, у.е.	Ф О Т О
А	2212,69	2377,10	
Б	2223,34	2386,19	
В	2246,36	2443,30	

**Тема: Человеческий фактор принятия управленческого решения**

**Кейс задание № 1**

На фирме сформировался демократический стиль руководства. Определите приемы по принятию решений при следующих параметрах:

- а) распределение ответственности;
- б) отношение к подбору кадров;
- в) отношение к инициативе;
- г) отношение к дисциплине;
- и) способ доведения решения до исполнителей.

**Кейс задание № 2**

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 СНГ, 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.

Постановка задачи: Какое решение вы примете? Подпишете ли вы контракт или нет? Почему?

### **Кейс задание № 3**

Вы менеджер по маркетингу на фирме, выпускающей бытовую технику. Фирма при помощи дорогостоящих исследований попыталась усовершенствовать один из выпускаемых товаров – пылесос. Пылесос по-прежнему не ионизирует воздух, хотя именно к этому результату пытались прийти в результате исследований. Поэтому новый пылесос не стал по-настоящему усовершенствованной новинкой. Вы знаете, что появление надписи «Усовершенствованная новинка» на упаковке и в рекламе средств массовой информации повысит значительно сбыт такого товара.

Постановка задачи: Какие действия вы предпримете? Почему?

### **Тема: Условия неопределенности и риска**

#### **Кейс задание № 1**

Вы менеджер по производству на фирме, выпускающей 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 «NOFROST» 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. Постановка задачи: Пойдете ли вы на такой шаг? Почему?

### **Тема: Управленческие решения и ответственность**

#### **Кейс -задание № 1**

Вы главный менеджер известной фирмы и изо всех сил стараетесь добиться заключения выгодного контракта на большую сумму продаж с одной компанией. В ходе переговоров узнаете, что представитель покупателя подыскивает себе более выгодную работу. У вас нет желания брать его к себе на работу, но если вы намекнете ему об этой возможности, он скорее всего передаст заказ именно вам.

Постановка задачи: Как поступите вы? Почему?

#### **Кейс -задание № 2**

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.

Постановка задачи: Возьмете ли вы эту женщину на работу? Почему?

#### **Кейс -задание 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 ЗАО «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?

#### **Критерии оценки выполнения кейс заданий:**

**Оценка «отлично»** - выставляется студенту, показавшему всесторонние, систематизированные, глубокие знания методов выполнения кейс заданий и умение уверенно применять их на практике при решении конкретных задач, свободное и правильное обоснование принятых решений.

**Оценка «хорошо»** - выставляется студенту, если он владеет методами выполнения кейс-заданий, но всегда четко их выполняет, допускает некоторые погрешности при расчетах.

**Оценка «удовлетворительно»** - выставляется студенту, показавшему фрагментарный, разрозненный характер знаний, недостаточно правильное применение методов расчетов кейс – заданий, необходимых для дальнейшего обучения и может применять полученные знания по образцу в стандартной ситуации.

**Оценка «неудовлетворительно»** - выставляется студенту, который не знает большей части основного содержания выносимых на кейс - задания, допускает грубые ошибки в при решении типовых практических задач.

#### **Перечень вопросов к зачету**

1. Возникновение науки об управленческих решениях
2. Виды и формы ответственности в менеджменте.
3. Виды неопределенности;
4. Виды и условия предпринимательского риска
5. Виды управленческих документов и их классификация
6. Власть и лидерство
7. Влияние стиля руководства на процесс принятия управленческого решения
8. Воздействие личности руководителя на процесс разработки управленческих решений.
9. Допустимый, критический и катастрофический риски при принятии управленческих решений
10. Информационно-справочные документ
11. Корпоративная культура и ее влияние на процесс принятия УР
12. Классификация управленческого решения
13. Модели принятия решений
14. Методология разработки управленческого решения
15. Модели разработки и принятия решений
16. Основные этапы разработки управленческих решений.
17. Обоснование системы целей
18. Ответственности и ее формы в зависимости от сферы деятельности.
19. Ответственность руководителя как элемент процесса принятия и реализации решения.
20. Ответственность руководителя

21. Особенности работы с управленческой документацией
22. Параметры, определяющие качество принимаемого управленческого решения.
23. Понятие качества управленческого решения
24. Понятие управленческих решений
25. Постановка целей при принятии решений
26. Принципы оценки эффективности разработки управленческого решения
27. Принципы принятия управленческих решения и их приоритетность
28. Распорядительная документация.
29. Роль руководителя в процессе разработки управленческих решений
30. Свойства качественных решений
31. Сущность и типология управленческих решений
32. Способы оценки степени риска.
33. Страхование управленческих рисков
34. Типология целей
35. Управленческая документация.
36. Условия неопределенности.
37. Условия и факторы качества решений
38. Управленческие ошибки руководителей
39. Управленческие решения в системе менеджмента
40. Функции управленческие решения в системе менеджмента

#### **Заключительный контроль**

Заключительный контроль (промежуточная аттестация) подводит итоги изучения дисциплины «Разработка управленческих решений». При выставлении зачета учитываются баллы, полученные студентами по всем формам контроля, а также результаты текущей успеваемости.

Для получения зачета необходимо выполнение следующих условий:

- суммарный балл за работу в семестре по данной дисциплине должен быть  $S_{\text{сем}} \geq 60$  баллов;
- отработаны все пропущенные занятия (при наличии пропусков)
- сданы все предусмотренные учебным планом (иные формы текущего контроля).