

Министерство образования и науки РФ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

СОГЛАСОВАНО

Зав. кафедрой

Мен ФЭУ

*аббревиатура кафедры*



А.Н. Чаплина

*подпись,*

*инициалы, фамилия*

" 10 "

октября

2016 г.

Торгово-экономический институт

*полное наименование института*

Кафедра менеджмента

*и кафедры, реализующей дисциплину*

## ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

по дисциплине (модулю), практике

**Б1.В.ОД.8**

*индекс и наименование дисциплины (модуля)*

### Разработка управленческих решений

*или практики (на русском и иностранном языке (при реализации на иностранном языке)) в соответствии с  
ФГОС ВО и учебным планом*

Направление подготовки/специальность

**38.03.02 Менеджмент**

*код и наименование направления  
подготовки/специальности*

Направленность (профиль)

**38.03.02.02.07 "Управление малым  
бизнесом (в сфере услуг)"**

*код и наименование направленности (профиля)*

Красноярск 2016 г.

## 1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы, описание показателей и критериев оценивания компетенций

Перечень компетенций и их структура в виде знаний, умений и навыков содержится в разделе 1.3 «Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы высшего образования» рабочей программы дисциплины (модуля) /практики. Показателями оценивания компетенций являются наиболее значимые знания, умения и владения, которые формирует данная дисциплина.

Курс	Се- местр	Код и содержание компетенции	Результаты обучения	Оценочные средства
1, 2	2, 3	ОПК-2: способностью находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений	Знать: Уровень 1 принципы, модели, методы и технологии разработки управленческих решений на основе анализа производственно-хозяйственной и финансовой деятельности организации; принципы, методы, технологии, обеспечивающие участие работников в обсуждениях различных вопросов деятельности организации	Тестовые задания репродуктивного уровня Кейс-задания реконструктивного уровня Курсовой проект Вопросы к зачету Вопросы к экзамену
			Уметь: Уровень 1 выполнять указания руководства организации, принимать управленческие решения в рамках своей компетенции, быть коммуникативным и активным в социальном отношении при принятии решений по оптимизации рабочих (технологических) операций; принимать системные решения в конкретных ситуациях, синтезировать идеи, оценивать альтернативные варианты выполнения производственных задач и принимать по ним оперативные решения; принимать решения с учетом социальных и этических норм по вопросам, возникающим в ходе производства (работы)	Тестовые задания репродуктивного уровня Кейс-задания реконструктивного уровня Курсовой проект Вопросы к зачету Вопросы к экзамену
			Владеть: Уровень 1 технологией принятия управленческих решений в рамках зоны своей ответственности; технологией организации и проведения регулярных и своевременных проверок и оперативного контроля в зоне своей ответственности; возглавлять работу по разработке и внедрению новых методов контроля в зоне ответственности	Тестовые задания репродуктивного уровня Кейс-задания реконструктивного уровня Курсовой проект Вопросы к зачету Вопросы к экзамену
1, 2	2, 3	ПК-8: владением навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений	Знать: Уровень 1 организационно-распорядительные документы и нормативные материалы вышестоящих органов власти и руководителей; порядок оформления документов, порядок расположения материалов при подготовке различных документов, установленной отчетности	Тестовые задания репродуктивного уровня Кейс-задания реконструктивного уровня Курсовой проект Вопросы к зачету Вопросы к экзамену
			Уметь: Уровень 1 применять современные информационные технологии сбора и обработки информации в процессе принятия управленческих решений; четко формулировать и излагать цели, задачи, ответы на абстрактные и конкретные проблемы, управлять вниманием слушателей	Тестовые задания репродуктивного уровня Кейс-задания реконструктивного уровня Курсовой проект Вопросы к зачету Вопросы к экзамену
			Владеть: Уровень 1 навыками контроля своевременности поступления первичных документов, обеспечивающих производственную деятельность подразделения предприятия, правильности их оформления, передачи обработанной информации в соответствующие подразделения; инструментами разработки и доведения до исполнителей (базового менеджмента) плановых заданий и календарных графиков	Тестовые задания репродуктивного уровня Кейс-задания реконструктивного уровня Курсовой проект Вопросы к зачету Вопросы к экзамену

1, 2	2, 3	ПК-10: владение навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления	Знать: Уровень 1 методологию принятия управленческих решений; теорию и практику управления организацией с применением современных технических средств и информационных технологий; принципы, методы и технологии прогрессивных форм и методов учета и контроля движения информационных потоков	Тестовые задания репродуктивного уровня Кейс-задания реконструктивного уровня Курсовой проект Вопросы к зачету Вопросы к экзамену
			Уметь: Уровень 1 осуществлять сбор и интерпретацию (обработку, анализ) значимых данных из множества источников в конкретной области производства; извлекать из первично обработанной информации необходимых данных, проводить анализ происходящих изменений; использовать экспертные, информационные ресурсы при оценке достоверности (качества) финансовой информации; оптимизировать решение производственных задач, путем применения специальных знаний и информационно-коммуникативных технологий	Тестовые задания репродуктивного уровня Кейс-задания реконструктивного уровня Курсовой проект Вопросы к зачету Вопросы к экзамену
			Владеть: Уровень 1 инструментами извлечения из первично обработанной информации необходимых данных, анализа их изменения; навыками применения методов количественного и качественного анализа информации в процессе принятия управленческих решений; технологиями сбора, анализа и интерпретации значимых данных в конкретной области для решения проблем; технологиями оптимизации решения задач, путем применения специальных знаний и информационно-коммуникативных систем	Тестовые задания репродуктивного уровня Кейс-задания реконструктивного уровня Курсовой проект Вопросы к зачету Вопросы к экзамену

**2 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки владений, умений, знаний, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы с описанием шкал оценивания и методическими материалами, определяющими процедуру оценивания.**

*Для каждой процедуры оценивания предоставляются материалы для оценивания (типовые варианты проверочных заданий, темы рефератов, эссе, проектов, экзаменационные билеты, варианты тестов и т.д.), шкалы оценивания, методические материалы для оценивания.*

**2.1 Тестовые задания репродуктивного уровня**  
**2.1.1 Типовые варианты заданий**

<i>Предмет изучения курса «Разработка управленческого решения»:</i>	
	а) управленческое решение б) повышение эффективности работы руководителя в) совершенствование процесса РУР г) методология управленческих решений
<i>Последовательная деятельность органов и кадров управления по воздействию на объект управления различными методами для достижения поставленных целей представляет собой:</i>	
	а) процесс управления б) процесс принятия управленческих решений в) система управления г) функции управления

<i>Соотношения между принятием решений, процессом управления и функциями управления:</i>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) принятие решений входит в процесс управления</li> <li>б) принятие решений является составной частью функций управления</li> <li>в) принятие решений - это и есть процесс управления</li> <li>г) принятие решений - это последовательность выполнения функций управления</li> </ul>
<i>Основная характеристика первого этапа становления науки о принятии решений:</i>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) принятие решений существует в разрезе других дисциплин</li> <li>б) принятие решений - самостоятельное научное направление</li> <li>в) интенсивное развитие науки</li> <li>г) разделение на самостоятельные научные направления</li> </ul>
<i>Подход к определению понятия "решение" характеризующийся протеканием во времени и реализацией в несколько этапов:</i>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) решение как процесс</li> <li>б) решение как акт выбора</li> <li>в) решение как результат выбора</li> <li>г) решение как функция управления</li> </ul>
<i>Подход к трактовке понятия «управленческое решение», характеризующий действия руководства, ведущие к разрешению противоречия и изменению ситуации:</i>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) на основе практической реализации</li> <li>б) научный</li> <li>в) системный</li> <li>г) ситуационный</li> </ul>
<i>Подход к принятию управленческого решения, основанный на знаниях или накопленном опыте:</i>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) интуитивный</li> <li>б) основанный на суждениях</li> <li>в) рациональный</li> </ul>
<i>Функция управления, в процессе реализации которой разрабатываются прогнозные решения:</i>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) планирование</li> <li>б) организация</li> <li>в) мотивация</li> <li>г) контроль</li> <li>д) регулирование</li> </ul>
<i>Функция управления, в процессе выполнения которой принимаются решения о миссии и целях организации и о состоянии организационной:</i>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) планирование</li> <li>б) организация</li> <li>в) мотивация</li> <li>г) контроль</li> <li>д) регулирование</li> </ul>
<i>Функция управления, в процессе реализации которой принимаются решения о способах организации взаимодействия и о пределах и распределении властных полномочий:</i>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) планирование</li> <li>б) организация</li> <li>в) мотивация</li> <li>г) контроль</li> <li>д) регулирование</li> </ul>
<i>Функция управления, в процессе реализации которой принимаются решения о том, что необходимо сделать для повышения производительности труда подчиненных:</i>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) планирование</li> <li>б) организация</li> <li>в) мотивация</li> <li>г) контроль</li> <li>д) регулирование</li> </ul>
<i>Функция управления, в процессе реализации которой принимаются решения о том, насколько организация преуспела в достижении поставленных целей:</i>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) планирование</li> <li>б) организация</li> <li>в) мотивация</li> <li>г) контроль</li> <li>д) регулирование</li> </ul>
<i>Уровень принятия управленческого решения, на котором решение определяется используемым индивидуальным стилем:</i>	

	а) решение на уровне индивида б) решение на уровне коллектива в) решение на уровне организации	
<i>Уровень принятия управленческого решения в процесс принятия вовлекают все уровни управления:</i>		
	а) решение на уровне индивида б) решение на уровне коллектива в) решение на уровне организации	
<i>Автор высказывания о том, что «...задача администрации состоит в том, чтобы создать обстановку, в которой человек был бы как можно ближе к рациональности в принятии решений»:</i>		
	а) Джеймс Марч б) Чарльз Линдблом в) Виктор Врум	г) Герберт Саймон д) Мишель Круазье е) Арнольд Танненбаум
<i>Разновидность решений, вырабатываемых неформальным, творческим путем, без каких-либо правил:</i>		
	а) алгоритмические б) эвристические	в) стандартные г) нестандартные
<i>Направление, лежащее в основе следующего решения: "Группе стратегического развития сформировать альтернативные стратегии развития основных направлений деятельности компании":</i>		
	а) стратегическое планирование б) управление человеческими ресурсами в) формирование системы управления компании г) управленческое консультирование	
<i>Направление, лежащее в основе следующего решения: "Вице-президенту по персоналу создать в компании отдел стратегического развития и подчинить его непосредственно ее президенту":</i>		
	а) стратегическое планирование б) управление человеческими ресурсами в) формирование системы управления компании г) управленческое консультирование	
<i>Тип решений принимаемых с помощью стандартных процедур и правил:</i>		
	а) запрограммированные б) незапрограммированные в) интуитивные	г) логические д) рациональные
<i>Тип решений, требующих разработки новых процедур или правил принятия решений:</i>		
	а) запрограммированные б) незапрограммированные в) интуитивные	г) логические д) рациональные
<i>Тип решений, основанных на чувствах и ощущении человеком того, что это решение правильное:</i>		
	а) запрограммированные б) незапрограммированные в) интуитивные	г) логические д) рациональные
<i>Тип решений, принимаемых на основе знаний, опыта и рассуждений:</i>		
	а) запрограммированные б) незапрограммированные в) интуитивные	г) логические д) рациональные
<i>Тип решений, принимаемых на основе объективного анализа проблемных ситуаций с использованием научных методов и компьютерных технологий:</i>		

	а) запрограммированные б) незапрограммированные в) интуитивные	г) логические д) рациональные
<i>Тип решений, удовлетворяющих всем объективным ограничениям и чаще всего реализуемых на практике:</i>		
	а) допустимые б) недопустимые в) неразумные	г) удовлетворительные д) оптимальные
<i>Тип решений, являющихся нереалистичными и не удовлетворяющих одному или нескольким ограничениям:</i>		
	а) допустимые б) недопустимые в) неразумные	г) удовлетворительные д) оптимальные
<i>Тип решений, не приводящих к достижению целей управления:</i>		
	а) допустимые б) недопустимые в) неразумные	г) удовлетворительные д) оптимальные
<i>Тип решений хоть как-то да приводящих к достижению целей:</i>		
	а) допустимые б) недопустимые в) неразумные	г) удовлетворительные д) оптимальные
<i>Тип решений, обеспечивающих максимальную степень достижения цели управления организацией:</i>		
	а) допустимые б) недопустимые в) неразумные	г) удовлетворительные д) оптимальные
<i>Автор двух основных категорий, на который можно разделить все решения:</i>		
	а) Джеймс Марч б) Чарльз Линдблом в) Виктор Врум	г) Герберт Саймон д) Мишель Круазье е) Арнольд Танненбаум
<i>Интерпретация понятия запрограммированные решения, используемая в практической деятельности современных руководителей:</i>		
	а) запрограммированные решения б) преимущественно незапрограммированные решения в) преимущественно запрограммированные решения г) незапрограммированные решения	
<i>Степень соответствия параметров выбранной альтернативы решений определенной системе характеристик, удовлетворяющую разработчиков и потребителей характеризует:</i>		
	а) качество управленческих решений б) эффективность управленческих решений в) рациональность решений г) неопределенность управленческих решений	
<i>Критерий выбора, являющийся правилом, согласно которому следует принимать только те решения, которые обеспечивают максимальную эффективность:</i>		
	а) критерий оптимальности б) критерий пригодности	
<i>Критерий выбора, являющийся правилом, согласно которому следует принимать только те решения, которые обеспечивают требуемую эффективность:</i>		
	а) критерий оптимальности б) критерий пригодности	
<i>Необходимые элементы процесса выбора:</i>		

	а) проблема б) человек /коллективный орган в) решение	г) ситуация д) цель е) альтернативы
<i>Требование, под которым понимается соответствие решения объективным конкретным условиям и возможностям достижения поставленных целей:</i>		
	а) простота изложения б) адресность в) ясность содержания г) организующий характер	д) научная обоснованность е) соответствующие действующим законам и другим нормативным актам
<i>Требования, придающие решению деловой характер и исключающие разное толкование исполнителями изложенных положений:</i>		
	а) простота изложения б) адресность в) ясность содержания- г) организующий характер	д) научная обоснованность е) соответствующие действующим законам и другим нормативным актам
<i>Фактор, влияющий на качество принятия решения, основанный с системой ценностей личности:</i>		
	а) личностные оценки руководителя б) поведенческие ограничения в) среда принятия решения	г) негативные последствия д) информационные ограничения е) взаимозависимость решений
<i>Фактор, влияющий на качество принятия решения через межличностные и внутриорганизационные коммуникации:</i>		
	а) личностные оценки руководителя б) поведенческие ограничения в) среда принятия решения	г) негативные последствия д) информационные ограничения е) взаимозависимость решений
<i>Фактор, влияющий на качество принятия решения через оценку риска и уровня определенности в прогнозировании результатов:</i>		
	а) личностные оценки руководителя б) поведенческие ограничения в) среда принятия решения г) время	д) негативные последствия е) информационные ограничения ж) взаимозависимость решений
<i>Фактор, влияющий на качество решения и предполагающий, что информация и допущения релевантные и точные относительно организации и ее среды:</i>		
	а) личностные оценки руководителя б) поведенческие ограничения в) среда принятия решения г) время	д) негативные последствия е) информационные ограничения ж) взаимозависимость решений
<i>Фактор, влияющий на качество решения и основанный на сопоставлении минусов конкретного решения с его плюсами с целью получения наибольшего выигрыша:</i>		
	а) личностные оценки руководителя б) поведенческие ограничения в) среда принятия решения г) время	д) негативные последствия е) информационные ограничения ж) взаимозависимость решений
<i>Фактор, влияющий на качество решения и основанный на принципе: если выгода превышает затраты, то получение данных целесообразно, в противном случае – нет:</i>		
	а) личностные оценки руководителя б) поведенческие ограничения в) среда принятия решения г) время	д) негативные последствия е) информационные ограничения ж) взаимозависимость решений
<i>Фактор, влияющий на качество решения и карьерный рост менеджеров нижних уровней иерархии:</i>		

	а) личностные оценки руководителя б) поведенческие ограничения в) среда принятия решения г) время	д) негативные последствия е) информационные ограничения ж) взаимозависимость решений
<i>Критерий, представляющий собой правило, согласно которому следует принимать только такие решения, которые обеспечивают максимальную эффективность:</i>		
	а) критерий эффективности б) критерий оптимальности	в) критерий пригодности
<i>Критерий, представляющий собой правило, согласно которому следует принимать только такие решения, которые обеспечивают требуемую эффективность:</i>		
	а) критерий эффективности б) критерий оптимальности	в) критерий пригодности
<i>Методы, используемые при определении и выборе бракованных деталей в партии товаров:</i>		
	а) методами теории вероятности б) методами теории статистики	в) методами интуитивного подхода г) методами наблюдения
<i>Действия, реализуемые на этапе определения проблемы:</i>		
	а) определить тип и симптомы проблемы б) собрать информацию и установить причины возникновения отклонений в) выявить управляемые факторы, влияющие на решение г) сформулировать глобальную цель управления д) разработать модели влияния неопределенных факторов	
<i>Понятие, характеризующееся как "... математическое описание объектов исследования или процессов":</i>		
	а) математическая модель принятия решений б) метод принятия решений	в) алгоритм принятия решений г) процесс принятия решений
<i>Понятие, характеризующее "... проведение группой компетентных специалистов измерения некоторых характеристик для подготовки принятия решения":</i>		
	а) экспертиза б) принятие решений	в) мозговая атака г) игровая ситуация
<i>Модели, представляющие собой пропорционально уменьшенные и изготовленные из различных материалов натуральные объекты:</i>		
	а) физические модели б) экономико-математические модели	в) аналоговые модели г) экспертные системы д) алгоритмы
<i>Подход, характеризующийся как способ упорядочения управленческих проблем, посредством которого осуществляется их структурирование, определяются цели, выбираются варианты, устанавливаются взаимосвязи, зависимости элементов:</i>		
	а) системный б) ситуационный в) комплексный	г) процессный д) функциональный е) маркетинговый
<i>Подход, основу которого составляет рассмотрение проблем управления в их связи и взаимозависимости с использованием методов исследований многих наук, изучающих такие же проблемы:</i>		
	а) системный б) ситуационный в) комплексный	г) процессный д) функциональный е) маркетинговый
<i>Форма междисциплинарной интеграции и кооперации управленческой деятельности:</i>		
	а) системность б) комплексность	в) функциональность г) ситуационность

*Группа методов, применяемых используются для решения задач оптимизации планов, формирование цен, распределение ресурсов и т.д.:*

- а) организационно-правовые
- б) экономико-математические
- в) социально-психологические

*Группа методов, используемых в решении проблем, связанных с работниками, их ролью в возникновении отклонений от запланированных целей, в выборе направлений действий и заинтересованностью в выполнении намеченного плана мероприятий:*

- а) организационно-правовые
- б) экономико-математические
- в) социально-психологические

*Группа методов, включающая такие приемы, как сравнение, выделение "узких" мест и ведущих звеньев, декомпозиция целого на составные части, группировки:*

- а) методы постановки проблем
- б) методы решения проблем
- в) методы организации выполнения принятых решений

*Группа методов, предусматривающих использование моделирование, корреляционного и дисперсионного анализов, теории массового обслуживания, линейного и динамического программирования и т.д.:*

- а) методы постановки проблем
- б) методы решения проблем
- в) методы организации выполнения принятых решений

*Группа методов, основу которых составляет методология творческого мышления:*

- а) методы постановки проблем
- б) методы решения проблем
- в) методы организации выполнения принятых решений

*Метод принятия управленческих решений, алгоритм реализации которого приведен на рисунке:*

**Четвертый тур**

Эксперты знакомятся с новым групповым прогнозом, аргументами, критикой и составляют новый прогноз.

**Третий тур**

Третья анкета содержит перечень событий, статистических характеристик, сводных данных (аргументов) о причинах более ранних или поздних оценок. Экспертам надо рассмотреть аргументы, обосновать свою точку зрения, прокомментировать (анонимно!) противоположные мнения. Пересмотренные оценки и новые аргументы возвращаются к организатору, который вновь их обрабатывает и подготавливает новый прогноз.

**Второй тур**

Эксперты оценивают сроки реализации событий и приводят соображения, по которым они считают свои оценки верными. По сделанным оценкам и их обоснованиям организатор экспертизы проводит статистическую обработку полученных данных, группирует мнения экспертов, изучает крайние точки зрения. Результаты этой работы организатора сообщаются экспертам, и они могут изменить свое мнение (причем работа экспертов анонимная).

**Первый тур**

Первая анкета может допускать любые ответы. Целью такой анкеты является составления перечня событий для прогноза в какой-то области науки и техники. Организатор экспертизы объединяет прогнозы, и полученный перечень событий становится основой второй анкеты.

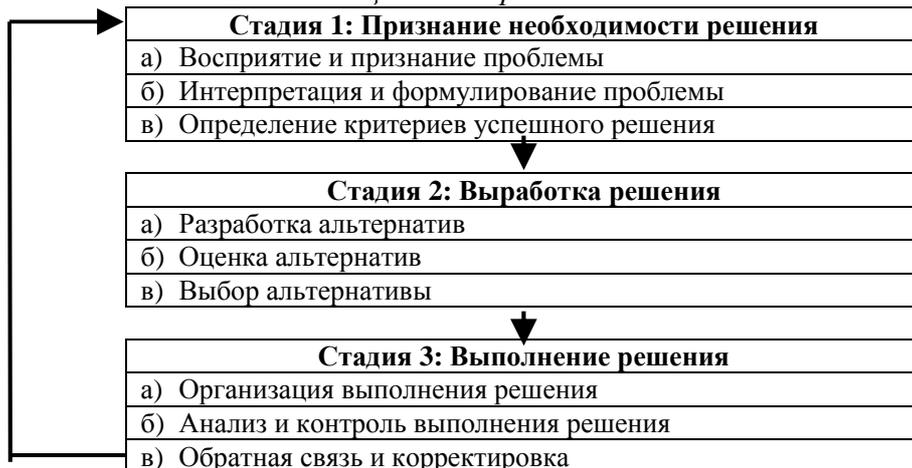
- а) мозговая атака
- б) экспертные оценки
- в) комиссий
- г) Дельфи
- д) мнения жюри
- е) Дерево решений

<i>Метод, позволяющий увидеть те направления, в которых могут предприниматься действия с различных точек зрения, и точки зрения, связанные с ним в будущем:</i>	
а) мозговая атака б) экспертные оценки в) комиссий	г) Дельфи д) мнения жюри е) Дерево решений
<i>Часть теории принятия решений, описывающая реальное поведение и мышление людей в процессе принятия решений:</i>	
а) дескриптивная б) прескриптивная	
<i>Часть теории принятия решений, предписывающая людям как им следует принимать решения:</i>	
а) дескриптивную б) прескриптивную	
<i>Общие черты проблем уникального выбора:</i>	
а) уникальность б) непрерывность в) разнородность факторов оценки	г) своевременность д) рациональность е) неповторяемость
<i>Тип решения, критерием выбора которого может быть максимизация минимального процента прибыли:</i>	
а) решение, принимаемое в условиях полной определенности б) решение, принимаемое в условиях неполной определенности в) решение, принимаемое в условиях полной неопределенности г) решение, принимаемое в условиях риска д) решение, принимаемое в условиях конфликта	
<i>Источник информации о возможностях тех или иных исходов в условиях стохастической неопределенности:</i>	
а) статистика б) разведка	в) гипотезы
<i>Источник информации о возможностях тех или иных исходов в условиях поведенческой неопределенности:</i>	
а) статистика б) разведка	в) гипотезы
<i>Источник информации о возможностях тех или иных исходов в условиях природной неопределенности:</i>	
а) статистика б) разведка	в) гипотезы
<i>Теория, занимающаяся анализом проблемных ситуаций, в которых ведущим типом неопределенности является нестохастическая (поведенческая или природная):</i>	
а) теория игр б) теория систем	в) теория управления г) теория очередей
<i>Основной принцип обоснования решений в игре, базирующийся на гипотезе о крайне неблагоприятном сочетании обстоятельств для ЛПР:</i>	
а) принцип наибольшего гарантированного результата б) принцип равновесия	
<i>Принцип теории игр, при реализации которого рациональным считается поведение, обеспечивающее наилучший результат из самых неблагоприятных:</i>	
а) принцип наибольшего гарантированного результата б) принцип равновесия	
<i>Принцип теории игр, при реализации которого рациональным поведением субъектов считается то, когда каждый из них стремится к ситуации, обеспечивающей каждому наибольший выигрыш:</i>	

	а) принцип наибольшего гарантированного результата б) принцип равновесия	
<i>Критерий, который в математической интерпретации характеризует максимальную экономию затрат:</i>		
	а) max max б) max min	в) min max г) min min
<i>Ситуации, в результате которых возникает неопределенность:</i>		
	а) систематический риск б) несистематический риск в) случайный характер информации	г) стратегия управления риском д) отсутствие полной информации е) противодействия конкурентов
<i>Условие, при котором рационально собирать необходимую информацию для принятия решения:</i>		
	а) финансовые возможности б) временные возможности в) ожидаемый результат не имеет каких-либо ограничений г) ожидаемый выигрыш будет больше, чем ожидаемые предельные затраты	
<i>Методы, применяемые для решения многокритериальных задач:</i>		
	а) теория игр б) методы математического программирования	в) метод «Дерева целей» г) метод Монте-Карло д) линейное программирование
<i>Тип решения, к которому можно отнести решение транспортной компании застраховать свой парк автомобилей:</i>		
	а) решение, принимаемое в условиях полной определенности б) решение, принимаемое в условиях неполной определенности в) решение, принимаемое в условиях полной неопределенности г) решение, принимаемое в условиях риска	
<i>Критерий выбора для ЛПР, абсолютно не склонного к риску (критерий Вальдома или критерий, ориентирующий только на наихудший вариант):</i>		
	а) max max б) max min	в) min max г) min min
<i>Критерий выбора для ЛПР, выражающий «сожаление» (критерий Сэвиджа или критерий, ориентирующий на максимальные потери):</i>		
	а) max max б) max min	в) min max г) min min
<i>Характеристика понятия «потери»:</i>		
	а) шансы на нанесение ущерба б) расходы, неизбежные в предпринимательской деятельности в) снижение прибыли в сравнении с ожидаемыми величинами	
<i>Прием снижения степени риска:</i>		
	а) передача риска б) удержание риска в) управление риском	г) программа рискованной инвестиционной деятельности
<i>Величина степени риска зависит:</i>		
	а) от неопределенности хозяйственной ситуации б) от принятой системы рисков в) от разнообразности портфельных инвестиций г) от математически выраженной вероятности наступления потерь	
<i>Критериями степени риска являются:</i>		
	а) абсолютная степень риска б) относительная степень риска в) ожидаемое значение результата	г) вариативность результата д) предельные коэффициенты риска

<i>Сущность стратегии уменьшения степени противодействия:</i>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>а) влияние личностных характеристик ЛПР на принятие решения</li> <li>б) проведение оценки степени сходимости мнений экспертов</li> <li>в) снижение неопределенности хозяйственной ситуации</li> <li>г) применение вероятностных методов обработки результатов</li> </ul>		
<i>Инструмент, применяемый в ситуации, когда руководитель не располагает достаточной информацией для объективно оценки вероятности и принятия решения в условиях риска:</i>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>а) фактическая информация</li> <li>б) суждение о возможности свершения альтернатив с предполагаемой вероятностью</li> <li>в) суждение об уровне определенности на основе математических вычислений</li> </ul>		
<i>Условие, влияющее на количество приглашаемых специалистов в технологиях экспертного оценивания:</i>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>а) максимум достоверности</li> <li>б) минимум достоверности при минимуме затрат</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>в) максимум достоверности при ограниченных затратах</li> <li>г) минимум затрат</li> </ul>	
<i>Тип культуры, для которой характерна ситуация: «Решения принимаются на основе баланса власти. Принятие решений связано с решениями людьми из центра»:</i>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>а) культура власти</li> <li>б) культура личности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>в) культура задачи</li> <li>г) культура роли</li> </ul>	
<i>Тип культуры организации, для которой характерно использование рациональных методов принятия решения:</i>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>а) культура власти</li> <li>б) культура личности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>в) культура задачи</li> <li>г) культура роли</li> </ul>	
<i>Тип культуры организации, для которой характерно отсутствие формализации и процедур в процессе принятия решений:</i>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>а) культура власти</li> <li>б) культура личности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>в) культура задачи</li> <li>г) культура роли</li> </ul>	
<i>Процедура достижения признания другими людьми предлагаемого решения проблемы:</i>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>а) документальное оформление</li> <li>б) согласование</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>в) утверждение</li> <li>г) реализация</li> </ul>	
<i>Процедура, предполагающая одобрение решения теми лицами, которые несут юридическую ответственность за последствия этого решения:</i>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>а) документальное оформление</li> <li>б) согласование</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>в) утверждение</li> <li>г) реализация</li> </ul>	
<i>Этап принятия решений (см. рис.), на котором осуществляется текущий контроль:</i>		
<pre> graph TD     S1[<b>Стадия 1: Признание необходимости решения</b> а) Восприятие и признание проблемы б) Интерпретация и формулирование проблемы в) Определение критериев успешного решения] --&gt; S2[<b>Стадия 2: Выработка решения</b> а) Разработка альтернатив б) Оценка альтернатив в) Выбор альтернативы]     S2 --&gt; S3[<b>Стадия 3: Выполнение решения</b> а) Организация выполнения решения б) Анализ и контроль выполнения решения в) Обратная связь и корректировка]     S3 --&gt; S1   </pre>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>а) 1а</li> <li>б) 1б</li> <li>в) 1в</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>г) 2а</li> <li>д) 2б</li> <li>е) 2в</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ж) 3а</li> <li>з) 3б</li> <li>и) 3в</li> </ul>

Этап принятия решения (см. рис.), представляющий собой операцию, действие или работу, направленные на достижение цели выбора:



а) 1а	г) 2а	ж) 3а
б) 1б	д) 2б	з) 3б
в) 1в	е) 2в	и) 3в

Процедура, необходимость которой обусловлена разделением труда в организации:

а) документальное оформление	в) утверждение
б) согласование	г) реализация

Процесс измерения фактических значений показателей эффективности, используемых для оценивания альтернатив:

а) процесс принятия решений	г) процесс реализации решения
б) процесс анализа проблемы	д) процесс контроля выполнения
в) процесс выбора решения	е) процесс обеспечения ресурсами

Причины необходимости проведения контроля выполнения решения:

а) неопределенность	г) несвоевременность
б) предупреждение кризисов	д) недостаток информации
в) поддержание успеха	е) подвижность

Структура управленческих решений представляет собой:

а) организационную схему (этапы) подготовки управленческого решения
б) совокупность симптомов, причин и следствий
в) организационную схему (этапы) подготовки и реализации управленческого решения
г) совокупность относительно устойчивых элементов, входящих в содержание данного решения

Важнейшим признаком управленческого решения является

а) наличие незавершенной проблемы
б) наличие субъекта управления, наделенного соответствующими полномочиями
в) наличие коллективного органа, наделенного соответствующими полномочиями
г) направленность на систему коллективного труда

Модель процесса подготовки и реализации управленческого решения представляет собой:

а) динамическую характеристику системы управления
б) статическую характеристику системы управления
в) конкретную схему решения проблемной ситуации
г) правило поведения руководителя и исполнителей

Основа рационального решения:

а) интуиция
б) прежний эмпирический опыт
в) объективный анализ условий
г) эвристический подход

*Структура управленческого решения определяется:*

- а) формой управленческого решения
- б) видом информации
- в) содержанием решения
- г) числом исполнителей

*Образ действий, требующий эффективного принятия решений:*

- а) рациональный
- б) основанный на суждениях
- в) интуитивный
- г) рациональный "в определенных рамках"

*Показатель, характеризующий отношение нового ресурса (прирост старого ресурса) в результате процесса подготовки (реализации) управленческого решения к затратам на этот процесс:*

- а) эффективность управленческих решений
- б) качество управленческих решений
- в) удовлетворенность от реализации решений
- г) ответственность за принятое решение

*Управленческие технологии (см. рис.) наиболее целесообразны в процессе организации выполнения одного управленческого решения:*



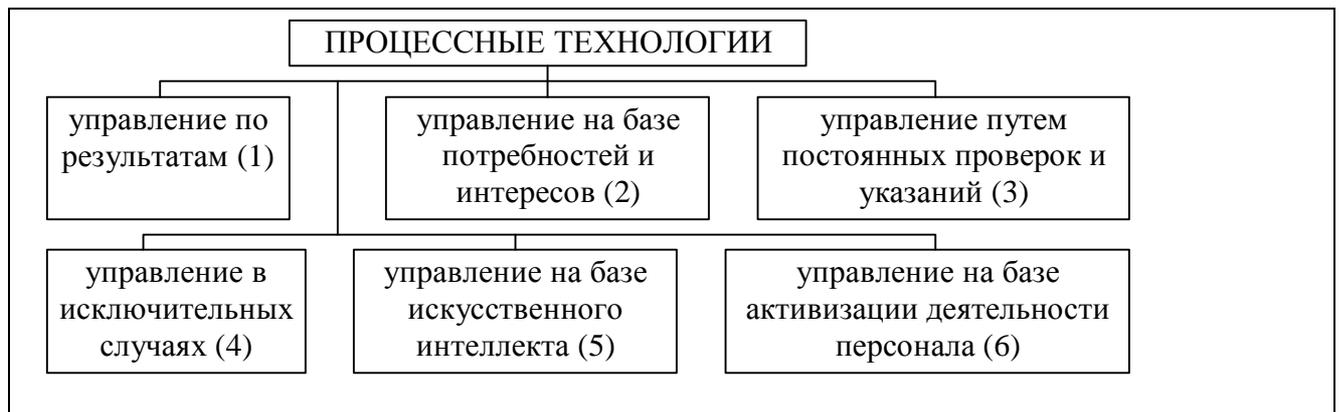
- а) 1
- б) 2
- в) 3
- г) 4
- д) 5
- е) 6

*Управленческие технологии (см. рис.) наиболее целесообразны в процессе информационной подготовки управленческого решения:*



- а) 1
- б) 2
- в) 3
- г) 4
- д) 5
- е) 6

*Управленческие технологии (см. рис.) наиболее целесообразны в процессе выбора одного варианта управленческого решения:*



- |      |      |      |
|------|------|------|
| а) 1 | в) 3 | д) 5 |
| б) 2 | г) 4 | е) 6 |

*Роль организационной структуры предприятия в процессе разработки управленческих решений:*

- |                             |                          |
|-----------------------------|--------------------------|
| а) структура решений        | в) эффективность решений |
| б) распределение полномочий | г) оптимальность решений |

*Лицо, несущее ответственность за результаты реализации управленческих решений:*

- |                                 |  |
|---------------------------------|--|
| а) менеджер - инициатор решения | в) управленческий аппарат              |
| б) коллектив сотрудников        | г) все сотрудники, поставившие подписи |

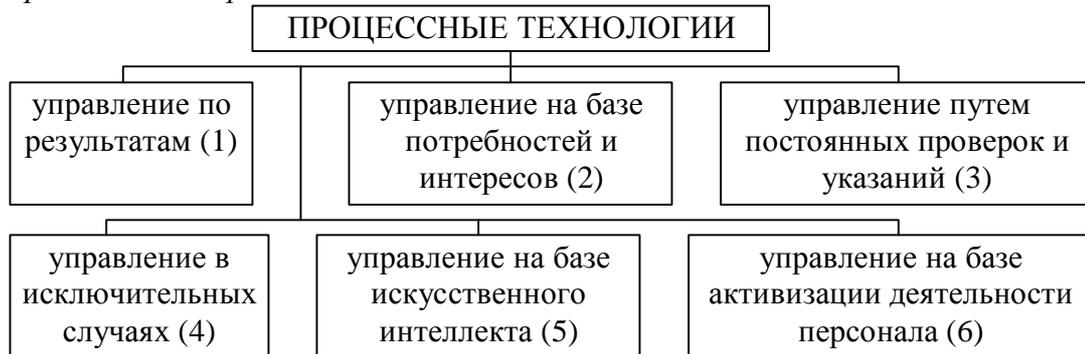
*Мера степени достижения цели, т.е. соответствия реального и требуемого результатов операции:*

- |  |   |
|--|---|
| а) показатель эффективности                    | г) средний результат                      |
| б) вероятность достижения цели                 | д) вероятностно-гарантированный результат |
| в) вероятность получения требуемого результата | е) гарантированный результат              |

*Форма показателя эффективности, используемая при условии, что цель операции представляет собой некоторое случайное событие:*

- |  |   |
|--|---|
| а) показатель эффективности                    | г) средний результат                      |
| б) вероятность достижения цели                 | д) вероятностно-гарантированный результат |
| в) вероятность получения требуемого результата | е) гарантированный результат              |

*Управленческие технологии (см. рис.) наиболее целесообразны в процессе разработки вариантов управленческого решения:*



- |      |      |      |
|------|------|------|
| а) 1 | в) 3 | д) 5 |
| б) 2 | г) 4 | е) 6 |

*Форма показателя эффективности, используемая при условии, что результат операции случайная величина и цель операции заключается в достижении требуемого результата:*

- |  |   |
|--|---|
| а) показатель эффективности                    | г) средний результат                      |
| б) вероятность достижения цели                 | д) вероятностно-гарантированный результат |
| в) вероятность получения требуемого результата | е) гарантированный результат              |

<i>Форма показателя эффективности, используемая при условии, что результат операции случайная величина, а показатель эффективности может определяться как математическое ожидание этой случайной величины:</i>		
	а) показатель эффективности б) вероятность достижения цели в) вероятность получения требуемого результата	г) средний результат д) вероятностно-гарантированный результат е) гарантированный результат
<i>Форма показателя эффективности, используемая при условии, что результат операции не является случайной величиной, но зависит от воздействия неопределенных факторов:</i>		
	а) показатель эффективности б) вероятность достижения цели в) вероятность получения требуемого результата	г) средний результат д) вероятностно-гарантированный результат е) гарантированный результат
<i>Требование к показателям эффективности, предполагающее, что этот показатель понятен руководителю и имеет ясный «физический» смысл:</i>		
	а) соответствие цели б) содержательность	в) минимальность г) полнота
<i>Требование, означающее, что векторный показатель эффективности должен содержать такое количество частных показателей, которое позволит наиболее полно отразить цель и результат:</i>		
	а) соответствие цели б) содержательность	в) измеримость г) полнота

### 2.1.2 Методические рекомендации

Тесты по темам и итоговый тест по курсу содержат ограниченное число вопросов, формируемых системой случайным образом из банка вопросов. Время прохождения теста устанавливается в среднем из расчета полторы минуты на один вопрос, т.е. если в тесте 10 вопросов, то на его прохождение отводится 15 минут.

### 2.1.3 Шкала оценивания

- «Отлично» - студент правильно ответил на 9-10 вопросов;
- «Хорошо» студент правильно ответил на 7-8 вопросов;
- «Удовлетворительно» студент правильно ответил на 5-6 вопросов;
- «Неудовлетворительно» студент правильно ответил менее чем на 5 вопросов.

## 2.2 Кейс-задания реконструктивного уровня

### 2.2.1 Типовые варианты заданий

#### УПРАЖНЕНИЕ

«Бизнес продолжал расти. К Пьеру пришло понимание, что для дальнейшего роста компании нужен хороший управленец – человек, разбирающийся в бизнес-процессах. Омидьяр начал искать такого человека. Он обращался ко многим руководителям, в том числе и к нынешнему CEO (Chief Executive Officer) компании Apple Стиву Джобсу. Тогда Стив еще не вернулся в Apple, так что он рассматривал разные варианты сотрудничества с другими компаниями. Считается, что eBay тогда заинтересовал Джобса, но до сделки дело так и не дошло по той простой причине, что состоялось триумфальное возвращение Стива в свою родную компанию (в Apple). Именно тогда Пьер узнал о CEO производителя игрушек Hasbro Маргарет Уитман. Она в то время уже зарекомендовала себя как отличный менеджер, разбирающийся в маркетинге. После ряда переговоров и встреч с сотрудниками eBay Уитман решила бросить насыщенное место, чтобы заняться венчурным проектом, которым в тот момент все еще был eBay.

Приход Маргарет в компанию состоялся как нельзя вовремя. К тому моменту перспективность онлайн-аукционов поняли все. Даже такие гиганты, как Yahoo! и News.com. Эти компании стали предлагать свои аналоги. Причем Yahoo! пошел дальше всех, представив аукцион без какой-либо комиссии. Нужно было отвечать. И ответы последовали. eBay начинает скупать различные локальные аукционы по всему миру. Во-вторых, компания заключает контракт с AOL, согласно которому площадка eBay становится эксклюзивным партнером данного провайдера. Наконец, выплата комиссионных позволяет eBay проверять покупателей и продавцов в базах кредитных бюро. Это только добавило доверия к сервису, так как многие люди по всему миру с опаской относятся к купле-продаже товаров через аукционы.»

#### **Вопросы:**

1. Что(кто) является объектом и субъектом управления?
2. Какова, на ваш взгляд, суть описанной проблемы?
3. В чем причина возникновения проблемы?
4. Какими могут быть последствия нерешения проблемы?
5. Какие альтернативные варианты решений можно предложить?

#### **СИТУАЦИЯ: КОГДА В ТОВАРИЩАХ СОГЛАСЬЯ НЕТ**

*Данный бизнес-кейс опубликован в апрельском номере журнала «Harvard Business Review – Россия». Его авторы – Анна Натитник, старший редактор «Harvard Business Review» и Евгения Чернозатонская.*

Между строителями и электриками, работающими на одной стройплощадке, возникают постоянные конфликты. Генеральный подрядчик понимает: если ситуация не изменится, объект они в срок не сдадут.

#### **Проблема**

Григорий Андреевич Лейко, топ-менеджер компании «Москонструкт», сидел за длинным полированным столом вместе с директорами нескольких фирм. Около полугода назад его компания получила от иностранного автоконцерна крупный заказ на строительство в одном из подмосковных городов завода по сборке автомобилей. Проведя тендер, «Москонструкт» отобрал нескольких подрядчиков: строителей, электриков, водопроводчиков, монтажников. Специально под этот заказ в компанию взяли Григория Лейко — до этого он занимал пост заместителя директора автомобилестроительного завода и прекрасно разбирался в автопроме — и назначили руководителем проекта. Григорий оказался самым молодым топ-менеджером «Москонструкта» — и не только из-за своего возраста (ему было 35 лет), но и в сравнении с остальными руководителями компании. Хотя он и не был кадровым строителем, проект ему доверили полностью, он работал не только с заказчиком, но и с субподрядчиками.

— Площадка подготовлена, котлован вырыт. Работы закончены и приняты в срок. Все обязательства выполнены. — Директор «Тоннельтраншстроя» отчитывался о проделанной работе, время от времени заглядывая в блокнот.

— Отлично, спасибо. — Лейко удовлетворенно кивнул и что-то отметил в лежащих перед них бумагах. — Ну что ж, — сказал он, выдержав профессиональную паузу. — Начинаем мобилизацию на площадке. Места для вашего персонала готовы, можете завозить трейлеры, бытовки, технику. Отведем на это, скажем, пару недель. Ну и приступайте к строительству. Главное, не забывайте о сроках. С графиком у нас строго, заказчик серьезный, так что не расслабляемся. Каждую среду жду вас у себя в офисе с отчетами. Вопросы есть?

Вопросов Лейко не ожидал — в принципе, все было понятно. Но тут краем глаза он уловил движение на другом конце стола. Гендиректор компании «Электромонтаж-15» Степан Кириллович Шестаков, элегантный мужчина лет 35, в модных роговых очках, поднял зажатую между пальцев ручку, чтобы привлечь внимание.

— Григорий Андреевич, у меня небольшой организационный вопрос. Вы не возражаете, если мы поставим бытовки на северной стороне площадки? Ну справа, в дальнем углу? У нас строительных мощностей не так много, зачем нам толкаться на проходе?

— Конечно, Степан Кириллович, о чем разговор? Если вам там будет удобно, то без проблем, занимайте любое место. Вряд ли кто-то будет возражать.

Лейко окинул взглядом присутствующих — возражений ни у кого не было. И только лицо Виктора Сергеевича Болдина, директора СМУ-283, выражало крайнее неудовольствие. Немолодой, но подтянутый и крепкий мужчина с выправкой бывшего военного, он рассматривал Шестакова, плохо скрывая явную неприязнь.

«Что это Болдин так помрачнел? — подумал Лейко. — Тоже, небось, на этот угол претендовал. Ну уж, извините, кто первый встал, того и тапочки».

— Ну, если вопросов больше нет, жду вас в следующую среду.

### **Не поделили**

— Садись, Иван Петрович. Рассказывай. Что там у вас опять стряслось? Что на этот раз не поделили?

— Ну что значит, не поделили, Виктор Сергеевич? Чего нам с ними делить-то? Но они, это самое, прям нарываются... — Ивана Петровича Ускова, начальника строительства СМУ-283, буквально трясло от негодования. Он уже не первый раз приезжал в офис Болдина — и все с дурными вестями, жалобами, просьбами вмешаться.

— Так, излагай по порядку, без эмоций, — оборвал его Болдин.

— Ну, это самое, мы, значит, дорогу прокладываем. Ну, плиты кладем, чтоб техника прошла. А эти электрики там кабель провели — поверху, для освещения. Ну, ребята этот кабель немного и повредили. Прямо у ворот, где наши бытовки стоят. Короче, свет у нас отрубился — три прожектора не работают. Ну, мы к ним — типа, виноваты, готовы заплатить за новый кабель, чините скорее, а то темень на дворе. А они, это самое: фиг вам. За кабель они заплатят! А за работу? А за то за се? Короче, накрутили так, что мама не горюй.

— А ты это дело пробовал утрясти, прежде чем ко мне идти? С кем ты там говорил? — спросил Болдин. А сам подумал: «Достали меня эти электрики: то, значит, бытовки на мое место ставят, то на моих строителей бочки катят — на прошлой неделе чуть до драки не дошло, то кабель свой поперек моей дороги тянут, а потом еще и денег с нас стрясти хотят. Может, мы им за каждый чих теперь платить будем?!»

— Обижаете, Виктор Сергеевич! Я, это самое, с их прорабом полдня тер. Толку — ноль: гоните, типа, бабки, и все будет. Хамит, короче. Или, говорит, идите к моему генеральному, разбирайтесь с ним.

— Понял тебя, Иван Петрович, я этот вопрос решу. Сейчас наберу этого — как там его? — Шестакова. Думаю, есть смысл встретиться с ним прямо на площадке. Проведем осмотр на местности, сверимся с генпланом, проверим, где они там кабель проложили. Заодно проверю, как идет строительство.

### **Поживете без света!**

Болдин приехал на площадку на час раньше намеченного времени. Обошел территорию, встретился с начальником строительства и прорабом, расспросил, что да как. Минут через сорок в ворота стройки въехал огромный черный джип и остановился на парковке, где уже стояли в ряд два таких же автомобиля. Из джипа вышел водитель, открыл пассажирскую дверь и выпустил Шестакова.

«Странно, — отметил про себя Болдин. — Что это они все на одинаковых машинах ездят? Надо будет пробить этот вопрос».

Шестаков уже шел ему навстречу с протянутой для рукопожатия рукой.

— Добрый день, Виктор Сергеевич. Ну что, стройка идет?

— Приветствую, Степан Кириллович. Да уж, солдат спит, служба идет.

— Ну, зачем вы так, — бодро отозвался Шестаков. — По-моему, все замечательно. Хотя, конечно, прошло всего несколько недель, и судить о чем-то еще рано, но пока все четко по плану. Вот если бы, правда, не этот инцидент с кабелем.

— Да, происшествие неприятное, — согласился Болдин. — Давайте его уж как-нибудь утрясем. Сколько можно тянуть, мои строители четыре дня без света сидят. Понятно, мы виноваты, так давайте мы возместим вам стоимость нового кабеля. И все дела.

Шестаков удивленно пожал плечами:

— Ну, мы же с вами цивилизованные люди, прекрасно понимаем: бизнес есть бизнес. Nothing personal, как говорится. Подумайте, Виктор Сергеевич, затраты на материал — это же далеко не все. Начнем с того, что мне придется снимать своих людей с других работ, чтобы они восстанавливали воздушку. Это значит, те работы затормозятся. Возникает угроза срыва графика. Чтобы этого избежать, придется работать сверхурочно. Нужно оплачивать overtime — в двойном размере, как вы знаете. Я уже не говорю про моральный ущерб. В общем, что я вам рассказываю, вы же сами все прекрасно понимаете.

— Знаете, давайте мы ликвидируем неисправность своими силами, — предложил Болдин. — Кабель у нас имеется. Мы в два счета справимся. По рукам?

— Я бы и рад, Виктор Сергеевич, но не могу. Согласно договору, все электротехнические работы уполномочены проводить только мои специалисты. Dura lex, sed lex, как говорится. Так что давайте, действительно, не затягивать.

Он поправил очки и взглянул на часы.

— Простите, дела. Вынужден бежать. Звоните, если возникнут проблемы. Увидимся в среду у Лейко.

Пожав руку Болдину, Шестаков быстрым шагом направился в сторону парковки. Шофер услужливо распахнул перед ним дверь джипа.

### **Отыгрались**

— Виктор Сергеевич, короче, пусть платят и точка. Мы им сколько за их чертов кабель отвалили? Пусть теперь они башляют, — говорил начальник строительства Усков, вываливая на стол Болдина бумаги из портфеля. — Вы, это самое, поглядите. Короче, сверхурочные мы им оплатили, кабель мы им оплатили, еще хрен знает чего мы им оплатили — вот, тут все расписано. И, главное, когда это было?! Три месяца уж прошло, а они все эту историю забыть не могут. Ну ничего, теперь мы покажем им кузькину мать!

Болдин молча просматривал принесенные Усковым документы. Помимо счетов там оказались жалобы рабочих, написанные неразборчивым почерком, заявления прораба, копии проектных документов и еще масса непонятных бумаг.

— Иван Петрович, что ты мне тут принес? Нечего мне бумажки подсовывать, докладывай по уставу.

— Ну, значит так, дорогу мы проложили. Все чин чинном. А тут электрики стали траншею рыть — ну, это самое, под кабель. И, короче, дошли до нашей дороги и говорят, типа, подвиньтесь, тут наши коммуникации проходят. Какие, к ядерной фене, коммуникации? Ну я ему показываю чертеж: видишь, говорю, вот наша дорога, а ваша траншея тут и рядом не валялась. А он мне свой чертеж подсовывает. И что вы думаете: там дорога совсем в другом месте, а кабель, значит, — в этом. Ну я ему, это самое: ничего не знаю, мы дорогу проложили по ППР, двигаться и не подумаем. Короче, сошлись на том, что надо одну плиту поднять. Тут-то я и говорю: о'кей, говорю, подвинем плиту, нет проблем. Только вы, это самое, за работу заплатите, за технику и сверхурочные не забудьте.

— Так, ну-ка покажи мне этот чертеж. Где тут дорога? — Болдин потянулся к лежащим перед ним бумагам. — Ага, вижу. Только не понятно, почему их чертеж от нашего отличается. Не суть, в общем-то. У нас есть план, мы по нему и действуем. Они нашу плиту и пальцем не посмеют тронуть. Но мы, так и быть, сделаем им огромное одолжение и поднимем ее на время. Не бесплатно, конечно. И то только потому, что времени на разборки и препирательства у нас нет — мы и так отстаем от графика.

Усков воодушевился:

— Вот и я говорю, не бесплатно. Вы уж, это самое, решите вопрос на своем уровне, а то их прораб опять меня к Шестакову посылает. А по срокам, Виктор Сергеевич, ничего удивительного. Ну что отстаем мы. Нашей вины тут нет. Все вопросы к Лейко. С электриками они связались — а расхлебывать нам. Вечно они со своим кабелем лезут. Да еще и к рабочим нашим цепляются, типа, понаехали тут. На днях такая драка была, мама не горюй! Вконец оборзели. Как началось с бытовок, так и пошло-поехало. А машины эти? Вы небось приме-

тили, на каких они джипах разъезжают? А телефоны? Их прораб уже всем растрепал, что им на этом проекте мобильники оплачивают. Это у них, типа, в административных расходах заложено. И ладно б сидели тихо, так ведь, это самое, лезут везде, работать нормально не дают. Достали они меня, Виктор Сергеевич.

«Да если бы только тебя, — подумал Болдин. — Всех они достали. Всего три месяца на одной площадке, а проблем уже выше крыши. Если так дальше пойдет, мы не то что в срок — вообще никогда не сдадимся. Сами не работают и другим мешают. Зато деньги, похоже, гребут лопатой. И тебе телефоны, и машины... Так, завтра у нас среда, вот после совещания опять поговорю с Лейко, пусть наконец разберется».

### **Кому верить?**

Совещание в среду было коротким: отчет о ходе работ, обсуждение планов и перспектив. Лейко делал упор на соблюдение сроков, директора обещали нагнать. Когда все разошлись, Болдин подошел к Лейко.

— Григорий Андреевич, на два слова. Я к вам опять по поводу электриков...

Лейко чуть заметно поморщился:

— Мы же в прошлый раз все с вами обсудили. Что ж вам спокойно не работается? Все люди как люди, а вы вечно собачитесь.

— Да нет, — настаивал Болдин. — Дело не в нас. Мы со всеми на площадке отлично ладим, никаких проблем. А с этими электриками нет уже сил работать. Мало того, что они в драку лезут, моих людей калечат, так еще и срывают нам график, тормозят рабочий процесс. Им-то что — спрашивать с меня будут! И потом, я сильно сомневаюсь в их профпригодности. Электрики из них, как из меня балерина. Они только и умеют, что базарить да деньги тянуть. Вот я и предлагаю: давайте мы все электротехнические работы своими силами выполним. У нас есть отличные специалисты, они живо все нагонят.

Лейко тяжело вздохнул и спокойным голосом, каким говорят с маленьким ребенком, не понимающим простых истин, произнес:

— Виктор Сергеевич, ну вы поймите, компания «Электромонтаж-15» выиграла тендер. Вы же в своей заявке в два раза больше денег за электротехнические работы запросили. Надо было раньше думать.

— То-то они при своей низкой цене жируют! — взвился Болдин. — На джипах гоняют, мобильники из рук не выпускают. Не многовато ли им будет? И еще наглеют! Посмотрим, что они вообще вам построят!

Болдин заводился все сильнее и сильнее: напоминание о тендере явно уязвило его.

— В общем, Григорий Андреевич, — Болдин резко взмахнул рукой, — так больше продолжаться не может. Если вы сейчас не разрулите ситуацию, график мы уже не наверстаем. За три месяца мы отстали почти на месяц — посчитайте, что будет через два года!

Когда за Болдиным захлопнулась дверь, Лейко взял калькулятор и подсчитал: если все пойдет, как сейчас, они сдадут объект на восемь месяцев позже.

«Катастрофа, — подумал Лейко. — Похоже, ситуация действительно патовая. Болдин уже три раза приходил жаловаться. Они там бодаются, отношения выясняют, а работа-то стоит. И главное, черт их разберет, кто прав, кто виноват. Одни говорят одно, другие — другое. Взять ту же историю с дорогой — даже чертежи у них разные. А теперь еще эти машины с мобильными всплыли. Ну как можно было отказать Шестакову, когда он так убедительно доказывал: в энергетике кадры решают все. Они в своей компании заботятся о топ-менеджерах: предоставляют им машины и оплачивают телефонные переговоры. Ведь им часто приходится выезжать на площадку и много вопросов решать по телефону. Тогда я проникся, согласился с их сметой на накладные расходы. А теперь это подогревает возникший конфликт. Но уже ничего не изменить, договор-то подписан... И из-за всей этой ерунды они готовы глотку друг другу перегрызть. А график-то, график кто будет соблюдать? При таком раскладе заказчик с нас три шкуры снимет. Надо что-то срочно решать!»

Что предпринять Лейко?

**Задание:** по результатам прочтения ситуации ответьте на поставленные ниже вопросы, оформив ответ на вопросы.

1. Охарактеризуйте стиль принятия решения Г.А.Лейко.
2. В соответствии с моделью В.Врума и А.Джаго определите уровень участия подчиненных в принятии решений.
3. В соответствии с классификацией Дж. Хэммонд, Р. Кини, Г. Райффа (ловушки якорения, статус-кво, невозвратных издержек, доказательств, памяти, формулировки условий, самоуверенности) опишите психологические ловушки, связанные с принятием решений, в которые попадали действующие лица кейса.
4. Какие методы принятия решений целесообразно использовать Г.А.Лейко для эффективного управления проектом? Сформулируйте рекомендации по оптимальной системе принятия решений в отношении компании «Москонструкт».

### 2.2.2 Методические рекомендации

Использование кейс-заданий нацелено на формирование у студентов таких навыков, которые включают: самостоятельный или групповой анализ и структурирование информации; выявление ключевых проблем и поиск альтернатив в их решении; оценка эффективности решений, в результате которой выбираются наиболее оптимальные пути решения проблем и вырабатываются программы действий.

Работа над кейс-заданиями осуществляется малых группах на практических занятиях и предполагает знакомство с кейсом, подготовку группового решения на вопросы задания, оформление отчеты в указанной форме в соответствии со стандартом университета, а также защиту отчета и ответы на доопределяющие вопросы по теме и кейсу. Оценивание результатов работы осуществляется индивидуально для каждого участника малой группы и зависит от степени активности и вклада каждого участника.

### 2.2.3 Шкала оценивания

Оценка	Критерии оценки выполнения	Оценивание защиты заданий
«Отлично»	обучающийся выполнил работу в полном объеме с соблюдением необходимой последовательности действий; в ответе правильно и аккуратно выполняет все записи, таблицы, рисунки, чертежи, графики, вычисления; правильно выполняет анализ ошибок	обучающийся правильно понимает суть вопроса, дает точное определение и истолкование основных понятий; строит ответ по собственному плану, сопровождает ответ новыми примерами, умеет применить знания в новой ситуации; может установить связь между изучаемым и изученным материалом из курса, а также с материалом, усвоенным при изучении других дисциплин
«Хорошо»	обучающийся выполнил требования к оценке "5", но допущены 2-3 недочета	ответ обучающегося удовлетворяет основным требованиям на оценку 5, но дан без использования собственного плана, новых примеров, без применения знаний в новой ситуации, без использования связей с ранее изученным материалом; обучающийся допустил одну ошибку или не более двух недочетов и может их исправить самостоятельно или с небольшой помощью преподавателя
«Удовлетворительно»	обучающийся выполнил работу не полностью, но объем ответа таков, что позволяет получить правильные результаты; в ходе проведения работы допущены ошибки	обучающийся: правильно понимает суть вопроса, но в ответе имеются отдельные пробелы в усвоении вопросов курса, не препятствующие дальнейшему усвоению материала; допустил не более одной грубой ошибки и двух недочетов
«Неудовлетворительно»	обучающийся выполнил работу не полностью или объем выполненной части работы не позволяет сделать правильных выводов	обучающийся: не овладел основными знаниями и умениями в соответствии с требованиями программы и допустил больше ошибок и недочетов, чем необходимо для оценки 3; не может ответить ни на один из поставленных вопросов

## **2.3 Курсовая работа**

### **2.3.1 Темы курсовых работ**

Основная тематика курсовых работ:

1. Совершенствование процесса разработки и принятия управленческих решений.
2. Разработка и принятие решений в условиях конфликта.
3. Разработка и принятие решений в условиях неполной определенности.
4. Разработка и принятие решений в условиях полной неопределенности.
5. Разработка и принятие решений в условиях определенности.
6. Разработка и принятие решений в условиях риска.
7. Анализ и оценка эффективности принятия решений.
8. Анализ и оценка качества принятия управленческих решений.
9. Формирование информационной системы поддержки принятия управленческих решений.
10. Разработка и принятие решений с помощью аналоговых моделей.
11. Разработка и принятие коллективных решений.
12. Разработка управленческого решения в маркетинговой деятельности.
13. Принятие управленческого решения в инновационной деятельности.
14. Разработка управленческого решения в управлении персоналом.
15. Разработка управленческих решений в области промышленного производства.
16. Разработка управленческих решений в финансово-экономической деятельности предприятия.
17. Современные подходы к разработке и принятию управленческих решений.
18. Ситуационный подход в технологии разработки и принятия решений.
19. Анализ и оценка механизмов принятия управленческих решений.
20. Анализ и оценка технологии принятия управленческих решений.
21. Разработка и принятие решений в области коммерческой деятельности.
22. Разработка и принятие технологических решений.
23. Разработка и принятие административно-хозяйственных решений.
24. Правовое регулирование процесса принятия управленческих решений.
25. Современные компьютерные технологии в принятии управленческих решений.

Исследовательская тематика курсовых работ:

1. Исследование организационных факторов, влияющих на выбор решения.
2. Разработка и принятие решений с помощью построения математических моделей.
3. Методика анализа процесса принятия управленческих решений.
4. Формирование методики вариантного анализа альтернатив решений.
5. Математические модели в процессе принятия управленческих решений.
6. Оптимизация управленческих решений.
7. Разработка информационной системы поддержки принятия управленческих решений.
8. Разработка системы принятия управленческих решений.
9. Формирование механизмов принятия управленческих решений.
10. Разработка системы контроллинга реализации управленческих решений
11. Формирование технологии принятия управленческих решений.

### **2.3.2 Методические рекомендации**

Для качественного выполнения курсового проекта по дисциплине подготовлены соответствующие методические указания.

### **2.3.3 Шкала оценивания**

Оценку «отлично» получает студент, который показал в работе и на защите глубокие знания темы, творчески использовал их для самостоятельного анализа современных аспектов проблемы, сумел обобщить фактический материал, сделал интересные выводы и правильно, в соответствии с требованиями оформил проект. Курсовой проект, получивший оценку «отлично», может быть рекомендован на конкурс научных студенческих работ, использован при подготовке научного доклада или выступления на научной студенческой конференции, войти параграфом в будущую выпускную квалификационную работу.

Оценку «хорошо» получает студент, который показал в работе и на защите полное знание материала, всесторонне осветил вопросы темы, но недостаточно проявил творческое отношение к проекту, имеет незначительные ошибки в его оформлении.

Оценку «удовлетворительно» получает студент, правильно раскрывший в проекте и на защите основные вопросы избранной темы, но испытывающий затруднения в логике изложения материала, допустивший те или иные неточности, не вполне освоил правила оформления проекта.

Если в ходе защиты представленный проект оценивается "неудовлетворительно", предстоит повторная защита, так как студент, получивший неудовлетворительную оценку за курсовой проект, к экзамену не допускается.

## **2.4 Вопросы к зачету**

### **2.4.1 Типовые варианты заданий**

#### **ПЕРЕЧЕНЬ КОНТРОЛЬНЫХ ВОПРОСОВ К ЗАЧЕТУ**

1. Объект и предмет изучения курса. Цели и задачи курса.
2. Подходы к определению понятия «решение». Разновидности решений.
3. Характеристика категории «управленческое решение» и его специфика.
4. Исторические предпосылки появления науки об управленческих решениях. Вклад ученых в развитие науки.
5. Научные подходы к принятию решений. Решение как организационный акт. Решение как этап процесса управления. Решение как интеллектуальная задача.
6. Информация, коммуникации и решение.
7. Социальное содержание решения. Формальные и неформальные решения.
8. Изменяющаяся разновидность решений. Практическая классификация и типология управленческих решений.
9. Поле проблем и пространство решений. Свойства решения. Качество решения.
10. Основные факторы, влияющие на качество управленческого решения. Пути и средства повышения качества управленческих решений.
11. Этапы и операции разработки управленческих решений. Моделирование процесса разработки управленческого решения.
12. Разновидности технологических моделей и критерии их выбора. Оценка моделей разработки решений.
13. Методологические принципы разработки решений. Организация разработки решения.
14. Контроль разработки решений. Функции и полномочия в разработке решений.
15. Цель и решение: сходство, различие и связь.
16. Альтернативы достижения цели и выбор управленческих решений.
17. Особенности разработки стратегических управленческих решений.
18. Выявление управляемых факторов и определение альтернатив их изменения.
19. Моделирование и анализ результатов реализации альтернативных решений в определенных условиях внешней среды.
20. Рациональность решений и деятельность человека.

## **2.4.2 Методические рекомендации**

Цель проведения зачета заключается в проверке уровня овладения компетенциями по дисциплине. Зачет проводится в форме устного собеседования преподавателя и студента по заранее установленным вопросам. Зачет проводится в соответствии с регламентом, установленным документами СФУ.

## **2.4.3 Шкала оценивания**

Оценка «зачтено» выставляется студенту при усвоении основного материала, в изложении которого допускаются отдельные неточности, нарушение последовательности, отсутствие некоторых существенных деталей, имеются затруднения в выполнении практических заданий

Оценка «не зачтено» выставляется студенту, который не владеет значительной частью материала, допускает принципиальные ошибки, с большими затруднениями выполняет практические работы, если ответ свидетельствует об отсутствии знаний по предмету.

## **2.5 Вопросы к экзамену**

### **2.5.1 Типовые варианты заданий**

#### **ПЕРЕЧЕНЬ КОНТРОЛЬНЫХ ВОПРОСОВ К ЭКЗАМЕНУ**

1. Объект и предмет изучения курса. Цели и задачи курса.
2. Подходы к определению понятия «решение». Разновидности решений.
3. Характеристика категории «управленческое решение» и его специфика.
4. Исторические предпосылки появления науки об управленческих решениях. Вклад ученых в развитие науки.
5. Научные подходы к принятию решений. Решение как организационный акт. Решение как этап процесса управления. Решение как интеллектуальная задача.
6. Информация, коммуникации и решение.
7. Социальное содержание решения. Формальные и неформальные решения.
8. Изменяющаяся разновидность решений. Практическая классификация и типология управленческих решений.
9. Поле проблем и пространство решений. Свойства решения. Качество решения.
10. Основные факторы, влияющие на качество управленческого решения. Пути и средства повышения качества управленческих решений.
11. Этапы и операции разработки управленческих решений. Моделирование процесса разработки управленческого решения.
12. Разновидности технологических моделей и критерии их выбора. Оценка моделей разработки решений.
13. Методологические принципы разработки решений. Организация разработки решения.
14. Контроль разработки решений. Функции и полномочия в разработке решений.
15. Цель и решение: сходство, различие и связь.
16. Альтернативы достижения цели и выбор управленческих решений.
17. Особенности разработки стратегических управленческих решений.
18. Выявление управляемых факторов и определение альтернатив их изменения.
19. Моделирование и анализ результатов реализации альтернативных решений в определенных условиях внешней среды.
20. Рациональность решений и деятельность человека.
21. Разработка решения на основе топологических методов. Расчетные варианты топологических методов.
22. Экспертные методы в принятии управленческих решений. Классификация ситуаций и проблем.

23. Выявление значимых факторов внешней среды и определение интенсивности их влияния. Прогноз состояния внешней среды.
24. Оценка неопределенности. Неопределенность явная и неявная.
25. Понятие и классификация рисков. Компенсационные механизмы, "стимулирование" и локализация риска.
26. Социально-психологические аспекты рискованных решений. Факторы снижения риска. Оценка последствий риска.
27. Методологические приемы разработки решений в условиях неопределенности ситуаций.
28. Качественные и количественные стороны анализа альтернатив. Разработка решений методом инновационных игр.
29. Распознавание риска в поле ситуаций и проблем. Признаки рискованных решений.
30. Оформление решений. Человеческий фактор в процессе принятия и реализации решений.
31. Иерархия, структура, уровни управления и их влияние на принятие решений.
32. Ответственность за решения и его последствия. Дифференциация ответственности. Нравственный аспект ответственности. Реализация ответственности.
33. Система контроля. Методологические и организационные аспекты контроля решений.
34. Технические приемы контроля и использование современной техники. Решения как акт изменений.
35. Возможность и потребность в оценке эффективности решения. Методики оценки эффективности решения.

#### ПРИМЕР ЭКЗАМЕНАЦИОННОГО БИЛЕТА

УТВЕРЖДАЮ:  
Зав. кафедрой менеджмента  
\_\_\_\_\_ А.Н. Чаплина  
« 02 » сентября 2016 г.

#### ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 1

Министерство  
Образования и науки РФ  
ФГАОУ ВО «Сибирский Фе-  
деральный Университет»

**по дисциплине** «Разработка управленческих решений»  
**направление подготовки:** 38.03.02 «Менеджмент»  
**профиль:** 38.03.02.07 «Управление малым бизнесом (в сфере услуг)»  
**институт:** Торгово-экономический, курс 2

##### Вопрос № 1.

Качественные и количественные стороны анализа альтернатив. Разработка решений методом инновационных игр.

##### Вопрос № 2.

Научные подходы к принятию решений. Решение как организационный акт. Решение как этап процесса управления. Решение как интеллектуальная задача.

Экзаменационный билет рассмотрен и утвержден на заседании кафедры  
« 01 » сентября 2016 г., протокол № 9.

Составил \_\_\_\_\_

/доц. Вашко Т.А./

### 2.5.2 Методические рекомендации

Цель проведения экзамена заключается в проверке уровня овладения компетенциями по дисциплине. Экзамен проводится в форме устного собеседования преподавателя и студента по заранее установленным вопросам.

Экзамен проводится в соответствии с регламентом, установленным документами СФУ.

### 2.4.3 Шкала оценивания

Оценка "отлично" предполагает: полные и точные ответы на 3 вопроса экзаменационного билета, свободное владение основными терминами и понятиями курса, последовательное и логичное изложение материала курса; законченные выводы и обобщения по теме вопросов; исчерпывающие ответы на вопросы при сдаче экзамена.

Оценка "хорошо" предполагает: полные и точные ответы на 3 вопроса экзаменационного билета, знание основных терминов и понятий курса; последовательное изложение материала курса; умение формулировать некоторые обобщения по теме вопросов; достаточно полные ответы на вопросы при сдаче экзамена.

Оценка "удовлетворительно" предполагает: полные и точные ответы на 2 вопроса экзаменационного билета, удовлетворительное знание основных терминов и понятий курса; удовлетворительное знание и владение методами и средствами решения задач; недостаточно последовательное изложение материала курса; умение формулировать отдельные выводы и обобщения по теме вопросов;

Оценка "неудовлетворительно" предполагает: полный и точный ответ на 1 вопроса экзаменационного билета и менее.

ФОС по дисциплине      Разработка управленческих решений

разработаны в соответствии с ПВД ФОС-2017 Университета,      ФГОС ВО  
направления подготовки      38.03.02 Менеджмент и учебным планом  
38.03.02.02.07 "Управление малым бизнесом (в сфере услуг)"  
очная                      форма обучения,                      2015                      год набора

Разработчик(и)

  
\_\_\_\_\_      Т.А. Вашко  
подпись,                      инициалы, фамилия