



Муниципальное образовательное автономное учреждение высшего образования «Воронежский институт экономики и социального управления»

---

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

**ПО ДИСЦИПЛИНЕ  
«РАЗРАБОТКА И ПРИНЯТИЕ  
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ»**

Направление подготовки  
**38.03.02 Менеджмент**

Направленность (профиль): «**Менеджмент организации**»

**Воронеж 2023**

---

### 1. Этапы формирования компетенций в процессе освоения дисциплины

№ п/п	Разделы / темы дисциплины	Индекс контролируемого индикатора компетенции	Оценочные средства		Технология оценки (способ контроля)
			наименование	№№ заданий	
1.1.	<i>Раздел 1. Управленческие решения в системе управления организацией.</i>	УК-1.2, УК-1.5, ОПК-3.5	Вопросы к экзамену	1-20	Проверка преподавателем
			Компьютерный тест	1-30	Компьютерное тестирование
			Контрольная работа	1-2	Проверка преподавателем
			Реферат	1-2	Проверка преподавателем
			Круглый стол	1-2	Проверка преподавателем
			Электронная презентация	1-2	Представление на практических занятиях
2.	<i>Раздел 2. Социально-психологические основы подготовки и реализации управленческих решений.</i>	УК-1.2, УК-1.5, ОПК-3.5	Вопросы к экзамену	21-34	Проверка преподавателем
			Компьютерный тест	31-34	Компьютерное тестирование
			Контрольная работа	3-4	Проверка преподавателем
			Реферат	3-4	Проверка преподавателем
			Круглый стол	3-4	Проверка преподавателем
			Электронная презентация	3-4	Проверка преподавателем
3.	<i>Раздел 3. Разработка и принятие управленческих решений.</i>	УК-1.2, УК-1.5, ОПК-3.5	Вопросы к экзамену	35-60	Проверка преподавателем письменного ответа
			Контрольная работа	5-6	Проверка преподавателем
			Компьютерный тест	34-60	Компьютерное тестирование
			Круглый стол	5-6	Проведение практических занятий
4.	<i>Раздел 4. Организация и контроль исполнения управленческих решений.</i>	УК-1.2, УК-1.5, ОПК-3.5	Вопросы к экзамену	61-77	Проверка преподавателем
			Компьютерный тест	73-82	Компьютерное тестирование
			Контрольная работа	7-8	Проверка преподавателем
			Реферат	7-8	Проверка преподавателем
			Круглый стол	7-8	Проверка преподавателем
			Электронная презентация	7-8	Проверка преподавателем

## **2 Типовые задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций**

### **2.1. Вопросы для подготовки к экзамену (для проведения промежуточной аттестации)**

1. Понятие, содержание и характеристика управленческого процесса.
2. Этапы управленческого процесса.
3. Классификация управленческих процессов.
4. Специфика административно-управленческого процесса.
5. Специфика как субъекта принятия решений.
6. Задачи организации как субъекта принятия решений.
7. Особенности управления организацией (предприятием) в Российской Федерации.
8. Административно-управленческие решения.
9. Сущность и специфика управленческих решений.
10. Виды управленческих решений, их классификация.
11. Кадровые решения.
12. Стратегические решения.
13. Научные концепции и подходы к принятию управленческих решений.
14. Нормативный подход при разработке и принятии управленческих решений.
15. Поведенческий подход при разработке и принятии управленческих решений.
16. Ситуативный подход при разработке и принятии управленческих решений.
17. Системный подход при разработке и принятии управленческих решений.
18. Теория «ограниченного рационализма» Г. Саймона.
19. Теория инкрементализма Ч. Линдломба.
20. Основные методы разработки и принятия управленческих решений.
21. Ценностные ориентации и нравственно-этические основы принятия управленческих решений. Ценностные предпочтения. Ценностное целеполагание.
22. Объективные и субъективные противоречия в процессе принятия управленческих решений.
23. Фактор интересов в процессе выработки управленческого решения.
24. Место и роль политического лидера в принятии управленческих решений.
25. Типы лидерства и стили руководства в управлении.
26. Ближнее и дальнее окружение лидера: характер позиционирования и основные функции.
27. Отличительные черты информационного обеспечения деятельности лидера в структуре принятия управленческих решений.
28. Согласование интересов личности, общества и организации при принятии решений.
29. Социокультурные факторы принятия управленческих решений.
30. Основные направления деятельности организации по регулированию социокультурными процессами при принятии решений.
31. Место, структура и роль институтов в принятии управленческих решений.
32. Процесс принятия решений.
33. Процедура диагностики ситуации. Методы диагностики.
34. Информационное обеспечение задач подготовительного этапа разработки решения.
35. Понятие риска и неопределенности.
36. Виды неопределенностей. Связь риска и неопределенности.
37. Организационные методы уменьшения неопределенностей.
38. Управленческие риски при разработке управленческих решений.
39. Стратегии уменьшения риска при принятии управленческих решений.
40. Основные теоретические модели этапизации принятия управленческих решений.
41. Основные задачи подготовительного этапа принятия управленческих решений.
42. Управленческие риски: сущность, структура и типология.

43. Место, роль и отличительные черты прогнозирования в принятии управленческих решений.
44. Особенности разработки управленческих решений в условиях неопределенности и риска.
45. Моделирование как источник информации при выборе альтернативы.
46. Модели принятия управленческих решений.
47. Разработка и отбор альтернатив при принятии управленческих решений.
48. Методы синтеза альтернатив при выработке управленческих решений.
49. Методы анализа альтернатив при выработке управленческих решений.
50. Определение критериев оценки управленческих решений.
51. Специфика этапа принятия решений.
52. Механизм принятия управленческого решения.
53. Организация выполнения решений.
54. Этап реализации и продвижения управленческих решений.
55. Процесс идентификации лица принимающего решения. Жесткий и мягкий типы идентификации. Межличностные аспекты идентификации.
56. Планирование и программирование решений. Виды планов.
57. Процесс разработки программы реализации решения.
58. Делегирование полномочий.
59. Понятие ответственности. Виды ответственности.
60. Профессиональная ответственность.
61. Социальная ответственность должностных лиц.
62. Материальная ответственность должностных лиц.
63. Экологическая ответственность должностных лиц.
64. Уголовная ответственность должностных лиц.
65. Административная ответственность должностных лиц.
66. Понятие контроля. Виды контроля. Формы контроля.
67. Технологии контроля.
68. Административные регламенты.
69. Корректировка управленческого решения.
70. Понятие качества решения. Стратегии управления качеством.
71. Условия и факторы обеспечения качества управленческих решений.
72. Понятие эффективности решения. Виды эффективности.
73. Методы оценки экономической эффективности управленческих решений.
74. Социальная эффективность управленческих решений.

## 2.2. Вопросы компьютерного теста

<p>1. <i>Чем характеризуется управленческие решения?</i></p> <p>а) широта охвата  б) круг вовлеченных в исполнение решения или затрагиваемых этим решением  в) широта решаемых проблем;  г) все ответы верны</p>
<p>2. <i>Какие критерии лежат в основе классификации типов акторов, входящих в сети?</i></p> <p>а) время  б) способ организации  в) влияющие факторы  г) территория</p>
<p>3. <i>Что не относится к преимуществам концепции управленческого цикла?</i></p> <p>а) внимание концентрируется на официальных лицах и органах  б) предложенная модель включает в себя внутренние фазы процесса</p>

<p>в) политико-процессуальный подход оказывается достаточно гибким в анализе</p> <p>г) все ответы верны</p>
<p>4. <i>Организационные конфликты:</i></p> <p>а) Легитимны.</p> <p>б) Антагонистичны.</p> <p>в) Конструктивны.</p> <p>г) Коллективны.</p>
<p>5. <i>Экономические конфликты:</i></p> <p>а) Обусловлены развитием технологий.</p> <p>б) Обусловлены дефицитом ресурсов.</p> <p>в) Порождают конкуренцию идей.</p> <p>г) Порождают распад социальных институтов.</p>
<p>6. <i>Экономические интересы обусловлены:</i></p> <p>а) Конфигурацией социальных потребностей.</p> <p>б) Конфигурацией духовных установок.</p> <p>в) Столкновением моральных императивов.</p> <p>г) Столкновением политических идей.</p>
<p>7. <i>Экономические процессы порождают:</i></p> <p>а) Прогресс религиозного сознания.</p> <p>б) Кризис правового сознания.</p> <p>в) Возможности политического действия.</p> <p>г) Деструкцию социальной организации.</p>
<p>8. <i>Экономические институты:</i></p> <p>а) Труд, собственность, рынок.</p> <p>б) Работа, кооперация, корпорация.</p> <p>в) Производство, финансы, менеджмент.</p> <p>г) Ремесло, индустрия, офис.</p>
<p>9. <i>Каковы недостатки концептуальной модели управленческого цикла?</i></p> <p>а) политико-управленческий процесс в рамках демократической системы разделения властей оказывается более комплексным феноменом</p> <p>б) на разных фазах продвижения публичного решения в процесс включаются различные структуры и группы заинтересованных людей</p> <p>в) не слишком высокий объяснительный потенциал</p> <p>г) все ответы верны</p>
<p>10. <i>Что Вы понимаете под решением?</i></p> <p>а) выбор альтернативы</p> <p>б) интегрированная часть управления организации любого рода</p> <p>в) последовательности взаимосвязанных шагов</p> <p>г) нет правильного ответа</p>
<p>11. <i>Что характеризует принцип единоначалия?</i></p> <p>а) управленческие решения принимаются руководителем лично;</p> <p>б) безоговорочная поддержка принимаемого решения;</p> <p>в) используется система голосования;</p> <p>г) согласование по всем спорным вопросам и различным мнениям в процессе выработки решений;</p>
<p>12. <i>Что характеризует принцип единогласия?</i></p> <p>а) безоговорочная поддержка принимаемого решения;</p> <p>б) нет гарантии принятия качественного решения</p> <p>в) согласование по всем спорным вопросам и различным мнениям в процессе выработки решений;</p> <p>г) нет правильного ответа</p>
<p>13. <i>Есть ли различия в процессе разработки решения для биологических, технических и социальных систем?</i></p>

<p>а) Есть.</p> <p>б) Нет, так как технология и подходы руководителя должны быть одни и те же.</p> <p>В. Есть, но несущественные, так как в этих системах много общего, на пример, везде требуется организация, планирование и тд.</p>
<p>14. <i>Изложите основное требование к решению с точки зрения системного подхода.</i></p> <p>А. Должно соответствовать действующему законодательству и уставным документам организации.</p> <p>Б. Иметь четкую целевую направленность.</p> <p>В. Иметь параметры для внешнего и внутреннего контроля.</p>
<p>15. <i>Перечислите варианты коммуникаций между управляющей и управляемой системами при разработке решений</i></p> <p>а) Взаимодействие и противодействие.</p> <p>б) Управление и подчинение.</p> <p>В. Совместная и индивидуальная деятельность.</p>
<p>16. <i>По принадлежности к функциональному звену решения делятся на виды</i></p> <p>а) стереотипные и творческие</p> <p>б) постоянные и срочные</p> <p>в) конструкторские и организационные</p> <p>г) программируемые и автоматизированные</p>
<p>17. <i>По содержанию решения делятся на виды</i></p> <p>а) технологические и плановые</p> <p>б) краткосрочные и разовые</p> <p>в) экономические и производственные</p> <p>г) неисследованные и логические</p>
<p>18. <i>Что такое «проблема»?</i></p> <p>а) Рассогласование между целью и соответствующей ей конкретной ситуацией.</p> <p>б) Нерешенные задачи.</p> <p>в) Набор причин, мешающих достижению целей организации.</p>
<p>19. <i>Цели должны удовлетворять требованиям:</i></p> <p>а) Комплексность, системность, оперативность, согласованность, иерархичность, гибкость</p> <p>б) Комплексность, системность, согласованность, достижимость, иерархичность, гибкость, весомость</p> <p>в) Комплексность, системность, согласованность, достижимость, гибкость, конкретность, приемлемость</p>
<p>20. <i>В каких условиях управленческая технология «Управление на базе активизации деятельности персонала» дает лучшие результаты ?</i></p> <p>а) Когда профессионализм работников аппарата управления недостаточно высок.</p> <p>б) При высоком профессиональном уровне всех работников аппарата управления.</p> <p>в) При относительно молодом составе сотрудников.</p>
<p>21. <i>В каких условиях управленческая технология «Управление на базе потребностей и интересов» дает лучшие результаты ?</i></p> <p>а) При высоком профессиональном уровне всех работников аппарата управления.</p> <p>б) Когда профессионализм работников аппарата управления недостаточно высок.</p> <p>в) При относительно пожилом составе работников.</p>
<p>22. <i>Идеологическая обстановка в коллективе, влияющая на разработку решения, характеризуется:</i></p> <p>а) Отношением работников всех уровней производства и управления к целям организации.</p> <p>б) Степенью реализации потребностей работников в самовыражении, вере, стабильности и информации.</p> <p>в) Степенью реализации потребностей работников в патриотизме, любви, свободном времени и</p>

творческом труде.
23. <i>Социальная обстановка в коллективе, влияющая на разработку решения, характеризуется:</i> а) Степенью реализации потребностей работников в самовыражении, вере, стабильности и информации. б) Отношением работников всех уровней производства и управления к целям организации. в) Степенью реализации потребностей работников в патриотизме, любви, свободном времени и творческом труде.
24. <i>Психологическая обстановка в коллективе, влияющая на разработку решения, характеризуется:</i> а) Степенью реализации потребностей работников в патриотизме, любви, свободном времени и творческом труде. б) Отношением работников всех уровней производства и управления к целям организации. в) Степенью реализации потребностей работников в самовыражении, вере, стабильности и информации.
25. <i>Какое из правил проведения совещания является наиболее важным?</i> а) Участники совещания должны быть заранее ознакомлены с его повесткой и краткими тезисами выступлений докладчиков. б) Совещание должно начинаться точно в назначенное время и заканчиваться не позднее заранее обговоренного. в) Количество приглашенных на совещание должно определяться только профессиональными, а не представительскими интересами.
26. <i>Социум – это:</i> а) Сфера услуг. б) Общение людей. в) Конфигурация социальных общностей. г) Интегральная подсистема общества.
27. <i>Социальные конфликты:</i> а) Функциональны. б) Деструктивны. в) Преходящи. г) Вечны.
28. <i>Социальные интересы обусловлены:</i> а) Инстинктами. б) Идеологиями. в) Общностями. г) Привычками.
29. <i>Социальные процессы порождают:</i> а) Экономическую жизнь. б) Культурные стандарты. в) Политические установки. г) Военные амбиции.
30. <i>Социальные институты:</i> а) Всегда нормативны. б) Всегда девиантны. в) Иногда врожденны. г) Иногда аскриптивны.
31. <i>Общечеловеческие социальные институты:</i> а) Антагонистичны. б) Филантропичны. в) Первичны. г) Вторичны.
32. <i>Локальные социальные институты:</i>

<p>а) Идентичны местным пережиткам.  б) Идентичны гражданским инициативам.  в) Обусловлены статусом территории.  г) Обусловлены географическими условиями.</p>
<p>33. <i>Социокультурные конфликты:</i>  а) Естественны.  б) Противоестественны.  в) Функциональны.  г) Идеологичны.</p>
<p>34. <i>Социокультурные интересы обусловлены:</i>  а) Уровнем жизни.  б) Уровнем экономики.  в) Особенности политики.  г) Особенности общностей.</p>
<p>35. <i>Социокультурные процессы порождают:</i>  а) Классовую борьбу.  б) Неравенство индивидов.  в) Тип личности.  г) Тип характера.</p>
<p>36. <i>Социокультурные институты:</i>  а) Затратны для общества.  б) Экономичны для территорий.  в) Необходимы для суверенитета.  г) Необходимы для семьи.</p>
<p>37. <i>Социокультурные уровень культуры:</i>  а) Бюрократическая фикция.  б) Правовая фикция.  в) Интегрирует идеологию и политику.  г) Интегрирует территорию и историю.</p>
<p>38. <i>Какой из вариантов набора входит в состав управленческих технологий?</i>  а) Управление по целям, управление по результатам.  б) Управление на базе компьютеров, управление в исключительных случаях.  в) Мягкое управление, жесткое управление.</p>
<p>39. <i>Инициативно-целевое управление:</i>  а) Не гарантирует достижения цели в заданные сроки.  б) Гарантирует достижение цели в сроки, заранее неизвестные.  в) Гарантирует достижение цели в заданные сроки.</p>
<p>40. <i>Программно-целевое управление:</i>  а) Гарантирует достижение цели в заданные сроки.  б) Гарантирует достижение цели в сроки, заранее неизвестные.  в) Не гарантирует достижения цели в заданные сроки.</p>
<p>41. <i>Регламентное управление:</i>  а) Гарантирует достижение цели в сроки, заранее неизвестные.  б) Гарантирует достижение цели в заданные сроки.  в) Не гарантирует достижения цели в заданные сроки.</p>
<p>42. <i>Какой вид целевого управления наиболее эффективен для экономики России?</i>  а) Регламентное.  б) Программно-целевое.  в) Инициативно-целевое.</p>
<p>43. <i>Прогнозирование, ориентированное на миссию организации, на те потребности и цели, к достижению которых она стремится, называется:</i>  а) Нормативным  б) Изыскательским</p>



<p>в) Экспертным</p> <p>44. <i>Разработка управленческих решений в условиях неопределенности характеризуется:</i></p> <p>а) Возможностью получения нежелательных результатов.</p> <p>б) Возможностью получения отрицательных результатов.</p> <p>в) Обязательностью получения отрицательных результатов.</p>
<p>45. <i>Какова специфика планирования как функции менеджмента в управлении?</i></p> <p>а) обычно исходят из целей, устанавливаемых вышестоящими гос. органами</p> <p>б) имеет более иерархическую структуру и соответствующие этой иерархии управленческие процедуры</p> <p>в) основывается на денежном вознаграждении</p> <p>г) осуществляется вышестоящими структурными единицами и одновременно людьми.</p>
<p>46. <i>Какая из причин наиболее часто приводит к возникновению неопределенности при разработке решений?</i></p> <p>а) Отсутствие полной и достоверной информации.</p> <p>б) Плохое настроение руководителя при разработке решения.</p> <p>в) Выход из строя компьютерной техники.</p>
<p>47. <i>Факторы, влияющие на принятие альтернативных решений?</i></p> <p>а) фактор времени</p> <p>б) фактор успеха</p> <p>в) фактор инфляции</p> <p>г) все ответы верны</p>
<p>48. <i>Что из перечисленного не относится к основным правилам обеспечения сопоставимости альтернативных вариантов управленческого решения?</i></p> <p>а) количество альтернативных вариантов должно быть не менее трех;</p> <p>б) в качестве базового варианта решения должен приниматься наиболее старый по времени вариант решения;</p> <p>в) формирование альтернативных вариантов должно осуществляться на основе условий обеспечения высокого качества и эффективности управленческого решения;</p> <p>г) для сокращения времени, повышения качества решения и снижения затрат рекомендуется шире применять методы кодирования и современные технические средства информационного обеспечения процесса принятия решения.</p>
<p>49. <i>Из чего состоит метамодель механизма принятия управленческих решений</i></p> <p>а) трех уровней</p> <p>б) шести модулей</p> <p>в) двенадцати субмоделей</p> <p>г) все ответы верны</p>
<p>50. <i>Что понимается под механизмом принятия управленческих решений?</i></p> <p>а) социально-целеполагательный субкомплекс, обеспечивающий функции целеполагания и содержащий формулу интересов основных участников</p> <p>б) ориентационно-регулятивный субкомплекс, обеспечивающий функции ориентировки и регулировки и содержащий используемые в решениях рациональные знания и экстраординарные стимулы</p> <p>в) структурное измерение системы принятия решений, образующее многоуровневый комплекс компонентов и функций</p> <p>г) организационно-инструментальный субкомплекс, обеспечивающий функцию целедостижения и содержащий необходимые для реализации «древа» целей решения организационные формы и институциональные процедуры, коллективные и индивидуальные ресурсы, инструменты и операции</p>
<p>51. <i>Модели принятия управленческих решений предназначены для:</i></p> <p>а) Формирования окончательного варианта управленческого решения</p> <p>б) Генерирования множества альтернатив</p> <p>в) Обоснования выбора варианта управленческого решения</p>
<p>52. <i>Из каких компонентов состоит модель принятия решений?</i></p>

<p>а) агентов и коммуникаций  б) влияющих факторов  в) результирующего курса  г) все ответы верны.</p>
<p>53. <i>Критерии используются для:</i>  а) Оценки и выбора альтернатив  б) Генерирования множества альтернатив  в) Построения дерева целей</p>
<p>54. <i>Многокритериальный выбор осуществляется по:</i>  а) Скалярным критериям  б) Векторным критериям  в) Комбинированным критериям</p>
<p>55. <i>Оценочная система включает:</i>  а) Перечень критериев, оценку сравнительной важности критериев  б) Шкалу для оценки вариантов по критериям, формирование принципа выбора  в) Все перечисленные варианты (а+б)</p>
<p>56. <i>Аналитические методы разработки решений характеризуются тем, что:</i>  а) Руководители устанавливают и используют реальные зависимости между условиями выполнения задачи и ее результатами.  б) Руководители используют проверенные на практике варианты решений и результаты их выполнения.  в) Руководители, используя математические критерии оптимальности, определяют наилучший вариант решения.</p>
<p>57. <i>Статистические методы разработки решений характеризуются тем, что:</i>  а) Руководители используют проверенные на практике варианты решений и результаты их выполнения.  б) Руководители устанавливают и используют реальные зависимости между условиями выполнения задачи и ее результатами.  в) Руководители, используя математические критерии оптимальности, определяют наилучший вариант решения.</p>
<p>58. <i>Методы математического программирования при разработке решений характеризуются тем, что:</i>  а) Руководители, используя математические критерии оптимальности, определяют наилучший вариант решения.  б) Руководители устанавливают и используют реальные зависимости между условиями выполнения задачи и ее результатами.  в) Руководители используют проверенные на практике варианты решений и результаты их выполнения.</p>
<p>59. <i>Матричный метод разработки решений эффективно реализуется при условии, когда:</i>  а) Ситуации имеют сходный или повторяющийся характер.  б) В решении принимают участие несколько специалистов с различными предметами заинтересованности.  в) Решения рассчитаны на широкий круг потребителей.</p>
<p>60. <i>Теоретико-игровой метод разработки решений эффективно реализуется при условии, когда:</i>  а) В решении принимают участие несколько специалистов с различными предметами заинтересованности.  б) Решения рассчитаны на широкий круг потребителей.  в) Ситуации имеют сходный или повторяющийся характер.</p>
<p>61. <i>Экспертный метод разработки решений эффективно реализуется при условии, когда:</i>  а) Решения рассчитаны на широкий круг потребителей.</p>

<p>б) Ситуации имеют сходный или повторяющийся характер.</p> <p>в) В решении принимают участие несколько специалистов с различными предметами заинтересованности.</p>
<p>62. Уголовная ответственность наступает за совершение:</p> <p>а) административного проступка, 2) дисциплинарного проступка, б) преступления, 4) гражданского правонарушения</p>
<p>63. К видам дисциплинарных взысканий относится:</p> <p>а) увольнение, б) лишение свободы, в) лишение почётного звания, г) возвращение неосновательно полученного имущества</p>
<p>64. Как соотносятся правонарушение и юридическая ответственность?</p> <p>а) Как причина и следствие. б) Как общее и особенное. в) Как содержание и форма.</p>
<p>65. Назовите основные функции юридической ответственности.</p> <p>а) Регулятивная и охранительная. б) Карательная, предупредительная и воспитательная. в) Правоохранительная и социальная.</p>
<p>66. В каком случае лицо не может быть привлечено к юридической ответственности за совершённое противоправное деяние?</p> <p>а) Лицо совершило противоправное деяние под психическим или физическим принуждением. б) Лицо совершило противоправное деяние осознанно. в) Лицо не предвидело возможности наступления общественно опасных последствий, хотя должно было и могло их предвидеть.</p>
<p>67. Верны ли следующие суждения о юридической ответственности?</p> <p>А. совершение правонарушения служит основанием для привлечения к юридической ответственности. Б. меры административной ответственности не влекут за собой судимости: 1) верно только А, 2) верно только Б. 3) верны оба суждения, 4) суждения неверны</p>
<p>68. Что из перечисленного характеризует организационный аспект принятия решений?</p> <p>а) правильность управленческих решений; б) делегирование полномочий; в) учет инновационной готовности персонала; г) квалификационный рост персонала</p>
<p>69. Что из перечисленного характеризует экономический аспект принятия решений?</p> <p>а) материальная заинтересованность персонала; б) качество трудовой деятельности; в) распределение ответственности за выполнение принятого решения; г) профессиональные качества руководителя;</p>
<p>70. Что из перечисленного не относится к основным условиям обеспечения высокого качества и эффективности управленческого решения?</p> <p>а) применение к разработке управленческого решения научных подходов менеджмента; б) применение методов функционально-стоимостного анализа, прогнозирования, моделирования и экономического обоснования каждого решения; в) правовая обоснованность принимаемого решения; г) Нет правильного ответа</p>
<p>71. Экономическая эффективность решения — это:</p> <p>а) Рыночная стоимость решения, деленная на суммарные затраты на его разработку и реализацию. б) Факт достижения цели при меньших затратах в результате более успешных действий персонала.</p>

<p>в) Факт достижения цели решения в плане удовлетворения социальных потребностей за более короткое время для большего количества работников.</p>
<p>72. <i>Организационная эффективность решения — это:</i></p> <p>а) Факт достижения цели при меньших затратах в результате более успешных действий персонала.</p> <p>б) Факт достижения цели в плане удовлетворения социальных потребностей за более короткое время для большего количества работников.</p> <p>в) Рыночная стоимость решения, деленная на суммарные затраты на его разработку и реализацию.</p>
<p>73. <i>Социальная эффективность решения — это:</i></p> <p>а) Факт достижения цели в плане удовлетворения социальных потребностей за более короткое время для большего количества работников.</p> <p>б) Факт достижения цели решения при меньших затратах в результате более успешных действий персонала.</p> <p>в) Рыночная стоимость решения, деленная на суммарные затраты по его разработке и реализации.</p>
<p>74. <i>Оценка экономической эффективности решения косвенным методом основана на:</i></p> <p>а) Использовании в расчетах данных, полученных при нескольких вариантах решений, определивших цену товара и затраты на его производство.</p> <p>б) Расчете эффективности производства в целом и выделении из него фиксированной части.</p> <p>в) Оценке непосредственного эффекта от решения по отношению к принятым стандартам на затраты.</p>
<p>75. <i>Оценка экономической эффективности решения по конечным результатам основана на:</i></p> <p>а) Расчете эффективности производства в целом и выделении из него фиксированной части.</p> <p>б) Использовании в расчетах данных, полученных при нескольких вариантах решений, определивших цену товара и затраты на его производство.</p> <p>в) Оценке непосредственного эффекта от УР по отношению к принятым стандартам на затраты.</p>
<p>76. <i>Оценка экономической эффективности решения по непосредственным результатам основана на:</i></p> <p>а) Оценке непосредственного эффекта от УР по отношению к принятым стандартам на затраты.</p> <p>б) Использовании в расчетах данных, полученных при нескольких вариантах решений, определивших цену товара и затраты на его производство.</p> <p>в) Расчете эффективности производства в целом и выделении из него фиксированной части.</p>
<p>77. <i>Какие из перечисленных элементов в большей степени влияют на качество решения?</i></p> <p>а) Процесс разработки и реализации.</p> <p>б) Информация.</p> <p>в) Управленческая технология.</p>

### 2.3. Задания контрольной работы

#### Задание № 1.

В организации, которая ставит и решает сложные задачи новаторского характера, большое значение придается участию всего коллектива в поиске эффективного достижения стоящих перед ней целей. Ее отличает антибюрократический стиль управления, стремление преодолеть отчужденность различных подразделений и уровней управления корпорации.

Как вы оцениваете стремление главы администрации привлечь к участию в решении проблем, в том числе управленческого характера, всех сотрудников корпорации? Оправдан ли, по вашему мнению, такой подход к организации управления?

**Задание № 2.**

Руководитель крупной организации придаёт большое значение связям с общественностью. Он регулярно запрашивает у ПР-службы аналитические отчёты. Знакомится с рекомендациями ПР-службы. Как целесообразно организовать сбор информации об общественном мнении? На основе какой информации формируются аналитические отчёты ПР-службы?

**Задание № 3.** Приступая к реорганизации системы управления, руководитель организации поставил задачу определить критерии для оценки эффективности принимаемых управленческих решений. Для определения такой системы критериев была приглашена консалтинговая фирма, профессионально занимающаяся проблемами реорганизации систем управления предприятиями. Как вы оцениваете решение о разработке системы критериев для оценки эффективности управленческой деятельности? Какие критерии, по вашему мнению, являются наиболее важными при оценке управленческой деятельности организации?

**Задание № 4.**

В организации, не отличающейся высокой эффективностью управления, одним из слабых звеньев системы управления была невысокая исполнительская дисциплина. Руководитель принял решение о реорганизации системы управления и введении более эффективной системы контроля исполнения.

Какой вы видите эффективную систему контроля исполнения? Определите основные элементы контроля исполнения и охарактеризуйте их. Какова технология контроля исполнения, которую стоило бы внедрить?

## 2.4. Задания для проведения круглого стола

**1. Проблема для обсуждения на круглом столе по теме 1.1.**

В Конгресс США обратилась автомобилестроительная компания "Крайслер" за государственной помощью в виде государственных гарантий на крупный денежный заем. Она до и в первое время после прихода к руководству компанией Ли Якокки находилась на грани банкротства. Проанализировав сложившееся положение, Ли Якокка пришел к выводу о необходимости обращения в конгресс США за государственной помощью в виде гарантий на крупный денежный заем. Это было неожиданное решение, вызвавшее бурную и в основном недоброжелательную реакцию в прессе. До этого ни одна крупная автомобилестроительная компания с такой просьбой в конгресс не обращалась.

Зная положение, сложившееся в автомобилестроительной компании "Крайслер" к моменту прихода в качестве руководителя Ли Якокки, как вы оцениваете обращение компании в конгресс за государственной помощью? Почему государство может быть заинтересовано в поддержке крупного бизнеса и банковской сферы?

**2. Проблема для обсуждения на круглом столе по теме 1.2.**

Руководителем организации был назначен достаточно опытный управленец, который не был в достаточной степени знаком со спецификой работы вверенной ему организации. В то же время одной из задач, которые он поставил, приняв руководство, стало создание более эффективной системы управления. До его прихода порядок прохождения входящей документации был таким, как это описано выше, т.е. поступивший документ ложился на стол руководителя и тот передавал его для исполнения в соответствующее подразделение или конкретному исполнителю. Впоследствии этот документ к руководителю больше не возвращался.

Оцените порядок прохождения входящей документации, принятый прежним руководством департамента. Какой порядок прохождения входящей документации целесообразно использовать вновь назначенному руководителю?

### **3. Проблема для обсуждения на круглом столе по теме 2.1.**

Руководитель организации столкнулся с ситуацией, когда один из его заместителей допустил управленческую ошибку. До этого он работал вполне эффективно, имеются положительные результаты его предыдущей деятельности. Нельзя сказать, чтобы ошибки в деятельности этого работника появлялись систематически.

Как бы вы поступили в этой ситуации? Имеет ли управленец право на ошибку? Какую технологию работы с кадрами вы посоветуете использовать руководителю в подобных ситуациях?

### **4. Проблема для обсуждения на круглом столе по теме 2.2.**

За годы деятельности в организации сложилась определенная корпоративная культура, которая является следствием действующей в ней системы управления. Сложившаяся корпоративная культура предполагает вовлечение ее работников в активный производственный процесс, установление продуктивных отношений между руководителями и подчиненными, широкое использование принципа уважения к человеку. Взаимоотношения руководителя и подчиненного являются одним из действенных элементов системы управления корпорацией.

Проанализируйте сложившиеся в организации отношения между руководителями и подчиненными в процессе управления деятельностью корпорации. Какие, по вашему мнению, элементы корпоративной культуры в наибольшей степени способствуют решению возникающих проблем?

### **5. Проблема для обсуждения на круглом столе по теме 3.1.**

При проведении подрядных торгов на выполнение подрядных работ по федеральным автомобильным дорогам и искусственным сооружениям на них определение победителей осложняется тем, что необходимо учитывать несколько критериев. В частности, надо учитывать такие критерии, как общая стоимость работ, условия финансирования, сроки выполнения дорожных работ, обеспечение качества дорожных работ и т.д.

Тем не менее, победитель конкурсных торгов должен быть определен и определение победителя должно быть обоснованным. А победитель должен действительно в наибольшей степени соответствовать требованиям, предъявляемым ему заказчиком.

Как вы оцениваете ситуацию, когда победитель конкурсных торгов должен быть определен не по одному, а по нескольким критериям? Как, с вашей точки зрения, следовало бы определять победителя подрядных торгов по федеральным автомобильным дорогам и искусственным сооружениям на них?

### **6. Проблема для обсуждения на круглом столе по теме 3.2.**

Присущее управленцу умение мыслить системно, находить решения в самых сложных, подчас критических, ситуациях, использование нестандартных управленческих технологий, эффективное управление – лучшее свидетельство высокого индекса его управленческой мысли. Первое, с чего начинается дело любой сложности и важности, – это понимание его сути и поиск идеи решения, способного обеспечить достижение поставленной цели. Однако часто именно это и является наиболее сложным. Процесс принятия решения, в особенности нестандартного, начинается с неясной ситуации, когда сложившееся положение надо изменить, а путей для этого не видно. То есть, когда невозможно ни сделать, что нужно, ни оставить, как есть. В таких ситуациях не помогают ни самые сложные логические построения, ни решения, принимавшиеся в подобных случаях ранее.

Как вы считаете должен поступать управленец в нестандартных ситуациях, когда не помогают ни самые сложные логические построения, ни решения, принимавшиеся в подобных случаях ранее? Расскажите о методах и особенностях принятия решений в ситуациях, когда «невозможно ни сделать, что нужно, ни оставить, как есть»?

### **7. Проблема для обсуждения на круглом столе по теме 4.1.**

Одна из организаций, непосредственно подчиняющаяся департаменту здравоохранения

администрации субъекта РФ, заключила с подведомственным ей предприятием договор на проведение определенного объема работ в течение трех лет. Однако после завершения первого года предприятие решило существенно повысить цену на выполняемые им работы, о чем поставило в известность заказчика.

Организация, заключившая с предприятием договор, не была согласна с повышением цен, осуществленным предприятием. А поскольку сумма договора превышала оговоренные в законе 2500 минимального размера оплаты труда, решено было объявить конкурс на проведение работ, ранее выполнявшихся, согласно договору, предприятием.

Оцените положение, которое сложилось после повышения предприятием цены на работы, которые оно проводило, согласно договору.

Правильно ли, с вашей точки зрения, поступило предприятие, поднявшее цену на выполняемые им работы? Правильно ли поступило руководство организации, объявившее о проведении конкурсных торгов?

#### **8. Проблема для обсуждения на круглом столе по теме 4.2.**

В филиал крупной организации, был направлен проверяющий с целью оценки эффективности работы руководителя филиала. Организация вела достаточно многогранную деятельность, чтобы детально разобраться в работе фирмы и оценить сложившуюся на ней ситуацию, требовалось достаточно много времени. Руководитель был уверен, что представитель центрального офиса не сможет в столь короткое время составить представление о его работе.

Как и по каким критериям, с вашей точки зрения, может быть оценена эффективность работы руководителя организации? Как представителю проверяющего органа, которому поручено за два дня оценить эффективность работы руководителя, лучше выполнить проверку?

### **2.5. Примерные темы реферата**

1. Особенности принятия управленческих решений в российских организациях.
2. Научные концепции и подходы к принятию управленческих решений.
3. Моделирование как источник информации при разработке решений
4. Социокультурные основы подготовки и принятия управленческих решений.
5. Эффективность управленческих решений: понятие, виды, оценка.
6. Соотношение затрат и результата при принятии управленческих решений
7. Организация исполнения управленческих решений
8. Управление качеством в системе управления организацией.

### **2.6. Примерные темы электронной презентации**

1. Организация как субъект принятия решений.
2. Управленческие административные решения.
3. Модели принятия управленческих решений.
4. Социально-психологические факторы в принятии и исполнении решений.
5. Методы оценки экономической эффективности управленческих решений.
6. Оценка планируемого результата при принятии управленческих решений
7. Планирование и программирование управленческих решений.
8. Качество и эффективность решений: понятие и взаимосвязь.

### 3. Описание критериев оценивания для каждого оценочного средства

Предмет оценки (продукт или процесс)	Показатель оценки	Критерии оценки	Шкала оценки	
			Уровень освоения компетенции	Академическая оценка
Ответ на зачете	Правильность ответов	Студент ответил на все вопросы, допустил не более 1 ошибки в ответе, решил задачу.	освоена (высокий)	зачтено
		Студент ответил на все вопросы, допустил более 1, но менее 3 ошибок, решил задачу.	освоена (продвинутый)	зачтено
		Студент ответил не на все вопросы, но в тех, на которые дал ответ не допустил ошибки, или ответил на все вопросы верно, но не решил задачу.	освоена (базовый)	зачтено
		Студент не ответил на вопросы.	не освоена	не зачтено
Результаты компьютерного тестирования	Правильность ответов при компьютерном тестировании	Студент ответил на 80-100 % вопросов.	освоена (высокий)	отлично
		Студент ответил на 55-80 % вопросов.	освоена (продвинутый)	хорошо
		Студент ответил на 30-54 % вопросов.	освоена (базовый)	удовлетворительно
		Студент ответил на 0-29 % вопросов.	не освоена	неудовлетворительно
Написание реферата	Правильность, лаконичность и полнота рассмотрения темы	Студент правильно, лаконично и полностью рассмотрел все вопросы темы, сделал необходимые выводы.	освоена (высокий)	отлично
		Студент правильно, но неполно рассмотрел вопросы темы, сделал необходимые выводы.	освоена (продвинутый)	хорошо
		Студент правильно определил некоторые из необходимых вопросов темы, сделал принципиальные выводы.	освоена (базовый)	удовлетворительно
		Студент не умеет определять подбирать материал, раскрывающий вопросы темы и делать выводы.	не освоена	неудовлетворительно
Разработка электронной презентации	Знание теоретического материала и	Студент владеет теорией вопроса, логично сформулировал пункты плана. Материал изложен доступно, проиллюстрирован схемами, таблицами, примерами из практики.	освоена (высокий)	отлично



Предмет оценки (продукт или процесс)	Показатель оценки	Критерии оценки	Шкала оценки	
			Уровень освоения компетенции	Академическая оценка
умение его систематизировать		Студент владеет теорией вопроса, логично сформулировал пункты плана. Материал изложен доступно, но мало проиллюстрирован схемами и таблицами, имеет мало примеров из практики.	освоена (продвинутый)	хорошо
		Студент владеет теорией вопроса, логично сформулировал основные пункты плана. Материал изложен доступно, но не проиллюстрирован схемами и таблицами, примерами из практики.	освоена (базовый)	удовлетворительно
		Студент слабо владеет теорией вопроса. Материал не систематизирован.	не освоена	неудовлетворительно
Решение задач во время заседаний круглого стола	Правильность, лаконичность и полнота решения задачи	Студент правильно, лаконично и полностью определил набор необходимых показателей, сделал необходимые выводы.	освоена (высокий)	отлично
		Студент правильно определил необходимые показатели, сделал выводы.	освоена (продвинутый)	хорошо
		Студент сделал принципиальные выводы.	освоена (базовый)	удовлетворительно
		Студент не умеет решать проблемы управленческих ситуаций.	не освоена	неудовлетворительно
Решение задач контрольной работы	Правильность, лаконичность и полнота решения задачи	Студент правильно, лаконично и полностью определил набор необходимых показателей, сделал необходимые выводы.	освоена (высокий)	отлично
		Студент правильно определил необходимые показатели, сделал выводы.	освоена (продвинутый)	хорошо
		Студент сделал принципиальные выводы.	освоена (базовый)	удовлетворительно
		Студент не умеет решать проблемы управленческих ситуаций.	не освоена	неудовлетворительно

#### **4 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков, характеризующие этапы формирования компетенций/индикаторов компетенций**

Оценка знаний, умений, навыков, характеризующая этапы формирования компетенций по дисциплине «Разработка и принятие управленческих решений» проводится в форме текущей, промежуточной и итоговой аттестации.

Контроль текущей успеваемости обучающихся – текущая аттестация – по дисциплине проводится в ходе семестра с целью определения уровня усвоения обучающимися знаний; формирования у них умений и навыков; своевременного выявления преподавателем недостатков в подготовке обучающихся и принятия необходимых мер по ее корректировке; совершенствованию методики обучения; организации учебной работы и оказания обучающимся индивидуальной помощи.

К контролю текущей успеваемости по дисциплине относятся проверка знаний, умений и навыков обучающихся:

- на занятиях (опрос, тестирования, решение практических заданий, домашние задания);
- по результатам выполнения индивидуальных заданий (реферат, электронная презентация);
- по результатам проверки качества конспектов лекций и иных материалов;
- по результатам отчета обучающихся в ходе индивидуальной консультации преподавателя, проводимой в часы самоподготовки, по имеющимся задолженностям.

Итоговая аттестация по дисциплине проводится с целью выявления соответствия уровня теоретических знаний, практических умений и навыков по дисциплине требованиям ФГОС ВО по направлению подготовки в форме зачета.

Зачет проводится после завершения изучения дисциплины в объеме, определенном в рабочей программе дисциплины, по утвержденным билетам, в которых два теоретических вопроса и практическое задание. Оценка по результатам зачёта - «зачтено», «не зачтено».

Все виды текущего контроля по дисциплине осуществляются на практических занятиях.

Каждая форма контроля по дисциплине включает в себя теоретические вопросы, позволяющие оценить уровень освоения обучающимися знаний и практические задания, выявляющие степень сформированности умений и навыков.

Процедура оценивания компетенций обучающихся по дисциплине основана на следующих стандартах:

1. Периодичность проведения оценки (на каждом занятии).
2. Многоступенчатость: оценка (как преподавателем, так и обучающимися) и самооценка обучающегося, обсуждение результатов и комплекса мер по устранению недостатков.
3. Единство используемой технологии для всех обучающихся, выполнение условий сопоставимости результатов оценивания.
4. Соблюдение последовательности проведения оценки: предусмотрено, что развитие компетенций идет по возрастанию их уровней сложности, а оценочные средства на каждом этапе учитывают это возрастание.

Краткая характеристика процедуры реализации текущего и итогового контроля по дисциплине для оценки компетенций обучающихся представлена в таблице:

<b>№ п/п</b>	<b>Наименование оценочного средства</b>	<b>Краткая характеристика процедуры оценивания компетенций</b>	<b>Представление оценочного средства в фонде</b>
1	Зачет	Проводится в заданный срок, согласно календарному учебному графику. При выставлении оценок учитывается уровень приобретенных компетенций обучающегося. Компонент «знать» оценивается теоретическими вопросами по содержанию дисциплины, компоненты «уметь» и «владеть» - практико-	Вопросы к зачету

№ п/п	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика процедуры оценивания компетенций	Представление оценочного средства в фонде
		ориентированными заданиями, формируемыми из заданий контрольной работы.	
2	Компьютерный тест	Проводится на семинарских занятиях. Позволяет оценить уровень знаний студентами теоретического материала по дисциплине. Осуществляется путем индивидуальной работы обучающегося с вариантом компьютерного теста на персональном компьютере. Количество вопросов в каждом варианте и время на подготовку определяет преподаватель.	Вопросы компьютерного теста
3	Реферат	Продукт самостоятельной работы обучающегося, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной научной (учебно-исследовательской) темы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее. Доклад по реферату на семинарском занятии – продукт самостоятельной работы обучающегося, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной учебно-исследовательской или научной темы. Тематика рефератов выдается на занятии, выбор темы осуществляется обучающимся самостоятельно. Подготовка осуществляется во внеаудиторное время. Результаты озвучиваются на семинарском занятии, регламент – 7 мин. на выступление. В оценивании результатов наравне с преподавателем принимают участие обучающиеся группы.	Примерные темы реферата
4	Электронная презентация	Продукт самостоятельной работы обучающегося, представляющий собой краткое изложение в форме электронной презентации Power Point полученных результатов теоретического анализа определенной научной (учебно-исследовательской) темы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее. При этом материал иллюстрируется схемами, графиками, таблицами, примерами из практики.	Примерные темы электронных презентаций
5	Контрольная работа	Продукт самостоятельной работы обучающегося, представляющий собой решение расчетных практических задач по вариантам. Вариант выбирается по номеру фамилии обучающегося в учебном журнале группы. В ходе оценки проверяется обоснованность построения математической модели, корректность применения ма-	Индивидуальное задание (для студентов очной формы обучения) и задачи контрольной

№ п/п	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика процедуры оценивания компетенций	Представление оценочного средства в фонде
		тематического метода, а также правильность проведенных расчетов.	работы (для студентов заочной формы обучения)
7	Решение задачи во время заседания круглого стола	Обучающиеся заранее (за 1 неделю) предупреждаются о проведении круглого стола на соответствующую тему. Круглый стол предполагает выступления основных докладчиков и дополнения других участников. При оценке основного доклада учитывается правильность решения задачи, краткость и полнота изложения решения проблемы. При оценке дополнений основного доклада обращается внимание на их корректность, логическую правильность, обоснованность, умение вести диалог в группе.	Круглый стол