

## СОГЛАСОВАН

решением Ученого совета  
АНО ВО «МБИ  
имени Анатолия Собчака»  
(протокол от «25» декабря 2021 г. № 6)

## АКТУАЛИЗИРОВАН

решением Ученого совета  
АНО ВО «МБИ  
имени Анатолия Собчака»  
(протокол от «25» декабря 2025 г. № 7)

## УТВЕРЖДЕН

приказом ректора  
АНО ВО «МБИ  
имени Анатолия Собчака»  
от «27» декабря 2021 г. № 65

## УТВЕРЖДЕНА

**актуализированная версия**  
приказом ректора  
АНО ВО «МБИ  
имени Анатолия Собчака»  
от «30» декабря 2025 г. № 59

### ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

по дисциплине

### Методы принятия управленческих решений

направление подготовки  
**38.03.02 Менеджмент**

направленность (профиль)  
**Управление проектами**

уровень образования  
**высшее образование - бакалавриат**

форма обучения  
**очно-заочная**

год набора  
**2022**

Санкт-Петербург  
2021

## СОДЕРЖАНИЕ

|                                                                                                  |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ И ЭТАПЫ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ .....             | 3  |
| 2. СТРУКТУРА ФОС ПО ДИСЦИПЛИНЕ.....                                                              | 4  |
| 3. ПОКАЗАТЕЛИ И КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНЦИЙ .....                                                | 6  |
| 4. ШКАЛА ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТА.....                                                              | 6  |
| 5. ПЕРЕЧЕНЬ ЗАДАНИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ .....                                                          | 7  |
| 5.1. ЗАДАНИЯ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ:.....                                                         | 7  |
| 5.2 КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ ТЕКУЩЕЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ.....                                  | 8  |
| 5.3 ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА Рефератов.....                                                            | 29 |
| 5.4 ПРОМЕЖУТОЧНАЯ АТТЕСТАЦИЯ.....                                                                | 30 |
| 6. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ...                                  | 36 |
| 7. ОСОБЕННОСТИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ ДЛЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ.....        | 37 |
| 7.1. ЗАДАНИЯ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ ДЛЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ.....        | 40 |
| 7.2. ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ДЛЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ..... | 40 |

# 1. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ И ЭТАПЫ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1. Фонд оценочных средств предназначен для оценки результатов обучения по учебной дисциплине.

## 1. Рабочей программой дисциплины (модуля) предусмотрено формирование следующих компетенций:

| Код и наименование компетенции выпускника                                                                                                                                       | Код и наименование индикатора достижения компетенций                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Планируемые результаты обучения по дисциплине                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| УК-1 Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач                                             | УК-1.1. Демонстрирует знание особенностей системного и критического мышления и готовность к нему, аргументированно формирует собственное суждение и оценку информации, принимает обоснованное решение.                                                                                                                                                                               | Знать: источники и методы поиска информации и обработки полученных данных, и варианты решения проблемной ситуации;<br>Уметь: использовать методы поиска и критического анализа информации, решать проблемные ситуации.<br>Владеть: методами поиска и критического анализа информации, способами решения проблемных ситуаций.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| УК 2 Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений | УК 2.1 определяет круг задач в рамках поставленной цели, определяет связи между ними;<br>УК 2.2 предлагает способы решения поставленных задач и ожидаемые результаты; оценивает предложенные способы с точки зрения соответствия цели проекта<br>УК 2.3 планирует реализацию задач в зоне своей ответственности с учетом имеющихся ресурсов и ограничений, действующих правовых норм | На уровне знаний: современные методы прогнозных оценок и планирования проектных задач (с соответствующими расчётами и обоснованиями) теоретические основы структуры проекта, принципы и подходы к управлению проектами<br>На уровне умений: осуществлять анализ, расчеты и обоснования при планировании проектных задач, выявлять проблемы, формулировать цели. осуществлять обоснование ресурсов и ограничений при разработке и реализации проекта в условиях действующих правовых норм.<br>На уровне навыков: осуществлять сбор информации, работать с документами, в том числе на электронных носителях, осуществлять их систематизацию в условиях современных гражданских ресурсов и ограничений<br>осуществлять представление и самостоятельную защиту проекта любого типа. |

1.2. Входной уровень знаний, умений, опыта деятельности, требуемых для формирования компетенции

Знания: закономерностей и этапов исторического развития общества, место и роли своей страны в современном мире, оценки, границы, пределы, ошибки, ограничения изучаемых в курсе фактов и теорий.

Умения: высказывать, формулировать, выдвигать гипотезы о причинах возникновения того или иного события, о путях его развития и последствиях, анализировать основные события и процессы мировой и отечественной экономики; формулировать, ставить, формализовать проблемы, вопросы и задачи курса, расчета, определения, нахождения, решения, оценки, измерения признаков, параметров, характеристик, величин, состояний, используя известные модели, методы, средства, решения, технологии, законы, теории, идентификация и анализ проблемных ситуаций.

Навыки: постановки познавательных задач и выдвижения гипотез, обобщения, интерпретации полученных результатов по заданным или определенным критериям, прогнозирования, предвидения, моделировать развития событий, формулировки выводов, нахождения нестандартных способов решения задач, организации, планирования, анализа,

рефлексии, самооценки своей учебно-познавательной деятельности.

- Микроэкономика Знания: методов, средств, приемов, алгоритмов, способов решения задач курса, моделей, схем, структур, описывающих объекты курса и их деятельность.

Умения: оформлять, представлять, описывать, характеризовать данные, сведения, факты, результаты работы на языке терминов, введенных и используемых в курсе, планировать свою профессиональную деятельность.

Навыки: прогнозирования, предположения, моделирования развития событий, объективного и аргументированного оценивания закономерностей исторического и экономического развития, описания результатов, формулировки выводов, нахождения нестандартных способов решения задач.

- Менеджмент, Знания: способов решения задач курса, моделей, схем, структур, описывающих объекты курса и их деятельность.

Умения: планировать свою профессиональную деятельность, формулировать, ставить, формализовать проблемы, вопросы и задачи курса, применять методологию исследования в области стратегического менеджмента, применять классические модели стратегического анализа внешней и внутренней среды фирмы, идентифицировать материальные и нематериальные ресурсы фирмы.

Навыки: моделирования развития событий, формулировки выводов, нахождения нестандартных способов решения задач, организации, планирования, анализа, рефлексии, самооценки своей учебно-познавательной деятельности.

- Теория менеджмента (теория организации) Знания: способов решения задач курса, моделей, схем, структур, описывающих объекты курса и их деятельность.

Умения: планировать свою профессиональную деятельность, формулировать, ставить, формализовать проблемы, вопросы и задачи курса.

Навыки: моделирования развития событий, формулировки выводов, нахождения нестандартных способов решения задач, организации, планирования, анализа, рефлексии, самооценки своей учебно-познавательной деятельности.

- Теория менеджмента (организационное поведение) Знания: методов, средств, приемов, описывающих объекты курса и их деятельность.

Умения: планировать свою профессиональную деятельность, формулировать, ставить, формализовать проблемы, вопросы и задачи курса.

Навыки: постановки познавательных задач и выдвижения гипотез, обобщения, интерпретации полученных результатов по заданным или определенным критериям, прогнозирования, предвидения.

## 2. СТРУКТУРА ФОС ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Оценка проводится методом сопоставления параметров продемонстрированной обучающимся продукта деятельности с заданными эталонами и стандартами по критериям.

Таблица – 1.1. Объекты оценивания и наименование оценочных средств

| Номер и наименование разделов/тем  | Формы текущего контроля успеваемости / промежуточной аттестации | Объекты оценивания                                                                                                                                            | Вид занятия / Наименование оценочных средств | Форма проведения оценки Устная/ письменная |
|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|--------------------------------------------|
| 1. Решения в системе менеджмента   | Текущий контроль                                                | 1.1 Сущность, значение и функции управленческих решений<br>1.2 Классификация управленческих решений<br>1.3 Требования к управленческим решениям и их качество | ДП – доклад презентацией, Т – тест           | устная/ письменная                         |
| 2. Процесс принятия управленческих | Текущий контроль                                                | 2.1 Стадии и этапы процесса принятия управленческих решений.<br>2.2 Организация процесса разработки и контроль                                                | доклад презентацией<br>Тест                  | устная письменная                          |

|                                                                                                              |                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                             |                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| ких решений и его организация                                                                                |                                 | реализации управленческих решений.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Круглый стол, задания, реферат, коллоквиум                                  |                                        |
| 3. Субъекты и критерии принимаемых решений. Требования к качеству управленческих решений.                    | Текущий контроль                | 3.1 Целевая ориентация управленческих решений<br>3.2 Влияние экономических интересов на критерии оценки последствий управленческих решений<br>3.3 Влияние личности руководителя на процесс принятия решений                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | доклад с презентацией<br>Тест<br>Круглый стол, задания, реферат, коллоквиум | Письменная<br>Устная                   |
| 4. Роль экономических законов и научных подходов в повышении качества и эффективности управленческих решений | Текущий контроль                | 4.1 Определение соответствия и варианта решения проблемной ситуации.<br>4.2 Определение ожидаемой эффективности управленческих решений.<br>4.3 Оценка ожидаемой реализуемости управленческих решений.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | доклад с презентацией<br>Тест<br>Круглый стол, задания, реферат, коллоквиум | Устная<br>письменная                   |
| 5. Методология обоснования и реализации управленческих решений                                               | Текущий контроль                | 5.1 Подходы и моделирование процесса разработки и реализации управленческих решений.<br>5.2 Принципы и методы обоснования и реализации управленческих решений.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | доклад с презентацией<br>Тест<br>Круглый стол, задания, реферат, коллоквиум | Устная<br>письменная                   |
| 6. Методы анализа и прогнозирования управленческих решений                                                   | Текущий контроль                | 6.1 Риски – сущность и классификация.<br>6.2 Методы оценки и снижения риска.<br>6.3 Критерии принятия решений в условиях неопределенности<br>6.4 Экономический анализ и его влияние на управленческие решения.<br>6.5 Факторный анализ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | доклад с презентацией<br>Тест<br>Круглый стол, задания, реферат, коллоквиум | Письменная<br>устная                   |
| <b>Все темы и разделы:</b>                                                                                   | <b>Промежуточная аттестация</b> | Обобщенные результаты обучения по овладению теоретическими знаниями и практическими навыками                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Т – тест (1-30)                                                             | Письменная                             |
| <b>Итоговый контроль по дисциплине</b>                                                                       | -                               | Вопросы 1. В чём сущность управленческого решения и проблемы? 2. Какое место занимает процедура «Разработка управленческого решения» в механизме менеджмента? 3. В чём сущность и каково назначение признаков и требований к управленческим решениям? 4. В чём сущность и каково назначение классификации управленческих решений? 5. В чём сущность и каково назначение факторов, используемых при принятии управленческих решений? 6. Принятие решений на стадии планирования: в чём сущность и какие существуют этапы? 7. В чём сущность и каково назначение методов расписания и календарного планирования? 7. Методы сетевого планирования, расписания и календарного планирования при разработке управленческих решений: сущность, отличие, область использования | <b>Вопросы к ГИА</b>                                                        | <b>Итоговый контроль по дисциплине</b> |

### 3. ПОКАЗАТЕЛИ И КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНЦИЙ

Оценка знаний, умений, владений выражается в пятибалльной системе.

Таблица 3.1 – Текущий контроль

| № п/п | Виды работ                                                                 | Критерии оценивания                                          |                                          |                                                                                                     |                                                                                                    |
|-------|----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
|       |                                                                            | Неудовлетворительно (2 балла)                                | Удовлетворительно (3 балла)              | Хорошо (4 балла)                                                                                    | Отлично (5 баллов)                                                                                 |
| 1     | Работа на лекциях                                                          | Отсутствие участия студента в работе на занятии              | Единичное высказывание                   | Высказывание суждений, активное участие в работе на занятии                                         | Высказывание неординарных суждений, активное участие в работе на занятии                           |
| 2     | Работа на практических занятиях, решение общих практических задач          | Отсутствие участия обсуждения, решении, неправильное решение | Единичное высказывание, решение ошибками | Высказывание суждений, активное участие в ходе решения, правильное решение с отдельными замечаниями | Высказывание неординарных суждений, активное участие в ходе решения, правильное решение без ошибок |
| 3     | Работа на практических занятиях, решение индивидуальных практических задач | Отсутствие участия обсуждения, решении, неправильное решение | Единичное высказывание, решение ошибками | Высказывание суждений, активное участие в ходе решения, правильное решение с отдельными замечаниями | Высказывание неординарных суждений, активное участие в ходе решения, правильное решение без ошибок |

Критерии оценивания формулируются для каждой компетенции и отражают деятельность обучающегося, поддающуюся измерению.

Таблица 3.2 – Обобщенные критерии оценивания освоения компетенции

| Неудовлетворительно (2 балла)                                                                                                                     | Удовлетворительно (3 балла)                                                                                                                                                                                      | Хорошо (4 балла)                                                                                                | Отлично (5 баллов)                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Компетенция не освоена. Обучающийся не показывает знания, входящие в состав компетенции, не понимает их необходимость и/или не может их применять | Компетенция освоена. Обучающийся показывает общие знания, входящие в состав компетенции, имеет представление об их применении, умение извлекать и использовать основную (важную) информацию из полученных знаний | Компетенция освоена. Обучающийся показывает полноту знаний, демонстрирует умения и навыки решения типовых задач | Компетенция освоена. Обучающийся показывает глубокие знания, демонстрирует умения и навыки решения сложных задач, умение принимать решения, создавать и применять документы, связанные с профессиональной деятельностью; способен самостоятельно решать проблему/задачу на основе изученных методов, приемов и технологий. |

### 4. ШКАЛА ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТА

Таблица 4.1 – Шкала критериев оценивания компетенций

| Оценка                        | Содержание                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Неудовлетворительно (2 балла) | Демонстрирует непонимание проблемы, не восприятие материала. Работа незакончена и/или это плагиат                                                                                                                   |
| Удовлетворительно (3 балла)   | Демонстрирует частичное понимание проблемы. Большинство требований, предъявляемых, к заданию выполнены. Владение элементами заданного материала. В основном выполненный материал понятен и носит целостный характер |
| Хорошо (4 балла)              | Демонстрирует значительное понимание проблемы обозначенной дисциплиной. Все требования, предъявляемые к заданию выполнены. Содержание выполненных заданий раскрыто и рассмотрено с разных точек зрения              |

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Отлично<br>(5 баллов) | Демонстрирует полное понимание проблемы. Все требования, предъявляемые к заданию выполнены. Продемонстрировано уверенное владение материалом дисциплины. Выполненные задания носят целостный характер, выполнены в полном объеме, структурированы, представлены различные точки зрения, продемонстрирован творческий подход |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Шкалы оценивания и процедуры оценивания результатов обучения по дисциплине регламентируются Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по программам высшего образования.

## 5. ПЕРЕЧЕНЬ ЗАДАНИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

### 5.1. ЗАДАНИЯ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ:

Таблица - 5.1 Перечень заданий текущего контроля и их наименование

| Наименование оценочных средств | Содержание задания                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Доклад с презентацией          | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Модели принятия управленческих решений.</li> <li>2. Управленческие решения в системе бизнес-процессов.</li> <li>3. Примеры решения управленческих проблем в известных компаниях.</li> <li>4. Имитационные методы принятия решений.</li> <li>5. Применение социально-экономического прогнозирования при подготовке решений.</li> <li>6. Использование программных продуктов при принятии управленческих решений.</li> <li>7. Эвристические методы принятия управленческих решений.</li> <li>8. Системы поддержки принятия решений.</li> <li>9. Реализация модели принятия решений В. Врума.</li> <li>10. Методы коллективного принятия решений.</li> <li>11. Управление конфликтами в процессе принятия управленческих решений.</li> <li>12. Применение математических моделей для распределения ресурсов и достижения компромиссов в процессе подготовки управленческих решений</li> </ol>                                                  |
| коллоквиум                     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сущность понятия «управленческое решение» и значение принятия управленческих решений.</li> <li>2. Основные функции управленческих решений.</li> <li>3. Типология классификаций управленческих решений.</li> <li>4. Основные требования, предъявляемые к управленческим решениям.</li> <li>5. Параметры качества управленческих решений.</li> <li>6. Критерии качества управленческих решений.</li> <li>7. Типология управленческих ошибок.</li> <li>8. Типология методик принятия управленческих решений.</li> <li>9. Подход к проектированию процесса разработки, принятия и реализации управленческого решения (О.С.Виханский, А.И.Наумов).</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| реферат                        | <p>Теории жизненного цикла организаций.<br/> История становления теории принятия решений.<br/> Вклад виднейших теоретиков и практиков управления в теорию принятия решений.<br/> Модели принятия управленческих решений.<br/> Управленческие решения в системе бизнес-процессов.<br/> Примеры решения управленческих проблем в известных компаниях.<br/> Имитационные методы принятия решений.<br/> Применение социально-экономического прогнозирования при подготовке решений.<br/> Использование программных продуктов при принятии управленческих решений.<br/> Эвристические методы принятия управленческих решений.<br/> Системы поддержки принятия решений.<br/> Реализация модели принятия решений В. Врума.<br/> Методы коллективного принятия решений.<br/> Управление конфликтами в процессе принятия управленческих решений.<br/> Применение математических моделей для распределения ресурсов и достижения компромиссов в процессе подготовки управленческих решений.</p> |
| задания                        | Задание: рассмотреть различные факторы среды принятия управленческих решений и найти                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

|              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|              | рациональное решение по каждому из них.Рассматриваемые факторы среды принятия решений:- Выявите основные ограничения, влияющие на деятельность руководителя, принимающего решение.- Составьте последовательность действий руководителя, принимающего решения в условиях недоступности разработанных методов принятия решений.- Предложите решение конкретной проблемы с использованием минимального количества ресурсов.- При принятии решения выявите в массе избыточной информации только релевантную информацию.- Предложите подходы к принятию конкретного решения в условиях недостатка необходимой информации.- Проведите анализ восприятия распоряжения руководства при прохождении команды по уровням иерархии.- Проанализируйте особенности принятия прогнозного решения. |
| Круглый стол |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Тест         | Темы тестовых заданий: 1.Решения в системе менеджмента<br>2.Процесс принятия управленческих решений и его организация<br>3. Субъекты и критерии принимаемых решений. Требования к качеству управленческих решений.4. Роль экономических законов и научных подходов в повышении качества и эффективности управленческих решений5. Методология обоснования и реализации управленческих решений6. Методы анализа и прогнозирования управленческих решений                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

## 5.2 КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ ТЕКУЩЕЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

### Первая контрольная точка - в форме доклада (письменная).

Темы докладов: Темы докладов с презентацией

Теории жизненного цикла организации –

1. Модель организационного развития Л. Данко,
2. Этапы развития и кризисы роста организации (по Л. Грейнеру)
3. Модель жизненного цикла организации И. Адизеса
4. Модель жизненного цикла организации Р.Л. Дафта

Типы синергии –

5. по И.Ансоффу,
6. по Х.Виссему

Применение в разработке решений научных подходов:

7. комплексный подход
8. интеграционный подход
9. маркетинговый подход
10. функциональный подход
11. динамический подход
12. воспроизводственный подход
13. процессный подход
14. нормативный подход
15. количественный подход
16. административный подход
17. поведенческий подход
18. ситуационный подход

1. Модели принятия управленческих решений.
2. Управленческие решения в системе бизнес-процессов.
3. Примеры решения управленческих проблем в известных компаниях.
4. Имитационные методы принятия решений.
5. Применение социально-экономического прогнозирования при подготовке решений.
6. Использование программных продуктов при принятии управленческих решений.
7. Эвристические методы принятия управленческих решений.
8. Системы поддержки принятия решений.
9. Реализация модели принятия решений В. Врума.
10. Методы коллективного принятия решений.
11. Управление конфликтами в процессе принятия управленческих решений.

12. Применение математических моделей для распределения ресурсов и достижения компромиссов в процессе подготовки управленческих решений.

**Методические рекомендации:**

Обучающийся может подготовить не более пяти докладов с презентацией. Критерии оценки одного доклада с презентацией: 5 баллов выставляется обучающемуся, если он перечисляет все существенные характеристики обозначенного в вопросе предмета и возможные варианты дальнейшего развития решения проблемы, если это возможно; 4 балла, если студент раскрыл только часть основных положений вопроса, продемонстрировал неточность в представлениях о предмете вопроса; 3 балла, если студент обозначил общую траекторию ответа, но не смог конкретизировать основные компоненты; 2 балла, если студент не продемонстрировал знаний основных понятий, представлений об изучаемом предмете.

Методические указания по написанию доклада с презентацией. Требования, предъявляемые к докладу с презентацией:

1. Объем доклад не должен превышать 5-8 страниц. Печать производится через 1,5 интервала, размер шрифта 14, с выравниванием по ширине. Левое поле листа 30 мм, правое – 10 мм, верхнее – 20 мм, нижнее 20 мм. Текст должен оформляться абзацами с отступом 1,25 см.
2. Эссе должно восприниматься как единое целое, идея должна быть ясной и понятной.
3. Необходимо писать коротко и ясно. Эссе не должно содержать ничего лишнего, должно включать только ту информацию, которая необходима для раскрытия вашей позиции, идеи.
4. Доклад должно иметь грамотное композиционное построение, быть логичным, четким по структуре.
5. Каждый абзац доклад должен содержать только одну основную мысль.
6. Доклад должен показывать, что его автор знает и осмысленно использует теоретические понятия, термины, обобщения, мировоззренческие идеи.
7. Доклад должен содержать убедительную аргументацию заявленной по проблеме позиции.

**контрольная точка - в форме теста (письменная).**

**Тесты**

**Выберите один вариант ответа:**

1. Какое из определений понятия «управленческое решение» является неверным?
  - 1) управленческое решение – выбор альтернативы.
  - 2) управленческое решение – выбор комбинации альтернатив.
  - 3) управленческое решение – средство преодоления разрыва между желаемым и действительным состоянием объекта.
  - 4) управленческое решение – социальный акт, выражающий потребности и интересы коллектива, региона, общества и направленный на реализацию целей и задач.
  - 5) управленческое решение – сопоставление возможных потерь и выгод, рисков и шансов.
2. Каким понятием выражается роль управленческого решения как этапа процесса управления?
  - 1) организационный акт.
  - 2) интеллектуальная задача.
  - 3) средство достижения целей и разрешения проблемных ситуаций.
  - 4) процесс легализации воздействия управляющей системы на управляемую.
  - 5) результат творческого озарения руководителя.
3. Какая функция не раскрывает роль решений в методологии и организации процесса управления?
  - 1) направляющая.
  - 2) координирующая.
  - 3) информационная.
  - 4) мотивирующая.
  - 5) психоаналитическая.
4. Какая из ролей менеджера не связана с принятием управленческих решений?
  - 1) предприниматель.

- 2) корректировщик (устраняющий нарушения).
  - 3) распределитель ресурсов.
  - 4) распространитель информации.
  - 5) ведущий переговоры.
5. Что не является аспектом комплексного и всестороннего обоснования управленческих решений?
- 1) учет позитивных и негативных последствий каждого варианта.
  - 2) экономическое обоснование решений.
  - 3) социальное обоснование решений.
  - 4) демократизация управленческих решений.
  - 5) психологическое и психофизиологическое обоснование решений.
6. Что должно учитывать управленческое решение, чтобы быть реально осуществленным?
- 1) общие и частные ограничения.
  - 2) конкретные возможности управляемой системы, имеющиеся ресурсы.
  - 3) степень сопротивления деловой контактной среды.
  - 4) характер и темперамент руководителя.
  - 5) упущенную выгоду.
7. Что не входит в перечень параметров качества решения?
- 1) ожидаемая эффективность решения.
  - 2) своевременность.
  - 3) непротиворечивость.
  - 4) знание реальных тенденций развития управляемого объекта.
  - 5) конкретность.
8. Что не входит в перечень параметров качества решения?
- 1) согласованность.
  - 2) активность.
  - 3) исполнительность (число выполненных решений).
  - 4) адаптированность.
  - 5) ожидаемая эффективность.
9. Что не относится к условиям разработки грамотных управленческих решений?
- 1) современная система образования в области менеджмента.
  - 2) информационное обеспечение принятия и реализации управленческих решений.
  - 3) компетентность лиц, принимающих решение в сфере экономики.
  - 4) стиль поведения руководителя.
  - 5) общий человеческий капитал управления.
10. Какой из факторов не влияет на качество управленческих решений?
- 1) вина исполнителей.
  - 2) специальный человеческий капитал управления.
  - 3) личностные черты менеджера, включая готовность идти на риск.
  - 4) непредвиденные обстоятельства.
  - 5) сила мотивации к разработке и реализации решений
1. Что не является этапом процесса принятия управленческих решений?
- 1) формулирование проблемы.
  - 2) определение альтернатив.
  - 3) определение критериев и ограничений решения проблемы.
  - 4) признание необходимости решения.
  - 5) восприятие и признание проблемы.
2. Какое из ограничений при принятии решений является внешним?
- 1) отсутствие необходимой технологии или материалов.
  - 2) экологические нормативы.
  - 3) емкость рынка.
  - 4) недостаток финансовых ресурсов.
  - 5) ограничение по цене.

3. Какой контроль является фильтрующим?
- 1) предварительный контроль.
  - 2) направляющий контроль.
  - 3) последующий контроль.
  - 4) разовый контроль с целью приостановления решения при резких отклонениях фактических результатов от запланированных.
  - 5) непрерывный контроль.
4. Релевантная информация – это:
- 1) информация, полученная в результате обобщения прошлого опыта.
  - 2) информация, касающаяся конкретной проблемы.
  - 3) избыточная информация.
  - 4) информация, существенная для сравнения альтернативных вариантов.
  - 5) информация, полученная в результате анализа хозяйственной деятельности объекта управления.
5. Если решение является продуктом управленческого труда, то его принятие – это:
- 1) результат управленческого труда.
  - 2) ограничивающий фактор в управленческом труде.
  - 3) процесс, ведущий к появлению этого продукта.
  - 4) все ответы верные.
  - 5) верного ответа нет.
6. К методике, в которой больше внимания уделяется анализу, диагностике и прогнозированию развития проблемной ситуации, относится методика:
- 1) Э.Квейда.
  - 2) Б.Г.Литвака.
  - 3) Ю.И.Черняка.
  - 4) С.Янга.
  - 5) С.Оптнаера.
7. Какие этапы не входят в первую стадию (признание необходимости решения) методики А.И.Наумова и О.С.Виханского?
- 1) восприятие и признание проблемы.
  - 2) определение альтернатив.
  - 3) определение критериев и ограничений.
  - 4) анализ и контроль выполнения решения.
  - 5) обратная связь.
8. Что не входит в перечень внутренних ограничений?
- 1) неприемлемые цены на ресурсы.
  - 2) квалифицированные работники.
  - 3) нормативно-правовой акт.
  - 4) недостаток материалов.
  - 5) устаревшие технологии.
9. В качестве критерия при оценке альтернатив могут выступать:
- 1) законы.
  - 2) недостаток финансовых ресурсов.
  - 3) целевая функция.
  - 4) низкая квалификация рабочих.
  - 5) конкретная величина показателя.
10. Какие методы могут использоваться на стадии признания необходимости решения?
- 1) метод экспертных оценок.
  - 2) метод исследования операций.
  - 3) математико-статистические методы.
  - 4) метод дерева целей.
  - 5) метод составления карты мнений.
1. Объективное восприятие системы целей организации не может быть унифицированным для всех организаций, оно в большей степени зависит от:

- 1) законодательной базы.
  - 2) отраслевых особенностей.
  - 3) коллектива организации.
  - 4) стратегических ситуаций.
  - 5) личности руководителя.
2. Что не может быть рассмотрено как преимущество обобщающего критерия выбора альтернатив по сравнению с частными?
- 1) возможность учесть разнонаправленное движение (изменение) частных показателей, характеризующих работу по отдельным направлениям.
  - 2) учет значимости отдельных сторон деятельности.
  - 3) возможность однозначного суждения об относительном преимуществе (недостатке) варианта решения.
  - 4) возможность «перекрыть» ухудшение деятельности по одному направлению за счет улучшения по другому.
  - 5) возможность учесть однонаправленное (но с разной скоростью) изменение частных показателей.
3. При рассмотрении инновационной цели – «увеличение цветности рисунка на ткани», в качестве узкого места можно назвать:
- 1) качественные характеристики ткани.
  - 2) технологические возможности печатного оборудования.
  - 3) количественные характеристики тканей.
  - 4) параметры технологического процесса.
  - 5) параметры технологических режимов обработки.
4. Комбинация внешних (удовлетворение запросов потребителей) и внутренних (сохранение и рост потенциала организации и устойчивый рост доходов организации) целей называется ... организации:
- 1) ролью.
  - 2) функцией.
  - 3) миссией.
  - 4) целью.
  - 5) заданием.
5. На основании чего в процессе управленческого контроля количественно определяют эффект управленческого решения?
- 1) нормативов.
  - 2) норм.
  - 3) показателей.
  - 4) критериев.
  - 5) шкал.
6. К целям, выделяемым по уровню значимости, не относятся:
- 1) приоритетные.
  - 2) главные.
  - 3) частные.
  - 4) постоянные.
  - 5) основные.
7. Что относится к формам экономической ответственности?
- 1) убытки.
  - 2) ущерб (экономический).
  - 3) упущенная выгода.
  - 4) дискреционная ответственность.
  - 5) личная материальная ответственность руководителя.
8. Этот принцип формирования системы целей организации заключается в том, что для каждой цели верхнего уровня формируются необходимые объективные предпосылки ее достижения.
- 1) принцип объективности.

- 2) принцип постепенной детализации.
- 3) принцип элементарности.
- 4) принцип существенности.
- 5) принцип итеративности.
9. Какое последствие является прямым при решении о расширении зон обслуживания ткачей?
  - 1) снижение производительности оборудования и объема выпуска на ткацком участке в условиях неизменного количества ткацких станков.
  - 2) рост постоянных расходов на единицу продукции.
  - 3) снижение качества тканей из-за меньшего внимания к выполнению профилактических приемов.
  - 4) повышение обрывности и расхода пряжи на 100 м тканей.
  - 5) рост производительности труда.
10. Какие из перечисленных типовых целей промышленного предприятия можно отнести к ключевым?
  - 1) прирост объектов интеллектуальной собственности.
  - 2) прирост человеческого капитала.
  - 3) повышение качества продукции.
  - 4) поддержание и усиление имиджа.
  - 5) сохранение кадрового ядра персонала.
1. Почему экономическое обоснование занимает особое место в системе комплексного обоснования управленческих решений?
  - 1) из-за того, что реализация любых решений требует финансовых источников.
  - 2) из-за того, что критерии выбора альтернатив имеют преимущественно экономическую природу.
  - 3) из-за того, что экономические показатели, отражающие интересы собственника организации, потребителей, местного сообщества, государства выступают в качестве ограничений при оценке и выборе альтернатив.
  - 4) из-за более высокой степени точности и достоверности результатов экономического обоснования.
  - 5) из-за тяжелого финансового положения многих российских организаций.
2. Что не следует включать в число аспектов экономического обоснования управленческого решения?
  - 1) оценку соответствия выдвигаемых альтернатив проблемной ситуации.
  - 2) выявление особенностей поведения руководителей и исполнителей.
  - 3) определение эффекта или ущерба от реализации каждой альтернативы или комбинации альтернатив, расчет других экономических показателей.
  - 4) оценку возможности реализации управленческого решения.
  - 5) обеспечение сопоставимости альтернативных вариантов.
3. Какие ситуации различают по степени связи с намеченными целями?
  - 1) производственные и инновационные.
  - 2) экономические и психологические.
  - 3) реальные и потенциальные.
  - 4) ситуации дефицитности и недефицитности продукции и ресурсов.
  - 5) ситуации стабильного выполнения, нестабильного выполнения, стабильного невыполнения показателей.
4. Выберите из нижеперечисленных потенциальные ситуации:
  - 1) ситуации невыполнения планового задания по выпуску продукции.
  - 2) возможности выведения на рынок новой продукции на основе использования новых приобретенных технологий.
  - 3) ситуации стабильного невыполнения показателей премирования.
  - 4) ситуации нестабильного выполнения показателей премирования.
  - 5) определение направлений использования нераспределенной прибыли.
5. Выберите наилучший критерий определения дефицитности продукции:
  - 1) соотношение выпуска продукции и спроса на нее.
  - 2) остатки (изменение остатков) нереализованной продукции на складах.

- 3) процент выполнения заказов клиентов.
- 4) рост числа заказов на продукцию.
- 5) сопряженность мощностей по технологическим переходам.
6. Что необходимо для определения дефицитности оборудования?
  - 1) выявить ситуацию дефицитности или недефицитности (затоваривания) продукции.
  - 2) оценить возможности приобретения нового оборудования.
  - 3) учесть потребность в выпуске продукции, мощность выпускаемого оборудования и сопряженность мощностей по технологическим переходам.
  - 4) определить целесообразность повышения коэффициента сменности.
  - 5) рассмотреть вопрос о технологических режимах использования оборудования.
7. Как правильно определить дефицитность сырья и материалов:
  - 1) определить запасы сырья и материалов на складах.
  - 2) определить наличие сырья и материалов на складах и в незавершенном производстве.
  - 3) определить наличие сырья и материалов на складах и в незавершенном производстве и возможности его приобретения.
  - 4) определить потребность в сырье и материалах на основе производственной программы и действующих норм расхода.
  - 5) сопоставить потребность в сырье и материалах на производственную программу с их наличием.
8. В чем заключается отличие в определении эффекта от экономии дефицитных и недефицитных ресурсов?
  - 1) в учете разности цен на дефицитный и недефицитный материал.
  - 2) в учете налога на добавленную стоимость.
  - 3) в определении возможного прироста прибыли от увеличения выпуска продукции в результате экономии дефицитных материалов.
  - 4) в определении возможного прироста выпуска в натуральном выражении за счет экономии дефицитных материалов.
  - 5) в выявлении узкого места, ресурса, ограничивающего рост объема производства.
9. В чем отличие в определении эффекта (ущерба) при частичной замене материалов от полной их замены:
  - 1) в учете норм расхода заменяемого материала на выпуск единицы продукции.
  - 2) в учете норм расхода замещающего (вновь вводимого) материала на выпуск единицы продукции.
  - 3) в определении прироста прибыли от реализации сэкономленных материалов.
  - 4) в учете снижения нормы расхода на заменяемые материал.
  - 5) в учете налога на добавленную стоимость.
10. В чем заключается отличие в расчете эффектов в результате абсолютного и относительного высвобождения работников?
  - 1) в учете списочной, а не явочной численности персонала.
  - 2) в учете начислений на социальные нужды.
  - 3) в учете доплат на совмещение профессий, расширение зон обслуживания.
  - 4) в учете выходных пособий увольняемым работникам.
  - 5) в учете потребностей в капитальных вложениях на повышение технического уровня производства.
1. Условия достижения целей организации, определяемые внешней средой и ресурсами организации, называются:
  - 1) лимиты.
  - 2) ограничения.
  - 3) критерии.
  - 4) признаки.
  - 5) требования.
2. Для какого типа методологических знаний характерно преобладание конструктивных задач, связанных с разработкой рекомендаций и правил осуществления деятельности?
  - 1) дескриптивного.
  - 2) наглядного.

- 3) регламентационного.
  - 4) нормативного.
  - 5) описательного.
3. Какое понятие характеризует направление рассмотрения того или иного предмета, процесса, явления?
- 1) аспект.
  - 2) мнение.
  - 3) подход.
  - 4) точка зрения.
  - 5) отношение.
4. Аспект, суть которого заключается в определении цели системы, противоречий в ее функционировании, путей и способов определения противоречий, выявлении основного звена, обеспечивающего сохранение объекта как целостной системы, называется:
- 1) элементный.
  - 2) структурный.
  - 3) функциональный.
  - 4) коммуникативный.
  - 5) интегративный.
5. Что, прежде всего, определяется особенностями методологии решения проблемы подходов, моделей, принципов, средств и методов?
- 1) эффективность регулирования.
  - 2) результативность планирования.
  - 3) эффективность менеджмента.
  - 4) результативность координации.
  - 5) эффективность распределения ресурсов.
6. Какой из подходов рассматривается как результат комбинирования элементного, интегративного, коммуникативного и исторического аспектов?
- 1) поведенческий.
  - 2) ситуационный.
  - 3) динамический.
  - 4) количественный.
  - 5) нормативный.
7. Распределение вложенного капитала между различными инвесторами и направлениями (объектами) инвестиций или изменение (расширение) отраслевой принадлежности производимых товаров (оказываемых услуг) называется:
- 1) концентрация.
  - 2) специализация.
  - 3) типизация.
  - 4) акцентуация.
  - 5) диверсификация.
8. Как называется создаваемое человеком подобие реального объекта?
- 1) типаж.
  - 2) образец.
  - 3) модель.
  - 4) шаблон.
  - 5) схема.
9. Учение о структуре логической организации, способах и средствах деятельности называется:
- 1) методом.
  - 2) технологией.
  - 3) методикой.
  - 4) методологией.
  - 5) системой.
10. Какие подходы к разработке и реализации управленческих решений соответствуют

функциональному аспекту?

- 1) функциональный.
- 2) маркетинговый.
- 3) нормативный.
- 4) процессный.
- 5) административный.

11. Что необходимо учесть при определении эффекта (ущерба) от увеличения (уменьшения) объема выпуска продукции?

- 1) деление затрат на постоянные и переменные.
- 2) цену единицы выпускаемой продукции, переменные затраты на единицу продукции в базисном периоде.
- 3) цену единицы выпускаемой продукции, переменные затраты на единицу продукции в базисном периоде и прирост объема выпуска в натуральном выражении.
- 4) цену единицы продукции, переменные затраты на единицу продукции в базисном периоде и изменение объема продукции в процентном отношении.
- 5) цену единицы продукции, переменные затраты на единицу продукции в базисном периоде и изменение объема продукции в нормо-часах.

12. Определите ситуацию, в которой может оказаться выгодным принятие заказа по цене ниже себестоимость единицы продукции в базисном году.

- 1) если величина условно-постоянных затрат в себестоимости продукции превышает отрицательную разность между ценой и себестоимостью.
- 2) если производственные мощности загружены не полностью.
- 3) если продукция является дефицитной.
- 4) если цена на продукцию имеет тенденцию к снижению.
- 5) если цены на материалы растут быстрее, чем цены на продукцию.

13. Какие показатели и факторы не должны учитываться при определении эффекта от улучшения качества продукции?

- 1) цена единицы модернизированной продукции.
- 2) дополнительные затраты на улучшение изделий.
- 3) изменение спроса в связи с повышением качества изделий.
- 4) доходы потребителей данной продукции.
- 5) деление затрат на постоянные и переменные.

14. При каких условиях критерием выбора предпочтительного варианта инвестиционного проекта должна служить внутренняя норма доходности?

- 1) дефицит материальных ресурсов.
- 2) проблема со сбытом продукции.
- 3) острая ценовая конкуренция.
- 4) низкая степень риска.
- 5) ограниченность собственного капитала, отсутствие широкого доступа к ссудному капиталу, высокая вероятность уменьшения притока денежной наличности.

15. При каких условиях критерием выбора предпочтительного варианта инвестиционного проекта должен служить срок окупаемости?

- 1) высокая (быстрая) оборачиваемость капитала.
- 2) низкая (медленная) оборачиваемость капитала.
- 3) острая ценовая конкуренция.
- 4) отсутствие ограничений по емкости рынка.
- 5) неопределенность рыночной ситуации, неустойчивое финансовое положение, большая кредиторская задолженность организации.

16. Какой критерий является предпочтительным при выборе варианта решения о структуре выпускаемой продукции в условиях дефицита материальных ресурсов?

- 1) рентабельность труда.
- 2) рентабельность капитала.
- 3) рентабельность активов.

- 4) прибыль на единицу дефицитного материального ресурса.
- 5) прибыль на один станко-час.
17. Определите среди ниженазванных факторы приведения альтернативных вариантов в сопоставимый вид.
  - 1) фактор времени.
  - 2) фактор риска и неопределенности.
  - 3) фактор масштаба производства.
  - 4) уровень управления.
  - 5) фактор инфляции.
18. Какое значение не может принимать коэффициент дисконтирования?
  - 1) быть равным нулю.
  - 2) быть меньше единицы.
  - 3) быть больше единицы.
  - 4) быть отрицательной величиной.
  - 5) быть равным единице.
19. В чем заключается отличие учета фактора времени от учета фактора инфляции при принятии управленческих решений?
  - 1) фактор времени учитывает период получения денежной наличности и прибыли от вложения капитала, а фактор инфляции отражает процесс обесценивания денег.
  - 2) фактор времени учитывает риск от вложения средств во временном аспекте.
  - 3) при учете фактора времени используют учетную ставку процента, а при учете фактора инфляции – цену капитала.
  - 4) при учете фактора времени используют коэффициент дисконтирования, значение которого меньше или равно единице, а при учете фактора инфляции коэффициент дисконтирования со значением выше единицы.
  - 5) при учете фактора времени расчет параметров альтернативного варианта ведется в постоянных ценах, а при учете фактора инфляции – в текущих ценах.
20. Что из нижеперечисленного выражает народно-хозяйственный эффект?
  - 1) чистая прибыль организации.
  - 2) полезный эффект у потребителя.
  - 3) увеличение поступлений в федеральный бюджет в результате реализации решения.
  - 4) нераспределенная прибыль организации.
  - 5) экономия недефицитных материалов.
21. Какие факторы не относятся к факторам реализуемости управленческого решения?
  - 1) обеспечение сопоставимости результатов и затрат.
  - 2) достоверность расчета экономического эффекта (ущерба) от реализации решения.
  - 3) уровень квалификации лиц, принимающих и исполняющих решения.
  - 4) достаточность и адекватность ресурсов для реализации решения.
  - 5) оперативность и надежность обратной связи при реализации решения

### **Вариант №1**

**1. Кто должен собирать аналитический материал о неблагоприятной управленческой ситуации, для повышения эффективности принимаемого решения:**

1. Только руководитель организации.
2. =Специалист, обладающий достаточными знаниями и опытом в области, к которой принадлежит неблагоприятная управленческая ситуация.
3. Любой сотрудник организации, которому руководитель поручил собрать аналитический материал о неблагоприятной управленческой ситуации.
4. Элементы системы менеджмента

**2. Какие вы знаете формальные методы сбора информации?**

1. =компьютерный анализ;
2. интервьюирование и опросы работников;
3. приглашение консультантов по управлению;

4. все вышеперечисленные.

**3. Какие бывают ограничения? (отметить лишнее)**

1. потребность в технологии, еще не разработанной или чересчур дешевой;
2. неспособность закупить ресурсы по приемлемым ценам;
3. недостаточное число работников, имеющих требуемую квалификацию и опыт;
4. =исключительно острая конкуренция.

**4. Выберите неправильный вариант. Типичные признаки рискованных ситуаций в процессе принятия решений:**

1. Величина потенциального ущерба
2. Вероятность наступления последствий принятого решения.
3. =Альтернативность выбора
4. Невозможность управления риском.

**5. Чем характеризуются условия неопределенности:**

1. Достаточно полным количеством информации для организации действий.
2. =Отсутствием достаточного количества информации для организации действий.
3. Отсутствием измеримой неопределенности для организации действий.
4. Отсутствием качественной информации.

**6. Какие методы используются для учета факторов неопределенности и риска:**

1. расчёт устойчивости
2. корректировка параметров решения
3. =формализованное описание неопределенности
4. увеличение качества

**7. Процесс, в ходе которого оцениваются альтернативы и делается из них выбор называется:**

1. планирование;
2. мозговая атака;
3. =принятие решений;
4. управление.

**8. В большинстве случаев менеджеры оцениваются по:**

1. =результатам внедрения принимаемых решений и их эффективности;
2. должностному положению;
3. результатам работы фирмы;
4. своей неформальной власти.

**9. Первым этапом в процессе принятия решений является:**

1. разработка альтернатив;
2. =выявление причин возникновения проблемы;
3. ознакомление с возможностями решения проблемы;
4. оценка решения.

**10. Оценка альтернатив включает:**

1. оценку аргументов против альтернативы;
2. составление списка преимуществ данной альтернативы;
3. оценку затрат, связанных с альтернативой;
4. =все вместе взятое.

**Вариант №2**

**1. К объективным факторам, влияющим на риск при принятии решений, относятся:**

1. Инфляция, организация труда, конкуренция, политические и экономические кризисы.
2. =Инфляция, конкуренция, политические и экономические кризисы.
3. Производственный потенциал, инфляция, конкуренция, политические и экономические.
4. Только политические и экономические факторы.

**2. Условия риска при принятии управленческого решения – это:**

1. Условия достоверности.
2. Условия определённости.

3. Условия неизмеримой неопределенности.

4. =Условия измеримой неопределенности.

**3. Чем характеризуются условия неопределенности:**

1. Достаточно полным количеством информации для организации действий.

2. =Отсутствием достаточного количества информации для организации действий.

3. Отсутствием измеримой неопределенности для организации действий.

4. Отсутствием качественной информации.

**4. Почему в отечественной экономике на данном этапе ее развития риск в процессе принятия решений особенно вероятен:**

1. =Из-за неустойчивости экономической среды.

2. Из-за неустойчивости политической ситуации.

3. Из-за неустойчивости социальной среды.

4. Из-за неустойчивости правовой среды.

**5. Численные размеры рисков определяют при:**

1. Количественном анализе.

2. Качественном анализе.

3. Статистическом анализе.

4. =Экономико-математическом методе.

**6. По критерию определённости информации различают решения, принятые в условиях:**

1. Определённости.

2. В условиях неопределенности.

3. Вероятностной определённости (риска).

4. =Все вышеперечисленное правильно.

**7. Решения, целью которых является разрешение нестандартных проблем или ситуаций известны как:**

1. профессиональные решения;

2. персональные решения;

3. рутинные решения;

4. =нестандартные решения.

**8. Этап процесса принятия решений, связанный с объективной оценкой того, насколько выбранное решение достигает поставленной цели, известен как:**

1. оценка альтернатив;

2. =оценка принятого решения;

3. оценка проблемы;

4. проблема оценки.

**9. В этом отражается возможность измерения затрат или прибыли при различных способах действия и преимуществ, которые могут быть в результате достигнуты:**

1. принимающий решения менеджер;

2. суть проблемы;

3. способы действий;

4. =связи оплаты с результатом.

**10. Допущение того, что неправильное решение может оказать отрицательный эффект на организацию, называется:**

1. приемлемый риск;

2. риск при принятии решений;

3. =возможный риск;

4. представляемый риск.

**Вариант №3**

**1. Кто должен собирать аналитический материал о неблагоприятной управленческой ситуации, для повышения эффективности принимаемого решения:**

1. Только руководитель организации.

2. =Специалист, обладающий достаточными знаниями и опытом в области, к которой принадлежит неблагоприятная управленческая ситуация.

3. Любой сотрудник организации, которому руководитель поручил собрать аналитический материал о неблагоприятной управленческой ситуации.

4. Элементы системы менеджмента

**2. Какие вы знаете формальные методы сбора информации?**

1. =компьютерный анализ;

2. интервьюирование и опросы работников;

3. приглашение консультантов по управлению;

4. все вышеназванные.

**3. Какие бывают ограничения? (отметить лишнее)**

1. потребность в технологии, еще не разработанной или чересчур дешевой;

2. неспособность закупить ресурсы по приемлемым ценам;

3. недостаточное число работников, имеющих требуемую квалификацию и опыт;

4. =исключительно острая конкуренция.

**4. Выберите неправильный вариант. Типичные признаки рискованных ситуаций в процессе принятия решений:**

1. Величина потенциального ущерба

2. Вероятность наступления последствий принятого решения.

3. Альтернативность выбора

4. Невозможность управления риском.

**5. Чем характеризуются условия неопределенности:**

1. Достаточно полным количеством информации для организации действий.

2. =Отсутствием достаточного количества информации для организации действий.

3. Отсутствием измеримой неопределенности для организации действий.

4. Отсутствием качественной информации.

**6. Какие методы используются для учёта факторов неопределенности и риска:**

1. =расчёт устойчивости

2. корректировка параметров решения

3. формализованное описание неопределенности

4. увеличение качества

**7. Какой компьютерный проект, как представляется, позволяет владельцам акций отдавать распоряжения о продаже / покупке с помощью телевизионного дисплея:**

1. голосовая почта;

2. =видеотекст;

3. телеконференции;

4. искусственный интеллект.

**8. Банковские расчеты на дому стали возможны с помощью метода:**

1. =видеотекста;

2. голосовой почты;

3. телеконференций;

4. роботов.

**9. Стоимость миникомпьютера составляет:**

1. до 500 рублей;

2. до 2500 рублей;

3. =до 10000 рублей;

4. до 25000 рублей.

**10. Какая компьютерная методика, как представляется, разрешает основным газетам передавать свое содержание избранным подписчикам:**

1. телеконференции;

2. =видеотекст;

3. голосовая почта;

4. спутниковая связь.

#### **Вариант №4**

**1. По критерию определённости информации различают решения, принятые в условиях:**

1. Определённости.
2. В условиях неопределённости.
3. Вероятностной определённости (риска).
4. =Все вышеперечисленное правильно.

**2. Какие виды неопределённости в зависимости от причин ее появления можно выделить в процессе принятия решений?**

1. Количественную, информационную, профессиональную, ограничительную, внешней среды.
2. Количественную, информационную, профессиональную, ограничительную, стоимостную.
3. =Количественную, информационную, профессиональную, ограничительную, стоимостную, внешней среды.
4. Только количественную.

**3. Неопределённость при принятии решений может быть устранена полностью или частично:**

1. Единственным способом.
2. Двумя способами.
3. =Тремя способами.
4. Пятью способами.

**4. Предметом риска при принятии решений являются ресурсы:**

1. =Материальных, финансовых, информационных, интеллектуальных или недополученных доходов, трудовых.
2. Материальных, финансовых, информационных, интеллектуальных или недополученных.
3. Материальных, информационных, интеллектуальных или недополученных доходов, трудовых.
4. Только материальные ресурсы.

**5. Выберите неправильный вариант. Типичные признаки рискованных ситуаций в процессе принятия решений:**

1. Величина потенциального ущерба
2. Вероятность наступления последствий принятого решения.
3. =Альтернативность выбора
4. Невозможность управления риском.

**6. Какова средняя величина риска при принятии управленческого решения:**

1. 20%.
2. 40%.
3. =50%.
4. 10%.

**7. Систематический, формальный подход к принятию решений известен как:**

1. научный подход;
2. обзорный подход;
3. физический подход;
4. =математический подход.

**8. Последовательность шагов при научном подходе:**

1. гипотеза; обзор; эксперимент; принятие/отказ;
2. эксперимент; гипотеза; обзор; принятие/отказ;
3. =обзор, гипотеза, эксперимент и принятие/отказ;
4. обзор, эксперимент, гипотеза прием/отказ.

**9. В научном методе предварительное определение природы существующих связей является:**

1. решением;
2. гипотезой;
3. =УИС (управленческой информационной системой);
4. экспериментом.

**10. Во время, какого этапа принятия решений мозговая атака является наиболее целесообразной:**

1. =разработки альтернатив;
2. выработки гипотез;
3. уточнения сути проблемы;
4. оценки альтернатив.

#### **Вариант №5**

**1.Какие факторы оказывают влияние на характер принимаемых решений?**

1. =объем информации
2. своевременность
3. адаптивность
4. Избыточность информации

**2.Какой фактор не относится к факторам внешней среды прямого воздействия:**

1. государственные органы
2. партнёры и партнёрские связи
3. =научно-технические достижения
4. профсоюзы

**3.От чего зависит способ представления процесса принятия управленческого решения:**

1. От внешней среды.
2. =От научного подхода, применяемого к разработке управленческого решения.
3. От действующей системы внутренней коммуникации.
4. От профессионализма персонала.

**4.При разработке управленческого решения поступает огромное количество качественной и количественной информации. Как это отразится на принятом управленческом решении:**

1. =Повысит качество управленческого решения.
2. Повысит надёжность управленческого решения.
3. Повысит эффективность управленческого решения.
4. Помешает при принятии окончательного варианта управленческого решения.

**5.Кто должен собирать аналитический материал о неблагоприятной управленческой ситуации, для повышения эффективности принимаемого решения:**

1. Только руководитель организации.
2. =Специалист, обладающий достаточными знаниями и опытом в области, к которой принадлежит неблагоприятная управленческая ситуация.
3. Любой сотрудник организации, которому руководитель поручил собрать аналитический материал о неблагоприятной управленческой ситуации.
4. Элементы системы менеджмента

**6.Какие вы знаете формальные методы сбора информации?**

1. =компьютерный анализ;
2. интервьюирование и опросы работников;
3. приглашение консультантов по управлению;
4. все вышеназванные.

**7.Как называется подход к принятию решений, утверждающий, что он вовлекает в разработку идеи членов группы, используя групповое взаимодействие, но только для уточнения идей, ранжирования их членами группы и альтернативного отбора по сумме ранговых оценок:**

1. =мозговая атака;
2. номинальная группировка;
3. альтернативная группировка;

4. метод Дельфи.

**8. Что является первым шагом в методе Дельфи:**

1. формулирование альтернатив;
2. запись мнений всех участников эксперимента;
3. формирование идей;
4. =формулирование проблем, представленных в опросном листе.

**9. Система, которая позволяет менеджерам получить взвешенную во времени, четкую и применимую информацию, на основании которой принимаются решения, называется:**

1. система телеконференций;
2. =управленческая информационная система (УИС);
3. система принятия решений;
4. система моделирования.

**10. Первым шагом в развитии управленческой информационной системы (УИС) является:**

1. получение приоритетной информации, требуемой менеджеру;
2. установка компьютера;
3. =изучение существующей системы управления;
4. изучение информационной системы.

Инструкция по выполнению. Выбрать один правильный ответ

Критерии оценивания: • 5 баллов выставляется, если обучающийся ответил правильно на 100-85% заданий теста; • 4 балла выставляется, если обучающийся ответил на 84-69 % заданий; • 3 балла выставляется, если обучающийся ответил на 68-50% заданий; 2 балла выставляется, если обучающийся ответил менее, чем на 50 % заданий.

**Контрольная точка в форме круглого стола (устная).**

**Круглый стол:**

**Примеры вопросов по теме 1.1**

1. Теоретические основы принятия решений.
2. Обоснование рациональности управленческих решений
3. Роль информации в процессе принятия важных управленческих решений.
4. Ответственность при принятии коллективных решений
5. Элементы обобщённой модели принятия решений.
6. Эффективность управления и эффективность решений.
7. Наука и искусство принятия управленческих решений.

**Примеры вопросов по теме 1.2.**

1. Правовой аспект и административный характер управленческих решений.
2. Научный анализ в процессе принятия решений.
3. Научность и профессионализм современных управленческих решений.
4. Требование Экологической безопасности решений.
5. Управленческие решения как субъектно-объектное отношение.
6. Специфика принятия решений в задаче классификации.
7. Подходы к принятию решений на основе идеи переменной рациональности.
8. Рациональность в процессе подготовки управленческого решения.
9. Рациональный подход к принятию управленческих решений.
10. Программируемое решение (инструкции, шаблоны, прошлый опыт).

**Примеры вопросов по теме 1.3.**

1. Процесс подготовки и принятия решений с позиций нормативной теории принятия решений.
2. Ограничения нормативной теории принятия решений.
3. Нормативная теория принятия решений.
4. Адаптационные и инновационные решения.

5. Факторы, определяющие качество (эффективность, рациональность) принимаемых решений.

6. Влияние условий внешней среды на принятие решений.

7. Понятие оптимального решения

**Примеры вопросов по теме 2.1.**

1. Анализ и рациональное проектирование технологических, информационных и др. связей организационных структур управления

2. Стратегия как набор правил, которыми руководствуется организация при принятии управленческих решений.

3. Определение приоритетов стратегических задач, ресурсов и способов достижения целей при принятии стратегических решений.

4. Творческое управление, стратегическое планирование и системное развитие как основа разработки инновационных решений.

5. Адаптивное решение как результат сложного по характеру влияния многих переменных, внешней и внутренней среды организации

**Примеры вопросов по теме 2.2.**

1. Методы поиска готовых решений.

2. Основные стратегические подходы к процессу разработки управленческих решений.

3. Субъект в процессе формирования множества альтернативных решений.

4. Разработка решений на основе системного подхода.

5. Технология разработки адаптивных решений.

6. Методы случайного поиска решений в условиях неопределённости.

7. Обучение как условие адаптации системы к изменениям внешней среды.

8. Основные подходы к синтезу (разработке) новых решений.

9. Методология творческого подхода к процессу разработки инновационных решений.

10. Методы декомпозиции в процессе преодоления сложности решаемых проблем.

**Примеры вопросов по теме 2.3.**

1. Влияние индивидуальных предпочтений на рациональность решений.

2. Проблема противоречивости критериев оценки альтернатив и пути ее разрешения.

3. Аксиоматический и эвристический подходы к разработке решающего правила.

4. Основные стратегии и эвристики, используемые в многокритериальных задачах.

5. Методы принятия решений (решающие правила) на основе компенсирующей стратегии.

6. Лексикографический метод как обобщенная форма метода главного критерия.

7. Решающие правила, основанные на стратегии исключения.

8. Принятие решений на основе стратегии компромисса (компромиссные решения).

9. Нерациональность поведения субъекта при сравнении альтернатив по многим критериям.

**Примеры вопросов по теме 2.4.**

1. Субъективные суждения (экспертные оценки) в процессе подготовки решения.

2. Недостатки «качественных» (экспертных) оценок.

3. Психологический аспект проблемы выбора.

4. Методы определения отношений порядка (простое, частичное и интервальное отношения порядка) как формы описания системы индивидуальных предпочтений.

5. Типовые и конструируемые оценочные шкалы в процедурах экспертного оценивания.

6. Пути и способы получения информации от экспертов (формы экспертного опроса).

7. Метод нормирования (метод непосредственной оценки).

8. Метод парных сравнений и его особенности.

**Примеры вопросов по теме 2.5.**

1. Роль интеллектуальных возможностей и способностей субъекта при принятии эвристических решений.

2. Роль мотивационного центра головного мозга при выборе окончательного решения (модель Р.Зельтена).
3. Условия принятия успешных решений в дескриптивных моделях.
4. Функции интеллекта и общие способности человека.
5. Основные формы и процедуры мышления в процессе принятия решений.
6. Роль интуиции при поиске решений в нестандартных ситуациях.
7. Целенаправленный (эвристический) поиск решений как «мягкая технология» разработки новых решений.
8. Основные этапы процесса обработки информации человеком.
9. Процесс восприятия и его значение в процессе работы субъекта с информацией.

Критерии оценивания:

Представление точки зрения. Оценивается чёткость речи, использование замечок, убедительность предложений, а также владение собой: непринуждённость, установление зрительного контакта с аудиторией, уважительное отношение к оппонентам.

Стратегия выступления. Оценивается организация речи и риторика: тщательность и целенаправленность аргументации, использование времени, убедительные формулировки.

Содержание. Оценивается качество доказательств и эффективность опровержений. Например, логическая и фактическая обоснованность аргументов, защита от контраргументов.

Командная работа. Оценивается сплочённость команды, их поведение: хорошая ли работа вместе, проявление уважения к оппонентам.

Обмен мнениями. Оценивается, предлагали ли участники конструктивные советы оппонентам, с какой вежливостью они делились отзывами.

Глубина поставленных и рассмотренных вопросов. Также важно оценить, насколько верными были ответы и качество этих ответов.

Активность и глубина подготовки отдельных подгрупп, участников и занятия в целом.

### Контрольная точка в форме коллоквиума (устная).

Вопросы для коллоквиума

| Название темы учебной дисциплины                             | Контрольные вопросы по темам                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Решения в системе менеджмента                             | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. В чем сущность управленческого решения?</li> <li>2. Чем отличается управленческое решение от решений в личной жизни человека?</li> <li>3. Каковы функции управленческих решений? Раскройте связи между функциями управленческих решений.</li> <li>4. В чем различие и связь между условиями и факторами качества управленческих решений?</li> <li>5. Приведите примеры управленческих решений по каждому критерию классификации. Способна ли классификация управленческих решений позитивно повлиять на их качество и эффективность?</li> </ol> |
| 2. Процесс принятия управленческих решений и его организация | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. В чем заключается сущность процесса принятия и реализации управленческих решений?</li> <li>2. Как соотносятся процессы менеджмента и процесс принятия и реализации управленческих решений?</li> <li>3. В чем отличие признания проблемы от ее формулирования, определения?</li> <li>4. Что применяется ранее при отборе альтернатив – системы ограничений или критерий? Поясните ответ.</li> <li>5. Какова роль обратной связи в процессе разработки и реализации управленческих решений?</li> </ol>                                            |

|                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3. Субъекты и критерии принимаемых решений. Требования к качеству управленческих решений.                    | 1. В чем сущность и роль критерия при выборе альтернатив?<br>2. Какова взаимосвязь между целью и критерием решения?<br>3. Каким требованиям должна отвечать система целей организации?<br>4. В чем отличие критических факторов от узких мест и какое значение имеет это разграничение для принятых обоснованных управленческих решений?<br>5. В чем достоинства и недостатки мультипликативного критерия по сравнению с аддитивным?                                                                    |
| 4. Роль экономических законов и научных подходов в повышении качества и эффективности управленческих решений | 1. Что такое конкуренции при принятии управленческих решений и каково ее влияние на качество принимаемых решений?<br>2. Каков механизм действия закона масштаба при принятии управленческих решений?<br>3. В чем отличие системного подхода от комплексного при принятии управленческих решений?<br>4. В чем отличие функционального подхода от предметного при принятии управленческих решений?<br>5. Какова сущность и область применения маркетингового подхода при принятии управленческих решений? |
| 5. Методология обоснования и реализации управленческих решений                                               | 1. В чем заключается обоснование управленческого решения?<br>2. Какие виды обоснования вам известны?<br>3. Какие признаки используются при классификации конкретных ситуаций?<br>4. Какие критерии определения дефицитности продукции вам известны?<br>5. Как влияет дефицитность оборудования на подходы к определению дефицитности сырья и материалов?                                                                                                                                                |
| 6. Методы анализа и прогнозирования управленческих решений                                                   | 1. В чем заключается отличие анализа от синтеза при принятии управленческих решений?<br>2. Что такое ранжирование факторов при принятии управленческих решений?<br>3. Выполнением каких принципов обеспечивается выполнение анализа при принятии управленческих решений?<br>4. В чем заключаются цель и задачи прогнозирования при принятии управленческих решений?<br>5. Какие виды эффективности рассматриваются при разработке и принятии управленческих решений?                                    |

### Перечень вопросов для подготовки

1. Сущность понятия «управленческое решение» и значение принятия управленческих решений.
2. Основные функции управленческих решений.
3. Типология классификаций управленческих решений.
4. Основные требования, предъявляемые к управленческим решениям.
5. Параметры качества управленческих решений.
6. Критерии качества управленческих решений.
7. Типология управленческих ошибок.
8. Типология методик принятия управленческих решений.
9. Подход к проектированию процесса разработки, принятия и реализации управленческого решения (О.С.Виханский, А.И.Наумов).
10. Направления организации процесса разработки управленческих решений.
11. Контроль реализации управленческих решений (функции и типология).
12. Классификация последствий управленческих решений.
13. Целевая ориентация управленческих решений, принципы построения системы целей при принятии управленческих решений.
14. Критерии оценки последствий управленческих решений.
15. Влияние личности руководителя на процесс принятия управленческих решений.

16. Личностные профили управленческих решений.
17. Восприятие риска лицом, принимающим управленческое решение.
18. Обоснованность управленческих решений.
19. Оценка ожидаемой эффективности управленческих решений.
20. Оценка ожидаемой реализуемости управленческих решений.
21. Подходы к процессу разработки и принятия управленческих решений.
22. Моделирование процесса принятия управленческого решения.
23. Принципы реализации управленческих решений.
24. Методы обоснования и реализации управленческих решений.
25. Понятие риска. Классификация рисков.
26. Методы оценки рисков.
27. Методы снижения риска.
28. Критерии принятия управленческих решений в условиях неопределенности.

#### **Методические рекомендации:**

Обучающийся может подготовить не более двух ответов на вопросы к коллоквиуму. Критерии оценивания одного ответа: 5 баллов выставляется обучающемуся, если он перечисляет все существенные характеристики обозначенного в вопросе предмета и возможные варианты дальнейшего развития решения проблемы, если это возможно; 4 балла, если студент раскрыл только часть основных положений вопроса, продемонстрировал неточность в представлениях о предмете вопроса; 3 балла, если студент обозначил общую траекторию ответа, но не смог конкретизировать основные компоненты; 2 балла, если студент не продемонстрировал знаний основных понятий, представлений об изучаемом предмете

#### **Контрольная точка - в форме заданий (письменная).**

Пример задач по дисциплине «Методы принятия управленческих решений»

##### **Задача**

Компания продает свою продукцию на чисто конкурентном рынке, определяющем ее цену.

Функция затрат компании имеет вид:

$$TC = 1000 - 5Q + 0,05Q^2,$$

где:

ТС - общие затраты в неделю;

Q - количество проданного товара в неделю.

Рыночная стоимость продукции (TR) составляет 20 д.е. за шт.

Определить:

1) объем производства, максимизирующий прибыль компании;

2) максимальную прибыль.

##### **Задача Учет фактора качества**

Определить среднегодовые затраты на эксплуатацию и ремонт оборудования в текущем году.

Определите годовую производительность оборудования в текущем году при неизменных остальных условиях эксплуатации.

| Показатели                                                                                                           | Значение показателя |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| Среднегодовые затраты на эксплуатацию и ремонт оборудования в 2013 г., у.е.                                          | 1 500               |
| Годовая производительность станка в 2013 г., шт.                                                                     | 5 000               |
| Коэффициент ежегодного увеличения среднегодовых затрат на эксплуатацию и ремонт оборудования в период 2011-2016 г.г. | 0,03                |
| Коэффициент ежегодного снижения производительности станка в период 2011-2016 г.г.                                    | 0,04                |

##### **Задача учет условий применения объекта**

Режим работы первого производства с применением оборудования трехсменный, а второго производства, к условиям которого приводятся параметры альтернативных вариантов управленческого решения, - двухсменный.

Годовая производительность оборудования одного и того же типа, работающего в условиях первого производства, равна 2000 шт., а второго – 1600 шт.

Для целей сравнительного анализа и оценки эффективности использования оборудования требуется привести в сопоставимый вид производительность оборудования, работающего в условиях первого производства, по режиму его работы.

#### **Задача**

Определить: приведенные к концу 2014 г. цены по продукции А и Б;

объем продаж в 2013 г. по ценам на конец 2014 г.;

средний индекс инфляции по продукции фирмы

| Показатели                                                  | Значение показателя |
|-------------------------------------------------------------|---------------------|
| Количество реализованной продукции А в течении 2013 г., шт. | 1 200               |
| Количество реализованной продукции Б в течении 2013 г.      | 110                 |
| Цена (в среднем за год) единицы продукции А в 2013 г., у.е. | 150                 |
| Цена (в среднем за год) единицы продукции Б в 2013 г., у.е. | 470                 |
| Индекс инфляции по продукции А в среднем за 2014 г.         | 1,25                |
| Индекс инфляции по продукции Б в среднем за 2014 г.         | 1,18                |

#### **Контрольная работа**

**Контрольная работа №-1** по разделу 1 (п. 1.2 «Принятие управленческих решений на стадии планирования»)

При написании этой контрольной студент должен принять решение о выполнении комплекса работ (из индивидуального варианта задания) в минимально возможные сроки при заданном в варианте ограничении трудовых ресурсов. Реализация принятого решения представляется в виде расписания выполнения работ и графика суммарной интенсивности потребления трудового ресурса.

#### **Пример индивидуального варианта задания:**

Принять решение о выполнении комплекса работ и реализовать его при выполнении комплекса работ в минимально возможные сроки при  $Q_{\max} = 8$  чел. Исходные данные представлены в таблице:

| Шифр работ (i-j) | 1-2 | 1-6 | 2-3 | 2-5 | 2-6 | 3-4 | 3-7 | 4-5 | 4-7 | 5-6 | 6-7 |
|------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| $q_{ij}$ , чел.  | 5   | 4   | 2   | 3   | 5   | 5   | 3   | 4   | 2   | 2   | 5   |
| $t_{ij}$ , дней  | 6   | 3   | 6   | 5   | 6   | 4   | 6   | 7   | 10  | 3   | 6   |

**Контрольная работа №-2** по разделу 1 (п. 1.3. «Факторы, влияющие на принятие управленческих решений» (среда принятия управленческих решений)

**Задание:** рассмотреть различные факторы среды принятия управленческих решений и найти рациональное решение по каждому из них.

*Рассматриваемые факторы среды принятия решений:*

- Выявите основные ограничения, влияющие на деятельность руководителя, принимающего решение.

- Составьте последовательность действий руководителя, принимающего решения в условиях недоступности разработанных методов принятия решений.

- Предложите решение конкретной проблемы с использованием минимального количества ресурсов.

- При принятии решения выявите в массе избыточной информации только релевантную информацию.
- Предложите подходы к принятию конкретного решения в условиях недостатка необходимой информации.
- Проведите анализ восприятия распоряжения руководства при прохождении команды по уровням иерархии.
- Проанализируйте особенности принятия прогнозного решения.

Критерии оценивания. «отлично» – студент правильно выполнил задание. Показал отличные владения навыками применения полученных знаний и умений при решении задач в рамках усвоенного учебного материала. Ответил на все дополнительные вопросы; «хорошо» – студент выполнил задание с небольшими неточностями. Показал хорошие владения навыками применения полученных знаний и умений при решении задач в рамках усвоенного учебного материала. Ответил на большинство дополнительных вопросов; «удовлетворительно» – студент выполнил задание с существенными неточностями. Показал удовлетворительное владение навыками применения полученных знаний и умений при решении задач в рамках усвоенного учебного материала. При ответах на дополнительные вопросы было допущено много неточностей; «неудовлетворительно» – при выполнении задания студент продемонстрировал недостаточный уровень владения умениями и навыками при решении задач в рамках усвоенного учебного материала. При ответах на дополнительные вопросы было допущено множество неточностей

## **ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА РЕФЕРАТОВ**

### **Примерный список тем рефератов:**

- Теории жизненного цикла организаций.
- История становления теории принятия решений.
- Вклад виднейших теоретиков и практиков управления в теорию принятия решений.
- Модели принятия управленческих решений.
- Управленческие решения в системе бизнес-процессов.
- Примеры решения управленческих проблем в известных компаниях.
- Имитационные методы принятия решений.
- Применение социально-экономического прогнозирования при подготовке решений.
- Использование программных продуктов при принятии управленческих решений.
- Эвристические методы принятия управленческих решений.
- Системы поддержки принятия решений.
- Реализация модели принятия решений В. Врума.
- Методы коллективного принятия решений.
- Управление конфликтами в процессе принятия управленческих решений.
- Применение математических моделей для распределения ресурсов и достижения компромиссов в процессе подготовки управленческих решений.

### **Методические рекомендации по написанию реферата, требования к оформлению**

**Реферат** (от лат. *refero* – сообщаю) – краткое изложение в письменном виде научно-исследовательской работы студента, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее. Содержание реферата должно быть логичным, а изложение материала должно носить проблемно-тематический характер.

Каждая работа, носящая реферативный характер, должна быть оформлена в соответствии с Государственным Образовательным Стандартом (ГОСТ).

#### **Структура работы:**

- титульный лист;
- оглавление;

- введение (указывается актуальность, цель, задачи);
- не менее 3х глав;
- выводы (личное мнение);
- приложения (если есть);
- список используемой литературы.

Каждый новый раздел начинается с новой страницы.

*Во введении* обязательно должны быть указаны следующие параметры: тема реферата; предмет и объект исследования; цель; задачи; актуальность; методы исследования.

*В основной части* формулируются ключевые понятия и положения, вытекающие из анализа теоретических источников (точек зрения, моделей, концепций), документальных источников и материалов практики, экспертных оценок по вопросам исследуемой проблемы, а также результатов эмпирических исследований. Реферат носит исследовательский характер, содержит результаты творческого поиска автора.

*В заключении* (1-2 страницы) подводятся главные итоги авторского исследования в соответствии с целью и задачами реферата делаются выводы или даются практические рекомендации по разрешению исследуемой проблемы.

#### **Требования к оформлению работы:**

- объём 15-20 страниц;
- поля – по 2 см сверху и снизу, 3 см – слева, 1,5 см – справа;
- выравнивание текста по ширине;
- номера страниц – внизу страницы, справа; номер на первой странице не указывается;
- шрифт – «Times New Roman»;
- основной текст – 14 кегль, междустрочный интервал – 1,5 (основной текст, между абзацами);
- абзацный отступ – 1,25;
- расстановка переносов не применяется;
- все лишние пробелы убираются, между словами должен быть только один пробел; знаки препинания (за исключением тире) ставятся сразу же за предваряющим его словом без пробела;
- ссылки – затекстовые (вынесенные за текст реферата и оформленные как список использованной литературы в алфавитном порядке), использование автоматических постраничных ссылок не допускается;
- не менее 5 источников;
- ссылки оформляются в соответствии с ГОСТ Р 7.0.100-2018 (приложение 2);
- для связи с текстом порядковый номер библиографической записи из списка литературы указывают в отсылке, которую приводят в квадратных скобках в строку с текстом. Если ссылку приводят на конкретный фрагмент текста, в отсылке указывают порядковый номер и страницы, на которых помещен объект ссылки. Сведения разделяют запятой. Если отсылка содержит сведения о нескольких затекстовых ссылках, группы сведений разделяют знаком точка с запятой.

Критерии оценки реферата. При оценке реферата преподаватель руководствуется следующими критериями: – соответствие содержания текста выбранной теме; – наличие четкой и логичной структуры; – качество аналитической работы, проделанной при написании реферата; 12 – использование адекватных выбранной теме литературных источников; – самостоятельность, невторичность текста; – обоснованность сделанных автором реферата выводов, соответствие их поставленной цели; – отсутствие орфографических, пунктуационных, стилистических, а также фактических ошибок; – соответствие оформления работы предъявляемым требованиям; – сдачи реферата в установленный срок.

### **5.3 ПРОМЕЖУТОЧНАЯ АТТЕСТАЦИЯ**

Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы **2 семестр**

### **Итоговый тест (с ответами) для проверки сформированности компетенций**

УК-1 Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач

УК-1.1. Демонстрирует знание особенностей системного и критического мышления и готовность к нему, аргументированно формирует собственное суждение и оценку информации, принимает обоснованное решение.

**1. Прочитайте текст и выберите правильный ответ** Что называют решающим правилом?

1. способ (метод) окончательного выбора одной из альтернатив,
2. способ упорядочения альтернатив,
3. метод оценки и сравнения альтернатив.

**Правильный ответ 3**

**2. Прочитайте текст и выберите правильный ответ** Какая из оценочных шкал является наиболее сложной при экспертном оценивании?

1. нормированная шкала,
2. шкала интервалов,
3. балльная шкала,
4. ранговая шкала.

**Правильный ответ 4**

**3. Прочитайте текст и выберите правильный ответ.** Какие типы управленческих решений наиболее характерны для слабо структурированных проблем?

1. рациональные и удовлетворительные решения,
2. программируемые и непрограммируемые решения,
3. оптимальные решения, эффективные решения,
4. интуитивные решения и решения, основанные на суждениях.

**Правильный ответ 4**

**4. Установите соответствие:** между видом решения (левый столбец) и его сущностью (правый столбец).

1 интуитивное 2 инсайтное 3 рациональное

А решение, ясно осознанное в определенный кратковременный момент Б решение, при принятии которого выдвинутые гипотезы тщательно не обосновывались В решение, сделанное без логического продумывания только на основе ощущения того, что оно верно 4 рискованное Г решение, в основе которого лежит объективный аналитический процесс

**Правильный ответ 1В, 2А, 3Г, 4Б**

**5. Установите соответствие:** между технологией разработки, принятия и реализации управленческого решения (левый столбец) и ее сущностью (правый столбец)

1 Целевая технология 2 Инициативно-целевая 3 Программно-целевая технология

А выдача заданий для разработки или реализации управленческого решения, но средства и методы их выполнения при этом не указываются Б выдача руководителем заданий (целей, задач), при этом средства, методы и время их выполнения задаются В направлена на решение поставленной задачи, а не на устранение негативных воздействий

**Правильный ответ 1В, 2А, 3Б**

**6. Закончите фразу. Ответ следует записать с маленькой буквы, в именительном падеже.** Графическое представление последовательности решений и исходов с указанием для любых их комбинаций соответствующих выигрышей и вероятностей называется ....

Правильный ответ: дерево решений

**7. Закончите фразу. Ответ следует записать с маленькой буквы, в именительном падеже.** Типичные признаки рискованных ситуаций в процессе принятия решений:

Правильный ответ Альтернативность выбора

**8. Закончите фразу. Ответ следует записать с маленькой буквы, в именительном падеже.** Какая компьютерная методика, как представляется разрешает основным газетам передавать свое содержание избранным подписчикам:

Правильный ответ видеотекст

УК 2 Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений

УК 2.1 определяет круг задач в рамках поставленной цели, определяет связи между ними

**9. Прочитайте текст и выберите правильный ответ.** В чем особенности задач многокритериального выбора?

1. многоцелевой характер проблем (задач),
2. принципиальная невозможность выбрать "наилучшее" решение,
3. наличие качественных целей и качественных критериев.

**Правильный ответ 1**

1

- 0 1. слабо структурированные проблемы принятия решений,
- . 2. многокритериальные альтернативы,
- П 3. сочетание количественных и качественных оценок,
- р 4. рациональность принимаемых решений.

**Правильный ответ 3**

**ч 11. Прочитайте текст и выберите правильный ответ.** Какой путь решения проблемы наиболее приемлем с позиций системного анализа?

- т 1. разработка нового варианта решения проблемы (разрешение проблемы),
- а 2. обращение к прошлому опыту (обращение к экспертам, подбор литературы, публикаций),
- т 3. отказ от решения проблемы (устранение).

**е Правильный ответ 2**

**12. Установите правильное соответствие** между понятием и определением:

- т А) Процесс принятия решения (decision making)
- е 1) Форма целенаправленного управляющего воздействия, ориентированного на поддержание равновесия в управляемом объекте и на его развитие посредством введения в него регуляторов, норм, правил, целей, связей и др.
- т Б) Регулирование (regulation, от лат. regulo – устраиваю)
- и 2) Решение по тактическим вопросам, которое принимается менеджером.
- и В) Решение единоличное 3) Процесс выбора наиболее эффективного варианта из множества альтернатив, процесс идентификации проблем и возможностей и последующий выбор вариантов их устранения или использования.

**ы Правильный ответ: А – 3, Б – 1, В – 2.**

**б 13. Установите правильное соответствие** групп управленческих решений и их видов:

- е 1. Группа решений, выделенная по сфере воздействия
- р 2. Группа решений, выделенная по способу их фиксации
- и 3. Группа решений, выделенная по характеру прогнозируемых последствий
- т Варианты ответов:

- е а) документированные и не документированные
- б) глобальные и локальные
- п в) корректируемые и некорректируемые

**р Правильный ответ: 1)-б; 2)-а; 3)-в**

**а 14. Установите правильную последовательность** этапов технологического процесса принятия управленческого решения

- и А) Диагностика проблемы.
- л Б) Реализация.
- ь В) Разработка вариантов.
- н Г) Оценка вариантов.

**ы Правильный ответ: А, В, Г, Б**

**й 15. Закончите фразу. Ответ следует записать с маленькой буквы, в именительном падеже** Определите условие, при котором принятие решения характерно следующей ситуации: у лица, принимающего решение, отсутствуют какие-то релевантные данные по данной проблеме, что затрудняет процесс выбора эффективной альтернативы

в  
е  
т  
.

**Правильный ответ:** неопределенность

**16. Закончите фразу. Ответ следует записать с маленькой буквы, в именительном падеже.** Определите условие, при котором принятие решения характерно следующей ситуации: лицо, которое принимает решение, имеет всю необходимую информацию о текущем состоянии и факторах внешней среды (или же информацию о будущем состоянии факторов и условий)

**Правильный ответ:** определенность

УК 2.2 предлагает способы решения поставленных задач и ожидаемые результаты; оценивает предложенные способы с точки зрения соответствия цели проекта

**17. Прочитайте текст и выберите правильный ответ.** Какое из определений характеризует назначение критерия оценки альтернатив?

1. количественные критерии, позволяющие оценивать результаты принимаемых решений,
2. способ выражения различий между альтернативами с точки зрения предпочтений субъекта,
3. способ описания последствий результата (исхода), к которому приводит выбранное (принятое) решение,
4. способ описания альтернативных вариантов решений

**Правильный ответ 1**

**18. Прочитайте текст и выберите правильный ответ.:** Кто из перечисленных основных участников процесса принятия решений отвечает за подготовку альтернатив?

1. консультант (аналитик),
2. эксперт,
3. субъект (лицо, принимающее решение),
4. активные группы.

**Правильный ответ 1**

**19. Прочитайте текст и выберите правильный ответ.:** Какие из перечисленных элементов (атрибутов) характеризуют ситуацию выбора(ситуацию принятия решения)?

1. лицо, принимающее решение,
2. решающее правило,
3. ограничения,
4. ресурсы.

**П**

**р 20. Установите правильную последовательность действий руководителя компании по оценке эффективности организационно-управленческих инноваций:**

**в А) Выбор организационно-управленческой инновации, которая позволит адекватно обеспечить управленческий эффект с минимальными затратами ресурсов всех видов;**

**л Б) Определение реальных полезных результатов;**

**ь В) Определение степени соответствия получаемого организационно-управленческого эффекта желаемым значениям;**

**ы Г) Обозначение ограничения;**

**й Правильный ответ: Б, Г, В, А**

**21. Установите соответствие между типами управленческих решений по содержанию (левый столбец) и их сущностью (правый столбец)**

**т 1 Технические 2 Экономические 3 Социальные**

**в А Решения, которые принимаются относительно персонала, его состояния, условий работы, льгот Б Решения касаются реальных факторов деятельности организации В Объектом становятся затраты организации и результаты, которых она может достичь**

**: П**

**р 22. Закончите фразу. Ответ следует записать заглавными латинскими буквами. Какой метод управленческого анализа помогает оценить внутренние и внешние факторы, влияющие на организацию?**

**и Правильный ответ: SWOT (или SWOT–анализ)**

**л  
ь  
н  
ы**

**23. Закончите фразу. Ответ следует записать с маленькой буквы, в именительном падеже.:** Какова средняя величина риска при принятии управленческого решения:

**Правильный ответ** 50%.

УК 2.3 планирует реализацию задач в зоне своей ответственности с учетом имеющихся ресурсов и ограничений, действующих правовых норм

**24. Прочитайте текст и выберите правильный ответ.** Дайте определение основному понятию теории принятия решений.

1. решение, принятие решений
2. творческий акт выбора одного варианта из нескольких до количественных оценок альтернатив и эвристических способностей человека принимать решения,
3. процедура преобразования информации состояния (объекта управления) в компоненты управляющего воздействия,
4. индивидуальный или групповой выбор альтернативы.

**Правильный ответ. 2**

**25. Прочитайте текст и выберите правильный ответ.** Какие виды неопределенности в зависимости от причин ее появления можно выделить в процессе принятия решений?

1. Количественную, информационную, профессиональную, ограничительную, внешней среды.
2. Количественную, информационную, профессиональную, ограничительную, стоимостную.
3. Количественную, информационную, профессиональную, ограничительную, стоимостную, внешней среды.
4. Только количественную.

**Правильный ответ 3**

**26. Прочитайте текст и выберите правильный ответ.** Предметом риска при принятии решений являются ресурсы:

1. Материальных, финансовых, информационных, интеллектуальных или недополученных доходов, трудовых.
2. Материальных, финансовых, информационных, интеллектуальных или недополученных.
3. Материальных, информационных, интеллектуальных или недополученных доходов, трудовых.
4. Только материальные ресурсы.

**Правильный ответ 1**

**27. Закончите фразу. Ответ следует записать с маленькой буквы, в именительном падеже.** Заключительным шагом в процессе принятия управленческих решений является:

**Правильный ответ** выбор наилучшей альтернативы

**28. Установите правильную последовательность.** Расположите этапы принятия решения в правильном порядке:

- 1) организация работ по реализации решения – обратная связь
- 2) возникновение проблем, по которым надо принять решение
- 3) выбор критериев, по которым будет принято решение

**Правильный ответ: 2-3-1**

**29. Установите правильную последовательность** этапов принятия управленческого решения в условиях риска

- А) Использование методов управления рисками при реализации управленческого решения.
- Б) Сравнение и выбор методов управления рисками.
- В) Контроль результатов.
- Г) Анализ проблемы, выявление и оценка риска
- Д) Принятие управленческого решения

**Правильный ответ: Г, Б, Д, А, В**

**30. Установите соответствие:** между условиями принятия управленческого решения (левый

столбец) и их сущностью.

1 определенность 2 риск 3 неопределенность 4 неясность

А для ряда событий вероятность неизвестна или бессмысленна

Б имеется информация о состоянии среды, известен конкретный результат для каждого события В известны вероятности реализации каждого события Г неизвестны цели, события, нет информации о последствиях решений

**Правильный ответ:** 1Б, 2В, 3А, 4Г

Инструкция по выполнению. При ответе на вопросы:

Выбрать один правильный ответ. Дополнить фразу, сопоставить, установить последовательность

Вопросы для самостоятельной подготовки к экзамену

1. В чём сущность управленческого решения и проблемы?
2. Какое место занимает процедура «Разработка управленческого решения» в механизме менеджмента?
3. В чём сущность и каково назначение признаков и требований к управленческим решениям?
4. В чём сущность и каково назначение классификации управленческих решений?
5. В чём сущность и каково назначение факторов, используемых при принятии управленческих решений?
6. Принятие решений на стадии планирования: в чём сущность и какие существуют этапы?. В чём сущность и каково назначение методов расписания и календарного планирования?
7. Методы сетевого планирования, расписания и календарного планирования при разработке управленческих решений: сущность, отличие, область использования.
8. В чём сущность и каково назначение алгоритма построения календарных планов-графиков?
9. В чём сущность и каково назначение уровней решений в организации? Решения, принимаемые на уровне индивида. Решения, принимаемые на уровне организации.
10. Анализ внешней среды и ее влияние на реализацию управленческих решений.
11. Анализ и оценка альтернатив действий.
12. Анализ проблемной ситуации.
13. Влияние социально-психологических качеств менеджера на разработку и выбор управленческих решений.
14. Горизонт планирования и неопределенность в принятии решений.
15. Использование компьютерных технологий при принятии управленческих решений и контроле за их реализацией.
16. Контроль и ответственность за реализацией управленческих решений.
17. Критерии выбора решений в условиях неопределенности: недостаточного основания, Вальде, Севиджа, Гурвица
18. Модели и критерии принятия решений при разных уровнях определенности хозяйственных ситуаций.
19. Модели выбора решений в условиях неопределенности. Основные признаки и оценка неопределенности.
20. Модели выбора решений в условиях риска.
21. Модели оценок и модели выбора решений. Их соотношение.
22. Модели прогнозирования и их использование при выборе решений.
23. Моделирование как инструмент процесса разработки управленческих решений.
24. Необходимость моделирования для процесса управления.
25. Неопределенность как одна из основных проблем выбора управленческих решений.
26. Общая постановка однокритериальной задачи выбора решений в условиях определенности обзор

27. Определение ограничений, отражающих влияние внешней среды и внутренних условий на управленческое решения.
28. Оптимизация хозяйствования в современной организации - цель процесса
29. Организация разработки решения.
30. Основные понятия теории принятия решений.
31. Основные элементы модели выбора решений.
32. Основные этапы процесса принятия и реализации управленческих решений.
33. Особенности групповых методов принятия решений.
34. Особенности принятия хозяйственных решений в условиях рыночных отношений.
35. Оценка степени и последствий риска.
36. Парето-оптимальные решения
37. Понятие модели и ее свойства
38. Постановка многокритериальной детерминированной задачи выбора решений
39. Проблемы многокритериальной оптимизации в моделях выбора решений.
40. Пути и средства повышения качества управленческих решений.
41. Разновидности риска.
42. Разработка решений в экстремальных ситуациях.
43. Разработка решений методом инновационных игр.
44. Риск и решение в рыночной экономике.
45. Роль мотивации руководителя в эффективности принимаемых решений.
46. Системный анализ и принятие управленческих решений.
47. Системы контроля за реализацией управленческих решений.
48. Современные методы анализа проблемных ситуаций.
49. Согласование целей субъекта и объекта при принятии управленческих решений.
50. Способы оценки эффективности управленческих решений. Критерии Сэвиджа, Гурвица.
51. Технология разработки управленческих решений.
52. Типология управленческих решений.
53. Условия и факторы, определяющие качество управленческих решений.
54. Функции решения в методологии и организации процесса управления.
55. Функции решения в методологии и организации процесса управления.
56. Характеристика типов моделей и классов управленческих решений.'
57. Эвристические методы поиска нестандартных решений.
58. Экспертные методы прогнозирования и принятия решений.
59. Этапы и организация реализации управленческих решений.
60. Эффективность решений и методики ее оценки.

## **6. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ**

Комплект оценочных средств хранится на кафедре, подлежит обновлению по мере необходимости. Для промежуточной аттестации в виде экзамена каждое ОС по дисциплине обновляется и утверждается за 14 дней до начала сессионного периода и хранится в недоступном месте от несанкционированного доступа. Ответственность несет кафедра.

Порядок проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по ОПОП регламентируются Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по программам высшего образования.

Текущий контроль успеваемости является формой контроля качества знаний обучающихся, осуществляемого в межсессионный период обучения с целью определения качества освоения ОПОП.

Текущий контроль успеваемости осуществляется: на лекциях, практических (семинарских) занятиях, в рамках контроля самостоятельной работы.

Обучающиеся заранее информируются о критериях и процедуре текущего контроля успеваемости преподавателями по соответствующей учебной дисциплине (модуля).

Успеваемость при текущем контроле характеризует объем и качество выполненной

обучающимся работы по дисциплине (модулю).

Педагогические виды и формы, используемые в процессе текущего контроля успеваемости обучающихся, определяются методической комиссией кафедры. Выбираемый вид текущего контроля обеспечивает наиболее полный и объективный контроль (измерение и фиксирование) уровня освоения результатов обучения по дисциплине.

Преподаватели предоставляют сведения о текущей успеваемости обучающихся в рамках проведения текущей аттестации в семестре в деканаты/ учебный отдел института в сроки, определенные внутренними распорядительными документами института.

В целях обеспечения текущего контроля успеваемости преподаватель проводит консультации.

Преподаватель, ведущий занятия семинарского типа, проводит аттестацию обучающихся за прошедший период. Аттестация проводится, если проведено не менее 3 практических (семинарских) или лабораторных занятий, в установленные деканатом сроки, не реже 1 раза за учебный семестр. Обучающиеся аттестуются путем выставления в соответствующую групповую ведомость записей по системе: «аттестован» или «не аттестован».

Преподаватель, проставляя итоги текущей аттестации, доводит результаты аттестации до сведения студенческой группы и объясняет причины отрицательной аттестации по запросу обучающегося.

При аттестации обучающихся учитываются следующие факторы:

- результаты работы на занятиях, показанные при этом знания по дисциплине (модулю), усвоение навыков практического применения теоретических знаний, степень активности на практических (семинарских) занятиях;
  - результаты и активность участия в семинарах и коллоквиумах;
  - результаты выполнения контрольных работ;
  - результаты и объем выполненных заданий в рамках самостоятельной работы обучающихся;
  - результаты личных бесед со студентами по материалу учебной дисциплины (модуля);
  - посещение студентами, семинарских и практических занятий, лабораторных работ;
  - своевременная ликвидация задолженностей по пройденному материалу, возникших вследствие пропуска занятий либо неудовлетворительных оценок по результатам работы на занятиях.
- результаты прохождения контрольных точек по дисциплине.

**Промежуточная аттестация** обучающихся института является формой контроля результатов обучения по дисциплине с целью комплексного определения соответствия уровня и качества знаний, умений и навыков обучающихся требованиям, установленным образовательной программой.

Формирование оценки текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины осуществляется с использованием пятибалльной системы оценки знаний обучающихся.

Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций. Процедуры оценивания включают в себя текущий контроль и промежуточную аттестацию.

Текущий контроль успеваемости проводится с использованием оценочных средств, представленных в п. 5 данного приложения. Результаты текущего контроля доводятся до сведения студентов до промежуточной аттестации. Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена. Экзамен проводится по расписанию экзаменационной сессии в письменном виде. Количество вопросов в экзаменационном задании – 30. Проверка ответов и объявление результатов производится в день экзамена. Результаты аттестации заносятся в экзаменационную ведомость и зачетную книжку студента. Студенты, не прошедшие промежуточную аттестацию по графику сессии, должны ликвидировать задолженность в установленном порядке.

## **7. ОСОБЕННОСТИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ ДЛЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С**

## ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ

Адаптированные оценочные материалы содержатся в адаптированной ОПОП. Обучение обучающихся с ограниченными возможностями здоровья при необходимости осуществляется на основе адаптированной рабочей программы с использованием специальных методов обучения и дидактических материалов, составленных с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья таких обучающихся (обучающегося).

Самостоятельная работа обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов позволяет своевременно выявить затруднения и отставание и внести коррективы в учебную деятельность. Конкретные формы и виды самостоятельной работы обучающихся лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов устанавливаются преподавателем. Выбор форм и видов самостоятельной работы, обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов осуществляется с учетом их способностей, особенностей восприятия и готовности к освоению учебного материала. Формы самостоятельной работы устанавливаются с учетом индивидуальных психофизических особенностей (устно, письменно на бумаге или на компьютере, в форме тестирования, электронных тренажеров и т.п.).

Основные формы представления оценочных средств – в печатной форме или в форме электронного документа. Для обучающихся с нарушениями зрения предусматривается возможность проведения текущего и промежуточного контроля в устной форме. Для обучающихся с нарушениями слуха предусматривается возможность проведения текущего и промежуточного контроля в письменной форме.

Таблица 7.1. Категории обучающихся с ОВЗ, способы восприятия ими информации и методы их обучения.

| Категории обучающихся по нозологиям           |                                                                             | Методы обучения                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| с нарушениями и зрения                        | Слепые. Способ восприятия информации: осязательно-слуховой                  | Аудиально-кинестетические, предусматривающие поступление учебной информации посредством слуха и осязания. Могут использоваться при условии, что визуальная информация будет адаптирована для лиц с нарушениями зрения;                                                                                                                                                                                    |
|                                               | Слабовидящие. Способ восприятия информации: зрительно-осязательно-слуховой  | визуально-кинестетические, предполагающие передачу и восприятие учебной информации при помощи зрения и осязания; аудио-визуальные, основанные на представлении учебной информации, при которых задействовано зрительное и слуховое восприятие; аудио-визуально-кинестетические, базирующиеся на представлении информации, которая поступает по зрительному, слуховому и осязательному каналам восприятие. |
| С нарушениями и слуха                         | Глухие. Способ восприятия информации: зрительно-осязательный                | визуально-кинестетические, предполагающие передачу и восприятие учебной информации при помощи зрения и осязания. Могут использоваться при условии, что аудиальная информация будет адаптирована для лиц с нарушениями слуха;                                                                                                                                                                              |
|                                               | Слабослышащие. Способ восприятия информации: Зрительно-осязательно-слуховой | аудио-визуальные, основанные на представлении учебной информации, при которых задействовано зрительное и слуховое восприятие; аудиально-кинестетические, предусматривающие поступление учебной информации посредством слуха и осязания; аудио-визуально-кинестетические, базирующиеся на представлении информации, которая поступает по зрительному, слуховому и осязательному каналам восприятие.        |
| С нарушениями и опорно-двигательного аппарата | Способ восприятия информации: зрительно-осязательно-                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>— визуально-кинестетические;</li> <li>— аудио-визуальные;</li> <li>— аудиально-кинестетические;</li> <li>— аудио-визуально-кинестетические.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                             |

Таблица 7.2. – Способы адаптации образовательных ресурсов.

Условные обозначения:

«+» —образовательный ресурс, не требующий адаптации;

«АФ» — адаптированный формат к особенностям приема-передачи информации обучающихся инвалидов и лиц с ОВЗ формат образовательного ресурса, в том числе с использованием специальных технических средств;

«АЭ»— альтернативный эквивалент используемого ресурса

| Категории обучающихся по нозологиям         |               | Образовательные ресурсы |                                                                            |                                                |                                                 |                                                                                   |
|---------------------------------------------|---------------|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
|                                             |               | Электронные             |                                                                            |                                                |                                                 | Печатные                                                                          |
|                                             |               | мультимедиа             | графические                                                                | аудио                                          | текстовые, электронные аналоги печатных изданий |                                                                                   |
| С нарушениями зрения                        | Слепые        | АФ                      | АЭ (например, создание материальной модели графического объекта (3Dмодели) | +                                              | АЭ (например, аудио описание)                   | АЭ (например, печатный материал, выполненный рельефно-точечным шрифтом Л. Брайля) |
|                                             | Слабовидящие  | АФ                      | АФ                                                                         | +                                              | АФ                                              | АФ                                                                                |
| С нарушениями слуха                         | Глухие        | АФ                      | +                                                                          | АЭ (например, текстовое описание, гиперссылки) | +                                               | +                                                                                 |
|                                             | Слабослышащие | АФ                      | +                                                                          | АФ                                             | +                                               | +                                                                                 |
| С нарушениями опорно-двигательного аппарата |               | +                       | +                                                                          | +                                              | +                                               | +                                                                                 |

Таблица 7.3. - Формы контроля и оценки результатов обучения инвалидов и лиц с ОВЗ

| Категории обучающихся по нозологиям         | Форма контроля и оценки результатов обучения                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| С нарушениями зрения                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>– устная проверка: дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.;</li> <li>– с использованием компьютера и специального ПО: работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, дистанционные формы, если позволяет острота зрения - графические работы и др.</li> </ul>     |
| С нарушениями слуха                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>– письменная проверка: контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, письменные коллоквиумы, отчеты и др.;</li> <li>– с использованием компьютера и специального ПО: работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, графические работы, дистанционные формы и др.</li> </ul> |
| С нарушениями опорно-двигательного аппарата | <ul style="list-style-type: none"> <li>– письменная проверка, с использованием специальных технических средств (альтернативных средства ввода, управления компьютером и др.): контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, письменные коллоквиумы, отчеты и др.;</li> <li>– устная проверка, с использованием специальных технических средств</li> </ul>        |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>(средств коммуникаций): дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.;</p> <p>– с использованием компьютера и специального ПО (альтернативных средств ввода и управления компьютером и др.): работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, Графические работы, дистанционные формы - предпочтительнее обучающимся, ограниченным в передвижении и др.</p> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### **7.1. ЗАДАНИЯ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ ДЛЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ**

Текущий контроль и промежуточная аттестация обучающихся инвалидов и лиц с ОВЗ осуществляется с использованием оценочных средств, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации, в том числе с использованием специальных технических средств.

Текущий контроль успеваемости для обучающихся инвалидов и лиц с ОВЗ направлен на своевременное выявление затруднений и отставания в обучении и внесения коррективов в учебную деятельность. Возможно осуществление входного контроля для определения его способностей, особенностей восприятия и готовности к освоению учебного материала.

### **7.2. ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ДЛЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ**

Форма промежуточной аттестации устанавливается с учетом индивидуальных психофизических особенностей (устно, письменно на бумаге, письменно на компьютере, в форме тестирования и т.п.). При необходимости обучающимся предоставляется дополнительное время для подготовки ответа. Промежуточная аттестация, при необходимости, может проводиться в несколько этапов. Для этого рекомендуется использовать рубежный контроль, который является контрольной точкой по завершению изучения раздела или темы дисциплины, междисциплинарного курса, практик и ее разделов с целью оценивания уровня освоения программного материала. Формы и срок проведения рубежного контроля определяются