


ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ИНКЛЮЗИВНОГО ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-  
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

---

Кафедра управления и предпринимательства

«Утверждаю»

Зав. кафедрой

 О.Б.Репкина

«10» июля 2020

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ  
ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

**Б1.Б.08 Методы принятия управленческих решений**

наименование дисциплины / практики

**38.03.02. Менеджмент**

шифр и наименование направления подготовки

**Управление малым бизнесом**

**Международный менеджмент**

наименование профиля подготовки

Составитель / составители: проф. Аллахвердиева Л.М.

Фонд оценочных средств рассмотрен и одобрен на заседании  
кафедры управления и предпринимательства  
протокол № 17 от «10» июля 2020 г.

## Содержание

1. Паспорт фонда оценочных средств
2. Перечень оценочных средств
3. Описание показателей и критериев оценивания компетенций
4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания результатов обучения, характеризующих этапы формирования компетенций
5. Материалы для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации

## 1. Паспорт фонда оценочных средств

по дисциплине «Методы принятия управленческих решений»

Таблица 1.

№ п/п	Контролируемые разделы (темы), дисциплины <sup>1</sup>	Коды компетенций	Оценочные средства - наименование	
			текущий контроль	промежуточная аттестация
1	Тема 1.1 Природа процесса принятия решения. Понятие, значение и функции управленческого решения	ОПК-2 ОПК-6	коллоквиум	Вопросы к экзамену
2.	Тема 1.2. Современные концепции и принципы выработки решения	ОПК-2 ОПК-6	дискуссия	Вопросы к экзамену
3.	Тема 1.3 Типология управленческих решений и предъявляемые к ним требования	ОПК-2 ОПК-6	дискуссия	Вопросы к экзамену
4.	Тема 1.4. Основные элементы процесса принятия управленческих решений	ОПК-2 ОПК-6	коллоквиум	Вопросы к экзамену
5.	Тема 1.5 Особенности принятия решений в различных организациях	ОПК-2 ОПК-6	дискуссия	Вопросы к экзамену
6.	Тема 1.6. Роль и значение лица, принимающего решения	ОПК-2 ОПК-6	коллоквиум	Вопросы к экзамену
7.	Тема 2.1. Основные этапы процесса принятия управленческого решения	ОПК-2 ОПК-6	коллоквиум	Вопросы к экзамену
8.	Тема 2.2. Методы и модели, используемые при принятии управленческого решения	ОПК-2 ОПК-6	проект	Вопросы к экзамену
9	Тема 2.3. Анализ внешней среды и ее влияния на принятие и реализацию управленческого решения	ОПК-2 ОПК-6	проект	Вопросы к экзамену

<sup>1</sup> Наименование раздела (темы) берется из рабочей программы дисциплины.

10	Тема 2.4. Анализ внутренней среды. Роль мотивации и организационной культуры при разработке и реализации управленческого решения	ОПК-2 ОПК-6	коллоквиум	Вопросы к экзамену
11	Тема 2.5. Власть и организационная иерархия при разработке и принятии управленческого решения	ОПК-2 ОПК-6	дискуссия	Вопросы к экзамену
12	Тема 2.6. Эффективность и качество решений. Приемы и методы разработки оптимальных решений	ОПК-2 ОПК-6	дискуссия	Вопросы к экзамену
13	Тема 3.1. Организация выполнения управленческого решения	ОПК-2 ОПК-6	опрос	Вопросы к экзамену
14	Тема 3.2. Стимулирование и кадровое обеспечение реализации управленческого решения	ОПК-2 ОПК-6	выполнение кейса	Вопросы к экзамену

Таблица 2.

Перечень компетенций:

Код компетенции	Содержание компетенции
ОПК-2	способность находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений
ОПК-6	владение методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций

## 2. Перечень оценочных средств<sup>2</sup>

Таблица 3.

№	Наименование оценочного средства	Характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в ФОС
1	Кейс-задача	Проблемное задание, в котором обучающемуся предлагают осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию, необходимую для решения данной проблемы.	Задания для решения кейс-задачи
2	Дискуссия	Оценочное средство, позволяющее включить обучающихся в процесс обсуждения спорного вопроса, проблемы и оценить их умение аргументировать собственную точку зрения.	Перечень тем для проведения дискуссии
3	Тест	Средство, позволяющее оценить уровень знаний обучающегося путем выбора им одного из нескольких вариантов ответов на поставленный вопрос. Возможно использование тестовых вопросов, предусматривающих ввод обучающимся короткого и однозначного ответа на поставленный вопрос.	Тестовые задания
4	Опрос	Средство контроля усвоения учебного материала темы, раздела или разделов дисциплины, организованное как учебное занятие в виде ответов обучающихся на задаваемые им вопросы.	Вопросы по темам/разделам дисциплины
5	Коллоквиум	Средство контроля усвоения учебного материала темы, раздела или разделов дисциплины, организованное как учебное занятие в виде собеседования преподавателя с обучающимися.	Перечень вопросов для коллоквиума
6	Проект	Конечный продукт, получаемый в результате планирования и выполнения комплекса учебных и исследовательских заданий. Позволяет оценить умения обучающихся самостоятельно конструировать свои знания в процессе решения практических задач и проблем, ориентироваться в информационном пространстве и уровень сформированности аналитических, исследовательских навыков, навыков практического и творческого мышления. Может выполняться в индивидуальном порядке или группой обучающихся.	Темы групповых и/или индивидуальных проектов

## 3. Описание показателей и критериев оценивания результатов обучения на различных этапах формирования компетенций

Таблица 4.

<sup>2</sup> Указываются оценочные средства, применяемые в ходе реализации рабочей программы данной дисциплины.

Код компетенции	Уровень освоения компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Критерии оценивания результатов обучения
ОПК-2 ОПК-6		<b>Знает</b>	
	Недостаточный уровень Оценка «не зачтено», «неудовлетворительно»	ОПК-2.3-1. Основные категории и специфику их понимания в теории принятия управленческих решений ОПК-6.3-1. Основы теории разработки и принятия решений в управлении	Студент не знает, не понимает главные положения в изученном материале и способен дать краткую характеристику основным идеям проработанного материала дисциплины. Не знает теоретические основы теории разработки и принятия решений в управлении; сущность процесса принятия управленческих решений, условия и факторы их качества, основы теории разработки и принятия решений в управлении; основные методы принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций.
	Базовый уровень Оценка, «зачтено», «удовлетворительно»	ОПК-2.3-1. Основные категории и специфику их понимания в теории принятия управленческих решений ОПК-6.3-1. Основы теории разработки и принятия решений в управлении	Студент знает, понимает, выделяет главные положения в изученном материале и способен дать краткую характеристику основным идеям проработанного материала дисциплины. Студент знает теоретические основы теории разработки и принятия решений в управлении; сущность процесса принятия управленческих решений, условия и факторы их качества, основы теории разработки и принятия решений в управлении; основные методы принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций. Показывает глубокое знание и понимание проблем и тенденций в рассматриваемой области.
	Средний уровень Оценка «зачтено», «хорошо»	ОПК-2.3-1. Основные категории и специфику их понимания в теории принятия управленческих решений ОПК-6.3-1. Основы теории разработки и принятия решений в управлении	Студент способен самостоятельно выделять главные положения в изученном материале. Студент знает основные проблемы теории разработки и принятия решений в управлении; сущность процесса принятия управленческих решений, условия и факторы их качества, основы теории разработки и принятия решений в управлении; основные методы принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций.
	Высокий уровень Оценка «зачтено», «отлично»	ОПК-2.3-1. Основные категории и специфику их понимания в теории принятия управленческих решений ОПК-6.3-1. Основы теории разработки и принятия решений в управлении	Студент знает, понимает, выделяет главные положения в изученном материале и способен дать краткую характеристику основным идеям проработанного материала дисциплины. Студент знает теорию разработки и принятия решений в управлении; сущность процесса принятия управленческих решений, условия и факторы их качества, основы теории разработки и принятия решений в управлении; основные методы принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций.
		<b>Умеет</b>	
Базовый уровень	ОПК-2.3-1. Основные категории и специфику их понимания в теории принятия управленческих решений	Студент испытывает затруднения при анализе и поиске организационно-управленческих решений и нести за них ответственность; оценивать социальную значимость принимаемых организационно-управленческих решений,	

		ОПК-6.3-1. Основы теории разработки и принятия решений в управлении	практически применять знания в сфере теории разработки и принятия решений в управлении;  Студент испытывает затруднения в практическом использовании методов принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций, обосновать решения в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций.
Средний уровень		ОПК-2.3-1. Основные категории и специфику их понимания в теории принятия управленческих решений ОПК-6.3-1. Основы теории разработки и принятия решений в управлении	Студент умеет самостоятельно находить организационно-управленческие решения и нести за них ответственность; оценивать социальную значимость принимаемых организационно-управленческих решений, практически применять знания в сфере теории разработки и принятия решений в управлении;  Студент умеет практически использовать методы принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций, обосновать решения в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций.
Высокий уровень		ОПК-2.3-1. Основные категории и специфику их понимания в теории принятия управленческих решений ОПК-6.3-1. Основы теории разработки и принятия решений в управлении	Студент умеет анализировать, находить организационно-управленческие решения и нести за них ответственность; оценивать социальную значимость принимаемых организационно-управленческих решений, практически применять знания в сфере теории разработки и принятия решений в управлении;  Студент умеет практически использовать методы принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций, обосновать решения в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций.
		<b>Владеет</b>	
Базовый уровень		ОПК-2.3-1. Основные категории и специфику их понимания в теории принятия управленческих решений ОПК-6.3-1. Основы теории разработки и принятия решений в управлении	Студент владеет основными навыками принятия организационно-управленческих решений; методами принятия оптимальных организационно-управленческих решений с учетом их социальной значимости, навыками применения теоретических знаний в сфере теории разработки и принятия решений в практике управления организацией;  Студент владеет основными методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций.
Средний уровень		ОПК-2.3-1. Основные категории и специфику их понимания в теории принятия управленческих решений ОПК-6.3-1. Основы теории разработки и принятия решений в управлении	Студент владеет знаниями всего изученного материала, владеет основными навыками принятия организационно-управленческих решений; методами принятия оптимальных организационно-управленческих решений с учетом их социальной значимости, навыками применения теоретических знаний в сфере теории разработки и принятия решений в практике управления организацией;



		управлении	Студент хорошо владеет основными методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций.
	Высокий уровень	ОПК-2.3-1. Основные категории и специфику их понимания в теории принятия управленческих решений ОПК-6.3-1. Основы теории разработки и принятия решений в управлении	Студент владеет знаниями всего изученного материала, владеет навыками принятия организационно-управленческих решений; методами принятия оптимальных организационно-управленческих решений с учетом их социальной значимости, навыками применения теоретических знаний в сфере теории разработки и принятия решений в практике управления организацией;  Студент отлично владеет основными методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций.

#### **4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания результатов обучения**

##### **Кейсовые технологии как средство формирования компетенций**

Кейс-задание представляет собой проблемную ситуацию, предлагаемую студентам в качестве задачи для анализа и поиска решения. С помощью этого метода студенты имеют возможность проявить и совершенствовать свои аналитические и оценочные навыки, формулировать эффективные и наиболее рациональные управленческие решения на основе результатов финансового анализа деятельности организации.

Цели выполнения студентами кейс-задания:

- развитие у студентов аналитического мышления;
- развитие у студентов практических навыков работы;
- формирование у студентов навыков разработки эффективных управленческих решений;
- повышение мотивации студентов к обучению и профессиональному развитию.

Само название метода говорит о том, что для разбора будет представлена какая-то ситуация. Нередко кейсом может являться какое-либо художественное или публицистическое произведение, где присутствуют все необходимые элементы: действующие лица со всеми характеристиками, включая внутренний мир, переживания, мысли, мотивы и т.д. Может предлагаться и описание ближайшего окружения основных персонажей, а также взаимоотношений между ними.

Контекст кейса (деятельный, эмоциональный, социальный, психологический) может сбивать участников кейса с толку, чтобы они не могли изначально уловить даже намёки на поставленную проблему. В ряде случаев контекст кейса включает в себя очертания отвлекающих и ложных проблем. Исходя из этого, результат работы по кейсу зависит от того, насколько качественно и грамотно будут устранены отвлекающие моменты.

Этапы выполнения кейс-задания и рекомендации студентам:

1. Знакомство с содержанием кейса
2. Диагностика ситуации

С целью анализа ситуации метод кейсов включает в себя и этап диагностики ситуаций, который состоит из трёх частей:

Первая часть – описывается реальное состояние объекта с учётом конкретных параметров

Вторая часть – определяется должное быть состояние объекта с учётом конкретных параметров

Третья часть – сравниваются реальное и должное быть состояние объекта

В том случае, если различий не найдено, то практическая деятельность с объектом может быть продолжена. Если же различия удаётся зафиксировать, то определяется тип этих различий и разрабатываются возможные способы их устранения.

3. Выработка альтернатив

Выработка альтернатив является ещё одним этапом диагностики ситуации. Он направлен на поиск альтернатив, при помощи которых проблемная ситуация может быть разрешена. Но данный этап можно считать качественно новой фазой диагностики. Основная задача состоит в том, чтобы определить все варианты, посредством которых проблема может быть решена. Результатом должна стать выработка нескольких вариантов, детальный разбор которых задаст темп дальнейшей работе.

4. Обсуждение выводов

Этот этап считается завершающим. Во время него преподаватель обсуждает с учащимися выявленные ими в ходе кейса проблемы. В большинстве случаев, в самом начале дискуссии определяется её цель и предполагаемые результаты, а также задаётся конкретное для беседы время. В процессе дискуссии очень важно, чтобы мог высказаться каждый участник, но при этом его позиция должна быть аргументирована и уточнена. Также подразумевается и активизация тех участников, которые занимают в обсуждении пассивную позицию, и сдерживание наиболее активных.

В качестве завершения можно использовать такие варианты:

Представить краткое резюме, основанное на выводах, сделанных в течение занятия.

Задать дополнительные вопросы, которые в процессе не были затронуты.

Предоставить новые данные (если диагностика кейса не позволила решить проблему, можно предложить дополнительные данные на тему дальнейшего развития событий, реализованных в кейсе).

Позволить обучающимся подвести итоги (резюме могут быть как индивидуальными, так и групповыми, их подача может быть устной или письменной, а озвучены они могут быть либо в конце текущего занятия, либо в начале следующего).

### **Методические рекомендации по подготовке к устному опросу**

Подготовка к опросу проводится в ходе самостоятельной работы студентов и включает в себя повторение пройденного материала по вопросам предстоящего опроса. Помимо основного материала студент должен изучить дополнительную рекомендованную литературу и информацию по теме, в том числе с использованием Интернет-ресурсов. В среднем, подготовка к устному опросу по одному семинарскому занятию занимает от 2 до 3 часов в зависимости от сложности темы и особенностей организации студентом своей самостоятельной работы. Опрос предполагает устный ответ студента на один основной и несколько дополнительных вопросов преподавателя. Ответ студента должен представлять собой развёрнутое, связанное, логически выстроенное сообщение. При выставлении оценки преподаватель учитывает правильность ответа по содержанию, его последовательность, самостоятельность суждений и выводов, умение связывать теоретические положения с практикой, в том числе и с будущей профессиональной деятельностью.

### **Дискуссия в процессе обучения**

Подготовка и проведение дискуссии является значимым этапом освоения учебного материала, а также выступает одной из форм контроля выполнения студентом самостоятельной работы по конкретным разделам учебных дисциплин.

Дискуссия (от лат. *discussio* — «исследование») - это публичный диалог, в процессе которого сталкиваются различные, противоположные точки зрения. Целью дискуссии является выяснение и сопоставление позиций, поиск правильного решения, выявление истинного мнения. Учебная дискуссия отличается тем, что ее проблематика нова лишь для группы лиц, участвующих в дискуссии; ее ориентировочный результат известен организатору. Цель учебной дискуссии – овладение участниками методами ведения обсуждения, поиска и формулирования аргументов, их анализа. Грамотно организованная учебная дискуссия является фактором развития коммуникативных и аналитических способностей, позволяет выявить уровень представлений по определенной теме, проблеме.

Форма дискуссии представляет собой обмен мнениями во всех его формах. Соответствующий метод обучения заключается в проведении обсуждений по конкретной проблеме.

Последовательность этапов дискуссии включает:

- поиск и определение проблемы (затруднения), решаемые групповыми методами (путем выработки общего подхода, достижения согласия);
- формулировка проблемы в ходе группового анализа, обсуждения; анализ проблемы;
- попытки найти решение проблемы (они могут представлять собой процесс, включающий обсуждение, сбор данных, привлечение дополнительных источников информации и т.д.; группа делает предварительные выводы, проводит сбор мнений и т.д., продвигаясь к согласию).

На первом этапе осуществляется выбор темы. Тема может быть предложена преподавателем, подсказана конкретной ситуацией/событием или определена на основе предварительной беседы. Для обеспечения результативности дискуссии предполагается глубокое изучение вопроса, который будет обсуждаться.

Второй этап — это собственно проведение дискуссии. Дискуссия открывается вступительным словом ведущего. Он объявляет тему, дает ее обоснование, выделяет предмет спора — положения и суждения, подлежащие обсуждению. Участники дискуссии должны четко представлять, что является пунктом разногласий, а также убедиться, что нет терминологической путаницы, что они в одинаковых значениях используют слова. Поэтому ведущий определяет основные понятия через дефиницию, контрастные явления, конкретизаторы (примеры), синонимы и т. п. Стороны аргументируют защищаемый тезис, а также возражения по существу изложенных точек зрения, задают вопросы разных типов.

Успех дискуссии во многом зависит от ведущего, которому необходимо:

заинтересовать участников дискуссии, настроить их на полемический лад, создать обстановку, при которой каждый студент не только не стеснялся бы высказывать свое мнение, но и стремился его отстаивать;

не препятствовать желающим выступать, но и не принуждать к выступлению, стараться, чтобы сформировалась атмосфера искренности и откровенности;

стимулировать активность участников, задавать острые, активизирующие вопросы, если спор начинает гаснуть.

В этом помогают следующие приемы: парадокс, неожиданное суждение, своеобразное мнение, резко расходящееся с общепринятым, даже противоречащее на первый взгляд здравому смыслу; неожиданный вопрос; реплика – краткое возражение, замечание с места, которое тоже настраивает на дискуссию, свидетельствует об активности слушателя, его желании уяснить вопрос, проверить свою точку зрения. сопоставить различные точки зрения, обобщить их с тем, чтобы позиции участников дискуссии были представлены как можно отчетливее, направлять дискуссию в русло намеченной цели; не исправлять заблуждающихся, предоставлять такую возможность слушателям; когда это целесообразно, вопрос, адресованный ведущему, переадресовать слушателям; корректировать, направлять дискуссионный диалог на соответствие его цели, теме, подчеркивая то общее, что есть во фразах спорящих; выбрать подходящий момент для окончания дискуссии, не нарушая логику развития спора.

Любой спор, даже идущий по всем правилам логики, может погубить одно обстоятельство: если участники дискуссии забывают об этике спора.

Для студентов крайне важно помнить о правилах спора, к которым относятся следующие:

- прежде чем выступать, следует определить, какова необходимость вступать в спор;
- необходимо тщательно продумать то, о чем будете говорить;

- краткое и ясное изложение своей точки зрения: речь должна быть весома и убедительна;
- лучшим доказательством или способом опровержения являются точные и бесспорные факты; если доказана ошибочность мнения, следует признать правоту своего «противника»;
- начинайте возражать только тогда, когда вы уверены, что мнение собеседника действительно противоречит вашему;
- вначале приводите только сильные доводы, а о слабых говорите после и как бы вскользь;
- следите за тем, чтобы в ваших рассуждениях не было логических ошибок;
- необходимо помнить о культуре общения, уметь выслушать другого, уловить его позицию, не повышать голос, не прерывать выступающего, не делать замечаний, касающихся личных качеств участников обсуждения, избегать поспешных выводов; не следует вступать в пререкания с ведущим по ходу проведения дискуссии, в процессе спора старайтесь убедить, а не уязвить оппонента.

На третьем заключительном этапе подводятся итоги дискуссии.

В конце отмечается, достигнут ли результат, формируется вариант согласованной точки зрения или обозначаются выявленные противоположные позиции, их основная аргументация. Ведущий в заключительном слове характеризует состояние вопроса, а также отмечает наиболее конструктивные, убедительные выступления, тактичное поведение некоторых коммуникантов.

На данном этапе студентам предлагается оценить результативность дискуссии по следующим критериям:

- системность, точность и логичность изложенных аргументов;
- последовательность, ясность и полнота сделанных выводов;
- умение слушать оппонентов, принимать и оценивать их позицию;
- владение культурой речи, степень включенности в дискуссию каждого участника и проявления интереса к обсуждаемым вопросам.

Дискуссия требует строгого распределения времени. Время - чрезвычайно большая ценность. На каждое выступление в дискуссии отводится не более 3 минут. По истечении этого времени выступающему дается шанс кратко завершить свою мысль и аргументы, после чего он лишается слова. Для изложения мнения эксперта или программного выступления отводится от 5 до 15 минут.

### **Оценка знаний в ходе проведения коллоквиума**

Коллоквиумом называется собеседование преподавателя и студента по заранее определенным контрольным вопросам. Целью коллоквиума является формирование у студента навыков анализа теоретических проблем на основе самостоятельного изучения учебной и научной литературы. На коллоквиум выносятся крупные, проблемные, нередко спорные теоретические вопросы. От студента требуется:

- владение изученным в ходе учебного процесса материалом, относящимся к рассматриваемой проблеме;
- знание разных точек зрения, высказанных в научной литературе по соответствующей проблеме, умение сопоставлять их между собой;
- наличие собственного мнения по обсуждаемым вопросам и умение его аргументировать.

Коллоквиум - это не только форма контроля, но и метод углубления, закрепления знаний студентов, так как в ходе собеседования преподаватель разъясняет сложные вопросы, возникающие у студента в процессе изучения данного источника. Однако коллоквиум не

консультация и не экзамен. Его задача добиться глубокого изучения отобранного материала, пробудить у студента стремление к чтению дополнительной социологической литературы.

Подготовка к коллоквиуму начинается с установочной консультации преподавателя, на которой он разъясняет развернутую тематику проблемы, рекомендует литературу для изучения и объясняет процедуру проведения коллоквиума. Как правило, на самостоятельную подготовку к коллоквиуму студенту отводится 2-3 недели. Методические указания состоят из рекомендаций по изучению источников и литературы, вопросов для самопроверки и кратких конспектов ответа с перечислением основных фактов и событий, относящихся к пунктам плана каждой темы. Это должно помочь студентам целенаправленно организовать работу по овладению материалом и его запоминанию. При подготовке к коллоквиуму следует, прежде всего, просмотреть конспекты лекций и практических занятий и отметить в них имеющиеся вопросы коллоквиума. Если какие-то вопросы вынесены преподавателем на самостоятельное изучение, следует обратиться к учебной литературе, рекомендованной преподавателем в качестве источника сведений.

Коллоквиум проводится в форме индивидуальной беседы преподавателя с каждым студентом или беседы в небольших группах (2-3 человека). Обычно преподаватель задает несколько кратких конкретных вопросов, позволяющих выяснить степень добросовестности работы с литературой, проверяет конспект. Далее более подробно обсуждается какая-либо сторона проблемы, что позволяет оценить уровень понимания. По итогам коллоквиума выставляется дифференцированная оценка по пятибалльной системе.

## **5. Материалы для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации**

### **Вопросы для коллоквиума**

#### **Тема 1.1 Природа процесса принятия решения. Понятие, значение и функции управленческого решения**

1. Предмет и задачи курса. Природа процесса принятия решения.
  2. Сущность и роль решений в процессе управления. Управленческие решения в системе менеджмента.
  3. Связь науки об управленческих решениях с другими науками об управлении.
  4. Основные понятия теории принятия решений. Современный этап развития теории принятия решений.
  5. Методы, структура и категории теории принятия решений.
  6. Особенности и отличия управленческого решения от других видов решений.
- Сфера принятия управленческих решений.
7. Функции принятия решения в методологии и организации процесса управления.
  8. Место и значение решений в управлении организацией. Области принятия решений в организациях.
  9. Принятие решений как одно из основных направлений работы менеджера.
  10. Управление людьми и принятие решений.

Контролируемые компетенции: ОПК-2, ОПК-6

Оценка компетенций осуществляется в соответствии с таблицей 4.

#### **Тема 1.4. Основные элементы процесса принятия управленческих решений**

1. Структурная организация процессов принятия управленческих решений.
2. Составные элементы процесса принятия управленческих решений.
3. Выбор варианта и реализация решения проблемы
4. Сопоставление фактических результатов с ожидаемыми.
5. Характеристика механизма принятия управленческого решения.
6. Механизмы вертикальной и горизонтальной координации принятия решения.
7. Факторы, влияющие на процесс принятия решений.
8. Использование информационных технологий в принятии решений

#### **Тема 1.6. Роль и значение лица, принимающего решения**

1. Роль руководителя организации и его влияние на процессы принятия управленческих решений в организации.
2. Влияние авторитета личности на процесс разработки и принятия управленческого решения.
3. Сущность и виды ответственности руководителя при принятии решений.
4. Отличия индивидуального и группового принятия решений.
5. Преимущества и недостатки индивидуального принятия решений.
6. Правила принятия коллективных решений.

#### **Тема 2.1. Основные этапы процесса принятия управленческого решения**

1. Постановка проблемы и анализ проблемной ситуации.
2. Установление характера проблемы, её масштабов и природы. Оценка размера средств для ее решения и степени ее серьезности.
3. Выявление ограничений и определение альтернатив.
4. Выявление внешних и внутренних причин проблемы.
5. Оценка возможности принятия оптимальных решений.
6. Определение возможных действий, устраняющие причины проблемы.
7. Разработка альтернативных решений, их оценка и отбор альтернатив с наиболее благоприятными общими последствиями.
8. Окончательное принятие решения. Реализация решения.

#### **Тема 2.4. Анализ внутренней среды. Роль мотивации и организационной культуры при разработке и реализации управленческого решения**

1. Внутренняя среда организации - основной объект управленческих решений.
2. Управленческий анализ как процесс анализа состояния деятельности организации.
3. Основные группы факторов внутренней среды.
4. Внутренние переменные как ситуационные факторы внутри организации.
5. Понятие мотивации, её роль в работе менеджера.
6. Учет особенностей организационной культуры компании в принятии управленческих решений.
7. Подходы к измерению эффективности корпоративной культуры компании.
8. Организационная культура компании как позитивный фактор для принятия эффективных управленческих решений.
9. Управленческие решения, нацеленные на развитие или изменение организационной культуры.

#### **Тема 3.3. Обеспечение эффективного контроля за исполнением управленческого решения**

1. Решения как инструмент реализации изменений в функционировании и развитии предприятий. Эффективность решений.
2. Особенности оценки эффективности управленческого решения, составляющие эффективности. Методологические подходы к оценке эффективности решений.

3. Суть и содержание понятий «качество управленческой деятельности», «качество управленческого решения».
4. Значение стандартизации процессов управления качеством процесса разработки и принятия управленческого решения.
5. Понятие «супероптимальное решение».
6. Место супероптимальных решений среди качественных и эффективных.
7. Роль синергического эффекта в формировании супероптимальных решений.
8. Приемы и методы разработки супероптимальных решений.

**Темы для дискуссии, полемики, диспута, дебатов:**

### **Тема 1.2. Современные концепции и принципы выработки решения**

1. Функции решения в методологии и организации процесса управления.
2. Законы управления, влияющие на принятие управленческих решений. Взаимосвязь концепций и принципов.
3. Классификация критериев и школ выбора управленческого решения.
4. Концепция как обобщенная система взглядов на рассматриваемый объект.
5. Концепции эмоциональных и рациональных решений.
6. Концепции «наилучшего решения» как выбор лучшей альтернативы.
7. Концепции «максимизации полезности» и «имманентной иррациональности» как две полюсные концепции в теории принятия решений.
8. Концепция ограниченной рациональности.
9. Принципы разработки управленческих решений.
10. Основные принципы, на которых основывается процесс принятия решений.

### **Тема 1.3 Типология управленческих решений и предъявляемые к ним требования**

1. Основные виды классификации управленческих решений и их основания.
2. Ситуационные концепции управления процессом принятия решений.
3. Современные подходы к классификации управленческих решений: по числу влияющих на решение субъектов, по характеру процесса принятия решений и др.
4. Стратегические и тактические решения, их особенности и взаимосвязь.

### **Тема 1.5 Особенности принятия решений в различных организациях**

1. Сравнительная характеристика особенностей принятия решения в бизнес-организациях и в системе государственного и муниципального управления.
2. Зависимость принятия решения в организациях от типа менеджмента.
3. Типы менеджмента по взаимодействию с объектом управления и алгоритмы принятия решения при различных типах менеджмента.
4. Характеристика специфических функций управленческого решения (направляющая, координирующая, мотивирующая и т.п.).

### **Тема 2.5. Власть и организационная иерархия при разработке и принятии управленческого решения**

1. Централизация и децентрализация процесса разработки решения.
2. Влияние авторитета личности на процесс разработки и принятия управленческого решения.
3. Понятие социально - психологической согласованности при принятии и реализации управленческих решений.
4. Причины возникновения конфликтов в процессе принятия и реализации управленческого решения и их классификация.



5. Конструктивная роль конфликтов.
6. Управление конфликтными ситуациями в процессе принятия и реализации управленческого решения.

### **Тема 2.6. Эффективность и качество решений. Приемы и методы разработки оптимальных решений**

1. Понятие эффективности в принятии управленческих решений.
2. Объективные и субъективные факторы, определяющие эффективность решений Приемы и методы разработки эффективных решений.
3. Особенности и методы разработки оптимальных решений.
4. Роль анализа внешней и внутренней среды фирмы в выборе эффективных и оптимальных решений.
5. Роль экономического анализа деятельности фирмы в принятии эффективных управленческих решений.
6. SWOT-анализ и эффективность управленческих решений.
7. Качество управления и качество управленческих решений.

### **Групповые творческие задания (проекты):**

#### **Тема 2.2. Методы и модели, используемые при принятии управленческого решения**

##### **Темы групповых проектов:**

1. Системный подход как основа методологии современной теории принятия управленческих решений.
  2. Понятия методов и модели принятия решений.
  3. Основные современные методы принятия управленческих решений.
  4. Выбор предпочтительности альтернатив и их оценка на основе принципа цели.
  5. Измерение признаков предпочтительности альтернатив.
  6. Методы творческого поиска альтернативных вариантов.
  7. Использование моделирования в процессе принятия решений.
  8. Использование основных моделей менеджмента: теория игр; модели теории очередей; модели управления запасами; модель линейного программирования; имитационное моделирование и др.
  9. Основные модели принятия решений в управлении по Р.Тафту: классическая, административная и политическая
  10. Эффективность моделей принятия решений.
- Контролируемые компетенции: ОПК-2, ОПК-6  
Оценка компетенций осуществляется в соответствии с таблицей 4.

#### **Тема 2.3. Анализ внешней среды и ее влияния на принятие и реализацию управленческого решения**

##### **Темы индивидуальных проектов:**

1. Изменения внешней среды как основной источник принятия управленческих решений по развитию организации.
  2. Характеристика основных элементов внешней среды организации.
  3. Особенности влияния внешней среды на принятие и реализацию управленческого решения.
  4. Основные параметры процесса анализа внешней среды для принятия и реализации управленческого решения.
  5. Свойства объектов и субъектов принятия управленческого решения.
  6. Анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив.
  7. Методы анализа внешней среды. (личные наблюдения, опыт, аналогия и др.).

8. Внешний аудит и консалтинг. Эффективность привлечения внешних консультантов.

9. Преимущества и недостатки привлечения российских и зарубежных консультантов.

Контролируемые компетенции: ОПК-2, ОПК-6

Оценка компетенций осуществляется в соответствии с таблицей 4.

### **Задания в форме кейс-задачи:**

#### ***Кейс-задача «Конфликт на производстве».***

Руководитель крупного подразделения столкнулся с необходимостью повлиять на одного из механиков, с тем чтобы тот изменил отношение к работе и отказался от своих претензий. В обязанности этого механика входило обеспечение круглосуточной бесперебойной работы десятков печатных и других машин. Он постоянно жаловался, что его рабочий день слишком длинен, он перегружен работой, им все помыкают и что ему нужен помощник. Руководитель не дал ему помощника и все же сумел сделать так, что механик остался доволен. Предположите, как это ему удалось? Как бы поступили Вы?

**Анализ ситуации по общей схеме:**

#### ***1. Краткое изложение событий***

Руководитель крупного подразделения столкнулся с необходимостью повлиять на одного из механиков, с тем чтобы тот изменил отношение к работе и отказался от своих претензий. В обязанности этого механика входило обеспечение круглосуточной бесперебойной работы десятков печатных и других машин. Он постоянно жаловался, что его рабочий день слишком длинен, он перегружен работой, им все помыкают и что ему нужен помощник.

#### ***2. Проблема***

- повлиять на механика, с тем чтобы тот изменил отношение к работе и отказался от своих претензий.

- дать рекомендации, чтобы механик был удовлетворен условиями своей работы.

#### ***3 Характеристика действующих лиц***

А) Механик, который постоянно жаловался, что его рабочий день слишком длинен, он перегружен работой, им все помыкают и что ему нужен помощник.

Б) Руководитель, который является профессионально грамотным специалистом.

#### ***4. Конфликт***

Механик просил нанять себе в помощь помощника, а руководитель хочет, чтобы работа выполнялась качественно и эффективно без лишних затрат.

#### ***5. Варианты решения проблемы***

-оценить возможность внедрения системы на механика (кнул и пряник), которая является оптимальной в данной ситуации;

-уволить и найти нового механика, но это зависит от рыночной ситуации на рынке труда;

-внедрить только систему штрафов, при этом механик будет сложно воспринимать эту систему психологически;

-внедрить только систему бонусов для механика, но тогда есть вероятность что механик будет вести себя высокомерно.

Руководитель выбрал первый вариант, самый оптимальный – внедрение системы «Кнута и пряника» на механика, то есть за нарушения и невыполнение плана- штраф, а за своевременное качественное выполнение – бонусы и премии.

***Есть ли другие способы решения проблемы?***

Контролируемые компетенции: ОПК-2, ОПК-6

Оценка компетенций осуществляется в соответствии с таблицей 4.

### **Вопросы к экзамену**

1. Сущность и роль решений в процессе управления.
2. Управленческие решения в системе менеджмента.
3. Особенности и отличия управленческого решения от других видов решений.
4. Принятие решений как одно из основных направлений работы менеджера.
5. Управление людьми и принятие решений.
6. Функции решения в методологии и организации процесса управления.
7. Классификация критериев и школ выбора управленческого решения.
8. Концепции эмоциональных и рациональных решений.
9. Концепции «наилучшего решения» как выбор лучшей альтернативы.
10. Концепция ограниченной рациональности.
11. Принципы разработки управленческих решений.
12. Основные принципы, на которых основывается процесс принятия решений.
13. Типология управленческих решений.
14. Стратегические и тактические решения, их особенности и взаимосвязь.
15. Проекты как форма разработки, принятия и реализации управленческого решения.
16. Обратная связь и координация. Сопоставление фактических результатов с ожидаемыми.
17. Факторы, влияющие на процесс принятия решений.
18. Понятия «управленческая проблема», «управленческое решение».
19. Зависимость принятия решения в организациях от типа менеджмента.
20. Роль мотивации и организационной культуры организации при разработке и реализации управленческого решения.
21. Роль руководителя организации и его влияние на процессы принятия управленческих решений в организации.
22. Коллективные решения в малых группах.
23. Постановка проблемы и анализ проблемной ситуации.
24. Источники, из которых менеджер может узнать о существовании проблемы.
25. Установление характера проблемы, её масштабов и природы. Оценка размера средств для ее решения и степени ее серьезности.
26. Выявление внешних и внутренних причин проблемы.
27. Оценка возможности принятия оптимальных решений. Определение возможных действий, устраняющие причины проблемы.
28. Разработка альтернативных решений, их оценка и отбор альтернатив с наиболее благоприятными общими последствиями. Окончательное принятие решения.
29. Реализация решения. Принятие мер для конкретизации решения и доведения его до исполнителей.
30. Осуществление постоянного контроля за исполнением решения и установление обратной связи между управляющей и управляемой системами.
31. Выявление в процессе контроля возможных отклонений и внесение поправок, способствующих реализовать решение полностью.
32. Системный подход как основа методологии современной теории принятия управленческих решений.
33. Понятия методов и модели принятия решений.
34. Основные современные методы принятия управленческих решений.
35. Выбор предпочтительности альтернатив и их оценка на основе принципа цели.
36. Методы творческого поиска альтернативных вариантов.
37. Использование моделирования в процессе принятия решений.
38. Использование основных моделей менеджмента: теория игр; модели теории очередей; модели управления запасами; модель линейного программирования; имитационное моделирование и др.
39. Основные модели принятия решений в управлении по Р.Тафту: классическая, административная и политическая
40. Эффективность моделей принятия решений.

41. Изменения внешней среды как основной источник принятия управленческих решений по развитию организации.
42. Характеристика основных элементов внешней среды организации.
43. Особенности влияния внешней среды на принятие и реализацию управленческого решения.
44. Внешний аудит и консалтинг. Эффективность привлечения внешних консультантов.
45. Внутренняя среда организации - основной объект управленческих решений.
46. Нацеленность управленческих решений на положительные изменения в организации.
47. Причины возникновения конфликтов в процессе принятия и реализации управленческого решения и их классификация.
48. Конструктивная роль конфликтов. Управление конфликтными ситуациями в процессе принятия и реализации управленческого решения.
49. Понятие эффективности в принятии управленческих решений. Экономические, организационные и социально-психологические аспекты .
50. Объективные и субъективные факторы, определяющие эффективность решений
51. Приемы и методы разработки эффективных решений.
52. Особенности и методы разработки оптимальных решений. Выбор альтернативных решений.
53. Роль анализа внешней и внутренней среды фирмы в выборе эффективных и оптимальных решений.
54. Роль экономического анализа деятельности фирмы в принятии эффективных управленческих решений.
55. SWOT-анализ и эффективность управленческих решений.
56. Качество управления и качество управленческих решений.
57. Управленческий контроль как важнейшая функция менеджмента.
58. Значение, функции и виды управленческого контроля.
59. Особенности процедур организации выполнения управленческих решений.
60. Проблемы прозрачности исполнения принятых управленческих решений.