

АНО ВО «Межрегиональный открытый социальный институт»

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой экономики и менеджмента
М.И.К. А.Н. Петрова

Протокол заседания кафедры
№ 1 «29» 08 2017 г.

**Фонд оценочных средств
для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации**

Учебная дисциплина «Методы принятия управленческих решений»

Образовательная программа 38.03.02 Менеджмент. Финансовый менеджмент

Йошкар-Ола
2017

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы.
2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания.
3. 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. – оценочные средства для текущего контроля; – оценочные средства для промежуточной аттестации.
4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.

1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

В процессе освоения образовательной программы обучающиеся осваивают компетенции указанные в федеральных государственных образовательных стандартах высшего образования, сопоставленные с видами деятельности. Освоение компетенций происходит поэтапно через последовательное изучение учебных дисциплин, практик, подготовки ВКР и других видов работ предусмотренных учебным планом АНО ВО МОСИ.

№ п/п	Код компетенции	Формулировка компетенции	Номер этапа очная/заочная форма
1	ОПК-2	способностью находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений	1/1
2	ОПК-6	владением методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций	2/2
3	ПК-5	способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений	1/1

2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Этапами формирования компетенций обучающихся при освоении дисциплины являются последовательное изучение содержательно связанных между собой разделов (тем) учебных занятий. Результаты текущего контроля и промежуточной аттестации позволяют определить уровень освоения компетенций обучающимися.

Перечень оценочных средств

№ п/п	Коды компетенций и планируемые результаты обучения		Оценочные средства	
			Наименование	Представление в ФОС
1	ОПК-2	<p>Знать: - ключевые понятия и категориальный аппарат организационно-управленческих решений.</p> <p>Уметь: - находить организационно-управленческие решения и нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений.</p> <p>Владеть: - способностью находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений.</p>	<p>Реферат Устный опрос Практические задания Контрольная работа Деловые игры</p>	<p>Темы рефератов Вопросы для устного опроса Кейс-задачи Варианты контрольных работ Задание на деловую игру</p>
2	ОПК-6	<p>Знать - различные методы разработки и принятия управленческих решений и особенности их применения в управлении операционной деятельностью</p>	<p>Реферат Устный опрос Практические задания Контрольная работа Деловые игры</p>	<p>Темы рефератов Вопросы для устного опроса Кейс-задачи Варианты контрольных работ Задание на деловую игру</p>

		<p>организации.</p> <p>Уметь</p> <ul style="list-style-type: none"> - исследовать основные организационные процессы компании; - применять различные методы принятия управленческих решений в управлении операционной деятельностью организации; - использовать необходимые модели в процессе работы с производственными ситуациями. <p>Владеть</p> <ul style="list-style-type: none"> - методами разработки, принятия и реализации управленческих решений в управлении операционной деятельностью организации; - спецификой современного управления, а также методологией анализа проблем требующих управленческих решений. 		
3	ПК-5	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - подходы к анализу взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений. <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями 	<p>Реферат</p> <p>Устный опрос</p> <p>Практические задания</p> <p>Контрольная работа</p> <p>Деловые игры</p>	<p>Темы рефератов</p> <p>Вопросы для устного опроса</p> <p>Кейс-задачи</p> <p>Варианты контрольных работ</p> <p>Задание на деловую игру</p>

	<p>компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.</p> <p>Владеть:</p> <p>- средствами анализа взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.</p>		
--	---	--	--

3. 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.

Текущая аттестация по дисциплине «Методы принятия управленческих решений»

Студенты образовательной программы 38.03.02 Менеджмент. Финансовый менеджмент проходят текущую аттестацию в 3/3 семестре.

Оценочные средства текущего контроля:

- реферат;
- практические задания;
- устный опрос;
- контрольная работа;
- деловая игра.

Основные виды оценочных средств по темам представлены в таблице

№ п\п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства
1.	Понятие, значение и функции управленческого решения	ОПК-2, ОПК-6, ПК-5	Устный опрос, практические задания, реферат
2.	Причины появления управленческих проблем	ОПК-2, ОПК-6, ПК-5	Устный опрос, практические задания, реферат
3.	Сущность и свойства управленческих решений	ОПК-2, ОПК-6, ПК-5	Устный опрос, практические задания, реферат, деловая игра
4.	Типология управленческих решений и предъявляемые к ним требования	ОПК-2, ОПК-6, ПК-5	Устный опрос, практические задания, реферат
5.	Роль и значение лица, принимающего решения (ЛПР)	ОПК-2, ОПК-6, ПК-5	Устный опрос, практические задания, реферат
6.	Информационное обеспечение процесса принятия управленческого решения	ОПК-2, ОПК-6, ПК-5	Устный опрос, практические задания, реферат, доклад
7.	Этапы процесса принятия управленческого решения	ОПК-2, ОПК-6, ПК-5	Устный опрос, практические задания, реферат
8.	Анализ внешней среды	ОПК-2, ОПК-6, ПК-5	Устный опрос, практические задания, реферат
9.	Власть и организационная иерархия при разработке и принятии управленческого решения	ОПК-2, ОПК-6, ПК-5	Устный опрос, практические задания, реферат
10.	Оценка эффективности и качества управленческого решения	ОПК-2, ОПК-6, ПК-5	Устный опрос, практические задания, реферат,

			деловая игра
11.	Эвристика	ОПК-2, ОПК-6, ПК-5	Устный опрос, практические задания, реферат
12.	Аналитические методы	ОПК-2, ОПК-6, ПК-5	Устный опрос, практические задания, реферат, контрольная работа

Вопросы для устного опроса

Тема 1. Понятие, значение и функции управленческого решения

1. Предмет и задачи курса.
2. Связь науки об управленческих решениях с другими науками об управлении.
3. Природа процесса принятия решения.
4. Общие сведения о теории принятия решений.
5. Функции решения в методологии и организации процесса управления.
6. Экономическая, социальная, правовая и технологическая основы принятия управленческого решения.
7. Современные концепции и принципы выработки решения.
8. Характеристика функций управленческого решения (направляющая, координирующая, мотивирующая и т.п.).
9. Их место в методологии и организации процесса управления.
10. Роль мотивации и организационной культуры при разработке и реализации управленческого решения.

Тема 2. Причины появления управленческих проблем

1. Какова роль управленческого решения в управлении организацией?
2. Какие аспекты управленческого решения выделяют его исследователи?
3. Какие функции выполняют специалисты, эксперты и консультанты при разработке и реализации решений?
4. Каковы особенности принятия решения в социальной системе?
5. Чем отличается принятие управленческих решений от частного выбора?
6. Дайте определение термина “управленческое решение” и поясните область его действия.
7. Каково содержание управленческого решения как процесса и как явления?
8. Можно ли доверять принятию управленческого решения компьютеру?

Тема 3. Сущность и свойства управленческих решений

1. Что понимается под “качеством” управленческого решения?
2. Равнозначны ли понятия “качество” и “эффективность” управленческого решения?
3. Раскройте содержание основных характеристик качества управленческого решения: обоснованность, непротиворечивость, своевременность, адаптивность, реальность.
4. Что такое организационная, социальная и экономическая эффективность управленческого решения?
5. Назовите, пожалуйста, условия обеспечения высокого качества и эффективности управленческого решения.
6. Проанализируйте технологии повышения качества и эффективности управленческого решения.

Тема 4. Типология управленческих решений и предъявляемые к ним требования

Вопросы для устного опроса:

1. Что может быть признано ошибкой при принятии управленческих решений?
2. Какой из факторов не влияет на качество управленческих решений?
3. Какое решение является стратегическим?
4. Какое решение не является решением, принимаемым в условиях риска?

Тема 5. Роль и значение лица, принимающего решения (ЛПР)

1. Характеристика личности ЛПР, влияющая на выбор альтернативы при принятии решений.
2. Особенности индивидуального и группового принятия решений.
3. Индивидуальное принятие решений против группового.
4. Правила принятия коллективных решений.
5. Коллективные решения в малых группах.
6. Роль руководителя организации и его влияние на процессы принятия управленческих решений в организации.
7. Сущность и виды ответственности руководителя при принятии решений.

Тема 6. Информационное обеспечение процесса принятия управленческого решения

1. Информационные условия разработки и исполнения управленческих решений.
2. Внутриорганизационная информация в контексте принятия управленческих решений.
3. Характеристика внутренней системы информации в организации.
4. Процесс обмена управленческой информацией между организацией и внешней средой.
5. Понятие «информационная асимметрия».
6. Состав стандартной информационной модели организации процесса подготовки и реализации управленческого решения.
7. Проверка достоверности информации, характеризующей деловую ситуацию.

Раздел 2. Процесс принятия управленческого решения

Тема 7. Этапы процесса принятия управленческого решения

1. Идентификационные проблемы: предупреждающие сигналы и источники возникновения трудностей при идентификации проблемы.
2. Выбор критерия принятия управленческого решения.
3. Классификация критериев принятия управленческого решения.
4. Сравнение альтернатив и выбор решений.
5. Обоснование выбора альтернативы.
6. Характеристика механизма принятия управленческого решения: механизмы вертикальной и горизонтальной координации принятия решения.
7. Административные мероприятия, необходимые для организации процесса согласования и утверждения управленческого решения.
8. Особенности разработки управленческого решения в корпоративных и индивидуалистических организациях.
9. Условия неопределенности и риска.

Тема 8. Анализ внешней среды

1. Охарактеризуйте внешнюю среду российского бизнеса с точки зрения экономических, политических, демографических, социальных и технических факторов.

2. Как изменения макросреды могут влиять на компанию через заинтересованные группы в микросреде? Приведите примеры из российской практики.
3. Что такое SWOT-анализ и для чего он нужен?
4. Какие тенденции развития российского рынка можно рассматривать как возможности, а какие – как угрозы? Обоснуйте свой ответ.

Тема 9. Власть и организационная иерархия при разработке и принятии управленческого решения

1. Характеристика взаимодействия участников выбора управленческого решения.
2. Отношения субъект - власть, лидерство - объект управленческих решений.
3. Власть, влияние, сила, источники их формирования.
4. Делегирование полномочий по принятию управленческого решения.
5. Централизация и децентрализация процесса разработки решения.
6. Влияние авторитета личности на процесс разработки и принятия управленческого решения.
7. Понятие социально - психологической согласованности при принятии и реализации управленческих решений.
8. Причины возникновения конфликтов в процессе принятия и реализации управленческого решения и их классификация.
9. Конструктивная роль конфликтов. Управление конфликтными ситуациями в процессе принятия и реализации управленческого решения.

Тема 10. Оценка эффективности и качества управленческого решения

1. Решения как инструмент реализации изменений в функционировании и развитии предприятий.
2. Эффективность решений.
3. Особенности оценки эффективности управленческого решения, составляющие эффективности.
4. Методологические подходы к оценке эффективности решений.
5. Значение стандартизации процессов управления качеством процесса разработки и принятия управленческого решения.
6. Понятие «супероптимальное решение». Место супероптимальных решений среди качественных и эффективных.
7. Роль синергического эффекта в формировании супероптимальных решений. Приемы и методы разработки супероптимальных решений.

Тема 11. Эвристика

1. Теория одномерной полезности.
2. Принципы эвристического решения проблем.
3. Эвристические подходы к поиску альтернативных возможностей.
4. Выявление факторов риска.
5. Эвристическая процедура принятия решений, ее достоинства и недостатки.
6. Экспертные и коллегиальные методы принятия решений.
7. Оценка степени риска. «Диаграмма-торнадо».
8. Деловые игры.
9. Методы морфологического анализа.
10. Планирование сценариев. Ключевые проблемы использования эвристических и экспертных методов в процессе управления.

Тема 12. Аналитические методы

1. Методы ситуационного анализа.
2. Методы математического программирования.

3. Экономико-математическое моделирование.
4. Имитационные методы принятия решений.
5. Применение теории игр в принятии управленческих решений. Метод равной торговли.
6. Социально-экономическое прогнозирование при подготовке решений. Портфельные методы.

Средство оценивания: устный опрос

Шкала оценивания:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если студент не только глубоко и прочно усвоил весь программный материал, но и проявил знания, выходящие за его пределы, почерпнутые из дополнительных источников (учебная литература, научно-популярная литература, научные статьи и монографии, сборники научных трудов и интернет-ресурсы и т. п.); умеет самостоятельно обобщать программный материал, не допуская ошибок, проанализировать его с точки зрения различных школ и взглядов; увязывает знания с практикой; приводит примеры, демонстрирующие глубокое понимание материала или проблемы;
- оценка «хорошо» выставляется студенту, если студент твердо знает программный материал, грамотно и последовательно его излагает, увязывает с практикой, не допуская существенных неточностей в ответе на вопросы;
- оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если студент усвоил только основной программный материал, но не знает отдельных положений, в ответе допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушает последовательность в изложении программного материала;
- оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если студент не знает значительной части основного программного материала, в ответе допускает существенные ошибки, неправильные формулировки.

Перечень тем рефератов

1. История становления теории принятия решений.
2. Вклад виднейших теоретиков и практиков управления в теорию принятия решений.
3. Модели принятия управленческих решений.
4. Управленческие решения в системе бизнес-процессов.
5. Примеры решения управленческих проблем в известных компаниях.
6. Имитационные методы принятия решений.
7. Применение социально-экономического прогнозирования при подготовке решений.
8. Использование программных продуктов при принятии управленческих решений.
9. Эвристические методы принятия управленческих решений.
10. Системы поддержки принятия решений.
11. Реализация модели принятия решений В. Врума.
12. Методы коллективного принятия решений.
13. Управление конфликтами в процессе принятия управленческих решений.
14. Применение математических моделей для распределения ресурсов и достижения компромиссов в процессе подготовки управленческих решений.

Средство оценивания: реферат

Шкала оценивания:

Реферат оценивается по 100-балльной шкале. Баллы переводятся в оценки успеваемости следующим образом:

86-100 баллов – «отлично»;
 70- 85 баллов – «хорошо»;
 51-69 баллов – «удовлетворительно»;
 менее 51 балла – «неудовлетворительно».

Критерии	Показатели
1. Новизна реферированного текста. Максимальная оценка – 20 баллов	актуальность проблемы и темы; – новизна и самостоятельность в постановке проблемы, в формулировании нового аспекта выбранной для анализа проблемы; – наличие авторской позиции, самостоятельность суждений.
2. Степень раскрытия сущности проблемы. Максимальная оценка – 30 баллов	– соответствие плана теме реферата; – соответствие содержания теме и плану реферата; – полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы; – обоснованность способов и методов работы с материалом; – умение работать с историческими источниками и литературой, систематизировать и структурировать материал; – умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, аргументировать основные положения и выводы
3. Обоснованность выбора источников и литературы. Максимальная оценка – 20 баллов	круг, полнота использования исторических источников и литературы по проблеме; – привлечение новейших работ по проблеме (журнальные публикации, материалы сборников научных трудов, интернет-ресурсов и т. д.).
4. Соблюдение требований к оформлению. Максимальная оценка – 15 баллов.	правильное оформление ссылок на использованные источники и литературу; – грамотность и культура изложения; – использование рекомендованного количества исторических источников и литературы; – владение терминологией и понятийным аппаратом проблемы; – соблюдение требований к объему реферата; – культура оформления: выделение абзацев, глав и параграфов
5. Грамотность. Максимальная оценка – 15 баллов.	– отсутствие орфографических и синтаксических ошибок, стилистических погрешностей; – отсутствие опечаток, сокращений слов, кроме общепринятых; – литературный стиль.

Тема 3. Сущность и свойства управленческих решений Кейс-задачи

Кейс-задача №1.

На собрании акционеров АО «N», уставный капитал которого разделен на 100 000 акций, присутствовали акционеры и их правомочные представители, обладающие 50 500 акциями.

В повестку дня был включен вопрос о назначении генерального директора и выдвинута кандидатура Иванова И.И. «За» его назначение проголосовали акционеры и их правомочные представители, обладающие 25 250 акциями, «против» – 250 акциями, «воздержалось» – 25 000 акциями.

У собрания акционеров возникло сомнение в правомочности принятого решения, и оно проголосовало квалифицированным большинством голосом за внесение изменений в Устав, согласно которым полномочия по назначению генерального директора передаются Совету директоров АО.

Вопрос: Прокомментируйте правомерность принятых Собранием акционеров решений.

Деловые игры

Деловая игра . 1 “Разработка управленческих решений в условиях конкуренции на рынке компьютеров”.

Ситуация 1.

Известно, что на рынке компьютеров ежемесячно может быть реализовано до 5 тыс. ед.

этой техники. Действующие на рынке фирмы реализуют только 4 тыс. ед. с предполагаемым увеличением объема продаж до 4,2 тыс. ед. в месяц. Прибыль от продажи каждого компьютера составляет 100 у. е.

Ваша фирма производит DVD проигрыватели. По данным маркетинговых исследований, можно увеличить их выпуск на 400 ед. Прибыль от продажи одного DVD проигрывателя составляет 200 у. е. Вы находитесь перед выбором более выгодного решения:

перепрофилировать производство на выпуск компьютеров (это мероприятие обойдется в 30 000 у. е.) или расширить выпуск DVD проигрывателя составляет (затраты в размере 20 000 у. е). Ваша задача состоит в следующем:

- определить факторы, которые вы будете учитывать при принятии решения;
- определить весь перечень возможных альтернатив решения;
- провести расчет прибыльности; • выбрать единственное решение Ситуация 2.

Ваша фирма ежемесячно производит 5 000 компьютеров. Для того, чтобы серьезно противостоять конкурентам, Вам предстоит сделать выбор: 1. снизить цену на продукцию на 10 %. Тогда прибыль вашей фирмы от продажи каждого компьютера сократится с 300 у.е. до 200 у.е.; 2. усилить рекламу и увеличить сеть сбытовых организаций. При этом рекламные затраты на единицу продукции возрастут с 100 у.е. до 150 у.е., а сбытовые с 50 у.е. до 120 у.е.

Ваша задача:

- определить факторы, которые будут учитываться при принятии решения, и перечень возможных альтернатив решения;
- рассчитать доходность; • принять единственное решение. Ситуация 3.

В результате усиления позиций конкурентов у вашей фирмы возникли сложности со сбытом компьютеров.

Имеются следующие варианты решения задачи:

1. снизить производство компьютеров с 5 000 до 4 000 ед. в месяц. При этом Ваши потери составят 50 000 у.е.;
2. усовершенствовать модели производимых компьютеров. В этом случае потери дохода составят 20 000 у.е. (от модернизации) и 30 000 у.е. (от внесенных изменений в технологию);
3. усилить рекламную кампанию. В этом случае затраты на единицу продукции возрастут на 8 у.е.

Ваша задача состоит в следующем:

- определить факторы, влияющие на принятие решения;
- рассчитать доходность;
- выбрать окончательное решение;
- оформить решение в таблицу.

Тема 5. Роль и значение лица, принимающего решения (ЛПР)

Кейс-задача

1. В настоящее время наблюдается тенденция к резкому сокращению объема продаж продукции предприятия. При обсуждении на заседании Дирекции были выдвинуты следующие предложения по выходу из кризисной ситуации:

1. Повысить качество выпускаемой продукции до уровня, превышающего качество аналогичной продукции конкурентов.
2. Развернуть собственную торговую сеть и снизить розничные цены за счет существенного уменьшения розничных расценок.
3. Сократить ассортимент выпускаемой продукции, исключив из него нерентабельные и малорентабельные виды продукции, с целью снижения удельных издержек на остальные виды выпускаемой продукции и соответствующего снижения оптово-отпускных цен.

Вопрос: Какую первичную информацию необходимо иметь для принятия правильного решения на заседании Дирекции?

2. Хлебопекарные предприятия, как правило, сталкиваются с проблемой своевременного удовлетворения утреннего заказа торговой сети. Большинство магазинов хотели бы получать хлебобулочные изделия в широком ассортименте уже к открытию магазина. Следствием этого требования является неравномерная загрузка хлебопекарных печей в течение суток, чрезмерное напряжение с отгрузкой продукции в утренние часы, нарушение графиков доставки продукции и существенная вероятность поставки продукции сомнительной свежести.

Вопрос: Какие пути решения возникающих проблем Вы можете предложить? Как должны взаимодействовать структурные подразделения хлебопекарных предприятий для решения этих проблем?

Раздел 2. Процесс принятия управленческого решения

Кейс-задачи

Кейс-задача № 1

Инвестиционный бюджет компании на 2000 год составил 10 млн. условных единиц (у. е.) в то время как бюджет подбора и подготовки кадров составил 0,25 млн.

у.е., а маркетинговый бюджет (маркетинговые исследования, реклама и т.д.) – 0,5 млн. у.е.

Вопрос: Может ли при таких условиях финансирования эффективно быть организована предпринимательская деятельность компании? Ответ обоснуйте с использованием определения понятия «предпринимательский труд».

Кейс-задача № 2.

В сфере управления рынками сбыта своей продукции компания выбрала стратегию, включающую политику «ценовой дискриминации». После применения на сегментированных рынках в своих фирменных торговых предприятиях политики «ценовой дискриминации» компания столкнулась со злоупотреблениями.

Вопрос: Каков характер этих злоупотреблений и как можно их избежать, не создавая дорогостоящую систему контроля? Какие другие виды ценовой дискриминации Вам известны и в чем целесообразность их использования в управлении сбытом?

Деловые игры

В проектно-конструкторском бюро фирмы работают 6 человек. Алексей Максимович - средних лет мужчина, грузный, меланхоличный, тяжелый на подъем, увлекается шахматами, обладает аналитическим складом ума. Юрий Борисович - молодой человек, симпатичный, коммуникабельный, честолюбивый, занимается в самодеятельной театральной студии. Люда

– незамужняя девушка, ничем не увлекается, имеет три любимых занятия: разглядывать журнал мод, наблюдать происходящие за окном, обсуждать с подругами фирменные новости и события. Мария - молодая женщина, исполнительная, трудолюбивая, имеет семью и маленького, часто болеющего ребенка. Валера – худощавый молодой человек, отличный инженер, но педантичен и чрезмерно самолюбив, страдает хроническим заболеванием; в настоящее время в отпуске. Шестой человек – менеджер бюро, это Вы.

Вас вызвал главный менеджер проектно-конструкторского отдела и объявил, что фирма заключила договор на разработку проекта, успешное выполнение которого принесет фирме неплохую прибыль. Проект, как отметил главный менеджер, технически сложный, имеет большой объем чертежных работ, должен быть выполнен за счет сверхурочной работы. И, кроме того, на заключительном этапе необходимо согласование проекта с заказчиком и в связи с этим предстоит длительная командировка в г. Тьму-Таракань. Если бюро справится с работой, его сотрудников ждет хорошее вознаграждение. Однако сумму вознаграждения главный менеджер не сообщил.

Ваше задание:

1. Определить основные проблемы. Принять необходимые в этой ситуации управленческие решения, в частности решение по распределению работ между сотрудниками;

2. Провести анализ потребностей каждого сотрудника: определить его индивидуальные потребности, оценить степень влияния каждой потребности по пятибалльной шкале, сгруппировать потребности как источник мотивов, определить сумму баллов по каждой группе мотивов и определить доминирующую потребность. На основании этого разработать стиль поведения по отношению к каждому сотруднику при распределении работ. Использовать при этом теоретический материал: классификацию стимулов, различные варианты концепций мотивации, способов мотивации. Разрешается «приписывать» героям кейс-стади какие-то дополнительные сведения, связанные с личной жизнью, событиями связанными с прошлым периодом работы, но не идущие в разрез с его характеристикой.

3. Работа в группах 15 - 20 минут.
5. Презентация результатов работы представителями групп.
1. Преамбула событий.

Фирма, действующие лица, управленческие проблемы – те же.

В результате развития событий и благодаря высокопрофессиональной работе Менеджера, разработавшего индивидуальный стиль поведения по отношению к каждому сотруднику бюро, удалось справиться с проектными работами. Следующий пункт договора включал 2-месячную командировку на фирму заказчика с целью передачи информации по проекту, обучения и консультирования работников фирмы.

Менеджер проектного подразделения планировал командировать для выполнения данных работ Юрия Борисовича, но ряд обстоятельств помешал данному решению. Тогда Менеджер решает направить в командировку Люду.

2. Для проведения ролевой игры каждая группа выбирает двух человек – одного на роль Менеджера, другого на роль Люды. Организуется место действия - стол, два стула.

3. Задача Менеджера уговорить Люду, используя для этого различные стимулы, провести два месяца в г.Тьму-Таракань. Задача Люды суметь отказаться от поездки, аргументируя свой отказ.

4. После проведения игры поочередно каждой группой провести пленарную дискуссию: обсудить результаты ролевой игры и сделать выводы.

Тема 10. Оценка эффективности и качества управленческого решения

Кейс-задача

Алексей Иванович - менеджер среднего звена. Он работает начальником сборочного участка небольшого предприятия. Сегодня первый день как он вернулся из отпуска. Первый звонок был от менеджера по сбыту, который сказал, что последняя партия деталей забракована и из-за этого нарушаются условия договора с постоянным и выгодным для фирмы заказчиком. Второй звонок был от секретаря-референта директора, которая сообщила, что через час состоится рабочее совещание у директора фирмы, посвященное этому вопросу. Третий звонок был от жены заместителя

Алексея Ивановича, исполнявшего обязанности начальника цеха во время его отпуска; звонившая предупредила Алексея Ивановича, что ее муж заболел и врач выписал ему больничный лист сроком на неделю. Алексей Иванович откинулся в кресле и задумался...

Представьте себя на месте Алексея Ивановича:

1. Определите возникшие проблемы. Проранжируйте (актуальность, масштабность, степень риска) и классифицируйте их (производственные, технические, информационные, экономические, кадровые).
2. Формализуйте каждую проблему - определите разницу между фактическим и желаемым состоянием объекта по его параметрам.
3. Определите “дерево целей” и на основе его “дерево решений”.
4. Проведите анализ принятых решений с различных точек зрения:
 - по степени влияния на будущее организации;
 - по времени реализации;
 - по степени обязательности исполнения;
 - по широте охвата;
 - по содержанию;
 - по какому-либо другому критерию.
5. Изобразите графически алгоритм принятия Вашего окончательного решения.

Обоснуйте правильность принятия решения.

Деловая игра “Марафон менеджера”. План проведения игры

1-й этап. Формируются группы по принадлежности к фирме.

2-й этап. В каждой группе выбирается человек на роль Менеджера. Менеджеры выходят из аудитории.

3-й этап. Оставшиеся члены групп разрабатывают для каждой должности, которую они выполняют в своей виртуальной фирме, конкретную проблему всевозможного характера. Они будут исполнять роль Сотрудников.

4-й этап. Менеджеры приглашаются в аудиторию. Проводится игра по сценарию: Место действия - коридор фирмы;

Действующие лица - Менеджер и Сотрудник фирмы.

События: Рабочий день. Менеджер выходит из кабинета начальника и идет быстрым шагом, торопясь выполнить его руководящие указания. Но по пути ему встречаются один за другим Сотрудники фирмы, каждый со своей производственной проблемой. Задача Менеджера - решить все текущие проблемы оперативно, задача Сотрудника - усложнять проблему по мере ее анализа Менеджером так, чтобы решение проблемы заняло как можно больше времени. Для усиления динамики игры можно ввести фактор времени: на каждую проблему Менеджеру дается

от 1 до 5 минут, если Сотрудник не удовлетворен решением Менеджера - проблема считается

нерешенной, общее время решения всех проблем замеряется. Для введения элемента соревнования Менеджеры могут работать не со своей группой, при этом каждый Сотрудник получает право присуждать Менеджеру от 0 до 5 очков за решение проблемы, после игры очки суммируются, определяется победитель.

5-й этап. Пленарная дискуссия по обсуждению деловой игры. Подведение итогов.

Оценочное средство: деловая(ролевая) игра

Шкала оценивания:

оценка «отлично» (при отличном (продвинутом) усвоении), выставляется в том случае, если, студент полностью справился с поставленной задачей составления программы и проведения вводного инструктажа.

оценка «хорошо» (при хорошем (углубленном) усвоении) выставляется в том случае, если, студент справился с заданием, но сделал одну неточность при проведении инструктажа.

оценка «удовлетворительно» (при неполном (пороговом) усвоении), выставляется в том случае, если, студент недостаточно точно провел инструктаж, но в целом выполнил задание на требуемом уровне.

оценка «неудовлетворительно» (при отсутствии усвоения (ниже порогового)) выставляется в том случае, если студент полностью не справился с заданием.

Средство оценивания: Практические задания

Шкала оценивания:

Практическое задание оценивается по 5-балльной шкале. Баллы переводятся в оценки успеваемости следующим образом:

Оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если практическое задание правильно решено, приведена подробная аргументация своего решения, показано хорошее знание теоретических аспектов ее решения.

Оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если практическое задание правильно решено, приведена достаточная аргументация своего решение, показано определенное знание теоретических материала.

Оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если практическое задание частично имеет правильное решение, аргументация не полная, не прослеживается знание теоретических материала.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, если практическое задание решено неверно, отсутствуют необходимые знания теоретического материала.

Варианты контрольных работ Вариант 1

1. Классификация решений – это:

- a) ранжирование решений;
- b) оценка качества решений;
- c) группировка решений по каким-либо признакам;
- d) структуризация решений.

Ответ: c

2. Классификация решений имеет значение для:

- a) оценки качества решений;
- b) определения состава исполнителей решений;
- c) анализа содержания решений;
- d) выявления общих (сходных) и отличительных свойств.

Ответ: b, d

3. Группа решений, выделенная по временному признаку - это:

- a) стратегические и тактические;
- b) индивидуальные и коллегиальные;
- c) долгосрочные и краткосрочные;
- d) глобальные и локальные.

Ответ: c

4. Группа решений, выделенная по информ признаку - это:

- a) документированные и не документированные;
- b) долгосрочные и краткосрочные;
- c) детерминированные и вероятностные;
- d) однокритериальные и многокритериальные.

Ответ: c

5. Группа решений, выделенная по способу их фиксации - это:

- a) формализованные и неформализованные;
- b) корректируемые и некорректируемые;
- c) документированные и не документированные;
- d) стратегические и тактические.

Ответ: c

6. Группа решений, выделенная по характеру прогнозируемых последствий - это:

- a) традиционные нетипичные;
- b) корректируемые и некорректируемые;
- c) индивидуальные и коллегиальные;
- d) глобальные и локальные.

Ответ: b

7. Группа решений, выделен по сфере воздействия это:

- a) стратегические и тактические;
- b) глобальны и локальные;
- c) формализованные и неформализованные;
- d) однокритериальные и многокритериальные.

Ответ: b

8. Группа решений, выделенная по форме принятия их – это:

- a) долгосрочные и краткосрочные;
- b) стратегические и тактические;
- c) индивидуальные и коллегиальные;
- d) глобальные и локальные.

Ответ: c

9. Группа решений, выделен по значимости цели - это:

- a) детерминированные и вероятностные;
- b) стратегические и тактические;
- c) формализованные и неформализованные;
- d) традиционные и нетипичные.

Ответ: b

10. Группа решений, выделенная по степени повторяемости проблемы - это:

- a) детерминированные и вероятностные;
- b) глобальные и локальные;
- c) традиционные и нетипичные;
- d) долгосрочные и краткосрочные.

Ответ: c

11. Группа решений, выдел по содержанию проблемы - это:

- a) традиционные и нетипичные;
- b) экономические и научно-технические;
- c) формализованные и неформализованные;
- d) детерминированные и вероятностные.

Ответ: b

12. Вероятностные решения – это решения, принятые в условиях:

- a) конкуренции;
- b) риска;
- c) спада производства;
- d) неопределенности.

Ответ: b, d

13. Детерминированные решения – это решения, принятые в условиях:

- a) риска;
- b) стабилизации производства;
- c) определенности;
- d) конкуренции.

Ответ: c

14. Группа решений, выделенная по методам их разработки - это:

- a) глобальные и локальные;
- b) формализованные и неформализованные;
- c) индивидуальные и коллегиальные;
- d) однокритериальные и многокритериальные.

Ответ: b

15. Установите соответствие классификационных признаков и классификационных групп решений; признаки:

- a) временной;
- b) содержание проблем;
- c) характер информации;
- d) значимость цели;

группы:

- 1) детерминированные и вероятностные;
- 2) стратегические и тактические;

- 3) экономические и социальные;
- 4) среднесрочные и краткосрочные.

Ответ: a4, b3, c1, d2

16. Классификация решений – это инструмент управления их реализацией? **Ответ:** Да

17. Долгосрочные и стратегические решения – это идентичные понятия? **Ответ:** Нет

18. Форма принятия решений влияет на их качество?

Ответ: Да

19. Укажите соответствие классификационных признаков и классификационных групп решения, признаки:

- a) способ фиксации;
- b) метод разработки;
- c) форма принятия;
- d) сфера действия.

группы:

- 1) локальные и глобальные;
- 2) формализованные и неформализованные;
- 3) документированные и не документированные;
- 4) индивидуальные и коллективные

Ответ: a3, b2, c4, d1.

20. Признак деления решений на одноуровневые и многоуровневые - это:

- a) способ фиксации;
- b) характер проблемы;
- c) количество критериев;
- d) глубина воздействия.

Ответ: d.

Вариант 2

1. Где формируется качество решения?

- a) на стадии реализации;
- b) на стадии разработки;
- c) на всех стадиях;
- d) на стадии утверждения.

Ответ: b

2. Где формируется эффективность решения?

- a) на стадии утверждения;
- b) на стадии реализации;
- c) на стадии разработки;
- d) на всех стадиях.

Ответ: b, c

3. Факторы научной обоснованности решения - это:

- a) количество участников разработки решения;
- b) полнота анализа проблемной ситуации;
- c) ответственность исполнителей;
- d) глубина анализа ситуации;
- e) методы анализа.

Ответ: b, d, e

4. Факторы своевременности решения - это:

- a) мотивация разработчиков решения;
- b) форма разработки решения;
- c) методы разработки решения;
- d) контроль выполнения решения.

Ответ: a, b, c

5. Факторы реальности решения - это:

- a) наличие финансовых ресурсов;
- b) сложность ситуации;
- c) наличие материальных ресурсов;
- d) мотивация исполнения.

Ответ: а, с

6. Признаки непротиворечивости решения - это:

- a) количество участников разработки решения;
- b) соответствие целям организации;
- c) обеспеченность ресурсами;
- d) соответствие ранее принятым решениям.

Ответ: b, d

7. Факторы непротиворечивости решения - это:

- a) ориентация разработки на цели организации;
- b) форма разработки решения;
- c) учет содержания ранее принятых решений;
- d) методы разработки решения.

Ответ: а, с

8. Факторы адаптивности решения - это:

- a) интервальный характер параметров решения;
- b) ответственность исполнителей решения;
- c) регулируемость исполнения решения;
- d) состав разработчиков решения;
- e) изменчивость целей организации.

Ответ: а, b, е

9. Признаки адаптивности решения - это:

- a) интервальная форма параметров решения;
- b) контроль исполнения решения;
- c) корректируемость решения;
- d) динамика внешней среды.

Ответ: а, с

10. Признаки научной обоснованности решений - это:

- a) наличие моделей, расчетов в обосновании решений;
- b) ответственность за исполнение решений;
- c) сроки разработки решений;
- d) методы разработки решений;
- e) сроки выполнения решения.

Ответ: а, d

11. Признаки реальности решения - это:

- a) превышение ресурсов организации ресурсоемкости решения;
- b) интервальная форма параметров решения;
- c) многовариантность решения;
- d) превышение плановых сроков реализации фактических.

Ответ: а, d

12. Признаки своевременности решения - это:

- a) ресурсообеспеченность решения;
- b) превентивность разработки;
- c) многовариантность решения;
- d) превышение жизненного цикла проблемной ситуации периода разработки и утверждения решения.

Ответ: b, d

13. Установите соответствие факторов и параметров качества решений;

факторы:

- a) обеспеченность реализации ресурсами;
- b) квалификация разработчиков;
- c) форма разработки решения;
- d) мотивация исполнения решения;
- e) ориентация на цели организации;

параметры качества:

- 1) научная обоснованность;
- 2) реальность;
- 3) своевременность;
- 4) непротиворечивость.

Ответ: a2; b1; c1,3; d1,3; e4

14. Факторы оптимальности решений - это:

- a) многовариантность;
- b) количество участников разработки;
- c) методы разработки;
- d) контроль выполнения.

Ответ: a, c

15. Признаки оптимальности решений - это:

- a) продолжительность разработки решения;
- b) заданные сроки реализации;
- c) соответствие целям организации;
- d) срок утверждения.

Ответ: b, c

16. Факторы и признаки качества решения – это идентичные понятия?

- Да;
- Нет.

Ответ: Нет

17. Ресурсоемкость – это качественный параметр решения?

- Да;
- Нет.

Ответ: Да

18. Методы разработки – это факторы качества решения?

- Да;
- Нет.

Ответ: Да

19. Виды непротиворечивости управленческого решения - это:

- a) целевая;
- b) временная;
- c) ресурсная;
- d) пространственная.

Ответ: b, d.

20. Два наиболее близкие по содержанию параметра качества решения - это:

- a) адаптивность;
- b) экономичность;
- c) непротиворечивость;
- d) ресурсоемкость;
- e) своевременность.

Ответ: b, d.

Вариант 3

1. Психологические феномены оказывают на принятие решений:

- a) только положительное влияние;
- b) только отрицательное влияние;

- с) нейтральное;
- д) или положительное или отрицательное;
- е) и положительное и отрицательное одновременно.

Ответ: d

2. Причинами возникновения психологических феноменов могут быть:

- а) характер проблемы;
- б) условия разработки, утверждения решения;
- с) сроки разработки;
- д) особенности психики человека.

Ответ: b, d

3. Психологический феномен Ф.Ирвана состоит:

- а) в стремлении уклониться от ответственности;
- б) в завышении значимости желаемого результата;
- с) в ложном согласии;
- д) в завышении вероятности желаемого результата.

Ответ: b, d

4. Феномен «позитивного сдвига» состоит:

- а) в стремлении выбрать «любимое» решение;
- б) в большей рискованности групповых решений относительно индивидуальных;
- с) в сближении мнений членов группы;
- д) в поляризации мнений.

Ответ: b

5. Феномен «излюбленной альтернативы» есть следствие:

- а) групповой формы принятия решений;
- б) стереотипного мышления руководителя;
- с) индивидуальной формы принятия решений;
- д) низкой квалификацией выбирающего решение.

Ответ: b

6. Феномен «аналитического паралича» – это:

- а) занижение роли анализа в разработке решения;
- б) превращение сбора и анализа информации в самоцель;
- с) неполнота информации;
- д) завышение роли анализа.

Ответ: b

7. Феномен различной направленности динамики индивидуальных мнений в групповой дискуссии проявляется:

- а) в различном характере аргументов одинаковых точек зрения;
- б) в поляризации мнений;
- с) в различной скорости генерации идей;
- д) в сближении мнений.

Ответ: b, d

8. Эффект состава группы проявляется:

- а) в открытом давлении на членов группы;
- б) в зависимости результатов принятых решений от количества участников группы;
- с) в поляризации мнений;
- д) в зависимости результатов принятия решений от степени однородности группы;
- е) в полном согласии.

Ответ: b, d

9. Преимущества индивидуальной формы принятия решений относительно групповой проявляются:

- а) в большей возможности решать сложные проблемы;
- б) в меньших затратах времени;

- c) в большей обоснованности решений;
- d) в большей возможности реализовать свой потенциал.

Ответ: b, d

10. Преимущества групповой формы принятия решений проявляются:

- a) в возможности использовать «синергетический эффект»;
- b) в объективизации принятия решений;
- c) в демократизации принятия решений;
- d) в повышении ответственности.

Ответ: a, b, c

11. Иерархические группы отличаются от паритетных:

- a) количеством участников группы;
- b) наличием механизма управления;
- c) уровнем квалификации членов группы;
- d) наличием лидерства в группе.

Ответ: b, d

12. Установите соответствие феноменов и особенностей поведения участников принятия решений;

феномены:

- a) деформации мышления;
- b) избегания лидерства;
- c) ложного согласия;
- d) демонстративного несогласия;

особенности поведения:

- 1) самоцензура членов группы;
- 2) стремление индивидуализировать свое мнение без достаточной аргументации;
- 3) стремление руководителя снизить свое участие в выработке решения;
- 4) стремление присоединиться к мнению большинства группы.

Ответ: a1, b3, c4, d2

13. Признаки авторитарного стиля принятия решений - это:

- a) индивидуальные консультации;
- b) ознакомление всех подчиненных с характером проблемы;
- c) самостоятельное принятие решений с использованием полученной консультации;
- d) групповые консультации.

Ответ: c

14. Установите последовательность стилей руководства, отражающую усиление демократизма принятия решений:

- a) стиль полного участия;
- b) авторитарный;
- c) индивидуально-консультационный;
- d) консультационно-групповой.

Ответ: b, c, d, a

15. Установите соответствие стилей руководства и форм взаимоотношений руководителя с подчиненными;

стили руководства:

- a) авторитарный;
- b) индивидуально-консультационный;
- c) консультационно-групповой;
- d) демократический (полного участия);

формы взаимоотношений:

- 1) игнорирование мнения подчиненных;
- 2) предоставление подчиненными руководителю информации;
- 3) утверждение решения, выработанного подчиненными;

- 4) групповые консультации;
- 5) индивидуальные консультации.

Ответ: a1,2; b5; c4; d3

16. Психологические феномены необходимо учитывать в процессе принятия решений?

Ответ: Да

17. Групповая форма принятия решения имеет недостатки?

Ответ: Да

18. Степень мотивации подчиненных – это критерий выбора стиля руководства? **Ответ:** Да

19. Факторы (критерии) выбора стиля принятия решений - :

- a) сложность проблемы;
- b) квалификация и опыт руководителя;
- c) информационная обеспеченность;
- d) целевая направленность.

Ответ: a, b, c.

20. Причинами феномена «ложного согласия» могут быть:

- a) невысокая компетентность;
- b) коммуникабельность;
- c) конформизм;
- d) активность.

Ответ: a, c.

Вариант 4

1. Элементы технологии принятия решений - это:

- a) психологические феномены;
- b) методы разработки;
- c) стили управления;
- d) последовательность стадий разработки;
- e) дерево целей.

Ответ: b, d, e

2. Управленческие действия, выполненные на стадии анализа ситуации - это:

- a) формулировка проблемы;
- b) сбор информации;
- c) сопоставление вариантов решения;
- d) сравнение фактических параметров организации с плановыми.
- e) дерево целей.

Ответ: b, d

3. Управленческие действия, выполняемые на стадии идентификации проблемы - это:

- a) определение сроков выполнения решения;
- b) выявление несоответствия между желаемым и фактическим состоянием организации;
- c) определение состава исполнителей решения;
- d) количественная характеристика резкого ухудшения динамики показателей организации.

Ответ: d

4. Действия, выполняемые на стадии управления реализацией решения - это:

- a) сбор информации;
- b) распределение обязанностей между исполнителями;
- c) сравнение фактических результатов решения с запланированными;
- d) распределение ресурсов по срокам выполнения решения.

Ответ: b, d

5. Действия, выполняемые на стадии оценки результатов решения - это:

- a) определение показателей для сравнения альтернативных вариантов;
- b) сравнение фактических сроков реализации решения с запланированными;
- c) мотивация исполнителей решения;

d) определение фактич объема израсходован ресурсов.

Ответ: b, d

6. Действия, выполняемые на стадии согласов-ия решения - это:

- a) разработка механизма стимулирования выполнения решения;
- b) ознакомление работников с принятым решением;
- c) выявление отклонений в процессе выполнения решения;
- d) выявление мнения работников о возможных способах решения проблемы.

Ответ: b, d

7. Действия, выполняемые на стадии контроля - это:

- a) мониторинговые;
- b) определение сроков реализации решения;
- c) определение промежуточных результатов выполнения решения;
- d) определение конечны рез-тов выполнения решения.

Ответ: a, c

8. Действия, выполн. на стадии выбора решения - это:

- a) выявление вероятности «размеров» риска вариантов решения;
- b) структуризация проблемы;
- c) сопоставление ресурсоемкости вариантов решения;
- d) сбор информации.

Ответ: a, c

9. Установите правильную последовательность стадий принятия решений:

- a) контроль реализации решений;
- b) управление реализацией решений;
- c) выбор альтернативы;
- d) оценка результатов решения;
- e) согласование решения.

Ответ: c, e, b, a, d

10. Установите правильную последовательность стадий японской модели принятия решений:

- a) передача документа «рингисё» с нижестоящих уровней вышестоящим;
- b) идентификация проблемы;
- c) ознакомление с документом «рингисё» работников нижнего уровня организации;
- d) разработка документа «рингесё»;
- e) ознакомление с документом «рингесё» высшего руководства организации.

Ответ: b, d, c, a, e

11. Преимущества японской модели принятия решений - это:

- a) оперативность разработки;
- b) оперативность реализации;
- c) персонификация ответственности;
- d) обоснованность решения;

Ответ: b, d

12. Особенности японской модели принятия решений - это:

- a) индивидуализация принятия решений;
- b) распыление ответственности;
- c) групповая форма принятия решений;
- d) отсутствие обособленной стадии согласования;
- e) короткие сроки разработки.

Ответ: b, c, d

13. Возможные недостатки японской модели принятия решений - это:

- a) длительный период разработки решения;
- b) демократизация принятия решений;
- c) бюрократизация принятия решений;

d) согласование решения в процессе его разработки.

Ответ: а, с

14. Установите соответствие действий и стадий принятия решений; действия:

- a) сбор информации;
- b) выявление мнения работников о вариантах решения;
- c) распределение обязанностей между исполнителями;
- d) определение промежуточных результатов решения;

стадии:

- 1) контроль;
- 2) аналитическая;
- 3) согласование;
- 4) управление реализацией.

Ответ: а2, b3, с4, d1

15. Стадийность процесса принятия решений – это технологический элемент? **Ответ:** Да.

16. Японскую модель, возможно применить в российских организациях? **Ответ:** Нет

17. Японская модель имеет преимущества? **Ответ:** Да

18. Японская модель имеет недостатки? **Ответ:** Да

19. Установите правильную последовательность стадий принятия решений:

- a) утверждение;
- b) анализ ситуации;
- c) выбор критериев;
- d) идентификация проблемы;
- e) организация выполнения;
- f) выбор альтернативы

Ответ: b, d, c, f, a, e.

20. Укажите соответствие этапов и стадий принятия решения; этапы:

- a) разработка решения;
- b) утверждение;
- c) реализация.

стадии:

- 1) согласование;
- 2) контроль выполнения;
- 3) идентификация проблемы;
- 4) оценка результатов;
- 5) анализ ситуации;
- 6) выбор критериев.

Ответ: а3, а5, а6, b1, с2, с4.

Оценочное средство контрольная работа

Шкала оценивания:

- оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если он набрал не менее 86% баллов за правильно выполненные задания;

- оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если он набрал не менее 73%, но менее 86% баллов за правильно выполненные задания;

- оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если он набрал не менее 60%, но менее 73% баллов за правильно выполненные задания;

- оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, если он набрал менее 60% баллов за правильно выполненные задания.

Промежуточная аттестация по дисциплине «Методы принятия управленческих решений»

Студенты образовательной программы 38.03.02 Менеджмент. Финансовый менеджмент проходят промежуточную аттестацию в форме экзамена по дисциплине «Методы принятия управленческих решений» в 3/3 семестре.

Экзамен является не только проверкой знаний, приобретенных студентом во время его обучения, и проверкой умения их использовать, но и важным звеном во всей цепи обучения студента, составляя существенную часть учебного и воспитательного процесса. В конце изучения предмета студент должен показать свои умения и навыки, которыми он овладел в процессе изучения дисциплины.

При проведении экзамена по дисциплине «Методы принятия управленческих решений» может использоваться устная или письменная форма проведения.

Примерная структура экзамена по дисциплине «Методы принятия управленческих решений»:

1. устный ответ на вопросы

Студенту на экзамене дается время на подготовку вопросов теоретического характера.

2. выполнение тестовых заданий

Тестовые задания выполняются в течение 30 минут и состоят из 25 вопросов разных типов. Преподаватель готовит несколько вариантов тестовых заданий.

3. выполнение практических заданий

Практических задания выполняются в течение 30 минут. Бланки с задачами готовит и выдает преподаватель.

Устный ответ студента на экзамене должен отвечать следующим требованиям:

- научность, знание и умение пользоваться понятийным аппаратом;
- изложение вопросов в методологическом аспектах, аргументация основных положений ответа примерами из современной практики, а также из личного опыта работы;
- осведомленность в важнейших современных проблемах методов принятия управленческих решений, знание классической и современной литературы.

Выполнение практического задания должно отвечать следующим требованиям:

- Владение профессиональной терминологией;
- Последовательное и аргументированное изложение решения;

Критерии оценивания ответов

	Устный ответ	Практическое задание	Тестовые задания
Отлично	знание учебного материала в пределах программы; логическое, последовательное изложение вопроса с опорой на разнообразные источники, с использованием знаний других наук; определение своей позиции в раскрытии различных	свободное владение профессиональной терминологией; умение высказывать и обосновать свои суждения; студент дает четкий, полный анализ ситуации.	90-100% правильно выполненных заданий

	подходов к рассматриваемой проблеме; показ значения разработки данного теоретического вопроса для практики		
Хорошо	знание учебного материала в пределах программы; раскрытие различных подходов к рассматриваемой проблеме; опора при рассмотрении вопроса на обязательную литературу, включение соответствующих примеров из практики	студент владеет профессиональной терминологией, осознанно применяет теоретические знания для решения практического задания, но содержание и форма ответа имеют отдельные неточности; ответ правильный, полный, с незначительными неточностями или недостаточно полный.	70-90% правильно выполненных заданий
Удовлетворительно	знание учебного материала в пределах программы на основе изучения какого-либо одного подхода к рассматриваемой проблеме	студент допускает неточности в определении понятий, в применении знаний для решения практического задания, не может доказательно обосновать свои суждения; обнаруживается недостаточно глубокое понимание материала.	50-70% правильно выполненных заданий
Неудовлетворительно	пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий	допущены ошибки в определении понятий, искажен их смысл; студент не может применять знания для решения практического задания.	менее 50% правильно выполненных заданий

Критерии и шкала оценивания уровней освоения компетенций

Шкала оценивания	Шкала оценивания	Шкала оценивания
отлично	высокий	студент, овладел элементами компетенции «знать», «уметь» и «владеть», проявил всесторонние и глубокие знания программного материала по дисциплине, освоил основную и дополнительную литературу, обнаружил творческие способности в понимании, изложении и практическом использовании усвоенных знаний.
хорошо	продвинутый	студент овладел элементами компетенции «знать» и «уметь», проявил полное знание программного

		материала по дисциплине, освоил основную рекомендованную литературу, обнаружил стабильный характер знаний и умений и проявил способности к их самостоятельному применению и обновлению в ходе последующего обучения и практической деятельности.
удовлетворительно	базовый	студент овладел элементами компетенции «знать», проявил знания основного программного материала по дисциплине в объеме, необходимом для последующего обучения и предстоящей практической деятельности, изучил основную рекомендованную литературу, допустил неточности в ответе на экзамене, но в основном обладает необходимыми знаниями для их устранения при корректировке со стороны экзаменатора.
неудовлетворительно	компетенции не сформированы	студент не овладел ни одним из элементов компетенции, обнаружил существенные пробелы в знании основного программного материала по дисциплине, допустил принципиальные ошибки при применении теоретических знаний, которые не позволяют ему продолжить обучение или приступить к практической деятельности без дополнительной подготовки по данной дисциплине.

Отметка за экзамен по предмету выставляется с учетом полученных отметок в соответствии с правилами математического округления.

Рекомендации по проведению экзамена

1. Студенты должны быть заранее ознакомлены с требованиями к экзамену, критериями оценивания. В результате экзамена студент должен обязательно четко понять, почему он получил именно ту экзаменационную отметку, которая была ему поставлена за его ответ, а не другую.

2. Необходимо выяснить на экзамене, формально или нет владеет студент знаниями по данному предмету. Вопросы при ответе по билету помогут выяснить степень понимания студентом материала, знание им связей излагаемого вопроса с другими изучаемыми им понятиями, а практические задания – умения применять знания на практике.

3. На экзамене следует выяснить, как студент знает программный материал, как он им овладел к моменту экзамена, как он продумал его в процессе обучения и подготовки к экзамену.

4. При устном опросе целесообразно начинать с легких, простых вопросов, ответы на которые помогут подготовить студента к спокойному размышлению над дальнейшими более трудными вопросами и практическими заданиями.

5. Тестирование по дисциплине проводится либо в компьютерном классе, либо в аудитории на бланке с тестовыми заданиями.

Во время тестирования обучающиеся могут пользоваться калькулятором. Результат каждого обучающегося оценивается в соответствии с оценочной шкалой, приведённой в пункте 3.

5. Выполнение практических заданий осуществляется в учебной аудитории. Результат каждого обучающегося оценивается в соответствии с оценочной шкалой, приведённой в пункте 3.

Перечень вопросов к экзамену

1. Природа процесса принятия управленческого решения: необходимость, общественная обусловленность.

2. Общие сведения о теории принятия решений.
3. Понятие «управленческая проблема», «управленческое решение».
4. Основные сферы принятия управленческих решений.
5. Отличительные особенности принятия решений в бизнес-организациях.
6. Отличительные особенности принятия решений в системе государственного и муниципального управления.
7. Экономическая, социальная, правовая и технологическая основа принятия управленческого решения.
8. Современные концепции и принципы выработки решения.
9. Типы менеджмента и особенности принятия управленческого решения.
10. Функции управленческого решения.
11. Основные типы управленческих решений.
12. Понятие «ситуация», «проблема».
13. Ситуационные концепции принятия управленческого решения.
14. Классификация ситуаций и проблем возникающих в деятельности организации.
15. Классификационные признаки управленческих решений.
16. Классификация управленческих решений.
17. Современные подходы к классификации управленческих решений.
18. Требования, предъявляемые к качеству и содержанию управленческого решения.
19. Характеристики личности ЛПР, влияющие на принятие управленческого решения.
20. Характеристики индивидуального и группового принятия управленческих решений.
21. Правила принятия коллективного решения.
22. Роль и ответственность руководителя при принятии решения.
23. Характеристика внутренней системы информации в организации.
24. Информационная структура управленческого решения.
25. Понятие «информационная асимметрия».
26. Характеристика основных этапов процесса принятия управленческого решения.
27. Этап идентификации проблемы.
28. Проблемы выбора критерия принятия управленческого решения.
29. Развитие, анализ и выбор альтернатив принятия управленческого решения.
30. Обоснование и проверка реализуемости альтернатив.
31. Процесс согласования, принятия и утверждения управленческого решения.
32. Сравнительная характеристика современных типовых процессов принятия решения.
33. Особенности разработки управленческого решения в корпорациях.
34. Основные параметры процесса анализа внешней среды для принятия и реализации управленческого решения.
35. Характеристика методов анализа внешней среды.
36. Преимущества и недостатки привлечения консультантов при принятии управленческого решения.
37. Характеристика подходов к разработке и выбору управленческого решения в условиях риска и неопределенности.
38. Выбор критерия оценки эффективности управленческого решения в условиях риска и неопределенности.
39. Понятие «метод», «модель», «алгоритм», «моделирование».
40. Ограниченность использования моделирования при принятии управленческого решения.

41. Характеристика этапов процесса моделирования.
42. Характеристика методов принятия управленческого решения.
43. Характеристика моделей, используемых при принятии управленческого решения.
44. Взаимодействие участников выбора управленческого решения.
45. Власть, влияние при разработке и принятии управленческих решений – источники их формирования.
46. Проблемы централизации и децентрализации процесса разработки решения.
47. Влияние авторитета личности на процесс разработки и принятия решения.
48. Власть и организационная иерархия как внерыночные средства принятия управленческого решения.
49. Характеристика методов достижения взаимодействия при принятии управленческих решений.
50. Управление конфликтными ситуациями в процессе принятия и реализации управленческого решения.
51. Причины возникновения конфликтов в процессе принятия и реализации управленческого решения.
52. Организация исполнения принятого управленческого решения.
53. Мотивация и кадровое обеспечение реализации управленческого решения.
54. Значение, функции и виды контроля реализации управленческого решения.
55. Методы контроля и оценки исполнения решения.
56. Ответственность за выполнение решений: сущность и виды.
57. Подходы к оценке эффективности управленческого решения.
58. Понятие «качество управленческой деятельности» и «качество управленческого решения».
59. Понятие «супероптимальное решение».
60. Роль синергетического эффекта в формировании супероптимального решения.

Тест по дисциплине «Методы принятия управленческих решений»

1. Что является предметом курса:

- а) составление решения
- б) управленческое решение
- в) варианты решения
- г) оптимизация решения

2. К разработке и принятию решений могут быть подходы:

- а) статистический
- б) логический
- в) научный
- г) исторический
- д) ненаучный

3. Каким требованиям должно отвечать решение:

- а) обоснованность
- б) четкость формулировок
- в) своевременность и эффективность
- г) реальная осуществимость
- д) всем выше перечисленным

4. С точки зрения цели управленческие решения классифицируются:

- а) коммерческие

- б) одноцелевые
- в) многоцелевые
- г) некоммерческие
- д) стратегические

5. По способу принятия управленческие решения делятся на:

- а) консультативные
- б) совместные
- в) индивидуальные
- г) групповые
- д) парламентские

6. Какой этап не входит в процесс разработки управленческого решения:

- а) постановка задач
- б) разработка вариантов решения
- в) выбор варианта
- г) организация выполнения решения и его оценка
- д) мотивация результатов решения

7. Процесс управления направлен на:

- а) удовлетворение потребностей жителей
- б) достижение цели
- в) организацию выполнения принятых решений

8. Какой (какими) функциями (функциями) обладают цели:

- а) функция, отражающая философию организации, концепцию ее деятельности и развития
- б) снижение неопределенности текущей деятельности
- в) составляют основу для разработки критерия выбора альтернатив действия
- г) сплачивает вокруг себя работников организации
- д) функция, которая служит оправданием в глазах общественности по поводу необходимости существования организации
- е) все вышеперечисленное

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

- а) государственные органы
- б) партнеры и партнерские связи
- в) научно-технические достижения
- г) источники силового воздействия
- д) профсоюзы

10. Исходным моментом реализации управленческого решения является:

- а) сопоставление календарного графика, ввода его в действие
- б) последующий контроль процесса реализации
- в) анализ ретроспективы и прогноз
- г) ответственность за реализацию
- д) все вышеперечисленное

11. Как оценивается эффективность управленческого решения:

- а) степенью достижения результата на единицу затрат
- б) сокращением капиталовложений

- в) уменьшением затрат
- г) уменьшением времени
- д) уменьшением качества

12. Какие понятия являются объективными:

- а) риск
- б) вероятность риска
- в) определенность
- г) количество неопределенностей
- д) неопределенность

13. Какие факторы влияют на реализацию управленческих решений:

- а) организационные
- б) функциональные
- в) материальные
- г) личные
- д) линейные

14. Какие методы используются для учета факторов неопределенности и риска:

- а) расчет устойчивости
- б) корректировка параметров решения
- в) формализованное описание неопределенности
- г) увеличение качества

15. Какие требования надо учитывать в процессе выявления и ограничения альтернатив:

- а) взаимоисключаемость элементов
- б) количество альтернатив
- в) обеспечение одних и тех же условий описания альтернатив
- г) полнота совокупности альтернатив
- д) соответствие альтернатив цели

16. Какой подход к оценке эффективности управленческих решений предусматривает анализ ретроспективы и прогноз:

- а) ситуационный
- б) динамический
- в) функциональный
- г) системный
- д) маркетинговый

17. В условиях неопределенности принятия управленческого решения какой стратегии поведения менеджера соответствует критерий максимального гарантированного результата:

- а) соответствует стратегии получения среднего результата;
- б) гарантирует получение максимально возможного результата;
- в) соответствует наиболее рискованной стратегии поведения менеджера;
- г) соответствует наиболее осторожной стратегии поведения менеджера.

18. Основная тенденция развития рынка - это:

- а) закономерность изменения его параметров во времени;

- б) развитие товарооборота в соответствии с ранее намеченным планом;
- в) динамика товарооборота, цен, и товарных запасов.

19. Индекс сезонности:

- а) интенсивность сезонных колебаний;
- б) отношение фактического уровня к многолетней средней;
- в) тенденция сезонных колебаний.

20. Какое из нижеприведенных определений соответствует термину «проблема»?

- а) вид информации, обеспечивающей нормальное протекание производственных процессов
- б) состояние системы в конкретный момент времени
- с) комплекс мер, воздействующих на систему
- д) ситуация, когда возникает различие между фактическим и желаемым состоянием системы

21. В какой из приведенных ситуаций риск в принятии ошибочного управленческого решения

наибольший?

- а) ограничено время на подготовку решения
- б) недостаточна информация для подготовки решения
- с) неправильно определена проблема.

22. Эффективная альтернатива –

- а) альтернатива, лучшая по всем критериям;
- б) альтернатива, с показателями не ниже средних по всем критериям;
- в) альтернатива, лучшая хотя бы по одному критерию;
- г) альтернатива, не уступающая никакой другой по всем показателям сразу.

23. Многокритериальность задач принятия решений в экономике является отражением:

- а) когнитивных факторов ограничения рациональности решения
- б) того факта, что решение принимается групповым ЛПР
- в) трудностей сведения цели достижения максимальной прибыли к изменению отдельных параметров бизнеса.

24. Какие задачи в нижеприведенном списке являются многокритериальными?

- а) выбрать банк, платящий наибольший процент по вкладу;
- б) сходить за сигаретами в самый близкий сигаретный киоск;
- в) купить недорогой, но достаточно содержательный учебник;
- г) выбрать производственный способ с уровнем рентабельности не меньше нормативного

25. Принятое решение необходимо считать неправильным, если (выделить):

- а) оно было принято в спешке
- б) оно было принято с учетом риска
- в) оно было принято интуитивно
- г) результаты нанесли вред фирме или принимающему решение

Перечень практических заданий
Задача 1. Тема: Метод «дерево решений»

Оптовый склад обслуживает кино- и фотолаборатории, в том числе отпускает им проявитель. Статистика уровня продаж: 11 упаковок продаются с вероятностью 45%, 12 упаковок – с вероятностью 35%, 13 упаковок – 20%. Прибыль от реализации одной упаковки – 35 руб.

Непроданные упаковки в конце недели уничтожаются, при этом потери составляют 56 руб. с каждой упаковки. Какой недельный запас проявителя является для склада оптимальным?

Компания рассматривает, целесообразно ли ей разрабатывать новый продукт и выходить с ним на рынок. Затраты на разработку оцениваются в размере \$180000; вероятность того, что разработки будут успешными, составляет 0,75, что они окончатся неудачей – 0,25. Если разработки будут успешными, продукт будет выведен на рынок и при этом существуют следующие оценки:

- а) если продукт будет очень успешным, прибыль составит \$540000;
- б) если продукт будет средне успешным, прибыль составит \$100000;
- в) если продукт окажется неудачным, убытки составят \$400000;

Оцениваемые вероятности для каждого из указанных выше событий следующие:

- а) высокая успешность 0,4
- б) средняя успешность 0,3 в) неудача 0,3

Задача 2 «Принятие решения по маркетингу»

Условие. Руководителю предприятия представлен анализ нового продукта марки А. Он решил, что продукт А будет продаваться по розничной цене Ц ден.ед. (по его исследованиям рынка). Розничные торговцы предполагают колебание цен в пределах P_p от продажной цены, а оптовые P_o . Переменные издержки на единицу продукта должны составить $I_{пер}$ ден. ед., а предполагаемые постоянные на выпуск всей партии $I_{пост}$.

Требуется принять решение о целесообразности производства нового продукта при ожидаемом объеме продаж в О единиц.

Задача 3 «Принятие решения по политике цен»

Условие. Пусть производится некоторый товар А. Исходные данные приведены в табл. 1

Таблица 1 - Издержки на производство и сбыт продукции А

Наименование показателя	Индекс
Затраты на производство единицы продукции (ден. ед)	$I_{пер}$
Аренда техники и помещений (ден. ед./год)	I_a
Заработная плата непромышленного персонала административные расходы (ден.ед./год)	$I_{зп}$
Планируемая цена при продаже (ден. ед) Планируемые расходы на рекламу (ден. ед./год)	C I_p

Требуется определить:

- 1) сколько продукции (O_p) надо продать, чтобы сделать задуманное предприятие самоокупаемым?
- 2) сколько продукции надо продать, чтобы получить $\Pi_{тр} = 1000$ ден.ед. прибыли?

3) какое решение будет лучшим при установлении цены, если известно, что продавая продукцию по цене Ц1 за единицу, можно прогнозировать уровень продаж в О1 единиц продукции в месяц, а по цене Ц2 уровень продаж составит О2 единиц продукции в месяц?

Задача 4 «Выбор решения по количественной шкале оценок прибыли и известной вероятности проявления ситуаций»

Условие. Имеются допустимые решения Y_i при четырех возможных ситуациях S_j . Известна вероятность проявления ситуаций - P_j .

Платежная матрица

$Y_i \backslash S_j$	S1	S2	S3	S4	k_i
Y1	f 11	f 12	f 13	f 14	k
Y2	f 21	f 22	f 23	f 24	1
Y3	f 31	f 32	f 33	f 34	k
P_j	P1	P	P3	P4	

Предпочтения решения для каждой ситуации, определенные индивидуальным ЛПР по количественной шкале в условных единицах, приведены в таблице 1.

Таблица 1 – Платежная матрица с известной вероятностью событий

$Y_i \backslash S_j$	S1	S2	S3	S4	k_i
Y1	1	4	5	9	5,2
Y2	3	8	4	3	4,5
Y3	4	6	6	2	5,0
P_j	0,1	0,2	0,5	0,2	-

Требуется определить оптимальное по критерию среднего выигрыша (Байеса- Лапласа) решение Y^* .

4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Средство оценивания: реферат

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ РЕФЕРАТА

Тему реферата студент выбирает самостоятельно, ориентируясь на прилагаемый примерный список. В реферате студенты показывают знания дисциплины и умение реферировать, т. е. творчески анализировать прочитанный текст, а также умение аргументированно и ясно представлять свои мысли, с обязательными ссылками на использованные источники и литературу. В реферате желательно отразить различные точки зрения по вопросам выбранной темы.

Реферат следует писать в определенной последовательности. Студенту необходимо ознакомиться с Программой курса по истории, выбрать нужную тему, подобрать и изучить рекомендованные документы и литературу. Если заинтересовавшая студента тема не учтена в прилагаемом списке, то по согласованию с преподавателем можно предложить свою. Выбирая тему реферата, необходимо руководствоваться личным интересом и доступностью необходимых источников и литературы.

Поиск литературы по избранной теме следует осуществлять в систематическом и генеральном (алфавитном) каталогах библиотек (по фамилии автора или названию издания) на библиографических карточках или в электронном виде. Поиск литературы (особенно статей в сборниках и в коллективных монографиях) облегчит консультация с библиографом библиотеки. Возможен также поиск перечней литературы и источников по информационным сетевым ресурсам (Интернета).

Ознакомившись с литературой, студент отбирает для своего реферата несколько научных работ (монографий, статей и др.). Выбирая нужную литературу, следует обратить внимание на выходные данные работы.

Объем реферата колеблется в пределах 25-30 страниц формата А-4 с кеглем 14 и полуторным интервалом между строками в обычной компьютерной редакторской программе. Отредактированная работа должна быть пронумерована (номер ставится в верхней части страницы, по центру) и сброшюрована.

Реферат должен быть оформлен в компьютерном варианте. Компьютерный текст должен быть выполнен следующим образом:

- текст набирается на одной стороне листа;
- стандартная страница формата А4 имеет следующие поля: правое – 10 мм, левое – 30 мм, верхнее и нижнее – 20 мм;
- межстрочный интервал – полуторный;
- гарнитура шрифта – Times New Roman;
- кегль шрифта – 14;
- абзацный отступ – 1,25 пт.

На титульном листе, который не нумеруется, указывается название учебного заведения, кафедры, полное название темы реферата, курс, отделение, номер учебной группы, инициалы и фамилия студента, а также ученая степень, ученое звание, инициалы и фамилия преподавателя, который будет проверять работу.

На второй странице размещается оглавление реферата, которое отражает структуру реферата и включает следующие разделы:

– введение, в котором необходимо обосновать выбор темы, сформулировать цель и основные задачи своего исследования, а также можно отразить методику исследования;

– основная часть, состоящая из нескольких глав, которые выстраиваются по хронологическому или тематическому принципу, озаглавливаются в соответствии с

проблемами, рассматриваемыми в реферате. Главы желательно разбивать на параграфы. Важно, чтобы разделы оглавления были построены логично, последовательно и наилучшим образом раскрывали тему реферата;

– заключение, в котором следует подвести итоги изучения темы, на основании источников, литературы и собственного понимания проблемы изложить свои выводы.

Ссылки на источники и литературу, использованные в реферате, обозначаются цифрами в положении верхнего индекса, а в подстрочных сносках (внизу страницы) указывается источник, на который ссылается автор. Сноска должна быть полной: с указанием фамилии и инициалов автора, названия книги, места и года ее издания, страницы, на которую сделана ссылка в тексте.

Цитирование (буквальное воспроизведение) текста других авторов в реферате следует использовать лишь в тех случаях, когда необходимо привести принципиальные положения, оптимально сформулированные выводы и оценки, прямую речь, фрагмент документа и пр. В цитате недопустима любая замена слов. Если в работе содержатся выдержки (цитаты) из отдельных произведений или источников, их следует заключить в кавычки и указать источник, откуда взята данная цитата (автор, название сочинения, год и место издания, страница, например: Маршалова А. С. Система государственного и муниципального управления: Учебное пособие. – М., 2009. – С. 10.). Издательство в сносках обычно не указывается.

В реферате допускается передача того или иного эпизода или определенной мысли своими словами. В этом случае в тексте кавычки не ставятся, но в подстрочном примечании следует указать выходные данные источника. В тех случаях, когда сноска делается повторно на одно и то же издание, тогда в подстрочном примечании выходные данные не приводятся полностью.

Например:

Выработка политических ориентиров в значительной степени основана не на строго рациональном или научном анализе, а на понимании необходимости защиты тех или иных социальных интересов, осознании характера сопутствующей им конкуренции.

Т. е. в первой сноске указывайте автора, полное название, место, год издания, страницы, на которые ссылаетесь.

В дальнейшем в сноске следует писать: Там же. – С. 98.

Если сноска на данную работу дана после других источников, следует писать: Государственная политика: Учебное пособие. – С. 197. (без указания места и года издания).

Ссылки на Интернет даются с обязательной датой просмотра сайта, т. к. сайты часто обновляются и порой невозможно найти те материалы, которые использовались в реферате. Например: Федеральный закон от 14 ноября 2002 г. № 161-ФЗ «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях» [электронный текстовый документ].

URL:http://www.ranatruda.ru/ot_biblio/normativ/data_normativ/11/11264/index.php [дата обращения: 13.11.2015].

Вполне возможно помещение всех сносок реферата в специальный раздел Примечания.

В конце реферата приводится библиографический список, составленный в алфавитном порядке в соответствии с требованиями к оформлению справочно-библиографического аппарата. Источники и литература должны быть оформлены на разных страницах. Следует указывать только те источники и литературу, которую студент действительно изучил.

Библиографический список и сноски оформляются в соответствии с действующими стандартами. Реферат может содержать приложения в форме схем, таблиц, образцов документов и другие изображения в соответствии с темой исследования.

При написании реферата должно быть использовано не менее 25 источников или единиц литературы (книг, статей, интернет-сайтов, документов и др.). Учебники, энциклопедические и справочные издания не являются основной литературой и не входят в круг этих 25 наименований.

Если в реферате студент желает привести небольшие по объему документы или отдельные разделы источников, касающиеся выбранной темы, различные схемы, таблицы, диаграммы, карты, образцы типовых и эксклюзивных документов и другую информацию по основам государственного и муниципального управления, то их можно привести в разделе Приложения. При этом каждое приложение должно быть пронумеровано и снабжено указанием, откуда взята информация для него.

Введение, заключение, новые главы, библиографический список, должны начинаться с нового листа.

Все страницы работы, включая оглавление и библиографический список, нумеруются по порядку с титульного листа (на нем цифра не ставится) до последней страницы без пропусков и повторений. Порядковый номер проставляется внизу страницы по центру, начиная с цифры 2.

В реферате желательно высказывание самостоятельных суждений, аргументов в пользу своей точки зрения на исследуемую проблему. При заимствовании материала из первоисточников обязательны ссылки на автора источника или интернет-ресурс, откуда взята информация. Реферат, значительная часть которого текстуально переписана из какого-либо источника, не может быть оценена на положительную оценку.

Текст реферата заключается датой его завершения и личной подписью студента.

Средство оценивания: тест
МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ
ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ

Непременной сопутствующей процедурой преподавания любой дисциплины являлся контроль уровня усвоения учебного материала. В настоящее время среди разнообразных форм контроля в учебном процессе стали активно применяться тестовые задания, которые позволяют относительно быстро определить уровень знаний студента. Тестовые задания является одной из наиболее научно обоснованных процедур для выявления реального качества знания у испытуемого студента. Впрочем, тестирование не может заменить собой другие педагогические средства контроля, используемые сегодня преподавателями. В их арсенале остаются устные экзамены, контрольные работы, опросы студентов и другие разнообразные средства. Они обладают своими преимуществами и недостатками и по сему они наиболее эффективны при их комплексном применении в учебной практике.

По этой причине каждое из перечисленных средств применяется преподавателями на определенных этапах изучения дисциплины. Самое главное преимущество тестов – в том, что они позволяют преподавателю и самому студенту при самоконтроле провести объективную и независимую оценку уровня знаний в соответствии с общими образовательными требованиями. Наиболее важным положительным признаком тестового задания является однозначность интерпретации результатов его выполнения. Благодаря этому процедура проверки может быть доведена до высокого уровня автоматизма с минимальными временными затратами. При проведении тестирования степень сложности предлагаемых вопросов определяются преподавателем в зависимости от уровня подготовленности группы.