

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Костина Лариса Николаевна  
Должность: заместитель директора  
Дата подписания: 13.01.2026 13:42:40  
Уникальный программный ключ:  
848621b05e7a2c59da67cc47a060a910fb948b62

*Приложение 4*

к образовательной программе

## **ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ**

**для текущего контроля успеваемости и промежуточной  
аттестации обучающихся  
по дисциплине**

**Б1.О.23 Принятие и исполнение управленческих решений**  
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.04 Государственное и муниципальное управление  
(код, наименование направления подготовки/специальности)

Региональное управление и местное самоуправление  
(наименование образовательной программы)

Бакалавр  
(квалификация)

Очно- форма обучения  
(форма обучения)

Год набора – 2024

Донецк

**Автор(ы)-составитель(и) ФОС:**

Вишневская Наталья Петровна, канд. гос. упр., доцент кафедры теории управления и государственного администрирования

**РАЗДЕЛ 1.**  
**ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**  
**по дисциплине (модулю) «Принятие и исполнение управленческих решений»**

**1.1. Основные сведения о дисциплине (модуле)**

Таблица 1

**Характеристика дисциплины (модуля)  
(сведения соответствуют разделу РПД)**

Образовательная программа	бакалавриат
Направление подготовки	38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»
Профиль	«Региональное управление и местное самоуправление»
Количество разделов дисциплины	2
Часть образовательной программы	Дисциплина ( <b>Б1.О.23</b> ) базовой части образовательной программы
Формы текущего контроля	тестирование, реферат, доклад, дискуссия,
<i>Показатели</i>	Очно-заочная форма обучения
Количество зачетных единиц (кредитов)	3
Семестр	6
<i>Общая трудоемкость (академ. часов)</i>	108
<i>Аудиторная контактная работа:</i>	26
Лекционные занятия	12
Семинарские занятия	12
Консультации	2
<i>Самостоятельная работа</i>	55
КЭ/ /	2/9/18
<i>Форма промежуточной аттестации</i>	экзамен

**1.2. Перечень компетенций с указанием этапов формирования в процессе освоения образовательной программы.**

Таблица 2

Перечень компетенций и их элементов

Компетенция	Индикатор компетенции и его формулировка	*Элементы индикатора компетенции	Индекс элемента
		<b>Знать:</b>	
		принципы и этапы принятия и исполнения управлеченческих решений	<i>ОПК-2.1 З-1</i>
		методологию принятия управлеченческого решения, этапы принятия управлеченческих решений, этапы доведения решения до исполнителей и осуществления контроля над его выполнением	<i>ОПК-2.1 З-2</i>
		методологию принятия управлеченческого решения, этапы принятия управлеченческих решений, этапы доведения решения до исполнителей и осуществления контроля над его выполнением и сущность мер регулирующего воздействия	<i>ОПК-2.1 З-3</i>
		<b>Уметь:</b>	
		использовать методы и инструменты разработки и эффективного исполнения управлеченческих решений	<i>ОПК-2.1 У-1</i>
		использовать методы и инструменты разработки и эффективного исполнения управлеченческих решений; умеет применять различные способы оценки мер регулирующего воздействия на процесс принятия и исполнения управлеченческого решения;	<i>ОПК-2.1 У-2</i>
		использовать соответствующие поставленной задаче методы принятия управлеченческого решения,	<i>ОПК-2.1 У-3</i>
ОПК-2	<i>ОПК-2.1: Способен конкретно и корректно формулировать суть и содержание управлеченческого решения</i>		

Компетенция	Индикатор компетенции и его формулировка	*Элементы индикатора компетенции	Индекс элемента
		разделять этапы принятия управленческих решений, определять меры регулирующего воздействия на процесс принятия и исполнения управленческого решения распределять этапы доведения решения до исполнителей и осуществлять контроль над его выполнением	
		<p><b>Владеть:</b></p> <p>навыками по применению основ теории принятия управленческих решений, а также методами и инструментами разработки и эффективного исполнения управленческих решений</p>	ОПК-2.1 В-1
		<p>навыками по применению основ теории принятия управленческих решений, а также методами и инструментами разработки и эффективного исполнения управленческих решений, навыками распределения этапов доведения решения до исполнителей и осуществления контроля над его выполнением</p>	ОПК-2.1 В-2
		<p>навыками по применению основ теории принятия управленческих решений, а также соответствующих поставленной задаче методов и инструментов разработки и эффективного исполнения управленческих решений, навыками поэтапного разделения процесса принятия управленческих решений и распределения этапов доведения</p>	ОПК-2.1 В-3

Компетенция	Индикатор компетенции и его формулировка	*Элементы индикатора компетенции	Индекс элемента
		решения до исполнителей и осуществления контроля над его выполнением, а также навыками определения необходимых мер регулирующего воздействия на процесс принятия и исполнения управленческих решений	
<i>ОПК-8</i>	<i>ОПК-8.1: Знания сбора и анализа данных, необходимых для принятия решений в профессиональной деятельности</i>	<b>Знать:</b> место и роль информации в процессе принятия и исполнения управленческих решений, принципы и методы сбора и анализа данных	<i>ОПК-8.13-1</i>
		место и роль информации в процессе принятия и исполнения управленческих решений, принципы и методы сбора и анализа данных, современные информационные технологии	<i>ОПК-8.13-2</i>
		место и роль информации в процессе принятия и исполнения управленческих решений, принципы и методы сбора и анализа данных, современные информационные технологии, виды и способы передачи информации	<i>ОПК-8.13-3</i>
		<b>Уметь:</b> определять необходимую для процесса принятия и исполнения управленческих решений информацию	<i>ОПК-8.1 У-2</i>
		определять необходимую для процесса принятия и исполнения управленческих решений информацию, использовать соответствующие методы сбора и анализа данных	<i>ОПК-8.1 У-2</i>
		определять необходимую для процесса принятия и	

Компетенция	Индикатор компетенции и его формулировка	*Элементы индикатора компетенции	Индекс элемента
		исполнения управленческих решений информацию, использовать соответствующие методы сбора и анализа данных, применять современные информационные технологии для сбора и передачи информации	<i>ОПК-8.1 У-3</i>
		<b>Владеть:</b> навыками определения необходимой для процесса принятия и исполнения управленческих решений информацию	<i>ОПК-8.1 В-1</i>
		навыками определения необходимой для процесса принятия и исполнения управленческих решений информацию, навыками использования методов сбора и анализа данных	<i>ОПК-8.1 В-2</i>
		навыками определения необходимой для процесса принятия и исполнения управленческих решений информацию, навыками использования методов сбора и анализа данных и современных информационных технологий сбора и передачи информации	<i>ОПК-8.1 В-3</i>
<i>ОПК-8</i>	<i>ОПК-8.2: Способен применять современные информационно-коммуникативные технологии в процессе принятия управленческих решений в профессиональной деятельности</i>	<b>Знать:</b>	
		понятие и виды современных информационно-коммуникативных технологий, используемых в процессе принятия управленческих решений	<i>ОПК-8.2 З-1</i>
		понятие и виды современных информационно-коммуникативных технологий, используемых в процессе принятия управленческих	<i>ОПК-8.2 З-2</i>

Компетенция	Индикатор компетенции и его формулировка	*Элементы индикатора компетенции	Индекс элемента
		решений и принципы их применения понятие и виды современных информационно-коммуникативных технологий, используемых в процессе принятия управленческих решений, принципы и особенности их применения на различных этапах процесса принятия решений	
		<b>Уметь:</b> определять и применять современные информационно-коммуникативные технологии, необходимые для принятия и реализации управленческих решений	<i>ОПК-8.2 З-3</i>
		определять и применять современные информационно-коммуникативные технологии, необходимые для принятия и реализации управленческих решений и контроля за их исполнением	<i>ОПК-8.2 У-1</i>
		определять и применять современные информационно-коммуникативные технологии, необходимые для принятия и реализации управленческих решений, и контроля за их исполнением, а также выстраивать коммуникативную систему взаимодействия между участниками процесса принятия управленческих решений.	<i>ОПК-8.2 У-2</i>
		<b>ВЛАДЕТЬ:</b> навыками применения современных	<i>ОПК-8.2 В-1</i>

Компетенция	Индикатор компетенции и его формулировка	*Элементы индикатора компетенции	Индекс элемента
		информационно-коммуникативных технологий, необходимых для принятия и реализации управленческих решений	
		навыками применения современных информационно-коммуникативных технологий, необходимых для принятия и реализации управленческих решений, и контроля за их исполнением	<i>ОПК-8.2 В-2</i>
		навыками определения и построения коммуникативной системы взаимодействия между участниками процесса принятия управленческих решений, навыками применения современных информационно-коммуникативных технологий, необходимых для принятия и реализации управленческих решений, и контроля за их исполнением	<i>ОПК-8.2 В-3</i>

Таблица 3  
Этапы формирования компетенций в процессе освоения основной образовательной программы

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины	Номер семестра	Код индикатора компетенции	Наименование оценочного средства*
<b>Раздел 1. Основы принятия управленческих решений</b>				
	1.1. Теоретико-методологические основы принятия и исполнения управленческих решений.	6	ОПК-2.1	устный опрос, тезисы доклада, дискуссионные задания, рефераты

	1.2. Организационные и социально-психологические основы принятия и исполнения управленческих решений	6	ОПК-2.1 ОПК-8.1	устный опрос, тезисы доклада, дискуссионные задания, рефераты
	1.3. Информационно-коммуникативные технологии в процессе принятия и исполнения управленческих решений	6	ОПК-8.1 ОПК-8.2	устный опрос, тезисы доклада, дискуссионные задания, рефераты
	1.4. Принятие решений в условиях неопределенности и риска	6	ОПК-2.1 ОПК-8.1	устный опрос, тезисы доклада, дискуссионные задания, рефераты, контроль знаний по разделу в виде тестирования

## **Раздел 2. Методы разработки, принятия и оптимизации управленческих решений**

	2.1. Методы разработки и принятия управленческих решений.	6	ОПК-2.1 ОПК-8.1 ОПК-8.2	устный опрос, тезисы доклада, дискуссионные задания, рефераты
	2.2. Контроль за исполнением управленческих решений	6	ОПК-2.1 ОПК-8.1 ОПК-8.2	устный опрос, тезисы доклада, дискуссионные задания, рефераты
	2.3. Качество и эффективность управленческих решений.	6	ОПК-2.1 ОПК-8.1 ОПК-8.2	устный опрос, тезисы доклада, дискуссионные задания, рефераты, контроль знаний по разделу в виде тестирования

## РАЗДЕЛ 2. ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

### «Принятие и исполнение управленческих решений»

Текущий контроль знаний используется для оперативного и регулярного управления учебной деятельностью (в том числе самостоятельной работой) обучающихся. В условиях балльно-рейтинговой системы контроля результаты текущего оценивания обучающегося используются как показатель его текущего рейтинга. Текущий контроль успеваемости осуществляется в течение семестра, в ходе повседневной учебной работы по индивидуальной инициативе преподавателя. Данный вид контроля стимулирует у обучающегося стремление к систематической самостоятельной работе по изучению дисциплины (модуля).

Таблица 2.1.

Распределение баллов по видам учебной деятельности  
(балльно-рейтинговая система)

Наименование Раздела/Темы	Вид задания							
	С3				Всего за тему	КЗР	Р (CP)	ИЗ*
	ЛЗ	УО	Доклад	Дискуссия				
P.1.T.1.1	1	1	2	2	6	15	8	10
P.1.T.1.2	1	1	2	2	6			
P.1.T.1.3	1	1	2	2	6			
P.1.T.1.4	1	1	2	2	6			
P.2.T.2.1	1	1	2	2	6	15		10
P.2.T.2.2	1	1	2	2	6			
P.2.T.2.3	1	1	2	2	6			
<b>Итого: 1006</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>42</b>	<b>30</b>	<b>8</b>	<b>20</b>

#### 2.1. Рекомендации по оцениванию устных ответов обучающихся

С целью контроля усвоения пройденного материала и определения уровня подготовленности обучающихся к изучению новой темы вначале каждого семинарского/практического занятия преподавателем проводится индивидуальный или фронтальный устный опрос по выполненным заданиям предыдущей темы.

Критерии оценки.

**Оценка «отлично»** ставится, если обучающийся:

- 1) полно и аргументировано отвечает по содержанию вопроса;
- 2) обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры;
- 3) излагает материал последовательно и правильно, с соблюдением исторической и хронологической последовательности;

**Оценка «хорошо»**— ставится, если обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает одна-две ошибки, которые сам же исправляет.

**Оценка «удовлетворительно»**— ставится, если обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данного задания, но:

- 1) излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил;
- 2) не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры;
- 3) излагает материал непоследовательно и допускает ошибки.

## ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПОДГОТОВКИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

<i><b>Контролируемые разделы (темы) дисциплины (модуля)</b></i>	<i><b>Вопросы для подготовки к индивидуальному / фронтальному устному / письменному опросу по темам дисциплины (модуля)</b></i>
<b>Раздел 1. Основы принятия управлеченческих решений</b>	
1.1. Методологические основы принятия и исполнения управлеченческих решений	<p>1. Когда произошло возникновение и интенсивное развитие науки о принятии управлеченческих решений? Чем это было обусловлено?</p> <p>2. Назовите основные направления в научных исследованиях процесса принятия решений</p> <p>3. Перечислите и дайте краткую характеристику наиболее распространенным подходам в теории и практике принятия управлеченческих решений</p> <p>4. Что такое управлеченческое решение? В чем смысл теоретико-управлеченческого решения как процесса и как явления?</p> <p>5. Каковы особенности управлеченческих решений?</p> <p>6. Каковы основные структурные элементы управлеченческого решения?</p> <p>7. Какие критерии типологии и классификации управлеченческих решений вы знаете?</p> <p>8. Опишите роль моделирования в процессах принятия управлеченческих решений.</p> <p>9. Назовите и охарактеризуйте следующие модели принятия управлеченческих решений (нормативную, дескриптивную, политическую).</p> <p>10. Дайте характеристику основным элементам модели принятия решений</p>
1.2. Организационные и социально-психологические основы принятия и исполнения управлеченческих решений	<p>1. Назовите и дайте краткую характеристику основным организационным этапам разработки управлеченческих решений.</p> <p>2. Каковы основные формы разработки управлеченческих решений?</p> <p>3. Каковы основные формы реализации управлеченческих решений?</p> <p>4. Состав процедур разработки, согласования, утверждения и организации выполнения управлеченческих решений.</p> <p>5. Охарактеризуйте роль человеческого фактора в процессе принятия управлеченческого решения</p> <p>6. Социально-психологические основы подготовки управлеченческих решений</p> <p>7. В чем состоят достоинства и недостатки коллективного принятия решений.</p> <p>8. Охарактеризуйте основные личностные характеристики, влияющие на принятие и исполнение управлеченческих решений</p> <p>9. Каково влияние авторитета личности на принятие и исполнение управлеченческих решений?</p> <p>10. Перечислите ограничения в работе руководителя.</p>
1.3. Информационно-коммуникативные технологии в принятии и исполнении управлеченческих решений	<p>1. Определите место и роль информации в процессе принятия и исполнения управлеченческих решений.</p> <p>2. Назовите принципы сбора и анализа данных.</p>

управленческих решений	<p>3. Каковы основные требования к качеству информации.</p> <p>4. Охарактеризуйте методы сбора и анализа данных.</p> <p>5. Назовите способы передачи информации, необходимой для принятия и исполнения управлеченческих решений.</p> <p>6. Назовите современные информационные технологии, используемые в процессе принятия и исполнения управлеченческих решений.</p> <p>7. Дайте определение информационно-коммуникативным технологиям в процессе принятия и исполнения управлеченческих решений</p> <p>8. Что представляют собой технические средства управления</p> <p>9. Каковы основные формы разработки управлеченческих решений?</p> <p>10. Каковы основные формы реализации управлеченческих решений?</p>
1.4. Принятие решений в условиях неопределенности и риска	<p>1. В чем отличие понятий «неопределенность» и «риск»?</p> <p>2. Перечислите виды неопределенности.</p> <p>3. Каким образом может устраниться неопределенность при принятии решений?</p> <p>4. В чем состоит сущность определения понятия «среда принятия решения»?</p> <p>5. В чем заключается концепция среды риска при принятии управлеченческих решений?</p> <p>6. В чем значение концепции среды неопределенности для принятия управлеченческих решений?</p> <p>7. Опишите влияние внешней среды на принятие управлеченческого решения.</p> <p>8. Что такие результаты альтернатив действий и выбор одной альтернативы действий?</p> <p>9. Какие меры принимаются по защите от рисков?</p> <p>10. Какие критерии применяются для выбора наилучшего решения в условиях неопределенности и риска?</p>
<b>Раздел 2. Методы разработки, принятия и оптимизации управлеченческих решений</b>	
2.1. Методы разработки и принятия управлеченческих решений.	<p>1. Назовите основные группы методов при разработке управлеченческих решений.</p> <p>2. Каков базис статистических методов?</p> <p>3. Какой набор включают активизирующие методы?</p> <p>4. Каковы условия применения теоретико-игрового метода?</p> <p>5. Каковы условия применения экспертных методов?</p> <p>6. В чем заключается суть метода простого ранжирования?</p> <p>7. Каковы особенности применения эвристических методов?</p> <p>8. Для каких классов задач используются эвристические методы?</p> <p>9. Какие методы проведения экспертизы вы знаете?</p> <p>10. Какие методы обработки результатов экспертизы Вы знаете?</p> <p>11. Каковы условия эффективного применения метода сценариев?</p> <p>12. Какова технология графического построения дерева</p>

	решений?
2.2. Контроль за исполнением управлеченческих решений	<p>1. Что такое система контроля?</p> <p>2. В каких формах происходит контроль за реализацией управлеченческих решений?</p> <p>3. По каким признакам классифицируются виды контроля?</p> <p>4. Какие подходы к анализу отклонений при реализации решения вы знаете?</p> <p>5. Каковы основные требования, предъявляемые к управлеченческому решению?</p> <p>6. Что такое ответственность?</p> <p>7. Какими нормативными документами регулируется ответственность в управлении?</p> <p>8. Каковы составляющие профессиональной ответственности руководителя?</p> <p>9. Какие способы регулирования профессиональной ответственности существуют?</p> <p>10. В чем выражается социальная и моральная ответственность руководителя?</p>
2.3. Качество и эффективность управлеченческих решений	<p>1. Дайте определение терминов «качество», «качество продукции», «качество управлеченческих решений».</p> <p>2. Каково влияние управлеченческих решений на качество продукции?</p> <p>3. Назовите факторы, влияющие на качество управлеченческого решения в процессе его разработки?</p> <p>4. Назовите факторы, влияющие на качество управлеченческого решения в процессе его исполнения?</p> <p>5. Назовите условия, обеспечивающие высокое качество управлеченческих решений.</p> <p>6. Что представляет собой эффективность управлеченческого решения?</p> <p>7. С помощью каких показателей можно оценить деятельность по разработке управлеченческих решений?</p> <p>8. Что такое организационная, социальная и экономическая эффективность управлеченческого решения?</p> <p>9. Какие трудности возникают при оценке эффективности управлеченческой деятельности?</p> <p>10. Как рассчитать экономическую эффективность управлеченческого решения?</p> <p>11. Перечислите возможные причины низкой эффективности решений.</p> <p>12. Назовите направления повышения эффективности решения.</p>

## **2.2 Рекомендации по оцениванию результатов тестовых заданий обучающихся**

В завершении изучения каждого раздела дисциплины (модуля) может проводиться тестирование (контроль знаний по разделу, рубежный контроль).

*Критерии оценивания.* Уровень выполнения текущих тестовых заданий оценивается в баллах. Максимальное количество баллов по тестовым заданиям определяется преподавателям и представлено в таблице 2.1.

Тестовые задания представлены в виде оценочных средств и в полном объеме представлены в банке тестовых заданий в электронном виде. В фонде оценочных средств представлены типовые тестовые задания, разработанные для изучения дисциплины «Принятие и исполнение управленческих решений».

### **ТИПОВЫЕ ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ**

#### *Раздел 1. «Основы принятия управленческих решений»*

##### *1. Что такое решение в общем виде?*

- A. Любой мыслительной деятельности человека;
- B. Действия руководителя в рамках своих функций;
- C. Распоряжение руководителя, поддержанное коллективом;
- D. Результат достижения цели.

##### *2. Управленческое решение – это ...*

- A. Инструмент управленческой деятельности;
- B. Форма воздействия субъекта на объект;
- C. Выбранный (утвержденный) вариант управленческих действий;
- D. Управленческий документ.

##### *3. Общие характеристики управленческих решений – это ...*

- A. Разделение ответственности;
- B. Влияние на интересы субъекта разработки;
- C. Влияние на интересы коллектива работников;
- D. Разделение труда.

##### *4. Изложите основное требование к УР:*

- A. Должно соответствовать действующему законодательству и уставным документам организаций;
- B. Иметь четкую целевую направленность;
- C. Наличие параметров для внешнего и внутреннего контроля;
- D. Наличие обоснованного положительного результата.

##### *5. Какое из приведенных определений понятия «управленческая технология» наиболее правильное?*

- A. Это искусство, мастерство и умение осуществлять управленческое воздействие;
- B. Это набор законов, принципов и методов для реализации функций управления;
- C. Это конкретный регламент по времени и ресурсам для выполнения функций управления;
- D. Набор целей, задач и функций, направленных на реализацию возникшей проблемы.

##### *6. Классификация решений имеет значение ...*

- A. Для оценки качества решений;
- B. Определения состава исполнителей решений;
- C. Анализа содержания решений;
- D. Выявления общих (сходных) и отличительных свойств.

##### *7. Перечислите основные элементы обобщенной схемы процесса разработки управленческого решения:*

- A. Цель, ситуация, проблема, решение;
- B. Глобальная цель, технократическая цель и социальная цель;

С.Разработка решения, согласование решения и утверждение решения;  
Д.Цель, задачи, реализация, контроль.

8. *Системное свойство управленческого решения – это...*

- А.Коллегиальность;
- В.Плановость;
- С.Комплексность;
- Д.Актуальность.

9. *Действия, выполняемые на стадии управления реализации решения – это...*

- А.Сбор информации;
- В.Распределение обязанностей между исполнителями;
- С.Сравнение фактических результатов решения с запланированными;
- Д.Планирование ресурсов по срокам выполнения решения.

10. *Факторы (критерии) выбора стиля принятия решений – это...*

- А.Сложность проблемы;
- В.Квалификация и опыт руководителя;
- С.Информационная обеспеченность;
- Д.Целевая направленность.

11. *Модели, предназначенные для описания объяснения наблюдаемых факторов или прогноза поведения объектов, – это модели:*

- А.Аналоговые;
- В.Математические;
- С . Дескриптивные;
- Д.Адаптивные.

12. *Необходимость принятия решения на базе максимально полной и достоверной информации — это:*

- А. Полномочность решения
- В. Своевременность решения
- С.Необходимая полнота содержания решения
- Д.Всесторонняя обоснованность решения

13. *Своевременность, достоверность, достаточность, надежность, адресность, правовая корректность, многократность использования, возможность кодирования, актуальность — это:*

- А. Факторы воздействия информации
- В.Основные требования к информации
- С. Элементы процесса обмена информацией
- Д. Названия способов сбора информации

14. *В процессе разработки решений информация необходима для:*

- А коллективного обсуждения
- В рационального решения проблем
- С обоснования решения
- Д вынесения суждений

15. *Средства сбора, хранения и передачи информации; средства обработки информации; средства выдачи отображения информации; средства копирования и размножения документов; средства для составления документов; средства для обработки документов — это:*

- А. Технические средства управления
- В. Средства документооборота
- С. Названия способов сбора информации
- Д. Элементы процесса обмена информацией

16. *Картотеки, микрофильмы, электронная, телефонная и другая связь — это средства*

...

- А. Выдачи и отображения информации

- В. Копирования и размножения документов
- С. Сбора, хранения и передачи информации
- Д. Обработки информации

17. *Признаки неопределенности – это...*

- А. Вероятностный характер развития ситуации;
- В. Неполнота информации о ситуации;
- С. Избыток информации;
- Д. Высокая изменчивость ситуации.

18. *Признаки риска – это...*

- А. Слабая мотивация принятия, реализации решения;
- В. Вероятность как положительных, так и отрицательных отклонений результата решения;
- С. Несовершенство контроля реализации решения;
- Д. Вероятность отрицательных отклонений результата решения.

19. *Возможные способы преодоления неопределенности – это...*

- А. Совершенствование организации выполнения решения;
- В. Повышение полноты информации;
- С. Увеличение количества вариантов решения;
- Д. Ориентация на прошлый опыт.

20. *Характер соотношения риска и неопределенности следующий:*

- А. Риск может быть причиной неопределенности;
- В. Неопределенность может быть причиной риска;
- С. Между этими явлениями нет связи;
- Д. Риск и неопределенность – идентичные понятия.

## *Раздел 2 Методы разработки, принятия и оптимизации управленческих решений*

1. *Эвристические методы, используемые для обоснования и выбора решений, включают:*
- А. Экономико-математические модели и методы (ЭММ), формализующие взаимосвязи процессов и явлений;
  - В. Системный анализ, позволяющий выявить взаимодействия составных частей систем, стратегию их развития;
  - С. Экспертные оценки и суждения, с помощью которых квалифицированные специалисты могут оценить значимость событий, явлений, факторов, прогнозы развития систем и подсистем, соотношение детерминированных и вероятностных факторов;
  - Д. Логические приемы и методики выбора решений с помощью сопоставления альтернатив, с учетом накопленного опыта

2. *Какой из перечисленных методов не относится к экспертным:*

- А. Метод расстановки приоритетов;
- В. Метод «Дельфи»;
- С. Метод независимых суждений;
- Д. «Метод круглого стола».

3. *Аналитические методы принятия управленческих решений характеризуются тем, что:*

- А. Устанавливаются и используются реальные зависимости между условиями выполнения задачи и ее результатами;
- В. Логические приемы и методики выбора решений с помощью сопоставления альтернатив, с учетом накопленного опыта;
- С. Используя математические критерии оптимальности, определяется наилучший вариант решения;
- Д. Используются проверенные на практике варианты решений и результаты их выполнения.

4. *Экспертный метод принятия управленческих решений эффективен при условии, когда:*

- А. Решения рассчитаны на широкий круг потребителей;
- В. Ситуации имеют сходный или повторяющийся характер;

С.В решении принимают участие несколько специалистов с различными предметами заинтересованности;

Д.В решении принимают участие специалисты со схожими предметами заинтересованности.

*5. Преимущества групповой формы принятия решений проявляются...*

А.Возможности использовать «синергетический эффект»;

В.Демократизации принятия решений;

С.В объективизации принятия решений;

Д.В повышении ответственности.

*6. Признаки оптимальности решений – это...*

А.Продолжительность разработки решения;

В.Заданные ресурсы реализации;

С.Соответствие целям организации;

Д.Срок утверждения.

*7. Низкая эффективность реализации решения может проявляться...*

А.В корректировке решения;

В.В несоответствии поставленных целей решения и полученных результатов его исполнения;

С.В увеличении сроков разработки и реализации решения;

Д.В дополнительном анализе ситуации.

*8. Критерий эффективности решения – это...*

А.Состав источников финансовых ресурсов;

В.Степень достижения цели;

С.Количество участников разработки решения;

Д.Механизм организации выполнения решения.

*9. Критерии качества решения – это...*

А.Характер целей решения;

В.Механизмы ответственности за решение;

С.Мотивация выполнения решения;

Д.Ресурсоемкость решения.

*10. Направления повышения эффективности решения – это...*

А.Сокращение сроков реализации решения;

Б.Расширение использования экспертных методов разработки;

С.Повышение результативности выполнения решений;

Д.Снижение ресурсоемкости решений.

## 2.3 Рекомендации по оцениванию результатов ситуационных заданий

Максимальное количество баллов*	Правильность (ошибочность) решения
Отлично	Полные верные ответы. В логичном рассуждении при ответах нет ошибок, задание полностью выполнено. Получены правильные ответы, ясно прописанные во всех строках заданий и таблиц
Хорошо	Верные ответы, но имеются небольшие неточности, в целом не влияющие на последовательность событий, такие как небольшие пропуски, не связанные с основным содержанием изложения. Задание оформлено не вполне аккуратно, но это не мешает пониманию вопроса
Удовлетворительно	Ответы в целом верные. В работе присутствуют несущественная хронологическая или историческая ошибки, механическая ошибка или описка, несколько искажившие логическую последовательность ответа
	Допущены более трех ошибок в логическом рассуждении, последовательности событий и установлении дат. При объяснении исторических событий и явлений указаны не все существенные факты
Неудовлетворительно	Ответы неверные или отсутствуют

### ТИПОВЫЕ СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ

*Ситуационные задания по Разделу 1. «Основы принятия управленческих решений»*

1. Возможно ли управление без принятия решений? Что порождает принятие решений без осуществления требуемых управляющих воздействий, внесения изменений в систему? В каких случаях нет необходимости выбирать модель поведения? Из каких элементов, на ваш взгляд, должна состоять система формирования решений и какими факторами обусловлен выбор той или иной модели изменений при одинаковых альтернативах по ряду критериев?
2. Схематично изобразите систему подготовки и принятия управленческих решений и систему внесения изменений в ранее принятое решение. Подумайте, какие субъекты должны (могут) принимать участие на каждом этапе процесса принятия и исполнения управленческого решения, а какие на отдельных этапах.
3. Объясните, почему современному руководителю необходимо иметь системные представления о теории принятия решений и опыте решений задач выбора. Как должен быть организован в общем виде процесс разработки решения, каковы роли руководителя организации, менеджеров среднего звена, персонала организации.
4. Проанализируйте важность количественной и качественной информации. Почему так важна надежность количественной и качественной информации при прогнозировании управленческих процессов?
5. Какие факторы внешней среды оказывают непосредственное воздействие на управляемую подсистему организации, а какие – опосредованное. Факторы ближнего окружения могут быть известны организации, поскольку на разных уровнях влияют на выполнение ее функций. Каким образом при разработке управленческого решения учитывают факторы дальнего окружения, каковы источники информации, отражающие указанные факторы, как выглядит процесс информационного обеспечения процесса разработки управленческого решения с учетом вышеизложенного положения?

6. Нарисуйте схему процесса разработки управленческого решения, учитывая разделение функции разработки управленческого решения на подфункции. Подумайте, какие субъекты могут принимать участие на каждом этапе разработки управленческого решения на разных этапах, а какие – по всему процессу?

7. Из 18 действий, обозначенных в списке, надо последовательно составить алгоритм решения управленческих проблем, для чего необходимо пронумеровать действия порядковыми номерами, начиная с 1 по 18; выделить стадии процесса принятия и реализации управленческих решений.

№ п/п	Наименование действий (этапов) принятия управленческого решения	Стадии процесса принятия и реализации управленческих решений
1	Структуризация проблемы	
2	Документальное оформление задач	
3	Определение разрешимости проблемы	
4	Определение отклонения фактического состояния системы от желаемого	
5	Оценка степени полноты и достоверности информации о проблеме	
6	Оформление решения	
7	Разработка вариантов решения проблемы	
8	Определение существования проблемы	
9	Оценка новизны проблемы	
10	Контроль выполнения решения	
11	Выбор решения	
12	Оценка вариантов решения	
13	Координация действий исполнителей решения	
14	Постановка задач исполнителям	
15	Выбор критерия оценки вариантов решения	
16	Установление взаимосвязи с другими проблемами	
17	Определение причины возникновения проблемы	
18	Формулирование проблемы	

*Ситуационные задания по Разделу 2. «Методы разработки, принятия и оптимизации управленческих решений»*

1. Можно ли, на ваш взгляд, контролировать встроенные в организацию проблемы? Постройте модель жизненного цикла системы, подумайте, почему на каком-то этапе происходит спад ее функции. С противоречием какого рода связано данное явление (между какими сущностями возникает противоречие)? Как обеспечить, чтобы организация существовала бесконечно долго и выполняла свои функции?

2. Рассмотрите основные составляющие процесса контроля. Обоснуйте, чем отличаются критерии качества от стандартов. А также определите причины необходимости контроля реализации управленческого решения на предприятии. Предположите, что у вас есть предприятие. Какие методы контроля реализации управленческих решений вы бы использовали на своем предприятии? Обоснуйте свой ответ.

3. Может ли быть создана методика, позволяющая проводить самодиагностику организаций без участия консультантов по управлению. В чем, на ваш взгляд, заключалось бы сходство между такой методикой и данным руководством? Какова была бы основная функция такой методики с позиции того, что в процесс выявления проблем организаций должны быть включены работники организаций и их сознание должно быть направлено на организацию, акцентировано на анализе ее патологий?

4. Объясните следующее явление: почему средняя эффективность интуитивных решений оперативных проблем зачастую выше, чем детально проработанных? Почему интуитивные решения чаще оказываются верными? По каким причинам при разработке стратегических решений используют научные методы, основанные на анализе практики разработки таких решений и закономерностях развития систем?

5. По мнению некоторых исследователей «групповое обсуждение может пойти по ложному пути, если заранее не учесть несколько факторов, которые специалисты называют ловушками группового мышления. Ниже приводятся семь наиболее распространенных ловушек:

- ограничение дискуссии до обсуждения одного из предлагаемых способов решения проблемы, который представляется как наилучший вариант;
- блокирование информации, не соответствующей избранному проекту решения;
- упрощение ситуации, вследствие чего она воспринимается схематично и односторонне;
- пренебрежение при анализе планируемых социальных изменений факторами, мешающими реализации избранной альтернативы действия (например, бюрократическая инерция, сопротивление противников данного проекта и т.д.);
- односторонняя переоценка или недооценка действительного масштаба планируемого решения (учет только текущих или краткосрочных последствий);
- тенденциозное приписывание позитивных следствий определенному решению проблемы, а негативных — факторам, действующим независимо от него;
- односторонняя сосредоточенность на положительных факторах решения проблемы и пренебрежение отрицательными следствиями.

Ответьте на вопрос: какие факторы наиболее часто не учитываются в подготовке и принятии управленческих решений? Поясните ответ конкретными примерами.

6. Если управленческое решение – это модель актуальных изменений, а управление – целевое воздействие управляющей системы на управляемую, то какова связь между эффективностью управленческого решения и эффективностью управления?

7. Для чего необходимо обоснование управленческого решения с позиции его эффективности? В рамках теории эффективности учитываются и рассматриваются три группы показателей (критериев), характеризующих:

- степень достижения целей (целевые эффекты);
- затраты ресурсов и экономический результат (ресурсоемкость и результативность процесса);
- затраты времени (оперативность процесса).

Исходя из этого, подумайте, какие из перечисленных факторов находятся в отношении противоречия, если эффективность решения тем выше, чем тщательней оно проработано, и в то же время излишние затраты времени на разработку решения снижают его эффективность, поскольку решение должно быть принято своевременно и соответственно своевременно реализовано (проблема должна быть решена раньше, чем наступят необратимые изменения, влекущие нарушение функциональности системы).

8. Почему при принятии стратегических решений сложно оценивать их эффективность? На основе чего выбирать альтернативы, если проблемная ситуация слабо формализована, изменения носят качественный характер, стратегические цели определяются на значительном временном интервале и, самое главное, внешняя среда может непредсказуемо измениться? Какую роль в указанном аспекте рассмотрения играет система показателей, позволяющая отслеживать не только показатели текущей деятельности (прибыльности, рентабельности, износа основных средств, технологической оснащенности), но и изменения, происходящие в сфере развития персонала, наращивания инновационного потенциала, формирования организационной культуры, т.е. тех слабоформализуемых параметров организаций, за счет которых возможно достижение долгосрочных конкурентных преимуществ?

## 2.4. Рекомендации по оцениванию дискуссионных тем для круглого стола (дискуссии, диспуты, дебаты).

Максимальное количество баллов*	Критерии
Отлично	<ul style="list-style-type: none"> <li>- полное раскрытие темы;</li> <li>- указание точных названий обсуждаемых явлений, знание современного состояния проблемы;</li> <li>- правильная формулировка понятий и категорий;</li> <li>- самостоятельность ответа, умение вводить и использовать классификации и квалификации, анализировать и делать собственные выводы по рассматриваемой теме;</li> <li>- использование материалов современной отечественной и зарубежной литературы и иных материалов и др.</li> </ul>
Хорошо	<ul style="list-style-type: none"> <li>- недостаточно полное раскрытие темы;</li> <li>- несущественные ошибки в определении понятий, категорий и т.п., кардинально не меняющих суть изложения;</li> <li>- репродуктивность ответа: отсутствие самостоятельного анализа и оценочных суждений</li> <li>- недостаточное использование материалов современной отечественной и зарубежной литературы и иных материалов и др.</li> </ul>
Удовлетворительно	<ul style="list-style-type: none"> <li>- отражение лишь общего направления темы;</li> <li>- наличие достаточного количества несущественных или одной- двух существенных ошибок в определении понятий и категорий и т.п.;</li> <li>- неспособность осветить современное состояние проблемы</li> </ul>
Неудовлетворительно	<ul style="list-style-type: none"> <li>- содержание темы не раскрыто;</li> <li>- большое количество существенных ошибок;</li> <li>- отсутствие умений и навыков, обозначенных выше в качестве критериев выставления положительных оценок др.</li> </ul>

## ТЕМЫ ДИСКУССИЙ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ

1. Особенности этапов принятия управленческих решений
2. Организационная подготовка стратегических управленческих решений в организации.
3. Роль человеческого фактора в процессе принятия и исполнения управленческого решения.
4. Формирование информационной базы принятия управленческих решений в организации.
5. Влияние внешней среды на разработку и принятие управленческих решений.
6. Проблемы учета неопределенности при принятии управленческих решений
7. Применение экспертных методов исследования при подготовке управленческих решений
8. Особенности принятия групповых управленческих решений
9. Распределение системы контроля и ответственности при подготовке, принятии и исполнении управленческих решений
10. Анализ условий и факторов качества управленческих решений.

## 2.5. Рекомендации по оцениванию рефератов, докладов, сообщений.

Максимальное количество баллов	Критерии
Отлично	Выставляется обучающемуся, если он выразил своё мнение по сформулированной проблеме, аргументировал его, точно определив проблему содержание и составляющие. Приведены данные отечественной и зарубежной литературы, статистические сведения, информация нормативно правового характера. Обучающийся знает и владеет навыком самостоятельной исследовательской работы по теме исследования; методами и приемами анализа теоретических и/или практических аспектов изучаемой области. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет; графически работа оформлена правильно.
Хорошо	Выставляется обучающемуся, если работа характеризуется смысловой цельностью, связностью и последовательностью изложения; допущено не более 1 ошибки при объяснении смысла или содержания проблемы. Для аргументации приводятся данные отечественных и зарубежных авторов. Продемонстрированы исследовательские умения и навыки. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет. Допущены отдельные ошибки в оформлении работы.
Удовлетворительно	Выставляется обучающемуся, если в работе студент проводит достаточно самостоятельный анализ основных этапов смысловых составляющих проблемы; понимает базовые основы и теоретическое обоснование выбранной темы. Привлечены основные источники по рассматриваемой теме. Допущено не более 2 ошибок в содержании проблемы, оформлении работы.
Неудовлетворительно	Выставляется обучающемуся, если работа представляет собой пересказанный или полностью заимствованный исходный текст, без каких бы то ни было комментариев, анализа. Не раскрыта структура и теоретическая составляющая темы. Допущено три или более ошибок в содержании раскрываемой проблемы, в оформлении работы.

### ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ, ДОКЛАДОВ, СООБЩЕНИЙ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ

1. Оптимизация информационного обеспечения подготовки и принятия управленческого решения
2. Организационная подготовка стратегических управленческих решений в организации.
3. Оценка качества управленческого решения в практике управления.
5. Информационная база в подготовке и принятии управленческого решения.
6. Применение ситуационного анализа при подготовке управленческих решений
7. Применение экономических методов и моделей в разработке и реализации управленческих решений
9. Применение экспертных методов при подготовке управленческих решений

10. Совершенствование методов контроля за разработкой и реализацией управленческих решений
11. Совершенствование моделей, методов и процедур принятия управленческих решений
12. Применение методов оценки рисков при разработке, принятии и реализации управленческих решений
13. Ответственность руководителя за последствия управленческого решения
14. Типология и требования к контролю за реализацией управленческого решения
15. Оценка качества управленческого решения (на примере ....)
16. Применение системного подхода в процессе разработки, принятия и исполнения управленческих решений
17. Документационное обеспечение принятия управленческого решения.
18. Исследование внешней среды и её влияния на процесс принятия и реализацию управленческого решения
19. Анализ влияния процессов самоорганизации на формирование управленческих решений
21. Формирование системы контроля качества при исполнении управленческих решений
22. Система целей в процессе разработки и принятия управленческих решений.
23. Особенности принятия решений в различных сферах управленческой деятельности
24. Анализ проблем учета неопределенности при принятии управленческих решений
25. Имитационное моделирование при выборе и обосновании управленческих решений
26. Применение метода дерева решений в процессе принятия и исполнения управленческих решений
27. Моделирование процесса принятия управленческих решений на основе деловых игр
28. Использование математических моделей в процессе разработки управленческих решений
29. Использование сценарного подхода при разработке управленческого решения
30. Особенности применения целевых и процессорных технологий при разработке управленческих решений
31. Особенности принятия групповых управленческих решений
32. Роль информационно-коммуникационных технологий, применяемых в процессе разработки, принятии и исполнении управленческих решений
33. Модели и методы анализа альтернатив действий в процессе принятия управленческих решений
34. Роль человеческого фактора в процессе принятия и исполнения управленческого решения
35. Условия и факторы обеспечения качества и эффективности разработки, принятия и исполнения управленческих решений

## **ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ ПО РАЗДЕЛАМ (ТЕМАМ) ДИСЦИПЛИНЫ**

### *Раздел 1. Основы принятия управленческих решений*

- 1.1. Теоретико-методологические основы принятия и исполнения управленческих решений
- 1.Понятие управленческих решений, место управленческих решений в управлении.
- 2.Научные подходы в теории и практике принятия управленческих решений.
- 3.Сущность системного подхода в теории и практике принятия управленческих решений
- 4.Структурные элементы управленческого решения?
- 5.Роль моделирования в процессах принятия управленческих решений.
- 6.Характеристика моделей принятия управленческих решений (нормативной, дескриптивной,

политической).

7. Критерии типологии и классификации управлеченческих решений

8. Основные элементы модели принятия решений

*Тема 1.2. Организационные и социально-психологические основы принятия и исполнения управлеченческих решений*

1. Основные организационные этапы разработки управлеченческих решений.

2. Формы разработки управлеченческих решений

3. Формы реализации управлеченческих решений

4. Роль человеческого фактора в процессе принятия управлеченческого решения

5. Коллективное принятие решений: достоинства и недостатки.

6. Влияние авторитета личности на принятие и исполнение управлеченческих решений

7. Состав основных личностных характеристик, влияющих на ПИУР.

8. Руководитель в управлении: возможности и ограничения.

*Тема 1.3. Информационно-коммуникативные технологии в процессе принятия и исполнения управлеченческих решений*

1. Место и роль информации в процессе принятия и исполнения управлеченческих решений.

2. Принципы сбора и анализа данных.

3. Требования к качеству информации.

4. Методы сбора и анализа данных.

5. Способы передачи информации, необходимой для принятия и исполнения управлеченческих решений.

6. Современные информационные технологии, используемые в процессе принятия и исполнения управлеченческих решений.

7. Значение коммуникаций в процессе принятия и исполнения управлеченческих решений

8. Характеристика технических средств управления

*Тема 1.4. Принятие решений в условиях неопределенности и риска*

1. Содержание и отличие понятий «неопределенность» и «риск»

2. Влияние внешней среды на реализацию альтернатив.

3. Выявление управляемых факторов внешней среды.

4. Типы ошибок в управлеченческой деятельности, увеличивающих неопределенности.

5. Устранение неопределенности при принятии решений

6. Способы страхование управлеченческих рисков

7. Сопоставимость, взаимоисключаемость и полнота альтернатив.

8. Критерии выбора наилучшего решения в условиях неопределенности и риска.

*Раздел 2. Методы разработки, принятия и оптимизации управлеченческих решений*

*Тема 2.1. Методы разработки и принятия управлеченческих решений.*

23. Теоретические основы прогнозирования управлеченческих решений.

24. Этапы прогнозирования.

25. Определение программы и содержания анализа.

26. Модели и методы подготовки УР.

27. Экономико-математические методы.

28. Активизирующие методы.

29. Экспертные методы.

30. Эвристические методы.

31. Метод сценариев.

32. Метод «дерево решений».

1. Основные группы методов при разработке управлеченческих решений.

2. Аналитические методы: характеристика и условия применения.

3. Характеристика и условия применения активизирующих методов.

5. Экспертные методы: сущность и виды.

6. Особенности применения эвристических методов.

7.Условия применения метода сценариев.

8.Технология графического построения дерева решений

*Тема 2.2. Контроль за принятием и исполнением управленческого решения*

1. Система контроля управленческих решений

2.Формы контроля исполнения управленческих решений.

3. Признаки классификации видов контроля.

4.Требования, предъявляемые к управленческому решению

5.Ответственность: сущность, способы регулирования

6.Составляющие профессиональной ответственности руководителя

7. Требования к оформлению управленческих решений.

8.Социальная и моральная ответственность руководителя

*Тема 2.3. Качество и эффективностьуправленческих решений.*

1. Суть и содержание понятий «качество», «качество управленческой деятельности», «качество управленческого решения».

2.Факторы, влияющие на качество управленческого решения в процессе его разработки.

3. Факторы, влияющие на качество управленческого решения в процессе его исполнения.

3. Условия, обеспечивающие высокое качество управленческих решений.

4.Эффективность управленческого решения. Составляющие эффективности управленческих решений

5.Оценка качества управленческих решений.

6. Стандартизация процессов управления качеством УР.

7.Организационная, социальная и экономическая эффективность управленческого решения

8.Оценка экономической эффективности управленческих решений.

**Направление подготовки:**38.03.04 Государственное и муниципальное управление  
**Профиль:** «Региональное управление и местное самоуправление»  
**Кафедра** теории управления и государственного администрирования  
**Учебная дисциплина (модуль)** «Принятие и исполнение управленческих решений»

**Курс 3 Семестр 6 Форма обучения очная**

### **ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ №1**

#### **Теоретические вопросы.**

1. Сущность системного подхода в теории и практике принятия управленческих решений.
2. Оценка качества управленческих решений.

**Ситуационное задание.** Подумайте, какова может быть структура комплексного показателя эффективности при принятии стратегического управленческого решения, направленного на качественные изменения в организации? Могут ли быть измерены качественные изменения и как изменится эффективность функционирования организации, если последние будут осуществлены?

**Экзаменатор:** \_\_\_\_\_

Утверждено на заседании кафедры «  »    20   г. (протокол №   от «  »  
   г.)

**Зав.кафедрой:** \_\_\_\_\_