

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«РЯЗАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ РАДИОТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ В.Ф. УТКИНА»

Кафедра «Государственного, муниципального и корпоративного управления»

ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ
«Методы принятия управленческих решений»

Направление подготовки
38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»

Направленность (профиль) подготовки – Цифровое государственное
управление

Квалификация выпускника – бакалавр

Формы обучения – очная, очно-заочная

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Оценочные материалы – это совокупность учебно-методических материалов (контрольных заданий, описаний форм и процедур), предназначенных для оценки качества освоения обучающимися данной дисциплины как части ОПОП ВО.

Цель – оценить соответствие знаний, умений и уровня приобретенных компетенций обучающихся целям и требованиям основной образовательной программы в ходе проведения промежуточной аттестации.

Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена. В билет включается 10 тестовых вопросов и три практико-ориентированных задания открытого типа.

2. ПАСПОРТ ОЦЕНОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Контролируемые разделы (темы) дисциплины (результаты по разделам)	Код контролируемой компетенции (или её части)	Наименование оценочного средства
Тема 1. Предмет и метод курса.	ОПК-2.2	Экзамен
Тема 2. Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения.	ОПК-2.2	Экзамен
Тема 3. Анализ альтернатив действия.	ОПК-2.2	Экзамен
Тема 4. Разработка управленческих решений в условиях определенности, неопределенности и риска.	ОПК-2.2	Экзамен
Тема 5. Методы коллективного принятия решений.	ОПК-2.2	Экзамен
Тема 6. Эффективность решений.	ОПК-2.2	Экзамен

3. ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И КРИТЕРИЕВ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

Сформированность каждой компетенции в рамках освоения данной дисциплины оценивается по трехуровневой шкале:

- 1) пороговый уровень является обязательным для всех обучающихся по завершении освоения дисциплины;
- 2) продвинутый уровень характеризуется превышением минимальных характеристик сформированности компетенций по завершении освоения дисциплины;
- 3) эталонный уровень характеризуется максимально возможной выраженностью компетенций и является важным качественным ориентиром для самосовершенствования.

а) описание критериев и шкалы оценивания тестирования:

Шкала оценивания	Критерий
5 баллов (эталонный уровень)	уровень усвоения материала, предусмотренного программой: процент верных ответов на тестовые вопросы от 85 до 100%
4 балла (продвинутый уровень)	уровень усвоения материала, предусмотренного программой: процент верных ответов на тестовые вопросы от 75 до 84%
3 балла (пороговый уровень)	уровень усвоения материала, предусмотренного программой: процент верных ответов на тестовые вопросы от 65 до 74%
0 баллов	уровень усвоения материала, предусмотренного программой: процент верных ответов на тестовые вопросы от 0 до 64%

б) описание критериев и шкалы оценивания практико-ориентированного задания открытого типа:

Шкала оценивания	Критерий
------------------	----------

5 баллов (эталонный уровень)	Студент в полном объеме ответил на вопрос, дал аргументированные пояснения, показал способности логично излагать материал, ответил на все дополнительные вопросы преподавателя
3 балла (продвинутый уровень)	Студент в достаточном объеме ответил на вопрос, на наводящие комментарии реагировал адекватно, продолжая логику изложения, ответил на дополнительные вопросы преподавателя
1 балла (пороговый уровень)	Студент ответил на вопрос частично, на наводящие вопросы не смог ответить, не ответил на дополнительные вопросы преподавателя
0 баллов	Студент не отвечал на вопрос

На экзамен выносятся 10 тестовых вопросов и 3 практико-ориентированных задания открытого типа. Студент может набрать максимум 20 баллов. Итоговый суммарный балл студента, полученный при прохождении промежуточной аттестации, переводится в традиционную форму по системе «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Шкала оценивания	Критерий	
отлично (эталонный уровень)	17 – 20 баллов	Обязательным условием является выполнение всех предусмотренных в течение семестра заданий (на практических и лабораторных работах и при самостоятельной работе)
хорошо (продвинутый уровень)	13 – 16 баллов	
удовлетворительно (пороговый уровень)	8 – 12 баллов	
неудовлетворительно	0 – 7 баллов	Студент не выполнил всех предусмотренных в течение семестра текущих заданий (на практических и лабораторных работах и при самостоятельной работе)

в) описание критериев и шкалы оценивания курсовой работы:

Шкала оценивания	Критерий
5 баллов	– студент определяет рассматриваемые понятия четко и полно, приводя соответствующие примеры; – студент умело использует приемы сравнения и обобщения для анализа взаимосвязи понятий и явлений, способен объяснить альтернативные взгляды на рассматриваемую проблему и прийти к сбалансированному заключению, диапазон используемого информационного пространства (студент использует большое количество различных источников информации); – присутствуют ясность и четкость изложения, логика структурирования доказательств, выдвинутые тезисы сопровождаются грамотной аргументацией, приводятся различные точки зрения и их личная оценка; – работа отвечает основным требованиям к оформлению и использованию цитат, соблюдение лексических, фразеологических, грамматических и стилистических норм русского литературного языка. – Расчетная часть работы сделана верно, присутствуют все разделы анализа, сделаны соответствующие выводы
4 балла	– студент определяет рассматриваемые понятия четко и полно, однако соответствующие примеры не приводятся; – студент не использует приемы сравнения и обобщения для анализа взаимосвязи понятий и явлений, рассматривает тему односторонне, количество источников информации недостаточно; – логика изложения материалов соблюдена, однако выдвинутые тезисы не всегда сопровождаются грамотной аргументацией, сделаны некоторые выводы; – работа отвечает основным требованиям к оформлению и использованию цитат, соблюдение лексических, фразеологических, грамматических и

Шкала оценивания	Критерий
	стилистических норм русского литературного языка. – Расчетная часть работы сделана верно, присутствуют все разделы анализа, сделаны соответствующие выводы. В расчетной части могут присутствовать недочеты, неточности, не влияющие на общий вывод исследования.
3 балла	– студент не достаточно четко определяет рассматриваемые понятия, примеры не приводятся; – студент недостаточно использует источники информации; – по тексту нарушена логика изложения материала, текст отрывочный, в ряде случаев отсутствует аргументация, недостаточный обзор различных точек зрения, отсутствует их личная оценка; – работа не полностью отвечает требованиям к оформлению, отсутствуют цитаты, выявлены лексические, фразеологические, грамматические и стилистические замечания – Расчетная часть работы сделана верно, отсутствуют некоторые разделы анализа или не сделаны соответствующие выводы. В расчетной части могут присутствовать недочеты, неточности, влияющие на общий вывод исследования.
2 балла	– студент не рассматривает основные понятия темы, примеры не приводятся; – студент недостаточно использует источники информации; – по тексту нарушена логика изложения материала, текст отрывочный, отсутствует аргументация, недостаточный обзор различных точек зрения, отсутствует их личная оценка, не до конца раскрыта тема исследования; – работа не отвечает требованиям к оформлению; – работа выполнена не по теме исследования. – Расчетная часть работы сделана неверно, отсутствуют некоторые разделы анализа, не сделаны соответствующие выводы. В расчетной части могут присутствовать недочеты, неточности, влияющие на общий вывод исследования.

4. ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ ИЛИ ИНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

Коды компетенций	Содержание компетенций
ОПК-2	Способен разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социально-экономических процессов
ОПК-2.2	Разрабатывает и реализовывает управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции

а) типовые тестовые вопросы:

1. Укажите, какие подходы используются в теории принятия управленческих решений в органах власти и управления:

- а) количественные
- б) качественные
- в) оба подхода

2. 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

3. Государственных решений принимает Совет Федерации _____ (закон) и _____ (постановление)

4. Какие из перечисленных государственных решений принимает Правительство РФ?

- а) Постановление и протокол
- б) Распоряжение и протокол
- в) Постановление и определение
- г) Постановление и распоряжение

5. Какие из перечисленных государственных решений принимает Президент РФ?

- а) Федеральный закон и постановление
- б) Указ и распоряжение
- в) Постановление и распоряжение
- г) Приказ и распоряжение

6. Государственных решений принимает Государственная Дума – это _____ (постановление)

7. Методологические подходы к разработке и принятию управленческих решений используются в органах государственной власти – это _____ (программно-целевые)

8. При принятии решений в условиях неопределенности применяются:

- а) детерминированные методы
- б) стратегические игры
- в) морфологический анализ

9. Цель управленческого решения – это

- а) обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам
- б) определение миссии организации
- в) проверка и контроль служащих
- г) минимизация издержек

10. Дерево решений – это:

- а) Схематичное представление процесса принятия решения;
- б) Организационная структура;
- в) Средство передачи информации;
- г) Инструмент контроля качества решений.

11. Отличие критерия Сэвиджа от остальных изученных критериев принятия решения, то что он _____ (минимизируется).

12. Антагонистическая игра может быть задана:

- а) множеством стратегий обоих игроков и седловой точкой.
- б) множеством стратегий обоих игроков и функцией выигрыша первого игрока.

13. Что из перечисленного не относится к критериям оптимальности выбора решения при отсутствии объективной информации о вероятностях возможных состояний природы:

- а) Максимальный критерий Вальда;
- б) Принцип недостаточности основания Лапласа;
- в) Критерий риска Сэвиджа;
- г) Критерий пессимизма-оптимизма Гурвица.

14. Принятие решений в условиях определенности связано с использованием Методов _____ (математического программирования).

15. Стадии реализации государственного решения: (возможно несколько вариантов)

- а) Управление реализацией
- б) Разработка плана реализации решения
- в) Контроль выполнения решения
- г) Оценка результатов реализации решения
- д) Подготовки управленческих кадров.

16. На какие виды подразделяются государственные решения по значимости?

- а) Обязательные и рекомендательные
- б) Устными и письменными
- в) Запретительные и ограничительные
- г) Экономические и административные

17. На какие виды подразделяются государственные решения по содержанию?

- а) Экономические и административные
- б) Обязательные и рекомендательные
- в) Устными и письменными
- г) Запретительные и ограничительные

18. На какие виды подразделяются государственные решения по субъектам принятия?

- а) Экономические и административные
- б) Обязательные и рекомендательные
- в) Законодательные, исполнительные, судебные
- г) Запретительные и ограничительные

19. На какие виды подразделяются государственные решения по характеру воздействия?

- а) Экономические и административные
- б) Обязательные и рекомендательные
- в) Запретительные и ограничительные
- г) Устными и письменными

20. Термин «классификация решений» означает _____ (группировка решений по каким-либо признакам)

21. Принятые Государственной Думой федеральные законы передаются на рассмотрение Совета Федерации _____ (14) дней

22. Как измеряют управленческие решения?

- а) Не измеряют
- б) Оценивают экономический ущерб от нереализованного решения
- в) Оценивают экономическим результатом реализованного решения
- г) С помощью количественно-качественных показателей результативности решения
- д) С помощью шкалы

23. Какая взаимосвязь между критериями результативности и эффективности решений?

- а) По существу, это один показатель
- б) Эффективность — экономический показатель, результативность оценивается с помощью и социальных, и экономических показателей
- в) Результативность — показатель достижения цели, эффективность — прибыли
- г) Результативность связана с производительностью труда, эффективность — с экономическими достижениями производительного труда
- д) Совершенно не связаны

24. Какую роль играет профессиональная подготовленность в разработке управленческих решений?

- а) Является критерием оценки руководителей
- б) Является критерием принятия на работу

- в) Повышает качество решений
- г) Приводит к повышению производительности труда
- д) Вызывает уважение сотрудников

25. Способы измерения управленческих решений наиболее распространены в российской практике управления - _____ (экономические результаты)

26. Что такое качество управленческого решения?

- а) Такая категория не существует
- б) Субъективное отношение к решению (устраивает — не устраивает)
- в) Наличие адекватного объекта и субъекта решения
- г) Наличие комплекса экономических и социальных составляющих
- д) Совокупность свойств решения, позволяющих получить эффект от его реализации

27. Какие факторы влияют на качество управленческих решений?

- а) Организационная структура и принятая в организации технология разработки и принятия управленческих решений
- б) Личность руководителя
- в) Система распределения прав, обязанностей и ответственности руководителей
- г) Баланс централизации и децентрализации процесса разработки и принятия управленческих решений
- д) Степень влияния зависит от типологии управленческих решений

28. Как измерить эффективность управленческих решений?

- а) С помощью системы социальных и экономических показателей в соответствии с уровнем и иерархией управленческих решений
- б) Результатами деятельности организации
- в) Степенью соответствия и достижения поставленных целей
- г) Зависит от управленческой ситуации
- д) Качеством выполнения

29. Какую роль в процессе разработки управленческих решений играют полномочия?

- а) Дают право принятия решения
- б) Создают условия решения единой для всей организации задачи
- в) Это условия для реализации лидера
- г) Это возможность дифференциации заработной платы
- д) Это ограничение в системе принятия решений

30. Какую роль в процессе разработки управленческих решений играет правовое обеспечение управления организацией?

- а) Устанавливает ответственность за последствия реализованных решений
- б) Дает право разрабатывать и принимать решения
- в) Устанавливает права, обязанности и ответственность за решения
- г) Устанавливает порядок распределения ответственности
- д) Обеспечивает законность принятого процесса разработки решений

31. Методологические подходы к разработке и принятию управленческих решений используются в органах государственной власти - это _____ (программно-целевые)

32. Сущность контроля проявляется в следующем:

- а) Все варианты верны;
- б) Выявление новых возможностей развития системы управления;
- в) Измерении фактически достигнутых результатов;
- г) Отслеживании хода выполнения принятых управленческих решений;
- д) Поиске отклонений от установленных целей.

33. К методам контроля в органах государственного и муниципального управления не относятся _____ (общественные проверки)

34. К субъектам государственного контроля относятся: (возможно несколько вариантов)

- а) Общественные инспекции и группы общественного контроля;
- б) Общественная палата;
- в) Население;
- г) Администрация Президента;
- д) Государственная Дума

35. Лицо, принимающее решение – это...

- а) Объект, на которого направлено управленческое решение;
- б) Человек или коллегиальный орган, наделенные необходимыми полномочиями для принятия решения и несущие за него ответственность;
- в) Лицо, имеющее право законодательной инициативы.

36. Управленческое решение - это...

- а) Процесс постановки повестки дня
- б) Распределение работы между работниками организации
- в) План действий, формулировка задания и организационно-практическая работа по достижению поставленных целей
- г) Завершающий этап процесса управления организацией

37. Какие решения не относятся к управленческим? (возможно несколько вариантов)

- а) Касающиеся распределения бюджетных средств;
- б) Связанные с технической стороной деятельности организации;
- в) Направленные на оценку социально-экономического развития муниципального образования;
- г) Направленные на подведение итогов при оформлении документации

38. Показатель _____ (эффективности) – это определенная мера, позволяющая сравнить: фактическую деятельность органов власти/сотрудников с желательной или требуемой; деятельность органа власти в различные временные периоды; деятельность различных органов по сравнению друг с другом.

39. Под эффективностью управленческого решения понимается ...

- а) результат, полученный от реализации решения
- б) разность между полученным эффектом и затратами на реализацию решения
- в) отношение эффекта от реализации решения к затратам на его разработку и осуществление
- г) достижение поставленной цели

40. Риск при принятии управленческих решений заключается ...

- а) в невозможности прогнозировать результаты решения
- б) в вероятности потери ресурсов или неполучения дохода
- г) в отсутствии необходимой информации для анализа ситуации
- д) в опасности принятия неудачного решения

б) практико-ориентированные задания открытого типа:

1. Определить возможный экономический эффект от управленческого решения по укреплению трудовой дисциплины в фирме, где намечается сокращение потерь рабочего времени с 25 до 15% фонда рабочего времени.

Ответ:

Возможный прирост производительности труда работников фирмы после принятия мер по укреплению трудовой дисциплины может составить:

$$T = \frac{25 - 15}{100 - 25} \times 100\% = 13.3\%$$

Вывод. Прирост производительности труда в фирме может составить 13,3%. Так, если раньше производительность труда работников составляла 20 д. ед., то после реализации мер по укреплению трудовой дисциплины она может составить при неизменности прочих факторов 22,7 д. ед., т. е. на 2,7 д. ед. больше. Исходя из сложившейся рентабельности и указанного решения можно определить величину увеличения товарооборота и прибыли.

2. Определить эффективность реализованного управленческого решения (в процентах). В результате реализации нового туристического продукта «Детский туризм», на разработку и реализацию которого было потрачено 500 тыс. рублей (в том числе на аренду экскурсионных автобусов 150 тыс. руб., на зарплату экскурсоводам 65 тыс. руб., на продвижение турпродукта 45 тыс. руб.), прибыль организации выросла на 300 тыс. рублей. Кроме того, оказание дополнительных услуг принесло 35 тыс. руб.

Ответ:

$\mathcal{E} = \Pi / Z \times 100\%$ $\mathcal{E}$ - эффективность управленческого решения; Π – прибыль от деятельности = $(\Pi_1 + \Pi_2)$, где Π_1 – полученная прибыль, Π_2 прибыль от дополнительных услуг; Z – затраты на разработку и реализацию нового турпродукта «Детский туризм».

$$(300\,000 \text{ руб.} + 35\,000 \text{ руб.}) / 500\,000 \text{ руб.} = 0,67 \times 100\% = 67\%$$

Поскольку одни и те же цели организации могут быть достигнуты при разной величине затрат, то основным критерием эффективности решения может служить отношение полученного в результате его реализации эффекта, выраженного показателем степени достижения цели, к величине затрат на разработку решения и его осуществление. Одним из наиболее часто применяемых на практике методов оценки эффективности решения является метод «затраты – прибыль», при котором эффективность количественно характеризуется получаемой прибылью на единицу затрат.

Вывод: В данном случае применение этого метода дает соотношение 335 тыс. руб. прибыли (прибыль от деятельности плюс прибыль от оказания дополнительных услуг) к 500 тыс. руб. затрат. В итоге эффективность принятых решений составляет 0,67.)

3. Определить эффективность реализованного управленческого решения (в процентах). В результате замены старого оборудования на новое, на приобретение которого было потрачено 600 тыс. рублей, прибыль организации выросла на 200 тыс. рублей. Кроме того, реализация старого оборудования принесла 30 тыс. рублей прибыли, предоставление в аренду площадей, освободившихся от старого оборудования, принесла 40 тыс. руб.

Ответ:

Поскольку одни и те же цели организации могут быть достигнуты при разной величине затрат, то основным критерием эффективности решения может служить отношение полученного в результате его реализации эффекта, выраженного показателем степени достижения цели, к величине затрат на разработку решения и его осуществление. Одним из наиболее часто применяемых на практике методов оценки эффективности решения является метод «затраты – прибыль», при котором эффективность количественно характеризуется получаемой прибылью на единицу затрат.

$\mathcal{E} = \Pi / Z \times 100\%$; $\mathcal{E}$ - эффективность управленческого решения; Π – прибыль от деятельности = $(\Pi_1 + \Pi_2 + \Pi_3)$, где Π_1 – полученная прибыль, Π_2 прибыль от реализации старого оборудования, Π_3 – прибыль, полученная от предоставления в аренду площадей, освободившихся от старого оборудования; Z – затраты на приобретение нового оборудования

$$(200\,000 \text{ руб.} + 30\,000 \text{ руб.} + 40\,000 \text{ руб.}) / 600\,000 \text{ руб.} = 0,45 \times 100\% = 45\%$$

Вывод: В данном случае применение этого метода дает соотношение 270 тыс. руб. прибыли (прибыль от деятельности плюс прибыль от продажи старого оборудования) к 600 тыс. руб. затрат. В итоге эффективность принятых решений составляет 0,45.

4. Определить эффективность реализованного управленческого решения (в процентах). В результате замены старого оборудования на новое, на приобретение которого было потрачено 500 тыс. рублей, прибыль организации выросла на 100 тыс. рублей. Кроме того, реализация старого оборудования принесла 30 тыс. рублей прибыли.

Ответ:

Поскольку одни и те же цели организации могут быть достигнуты при разной величине затрат, то основным критерием эффективности решения может служить отношение полученного в результате его реализации эффекта, выраженного показателем степени достижения цели, к величине затрат на разработку решения и его осуществление. Одним из наиболее часто применяемых на практике методов оценки эффективности решения является метод «затраты – прибыль», при котором эффективность количественно характеризуется получаемой прибылью на единицу затрат.

$\mathcal{E} = \Pi / Z \times 100\%$ $\mathcal{E}$ - эффективность управленческого решения; Π – прибыль от деятельности = $(\Pi_1 + \Pi_2)$, где Π_1 – полученная прибыль, Π_2 прибыль от реализации старого оборудования; Z – затраты на приобретение нового оборудования.

$$(100\,000 \text{ руб.} + 30\,000 \text{ руб.}) / 500\,000 \text{ руб.} = 0,26 \times 100\% = 26\%$$

Вывод: В данном случае применение этого метода дает соотношение 130 тыс. руб. прибыли (прибыль от деятельности плюс прибыль от продажи старого оборудования) к 500 тыс. руб. затрат. В итоге эффективность принятых решений составляет 0,26.

5. Определить уровень эффективности производственной деятельности в организации (в процентах). Прибыль от реализации по итогам года в организации составила 150 тыс. руб., себестоимость реализованной продукции 1500 тыс. руб., в том числе затраты на услуги сторонних организаций составили 300 тыс. руб., материальные затраты составили 600 тыс. руб.

Ответ:

$\mathcal{E} = \Pi / Z \times 100\%$; $\mathcal{E}$ - эффективность принятых решений; Π – прибыль от деятельности, Z – затраты – себестоимость продукции (включая затраты на услуги сторонних организаций, материальные затраты)

Поскольку одни и те же цели организации могут быть достигнуты при разной величине затрат, то основным критерием эффективности решения может служить отношение полученного в результате его реализации эффекта, выраженного показателем степени достижения цели, к величине затрат на разработку решения и его осуществление. Одним из наиболее часто применяемых на практике методов оценки эффективности решения является метод «затраты – прибыль», при котором эффективность количественно характеризуется получаемой прибылью на единицу затрат.

$$150\,000 \text{ руб.} / 1\,500\,000 \text{ руб.} = 0,1 \times 100\% = 10$$

Вывод: В данном случае применение этого метода дает соотношение 150 тыс. руб. прибыли к 1500 тыс. руб. затрат. В итоге эффективность принятых решений составляет 0,1.

6. Определить уровень эффективности производственной деятельности в организации (в процентах). Прибыль от реализации по итогам года в организации составила 160 тыс. руб., себестоимость реализованной продукции 1600 тыс. руб., в том числе затраты на услуги сторонних организаций составили 200 тыс. руб., материальные затраты составили 500 тыс. руб.

Ответ:

Поскольку одни и те же цели организации могут быть достигнуты при разной величине затрат, то основным критерием эффективности решения может служить отношение полученного в результате его реализации эффекта, выраженного показателем степени достижения цели, к величине затрат на разработку решения и его осуществление. Одним из наиболее часто применяемых на практике методов оценки эффективности решения является метод «затраты – прибыль», при котором эффективность количественно характеризуется получаемой прибылью на единицу затрат.

$\mathcal{E} = \Pi / Z \times 100\%$; $\mathcal{E}$ - эффективность принятых решений; Π – прибыль от деятельности, Z – затраты – себестоимость продукции (включая затраты на услуги сторонних организаций, материальные затраты)

$$160\,000 \text{ руб.} / 1\,600\,000 \text{ руб.} = 0,1 \times 100\% = 10$$

Вывод: В данном случае применение этого метода дает соотношение 160 тыс. руб. прибыли к 1600 тыс. руб. затрат. В итоге эффективность принятых решений составляет 0,1.

7. Определить уровень эффективности производственной деятельности в организации (в процентах). Прибыль от реализации по итогам года в организации составила 450 тыс. руб.,

себестоимость реализованной продукции 1500 тыс. руб., в том числе затраты на услуги сторонних организаций составили 300 тыс. руб., материальные затраты составили 800 тыс. руб.

Ответ:

$\Xi = \Pi / Z \times 100\%$; Ξ - эффективность производственной деятельности; Π – прибыль от деятельности,

Z – затраты – себестоимость продукции.

450000 руб./1500000 руб.=0,3x100%=30%

Поскольку одни и те же цели организации могут быть достигнуты при разной величине затрат, то основным критерием эффективности решения может служить отношение полученного в результате его реализации эффекта, выраженного показателем степени достижения цели, к величине затрат на разработку решения и его осуществление. Одним из наиболее часто применяемых на практике методов оценки эффективности решения является метод «затраты – прибыль», при котором эффективность количественно характеризуется получаемой прибылью на единицу затрат.

Вывод: В данном случае применение этого метода дает соотношение 450 тыс. руб. прибыли к 1500 тыс. руб. затрат. В итоге эффективность принятых решений составляет 0,3.

8. Определить показатель эффективности управления для ряда предприятий. Данные в таблице.

Таблица.

Показатели	Предприятие №1.	Предприятие №2.	Предприятие №3.
Затраты на управление (У)	2 000 000	900 000	150 000
Прибыль предприятия (П)	10 000 000	9 000 000	2 000 000

Ответ:

Рассчитаем показатель эффективности управления по формуле; $\Xi_y = \Pi / U$ где Ξ_y – показатель эффективности управления; Π – прибыль предприятия; U – затраты на управление.

Предприятие №1. $10\,000\,000 / 2\,000\,000 = 5$

Предприятие №2. $9\,000\,000 / 900\,000 = 10$

Предприятие №3. $2\,000\,000 / 150\,000 = 13,3$

Вывод: Наиболее эффективное управление на предприятии №3, т.к. управленческие затраты составляют тринадцатую часть прибыли гостиницы. Наихудший показатель на предприятии №1, управленческие затраты составляют пятую часть прибыли.

9. Попробуйте решить данную проблему. Какие действия должна предпринять данная фирма? Закрытое акционерное общество «Саунт» работает на рынке 5 лет. Занимается поставкой автозапчастей на российский рынок. За это время успело зарекомендовать себя. Сложилась следующая ситуация: на рынке появилась конкурирующая фирма. Автозапчасти данной фирмы стоит в 1,5 раза дешевле, чем у фирмы «Саунт». Что в данной неблагоприятной управленческой ситуации делать фирме «Саунт»?

Ответ:

Акционерному обществу "Саунт" стоит снизить цену на запчасти, тогда покупателям будет выгоднее покупать запчасти у фирмы "Саунт", а не у их конкурентов. Конечно это не очень выгодно для их компании так как тогда их выручка станет меньше, но зато они смогут убрать конкурентов, так как покупатели всегда выбирают то, что дешевле. еще можно использовать "принципы производителя". говорить о том "какой их товар хороший и качественный" что "у них лучше, чем у других".

10. Оценить экономическую эффективность УР. Компания производит и продает хлебобулочные изделия и другие продукты. Руководитель компании реализовал УР по изменению функциональных обязанностей и сократил одного работника. Другим работникам за выполнение дополнительных функций увеличили материальное вознаграждение. В результате совершенствования функциональных обязанностей и лучшей работы персонала себестоимость

продукции уменьшилась на 1%, цена изделий уменьшилась на 0,5%, но общая цена реализации увеличилась на 5% из-за увеличения объема продаж. Общие данные приведены в таблице.

Этап работы компании	Общая цена реализации в месяц, млн. руб.	Общие затраты в месяц, млн. руб.	Прибыль, млн. руб.
До реализации УР	2,592	2,074	0,518
После реализации УР	2,722	2,054	0,668

Ответ:

Рассчитаем экономическую эффективность УР двумя методами: сопоставления конечных результатов и по конечным результатам.

По методу сопоставления конечных результатов:

$Ээ = (0,668 / 2,054 - 0,518 / 2,074) \cdot 100\%$.

В результате $Ээ = 7,6\%$ — это совсем неплохо!

По методу конечных результатов ($K = 20$, 30%):

$Ээ = (0,668 / 2,054) \cdot 0,25 \cdot 100\%$. В результате $Ээ = 8,1\%$.

По сравнению с предыдущим результатом немного больше. Однако эта разница допустима в экономических и управленческих расчетах.

11. Требуется оценить экономическую эффективность двух УР. Местный экскаваторный завод производит гусеничные землеройные машины. Сбыт машин уменьшается, что не соответствует возможностям завода. Руководитель отдела маркетинга принял УР о расширении формы оплаты за продукцию в виде лизинга, в качестве лизингодателя выступал сам завод. Машины стали уходить с завода быстрее, чем финансовое наполнение расчетного счета. Через год работы пришлось отказаться от этой системы. И тогда главный инженер завода принял решение о создании постоянной и временной частей рабочего персонала. Постоянная часть персонала работает независимо, а временная - в зависимости от количества заказов. Общие данные для расчетов приведены в таблице:

Наименование решения на заводе	Общая цена реализации в месяц, млн. руб.	Общие затраты в месяц, млн. руб.	Прибыль, млн. руб.
Организация лизинговой формы оплаты	8,051	8,234	-0,183
Организация постоянной и переменной части персонала	8,051	6,537	1,514

Ответ:

Рассчитаем экономическую эффективность УР двумя методами: сопоставления конечных результатов и по конечным результатам.

По методу сопоставления конечных результатов:

1. Рассчитаем экономическую эффективность второго решения относительно первого.

$Ээ = (1,514 / 6,537 + 0,183 / 8,234) \cdot 100\%$. В результате $Ээ = 25,4\%$ - это хороший относительный результат.

2. Рассчитаем экономическую эффективность первого решения относительно второго.

$Ээ = (-0,183 / 8,234 - 1,514 / 6,537) \cdot 100\%$. В результате $Ээ = -25,4\%$ — это плохой относительный результат, приводящий к экономическому ущербу.

По методу конечных результатов ($K = 20$ - 30%):

1. Для первого решения: $Ээ = (-0,183 / 8,234) \cdot 0,25 \cdot 100\%$. В результате $Ээ = -0,56\%$.

2. Для второго решения: $Ээ = (1,514 / 6,537) \cdot 0,25 \cdot 100\%$. В результате $Ээ = 5,7\%$.

По сравнению с предыдущим методом оценки результаты существенно отличаются. И это не удивительно, так как при первом методе брали за основу одно из решений, а второй не зависел от других решений.

Вывод: В данном случае правильнее применять метод конечных результатов.

12. Кто входит в систему участников процесса разработки и принятия управленческого решения?

Ответ:

Участники процесса разработки и принятия управленческого решения:

- 1) лицо, принимающее решение (ЛПР), или бюрократ;
- 2) консультант – системный аналитик или интеллигент;
- 3) эксперт – человек, хорошо знающий объект принятия решений.

13. Что понимается под качеством управленческого решения?

Ответ:

Качество управленческого решения — это совокупность параметров решения, удовлетворяющих конкретного потребителя (конкретных потребителей) и обеспечивающих реальность его реализации.

14. Какие операции включает процесс принятия решения?

Ответ:

Процесс принятия решения включает следующие операции: подготовка к работе, выявление проблемы и формулирование целей, поиск информации, ее обработка, выявление возможностей ресурсного обеспечения, ранжирование целей, формулирование заданий, оформление необходимых документов, реализация заданий.

15. Какие параметрам качества управленческого решения имеют практическое применение?

Ответ:

К параметрам качества управленческого решения относятся: показатель энтропии; степень риска инвестиций; вероятность реализации: решения по показателям качества, затрат и сроков; степень адекватности (или степень точности прогноза, коэффициент аппроксимации) теоретической модели фактическим данным, на основании которых она была разработана.

После предварительной регламентации параметров качества управленческого решения и его эффективности устанавливается предел (минимально допустимая эффективность, ради которой стоит приниматься за решение проблемы).

16. Сформируйте стадии реализации государственного решения.

Ответ:

Следующие стадии реализации государственного решения:

1. преобразование разработанного на основании прогноза плана реализации управленческого решения (это может быть программа, проект, стратегия) в ответ на изменяющиеся условия, как внутри системы управления, то есть связанные с особенностями субъектов, реализующих то или иное решение, со спецификой управляемого объекта и пр., или в ответ на изменяющиеся условия внешней среды;

2. непосредственная организация процесса реализации государственного решения, то есть определение фактических исполнителей государственного решения (это может быть конкретное должностное лицо, орган публичного управления или его структурное подразделение, группа должностных лиц и органов публичного управления, их структурных подразделений, действующих системно для эффективной реализации управленческого решения), механизма реализации государственного решения, в том числе непосредственные аккумуляция и распределение финансовых, материально-технических, трудовых и иных ресурсов, привлекаемых для реализации решения;

3. контрольно-надзорные мероприятия в отношении законности и эффективности исполнения государственных решений;

4. обобщение результатов, полученных в ходе реализации государственного решения и оценка таких результатов для их использования в последующей управленческой деятельности.

17. Сформируйте основные условия обеспечения высокого качества и эффективности управленческого решения.

Ответ:

К основным условиям обеспечения высокого качества и эффективности управленческого решения относятся:

- применение к разработке управленческого решения научных подходов менеджмента;
- изучение влияния экономических законов на эффективность управленческого решения;
- обеспечение лица, принимающего решение, качественной информацией, характеризующей параметры выхода, входа, внешней среды и процесса системы разработки решения;
- применение методов функционально-стоимостного анализа, прогнозирования, моделирования и экономического обоснования каждого решения;
- структуризация проблемы и построение дерева целей;
- обеспечение сопоставимости (сравнимости) вариантов решений;
- обеспечение многовариантности решений;
- правовая обоснованность принимаемого решения;
- автоматизация процесса сбора обработки информации, процесса разработки и реализации решений;
- разработка и функционирование системы ответственности и мотивации качественного и эффективного решения;
- наличие механизма реализации решения.

18. Какие учитываются факторы при разработке управленческих решений?

Ответ:

При разработке управленческих решений следует учитывать следующие факторы:

- методологический уровень разработки решения;
- объем, достоверность, оперативность и другие характеристики используемой информации;
- время, необходимое для разработки решения;
- организацию разработки решения;
- субъективные факторы;
- компетентность субъекта, принимающего решение;
- уровень механизации и автоматизации информационной работы.

19. Сформируйте этапы принятия государственного решения:

Ответ:

Этапы принятия государственного решения:

- 1) обнаружение, определение и детализация проблемы;
- 2) выявление критериев оценки альтернатив;
- 3) разработка альтернативных вариантов решения задачи;
- 4) оценка альтернатив;
- 5) выбор наилучшей альтернативы;
- 6) оценка последствий принятого решения.

20. Какие учитываются факторы при реализации управленческих решений?

Ответ:

При реализации управленческого решения следует учитывать такие факторы:

- организационные формы управления;
- время, необходимое для осуществления решения;
- уровень подготовки управленческих кадров;
- принятые методы управления;
- авторитет руководителя;
- надежность и эффективность технических средств управления;
- уровень организации контроля за исполнением решения.

21. Причислите субъекты государственного управления.

Ответ:

Субъекты государственного управления – это органы государственной власти, наделенные полномочиями осуществлять власть и непосредственное управление общественными процессами.

Персональные субъекты – это лица, избранные на государственные должности. К ним относятся: Президент Российской Федерации; члены Совета Федерации; депутаты Государственной Думы; высшее должностное лицо субъекта Российской Федерации; депутаты регионального законодательного собрания.

К коллективным субъектам относятся государственные органы, имеющие право законодательной (нормативно-регулирующей) инициативы. Согласно статье 104 Конституции РФ, коллективными субъектами законодательной инициативы на федеральном уровне являются: Совет Федерации; Правительство Российской Федерации; Законодательные (представительные) органы субъектов РФ; Конституционный Суд РФ по вопросам своего ведения; Верховный Суд РФ по вопросам своего ведения.

22. Каковы виды государственных решений, принимаемых Президентом России.

Ответ:

Президент Российской Федерации — высшая государственная должность России, а также лицо, занимающее эту должность. Президент Российской Федерации издает указы и распоряжения.

Президент России является главой государства. Многие полномочия президента либо имеют непосредственно исполнительный характер, либо приближены к исполнительной власти.

23. Каковы виды государственных решений принимаемых Правительством России?

Ответ:

Правительство Российской Федерации на основании и во исполнение Конституции Российской Федерации, федеральных конституционных законов, федеральных законов, нормативных указов Президента Российской Федерации издает постановления и распоряжения, обеспечивает их исполнение.

24. Охарактеризуйте полномочия законодательных органов власти в сфере принятия государственных решений и контроля за их исполнением.

Ответ:

Полномочия законодательного (представительного) органа закрепляются в ст. 5 № 184-ФЗ. Эти полномочия весьма многочисленны, поэтому их следует классифицировать. По видам выполняемых функций и особенностям государственно-властной деятельности полномочия делятся на: 1) *учредительные*: принимает конституцию (устав) и поправки к ней (к нему); 2) *законодательные*: осуществляет законодательное регулирование по предметам ведения субъекта Федерации и по предметам совместного ведения Федерации и субъектов Федерации в пределах полномочий субъектов Федерации; 3) *экономические и финансово-бюджетные*: утверждает бюджет субъекта Федерации и отчет о его исполнении; утверждает программы социально-экономического развития субъекта Федерации и др.; 4) *контрольные*: заслушивает ежегодные отчеты высшего должностного лица о результатах деятельности высшего органа исполнительной власти субъекта Федерации; осуществляет контроль за исполнением бюджета субъекта Федерации; 5) *кадровые*: назначает на должность и освобождает от должности отдельных должностных лиц субъекта Федерации и др.

25. Охарактеризуйте полномочия судебных органов в сфере принятия государственных решений и контроля за их исполнением.

Ответ:

Судебная власть является одной из ветвей государственной власти, а субъектом, эту власть осуществляющим, является система судебных органов, обладающая возможностью воздействовать на происходящие в обществе процессы.

Судебная власть является разновидностью государственной власти наряду с законодательной и исполнительной, а ее органы обладают определенной самостоятельностью. Принцип самостоятельности органов судебной власти РФ проявляется в независимости судей, подчиняющихся исключительно закону и Конституции РФ.

В число федеральных судов входят: Конституционный суд РФ; Верховный суд РФ, а также верховные суды республик, автономных округов, краевые, областные и районные суды, суды городов федерального значения и т.д.; Высший Арбитражный Суд РФ, федеральные арбитражные суды округов и субъектов РФ.

Судебная власть РФ представлена совокупностью многогранных полномочий, заключающихся в: осуществлении правосудия; конституционном контроле; контролем за вынесением законных и обоснованных решений государственных органов и должностных лиц; обеспечении исполнения приговоров; разбирательстве и разрешении дел об административных правонарушениях; разъяснении вопросов действующего законодательства по вопросам судебной практики; участии в формировании судейского корпуса и содействии в функционировании этих органов. Реализация всех этих полномочий и является реализацией судебной власти. Самым главным полномочием является осуществление правосудия, которое имеет право совершать только суд.

26. Раскройте суть модели процесса разработки и принятия управленческого решения Г. Саймона.

Ответ:

В модели, предложенной Гербертом Саймоном, представлены три блока или стадии: разведывательная, проектная, выбор. Саймон выдвинул концепцию ограниченной рациональности, указав 3 группы факторов: когнитивные, или познавательные факторы; политические факторы; организационные факторы.

Когнитивные факторы. Существенно ограниченным ресурсом является внимание управляющего, так как он не в состоянии участвовать на всех заседаниях, обсуждениях и одновременно находиться в различных местах. *Политические факторы* включают совокупность условий, в силу которых ЛПР может действовать не в соответствии с системой своих предпочтений. *Организационные факторы.* С точки зрения специалиста по управлению Марча, большинство организаций представляют собой организационные анархии.

27. В чем особенности и недостаток модели процесса разработки и принятия управленческого решения Минцберга?

Ответ:

Согласно Минцбергу существуют три разных типа процесса принятия решений, которые он обозначает: “сначала думаю”, “сначала вижу”, “сначала делаю”. Модель “сначала думаю” состоит из 4 блоков: Определение, Диагностика, Проектирование, Решение. Модель “сначала вижу” состоит из 4 блоков: Подготовка, Инкубирование, Просветление, Верификация. Модель “сначала делаю” состоит из 3 блоков: Действие, Выбор, Закрепление. Первая модель характерна для науки, вторая – для искусства, третья – для ремесла. В основе первой модели лежат факты, второй – идеи, третьей – опыт. Модели не учитывают того, что ЛПР имеет подчиненных, которые могли помочь в процессе выработки решения и которые могут быть заинтересованы или нет в его выполнении.

28. Из каких этапов состоит разработка управленческих решений (УР)?

Ответ:

Разработка управленческих решений (УР) разбивается на следующие этапы.

1-й этап. Постановка задачи: возникновение новой ситуации; появление проблемы; сбор необходимой информации; описание проблемной ситуации. 2-й этап. Разработка вариантов решения: формулирование требований и ограничений; сбор необходимой информации; разработка

возможных вариантов решения. 3-й этап. Выбор варианта, или альтернативы: определение критериев выбора; выбор решения, отвечающего критерию; оценка возможных последствий; выбор предпочтительного решения. 4-й этап. Организация выполнения решения и его оценка: составление плана реализации решения; контроль процесса реализации управленческого решения; оценка решения проблемы.

29. Перечислите этапы разработки процесса моделирование.

Ответ:

Моделирование используется там, где решаются сложные задачи, требующие системного и комплексного подхода. Осуществляется моделирование в несколько этапов: постановка задачи моделирования; сбор исходной информации; конструирование проблем; анализ адекватности проблем; качественный и количественный анализ модели и его корректировка; практическое использование модели для разработки управленческого решения.

30. Где используются методы социального исследования и как они осуществляются?

Ответ:

Методы социального исследования используются в решении проблем, связанных с работниками. Они осуществляются путем сбора и обработки информации о потребителях и интересах организации, о характере взаимоотношений между людьми и группами. Используются интервью, анкетное наблюдение, самонаблюдение и т.д. Социальные исследования дают информацию, на основе которой можно прогнозировать реакцию персонала на определенное решение.

31. На какие группы делятся методы разработки управленческого решения?

Ответ:

Все методы разработки управленческого решения делятся на следующие группы:

- методы постановки проблем;
- методы решения проблем;
- методы организации выполнения принятых решений.

32. В каких случаях имеет место многокритериальный выбор альтернатив при разработке управленческих решений?

Ответ:

Многокритериальный выбор альтернатив при разработке управленческих решений имеет место в следующих случаях:

- система, являющаяся объектом рассмотрения, характеризуется набором критериев, большинство которых противоречивы;
- имеется один глобальный критерий – цель. Как правило, это неколичественный критерий, сравнение и выбор альтернатив по которому затруднены. Вследствие чего производится декомпозиция, т.е. разбиение глобального критерия на локальные, по которым сравниваются альтернативы;
- при кооперативном принятии решений, когда каждый субъект пользуется своим критерием.

33. С помощью каких методов осуществляется принятие решений в условиях определенности?

Ответ:

Принятие решений в условиях определенности связано с использованием методов математического программирования (методов условной оптимизации), которые реализуют второй подход в случае многокритериальной оптимизации, т.е. один из критериев выбирается как главный, а остальные – как ограничения.

34. Какие подходы используются для учета фактора неопределенности при разработке и выбора управленческих решений?

Ответ:

Для учета фактора неопределенности используются следующие подходы.

1. Проверка устойчивости. Она предусматривает разработку сценариев реализации решения в наиболее вероятных условиях или в наиболее опасных условиях. По каждому сценарию вырабатывается реакция или предполагаются действия и оцениваются потери, доходы и др. показатели. Решение считается устойчивым, если во всех рассматриваемых ситуациях интересы участников соблюдаются, а неблагоприятные последствия смягчаются за счет страховок.

2. Корректировка параметров экономических нормативов с учетом неблагоприятных обстоятельств.

3. Формализованное описание неопределенности.

35. На чем основывается парная антагонистическая игра?

Ответ:

В игре могут сталкиваться интересы двух или более противников; в первом случае игра называется парной, во втором - множественной.

В парной антагонистической игре участвуют два игрока, преследующие прямо противоположные цели. Парная антагонистическая игра относится к классу так называемых игр с нулевой суммой. В этих играх сумма выигрышей всех оперирующих сторон равна нулю. Действительно, в парной антагонистической игре один игрок выигрывает ровно столько, сколько проигрывает второй.

36. Из каких этапов состоит процесс поиска решения любой конечной парной антагонистической игры?

Ответ:

Процесс поиска решения любой конечной парной антагонистической игры состоит из следующих основных этапов: 1) упрощение игры в целях уменьшения ее размерности; 2) проверка игры на седловую точку; если игра имеет седловую точку, то следует перейти к этапу 3, иначе - к этапу 4; 3) решение игры в чистых стратегиях; 4) решение игры в смешанных стратегиях.

37. В чем заключается суть имитационной модели "Монте-Карло"?

Суть метода заключается в том, что строится формальная модель $y = f(x)$, x – вектор (набор параметров), а затем с помощью датчика случайных чисел получается многократная реализация набора параметров x . Переменные имитационной модели задаются экспертами. Эксперты могут задавать пределы изменения вероятностей отдельных решений по графу решений. Вид распределения вероятностных параметров (нормальный, потенциальный, логнормальный или другие) позволяет выразить ожидания эксперта по результатам маркетинга проекта.

Имитационная модель учитывает также взаимосвязи некоторых переменных, основанные на закономерностях рынка, в частности: взаимосвязь цены и объемов продаж; зависимость издержек от объемов производства.

38. Какие факторы учитываются при реализации управленческого решения

Ответ:

При реализации управленческого решения учитываются факторы: а) организационные формы управления; б) время, необходимое для осуществления решения; в) уровень подготовки управленческих кадров; г) принятые методы управления; д) авторитет руководителя; е) надежность и эффективность технических средств управления; ж) уровень организации контроля за исполнением решения.

Оператор ЭДО ООО "Компания "Тензор"

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

СОГЛАСОВАНО

ФГБОУ ВО "РГРТУ", РГРТУ, Перфильев Сергей Валерьевич,
Заведующий кафедрой ГМКУ

Простая подпись