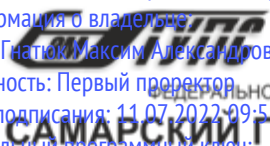


Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Гнаток Максим Александрович  
Должность: Первый проректор  
Дата подписания: 11.07.2022 09:51:21  
Уникальный программный ключ:  
8873f497f100e798ae8c92c0d38e105c818d5410



МИНИСТЕРСТВО ТРАНСПОРТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
САМАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПУТЕЙ СООБЩЕНИЯ

Приложение  
к рабочей программе дисциплины

## ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

Методы принятия управленческих решений

*(наименование дисциплины (модуля))*

Направление подготовки

38.03.03 Управление персоналом

*(код и наименование)*

Направленность (профиль)

Управление человеческими ресурсами

*(наименование)*

## Содержание

1. Пояснительная записка.
2. Типовые контрольные задания или иные материалы для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих уровень сформированности компетенций.
3. Методические материалы, определяющие процедуру и критерии оценивания сформированности компетенций при проведении промежуточной аттестации.

## 1. Пояснительная записка

Цель промежуточной аттестации – оценивание промежуточных и окончательных результатов обучения по дисциплине, обеспечивающих достижение планируемых результатов освоения образовательной программы.

Формы промежуточной аттестации: *экзамен 5 семестр*

### Перечень компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины

Код и наименование компетенции
ПК-1: знанием основ разработки и реализации концепции управления персоналом, кадровой политики организации, основ стратегического управления персоналом, основ формирования и использования трудового потенциала и интеллектуального капитала организации, отдельного работника, а также основ управления интеллектуальной собственностью и умение применять их на практике
ПК-25: способностью проводить анализ рыночных и специфических рисков, связанных с деятельностью по реализации функций управления персоналом, использовать его результаты для принятия управленческих решений

### Результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Код и наименование компетенции	Результаты обучения по дисциплине	Оценочные материалы(семестр 5)
ПК-1: знанием основ разработки и реализации концепции управления персоналом, кадровой политики организации, основ стратегического управления персоналом, основ формирования и использования трудового потенциала и интеллектуального капитала организации, отдельного работника, а также основ управления интеллектуальной собственностью и умение применять их на практике	Обучающийся знает: методы и инструменты вовлечения персонала в процесс формирования интеллектуальной собственности организации	Вопросы (№ 1 - 28)
	Обучающийся умеет: использовать трудовой и интеллектуальный потенциал в процессе разработки управленческих решений	Задания (№ 1 - 6)
	Обучающийся владеет: навыками использования трудового и интеллектуального потенциала в процессе разработки управленческих решений	Задания (№ 7 - 12)
ПК-25: способностью проводить анализ рыночных и специфических рисков, связанных с деятельностью по реализации функций управления персоналом, использовать его результаты для принятия управленческих решений	Обучающийся знает: виды рисков, источники их возникновения при разработке и принятии управленческого решения	Вопросы (№ 29 - 49)
	Обучающийся умеет: использовать методы и инструменты снижения или устранения рыночных и специфических рисков в процессе реализации функций управления персоналом	Задания (№ 13 - 18)
	Обучающийся владеет: навыками применения результатов анализа рыночных и специфических рисков в процессе реализации функций управления персоналом для принятия управленческих решений	Задания (№ 19 - 24)

Промежуточная аттестация (экзамен) проводится в одной из следующих форм:

- 1) ответ на билет, состоящий из теоретических вопросов и практических заданий;
- 2) выполнение заданий в ЭИОС СамГУПС.

**2. Типовые контрольные задания или иные материалы для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих уровень сформированности компетенций.**

**2.1 Типовые вопросы (тестовые задания) для оценки знаниевого образовательного результата**

Проверяемый образовательный результат

Код и наименование компетенции	Образовательный результат
ПК-1: знанием основ разработки и реализации концепции управления персоналом, кадровой политики организации, основ стратегического управления персоналом, основ формирования и использования трудового потенциала и интеллектуального капитала организации, отдельного работника, а также основ управления интеллектуальной собственностью и умение применять их на практике	Обучающийся знает: методы и инструменты вовлечения персонала в процесс формирования интеллектуальной собственности организации
<b><u>ПРИМЕРЫ ВОПРОСОВ</u></b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Результат реализации определенной последовательности шагов или действий, подобных тем, что предпринимаются при решении математического уравнения, — это решение ...               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. незапрограммированное</li> <li>2. запрограммированное</li> <li>3. жесткое</li> <li>4. осторожное</li> </ol> </li> <li>2. Основным импульсом управленческого решения является необходимость:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. удовлетворения потребностей</li> <li>2. самореализации</li> <li>3. дальнейшего развития</li> <li>4. ликвидации, уменьшения актуальности или решения проблемы</li> </ol> </li> <li>3. При реализации решения обратная связь устанавливается между:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. экспертами и руководителем</li> <li>2. исполнителями решения и лицом, принимающим решение (руководителем)</li> <li>3. экспертами и исполнителями решения</li> <li>4. исполнителями решения и ревизором фирмы</li> </ol> </li> <li>4. Модели, изменяющиеся в процессе решения задачи в зависимости от поступающей информации о возможных результатах альтернатив решения, называются               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. дескриптивными</li> <li>2. концептуальными</li> <li>3. ассимилирующимися</li> <li>4. адаптивными</li> </ol> </li> <li>5. Предназначенные для описания объяснения наблюдаемых фактов или прогноза поведения объектов модели называются:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. концептуальными</li> <li>2. имитационными</li> <li>3. дескриптивными</li> <li>4. нормативными</li> </ol> </li> <li>6. Методы контроля выполнения управленческих решений подразделяются на:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. контроль по промежуточным и конечным результатам</li> <li>2. сопоставление с ними реальных результатов</li> <li>3. осуществление корректирующих действий</li> <li>4. контроль по срокам выполнения (операции в ИТРР)</li> </ol> </li> <li>7. В зависимости от ___ управленческие решения бывают: интуитивными, рациональными и основанными на суждениях               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. функциональной направленности</li> <li>2. прогнозируемых последствий</li> </ol> </li> </ol>	

3. подхода к принятию решения
4. характера целей
8. Решения, которые принимаются согласно отработанному механизму и имеющейся программе действий, называются
  1. адаптационными
  2. рутинными
  3. инновационными
  4. селективными
9. Решение, которое не зависит от прошлого опыта и обосновывается с помощью объективного аналитического процесса, — это решение ...
  1. уравновешенное
  2. интуитивное
  3. основанное на анализе
  4. основанное на суждениях
10. Изначально определяет действия человека и влияет на принимаемые им решения его:
  1. система ценностей
  2. свобода воли
  3. желания
  4. интересы
11. Самым эффективным управленческим решением является выбор, который ...
  1. даст наибольший общий положительный эффект, если будет реализован
  2. принесет больше всего прибыли организации
  3. будет на самом деле реализован и внесет наибольший вклад в достижение конечной цели
  4. позволит занять организации новую нишу
12. \_\_\_ решения – решения, которые принимаются членами определенной группы, связанными между собой формальными или неформальными отношениями
  1. Корпоративные
  2. Индивидуальные
  3. Коллективные
  4. Коллегиальные
13. Ресурсная результативность, полученная по итогам подготовки или реализации управленческого решения в организации - это:
  1. эффективность управленческого решения
  2. принятие управленческого решения
  3. реализация управленческого решения
  4. выбор альтернатив
14. Исследование каких-либо явлений, процессов или систем объектов путем построения и изучения их моделей, исследование моделей для определения или уточнения характера и рационализации способов построения вновь конструируемых систем и объектов
  1. моделирование;
  2. конструирование;
  3. рисование;
  4. лепка
15. Какая модель принятия решений основывается на экономических предположениях?
  1. нормативная модель,
  2. модель Минцберга
  3. модель Врума-Истона
  4. политическая модель
  5. дескриптивные (описательные) модели
16. Какая модель принятия решений основывается на эмпирических наблюдениях?
  1. нормативная модель,
  2. модель Минцберга
  3. модель Врума-Истона
  4. политическая модель
  5. дескриптивные (описательные) модели
17. Какая модель принятия решений основывается на выборе решения при стратегии в коалициях?
  1. нормативная модель,
  2. модель Минцберга
  3. модель Врума-Истона
  4. политическая модель
  5. дескриптивные (описательные) модели
18. Согласно какой модели существует три разных типа процесса принятия решений: “сначала думаю”, “сначала вижу”, “сначала делаю”

1. нормативной модели,
  2. модели Минцберга
  3. модели Врума-Истона
  4. политической модели
  5. дескриптивной (описательной) модели
19. Какие методы относятся к экспертным методам принятия управленческих решений?
1. метод теории игр
  2. количественное выражение предпочтения (оценка).
  3. линейное программирование
  4. попарное сравнение
  5. метод Дельфи
  6. балльные оценки
  7. вербально-числовые шкалы
20. Какие методы относятся к неэкспертным методам принятия управленческих решений?
1. метод теории игр
  2. количественное выражение предпочтения (оценка).
  3. линейное программирование
  4. попарное сравнение
  5. метод Дельфи
  6. метод неспециалиста
21. Методы принятия управленческих решений на основе творческого мышления (психологические методы) – это:
1. метод теории игр
  2. «Мозговая атака»
  3. «Разложение на части».
  4. «Опросных листов».
  5. метод Дельфи
  6. метод теории игр
  7. метод неспециалиста
22. \_\_\_ функция решений реализуется через систему организационных мер, экономических стимулов и социальных оценок
1. Мотивирующая
  2. Направляющая
  3. Организационная
  4. Координирующая
23. Менеджеры, которые тщательно оценивают все варианты, сверхкритично подходят к делу, принимают \_\_\_\_\_ решения.
1. основанные на суждении
  2. инертные
  3. уравновешенные
  4. осторожные
24. Менеджеры, внимательно и критически относящиеся к своим действиям, выдвигаемым гипотезам и их проверке, прежде чем приступить к принятию решения, имеющие сформулированную исходную идею, - принимают \_\_\_ решения
1. осторожные
  2. рискованные
  3. интуитивные
  4. уравновешенные
25. Решения, которые принимают менеджеры, имеющие сформулированную исходную идею перед принятием решения, внимательно и критически относящиеся к своим действиям, выдвигаемым гипотезам и их проверке, - это решения
1. осторожные
  2. уравновешенные
  3. рациональные
  4. инертные
26. Факт достижения нравственных целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или меньшими финансовыми затратами - это ..... эффективность
1. организационная
  2. экономическая
  3. психологическая
  4. правовая

5. этическая
27. К требованиям, предъявляемым к управленческим решениям относятся:
1. единство целей.
  2. научная обоснованность и правомочность.
  3. ясность формулировок
  4. краткость формулировок принятого решения.
  5. своевременность и оперативность принятия решений, повышающие ценность принятого решения.
  6. объективность.
  7. нет верных ответов
  8. все ответы верны
28. Г. Симон различает два вида решений:
1. запланированные
  2. необдуманные
  3. верные
  4. спонтанные
  5. нет верных ответов
  6. все ответы верны

<p>ПК-25: способностью проводить анализ рыночных и специфических рисков, связанных с деятельностью по реализации функций управления персоналом, использовать его результаты для принятия управленческих решений</p>	<p>Обучающийся знает: виды рисков, источники их возникновения при разработке и принятии управленческого решения</p>
---	---

### ПРИМЕРЫ ВОПРОСОВ

29. В условиях неопределенности решение принимается, когда невозможно ...
1. получить достоверную информацию о рынке сбыта
  2. оценить вероятность потенциальных результатов
  3. спрогнозировать объемы доходов и расходов
  4. использовать научные подходы для принятия решения
30. Наиболее эффективное из всех альтернативных вариантов решение, выбранное по какому-либо критерию оптимизации, — это решение ...
1. качественное
  2. запрограммированное
  3. оптимальное
  4. альтернативное
31. Когда проблема сложна и приходится принимать во внимание множество компромиссов, или если информация и анализ субъективны, может случиться, что ни одна альтернатива не будет наилучшим выбором, то главная роль принадлежит:
1. дополнительной информации
  2. хорошему суждению и опыту
  3. советам экспертов
  4. оптимизации решений
32. Количественно определять разницу между фактическим и желаемым состояниями объекта по его параметрам, а также выполнить структуризацию проблемы путем построения для ее решения дерева целей означает:
1. применять методы оптимизации решения
  2. формализовывать комплексные проблемы
  3. применять научный подход
  4. планировать
33. Применение математического аппарата для выбора стратегии в конфликтных ситуациях, позволяющее предпринимателю или менеджеру лучше понимать конкурентную обстановку и сводящий к минимуму степень риска, дает
1. математическая статистика
  2. экономико-математическое моделирование
  3. теория игр
  4. теория вероятностей
34. Критерий Вальда – это критерий ...
1. средневзвешенного выигрыша
  2. недостаточного основания
  3. максимального гарантированного результата

4. пессимизма-оптимизма
5. наименьших возможных потерь
35. Критерий Гурвица – это критерий ...
  1. пессимизма-оптимизма
  2. наименьших возможных потерь
  3. максимального гарантированного результата
  4. средневзвешенного выигрыша
  5. недостаточного основания
36. Критерий Сэвиджа – это критерий ...
  1. средневзвешенного выигрыша
  2. наименьших возможных потерь
  3. недостаточного основания
  4. пессимизма-оптимизма
  5. максимального гарантированного результата
37. Максимальная степень неопределенности ситуации возникает при соотношении шансов \_\_\_\_ выхода из нее с позитивным или негативным результатом
  1. 90:10
  2. 40:60
  3. 10:90
  4. 50:50
38. Для принятия решений в условиях неопределенности существуют неколичественные методы, такие как:
  1. приобретение дополнительной информации
  2. альфа-критерий решения Гурвица;
  3. гибкое инвестирование
  4. критерий решений Лапласа, называемый также критерием решения Бэйеса;
  5. хеджирование
39. Если степень неопределенности слишком высока, то для оценки предполагаемых стратегий имеются следующие критерии:
  1. критерий решения Вальда, называемый также максимином;
  2. альфа-критерий решения Гурвица;
  3. критерий решений Сэвиджа, называемый также критерием отказа от минимакса;
  4. критерий решений Лапласа, называемый также критерием решения Бэйеса;
  5. критерий решений Вивальди
40. Методы принятия решений в условиях риска используют теорию выбора, получившую название
  1. теории полезности.
  2. теории вероятности.
  3. теории неопределенности.
  4. теории относительности.
41. Выбор наилучшего решения в условиях неопределенности существенно зависит от:
  1. информации, которой располагает ЛПР.
  2. квалификации ЛПР.
  3. от теории вероятности.
  4. от теории относительности.
42. Неопределенность, связанная с возможностью возникновения в ходе реализации проекта неблагоприятных ситуаций и последствий, характеризуется понятием
  1. риск
  2. неопределенность
  3. решение
  4. проблема
43. Схематичное представление проблемы принятия решений, которое позволяет учесть различные направления действий, соотнести с ними финансовые результаты, скорректировать их в соответствии с приписанной им вероятностью, а затем сравнить альтернативы – это:
  1. дерево решений
  2. дерево целей
  3. дерево проблем
  4. дерево задач
44. Множество параметров решения, удовлетворяющих конкретного потребителя (конкретных потребителей) и обеспечивающих реальность его реализации, — это:
  1. уровень оценки управленческого решения
  2. показатель энтропии
  3. комплексный показатель управленческого решения
  4. качество управленческого решения
45. При \_\_\_\_ стиле руководства основным источником управленческих решений являются официальные документы
  1. бюрократическом



2. невмешательском
  3. кооперативном
  4. демократическом
46. .... - это неполнота или неточность информации об условиях реализации проекта (решения), в том числе связанных с ними затратах и результатах.
1. риск
  2. неопределенность
  3. решение
  4. проблема
47. К методам принятия решения в условиях риска относятся
1. матрица решений
  2. теории полезности.
  3. дерево решений.
  4. метод Дельфи
  5. дерево целей
48. К уровням принятия управленческих решений относятся:
1. рутинный
  2. селективный
  3. адаптационный
  4. инновационный
  5. нет верных ответов
  6. все ответы верны
49. Проблемы, имеющие четкую структуру, причинно-следственные связи, аналоги, называются
1. стандартными
  2. слабо структурированными
  3. хорошо структурированными
  4. неструктурированными

## 2.2 Типовые задания для оценки навыкового образовательного результата

Код и наименование компетенции	Образовательный результат
ПК-1: знанием основ разработки и реализации концепции управления персоналом, кадровой политики организации, основ стратегического управления персоналом, основ формирования и использования трудового потенциала и интеллектуального капитала организации, отдельного работника, а также основ управления интеллектуальной собственностью и умение применять их на практике	Обучающийся умеет: использовать трудовой и интеллектуальный потенциал в процессе разработки управленческих решений

### ПРИМЕРЫ ЗАДАНИЙ

#### **Задача №1.**

На предприятии, занимающимся изготовлением женской обуви, руководство выявило снижение величины прибыли из-за снижения объемов продаж. В результате анализа выяснилось, что потребителей не устраивает качество продукции – некомфортное ношение, твердый задник.

На основании диаграммы Исикавы выявить причины «брака» продукции для последующей разработки управленческого решения.

#### **Задача № 2**

Компания «Горячий хлеб» производит и продает хлебобулочные изделия и другие продукты. Руководитель компании реализовал управленческое решение 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 табл.

Требуется оценить экономическую эффективность управленческого решения двумя методами: метод сопоставления конечных результатов и по конечным результатам.

Таблица

Этап работы	Общая цена реализации в мес., млн. руб.	Общие затраты в мес., млн. руб.	Прибыль, млн. руб.
До реализации УР	2,592	2,074	-

После реализации УР	2,722	2,054	-
---------------------	-------	-------	---

**Задание №3.**

Компания ОАО «Азияпак» 8 лет успешно работает на российском рынке. Она занимается производством и продажей упаковочного материала для жидких пищевых продуктов, а также обеспечивает заинтересованные компании технологическим оборудованием по производству упаковочного материала. В компании работает 1040 человек. Компания имеет один филиал в Санкт-Петербурге. В 2019 г. чистая прибыль компании составила 20 млн. руб. при валовом доходе 140 млн. руб. и затратах 120 млн. руб.

Директорат компании по итогам 2019 г. обсуждал вопрос об увеличении дохода. На голосование было вынесено три альтернативных управленческих решения:

1. Организовать еще два филиала — один в г. Новосибирске, а другой в г. Самаре. По результатам маркетинговых исследований в этих городах имеется большой и долговременный спрос на продукцию компании;
2. Разобраться в управленческой и производственной деятельности компании, навести там порядок, снизить издержки и ужесточить административную и технологическую дисциплину;
3. Сделать ставку на улучшение условий работы персонала, стимулирование их производительного гурда и творческой деятельности по принципу: «Сначала стимулирование, а потом — производительность». За счет этого можно снизить непроизводительные расходы и усилить интеллектуальный и социальный потенциал компании.

Ориентировочные данные расчетов приведены в табл.

Руководство компании выбрало третий вариант УР.

Таблица

Основные данные по УР, вынесенные на голосование

Параметры	Варианты решений		
	1	2	3
Валовой доход, млн. руб.	215	150	230
Затраты, млн. руб.	180	140	185
Чистая прибыль, млн. руб.	35	10	45
Время реализации УР, мес.	18	3	6
Социальная устойчивость Технологические перспективы	Средняя Высокие	Низкая Низкие	Высокая Средние

**Вопросы.** Какие виды эффективности было бы целесообразно рассмотреть в приведенной ситуации? Какие значения экономической эффективности имеют предложенные УР? Какие приоритеты функциональной эффективности можно предложить в данной ситуации?

**Задание №4.**

Компания ЗАО «Арт-видео» занимается продажей лицензионных художественных фильмов на видеокассетах и лазерных дисках. В компании работают 42 человека. Она имеет офис и девять киосков в г. Балашиха. Компания стабильно работает и получает ежемесячную прибыль в размере 205 тыс. руб. Директор компании задумал реорганизовать компанию путем создания сети зависимых партнерских организаций, управляемых компаниями «Арт-видео». Для этого он перерегистрировал ЗАО в учреждение, работников девяти киосков перевел на индивидуально-трудовую деятельность. При этом существенно уменьшились затраты на обслуживающий аппарат компании, 8 человек было уволено, а ежемесячная прибыль выросла до 595 тыс. руб.

Таблица

Этап работы компании	Общая цена реализации в месяц, млн. руб.	Общие затраты в месяц, млн. руб.	Прибыль, млн. руб.
До реализации нового УР	3,458	3,253	0,205
После реализации нового УР	3,266	2,671	0,595

Требуется определить экономическую эффективность управленческого решения директора компании.

**Задание №5.**

ЗАО «Хеопс» является туристической компанией с численностью персонала 17 человек. Компания организована в 1993 г. и специализируется на морских и речных круизах, а также осваивает организацию отдыха на морских побережьях Египта, Турции, Испании и Хорватии. Компания имеет связи более чем с 30 зарубежными компаниями по всему миру. Клиенты компании были довольны обслуживанием и отдыхом, о чем свидетельствуют многочисленные записи в книге предложений, то есть качество услуг было на хорошем уровне. Общая структура компании представлена на рис. 1.

Конкуренция компаний в данном направлении достаточно жесткая. Для обеспечения конкурентного преимущества руководству ЗАО «Хеопс» приходится уменьшать накладные расходы и снижать себестоимость туров. Генеральный директор с согласия специалистов компании реализовал УР, по которому основной центр работы переместился в производственный отдел. Работники вспомогательного отдела часть рабочего времени стали выполнять функции производственного отдела, в том числе оформление путевок, виз и др. За счет такого

перемещения удалось обслужить большее количество клиентов, и прибыль компании стала увеличиваться.

Однако через полгода количество клиентов стало постепенно уменьшаться. Хотя жалоб не было, но характер обслуживания уже перестал в полной мере удовлетворять клиентов. Прибыль компании пошла вниз. Руководство компании было в недоумении от результата УР.

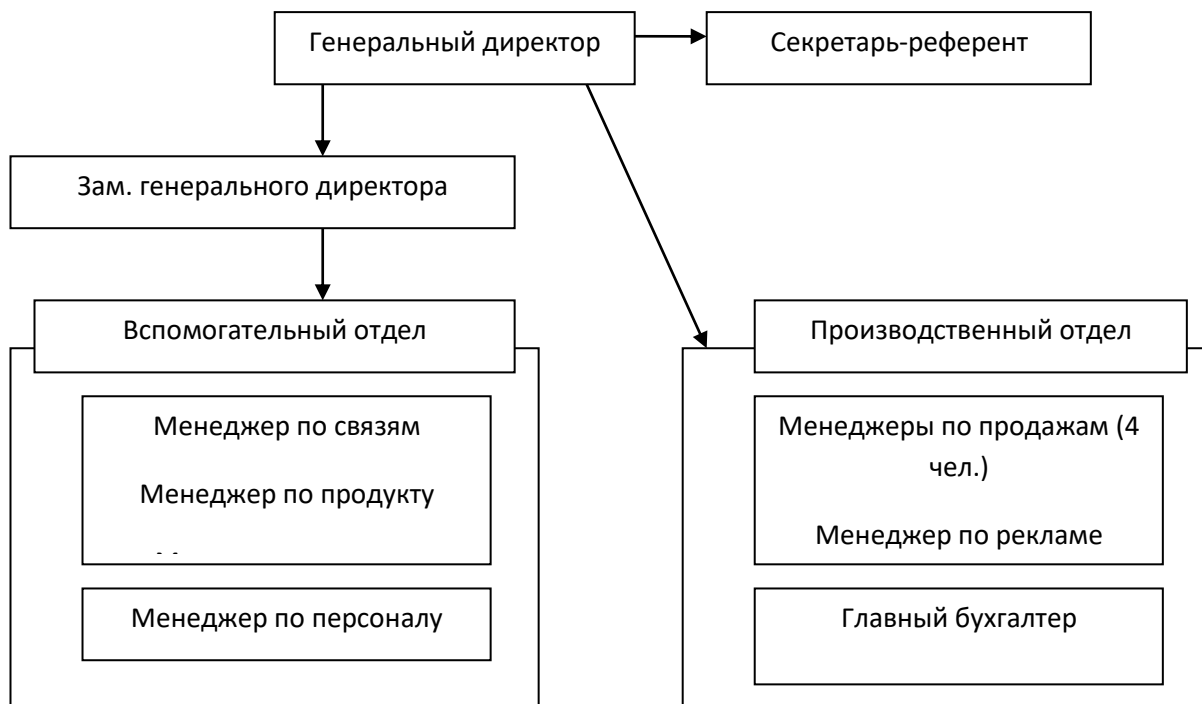


Рисунок 1 - Структура компании

**Вопросы.** Качество каких процедур ПРУР можно оценить в данной ситуации? Как можно оценить общее качество УР? Какой уровень управления качеством услуг использовался руководством компании? Какие рекомендации можно предложить компании ЗАО «Хеопс» по управлению качеством туристических услуг?

**Задание №6.**

ООО «Галина» является крупнейшей компанией по оптовой торговле косметикой и парфюмерией. Успешно работая с 1994 г., компания имеет постоянных партнеров по поставке и реализации продукции. Компания работает на условиях «безналичная оплата после получения продукции». Тем не менее, коммерческие риски всегда сопровождают деятельность компаний.

11 мая 2000 г. компания «Галина» заключила договор № 140 с поставщиком — фирмой «Августин» на получение парфюмерии 18 мая 2000 г на сумму 100 тыс. руб. с оплатой не позднее 30 мая 2000 г.

14 мая 2000 г. компания «Галина» заключила договор № 144 с покупателем — фирмой «Кроха» на отгрузку этой парфюмерии 20 мая 2000 г. на сумму 130 тыс. руб. с оплатой не позднее 27 мая 2000 г.

В назначенные сроки компания «Галина» получила парфюмерию и отправила ее фирме «Кроха». Фирма «Кроха» после получения товара оплатила счет в своем банке «Экстра-банк». Однако банк задержал перевод денег на две недели, и они пришли 10 июня 2000 г. Свободных денежных средств на расчетном счете у компании «Галина» не было. За каждый день просрочки, согласно договору, компания «Галина» должна платить 3% фирме «Августин».

**Вопросы.** К каким видам технологической ответственности относится ненадлежащее исполнение банком своих обязанностей? Какие формы ответственности могут быть применены к банку со стороны компании «Галина»?

ПК-1: знанием основ разработки и реализации концепции управления персоналом, кадровой политики организации, основ стратегического управления персоналом, основ формирования и использования трудового потенциала и интеллектуального капитала организации, отдельного работника, а также основ управления интеллектуальной собственностью и умение применять их на практике

Обучающийся владеет: навыками использования трудового и интеллектуального потенциала в процессе разработки управленческих решений

**ПРИМЕРЫ ЗАДАНИЙ**

**Задача №7**

Предприятие производит 400 электроплит в месяц и реализует их по цене 2500 руб. Переменные издержки

составляют 1500 руб. на изделие, постоянные издержки предприятия — 350 000 руб. в месяц. Представлены в табл. 4.

Таблица 4

Показатель	На единицу продукции, руб.	%	в долях единицы
Цена реализации	2500	100	1
Переменные издержки	1500	60	0,6
Валовая маржа	1000	40	0,4

1. Начальник отдела маркетинга считает, что увеличение расходов на рекламу на 10 000 руб. в месяц способно дать прирост ежемесячной выручки на 30000 руб. Следует ли принимать решение об увеличении рекламного бюджета?

2. Заместитель генерального директора по производству предлагает использовать более дешевые материалы, что позволит экономить на переменных издержках по 250 руб. на каждой единице продукции. Однако, по мнению начальника отдела сбыта, это может привести к снижению качества и падению объема реализации до 350 штук в месяц. Следует ли применять более дешевые материалы?

3. Начальник отдела маркетинга предлагает снизить цену реализации на 200 руб. и одновременно довести расходы на рекламу до 150 000 руб. в месяц. В этом случае он прогнозирует увеличение объема продаж на 50%. Можно ли одобрить такое решение?

4. Начальник отдела сбыта предлагает изменить форму оплаты труда своих сотрудников: отменить оклады (суммарный месячный фонд оплаты составляет 60 000 руб.) и установить комиссионное вознаграждение 150 руб. с каждой проданной плиты. Он уверен, что объем продаж вырастет на 15%. Следует ли согласиться с предложенным решением?

Представьте себя в роли генерального директора и дайте аргументированные ответы на поставленные вопросы.

#### Задача №8

Предприятие изготавливает масляные фильтры для автомобилей и реализует их по 10 руб. за штуку. Переменные издержки на единицу продукции составляют 3,6 руб. Квартальный объем продаж — 250 000 шт. Постоянные издержки предприятия составляют 975 000 руб. Порог рентабельности перейден. Руководству предприятия поступило коммерческое предложение выполнить заказ на 20 000 фильтров по цене не выше 5,25 руб. Выполнение этого заказа не вызовет роста постоянных издержек. Какое решение (принять предложение или отказаться) должно принять руководство предприятия?

#### Задача №9

В цехе сборки простых шариковых ручек компании «Карандаш работает бригада из 20 женщин. Они сидят вдоль конвейера, по которому движутся комплектующие детали ручек. Заработная плата работницы определяется стоимостью операции, умноженной на число собранных ручек и деленной на число работниц. Количество собранных каждой работницей ручек определяется многими факторами, в среднем разброс составляет  $\pm 12\%$ . Производительность труда бригады равнялась 75% от расчетной даже при замене самых медлительных работников. Руководители компании решили, что 25%-ное невыполнение — это серьезная проблема. Требуется разработать управленческое решение для данной ситуации.

#### Задача №10 (Транспортная задача)

Фирма «Три Толстяка» занимается доставкой мясных консервов с трех складов, расположенных в разных точках города в три магазина. Запасы консервов, имеющиеся на складах, а также объемы заказов магазинов и тарифы на доставку (в условных денежных единицах) представлены в транспортной таблице (см. табл.).

Склады	Магазины			Запасы, тыс. шт.
	№1	№2	№3	
Склад № 1	1	3	2	100
Склад № 2	5	1	4	200
Склад № 3	4	2	1	300
<b>Заказы, тыс. шт.</b>	<b>250</b>	<b>250</b>	<b>100</b>	

Найти план перевозок, обеспечивающий наименьшие денежные затраты.

#### Задача №11 (модель Леонтьева)

Даны вектор непродуцируемого потребления  $C$  и матрица межотраслевого баланса  $A$ :

$$C = \begin{pmatrix} 3 \\ 1 \end{pmatrix}, \quad A = \begin{pmatrix} 0,5 & 0,25 \\ 0,25 & 0,25 \end{pmatrix}.$$

Найти вектор валового выпуска, обеспечивающий данный вектор потребления.

**Задача № 12** (модель Неймана)

Даны матрицы  $A$ ,  $B$  технологических процессов, вектор цен  $P$  и вектор начальных запасов  $S$ :

$$A = \begin{pmatrix} 1 & 2 \\ 2 & 1 \end{pmatrix}, \quad B = \begin{pmatrix} 2 & 3 \\ 3 & 4 \end{pmatrix}, \quad P = (2 \quad 6), \quad S = \begin{pmatrix} 30 \\ 30 \end{pmatrix}.$$

Найти интенсивности технологических процессов, максимизирующих стоимость выпуска продукции за один производственный цикл и максимальную стоимость.

Код и наименование компетенции	Образовательный результат
ПК-25: способностью проводить анализ рыночных и специфических рисков, связанных с деятельностью по реализации функций управления персоналом, использовать его результаты для принятия управленческих решений	Обучающийся умеет: использовать методы и инструменты снижения или устранения рыночных и специфических рисков в процессе реализации функций управления персоналом

**ПРИМЕРЫ ЗАДАНИЙ****Задача №13**

В городе N решают, где им провести День Города, чтобы получить максимальную прибыль. Существует два варианта проведения праздника:

- 1 - на открытом воздухе;
- 2 - в театре

Для принятия данного решения потребуется следующая информация:

- 1) прогноз погоды (вероятность дождя, солнце);
- 2) приблизительный расчет прибыли.

Таблица

	На открытом воздухе	В театре
Солнце 60%	1000	750
Дождь 40%	200	500

Критерии:

- 1 оптимистический или *maximax*.
- 2 пессимистический или максимин.
- По данному критерию, в театре.
- 3 среднее ожидаемое значение прибыли
- 4 минимизация максимально возможных потерь.

Необходимо выбрать вариант проведения праздника с учетом предложенных критериев.

**Задача №14**

Объем продажи некоторого магазина составляет 500 упаковок пакетного супа в год. Величина спроса равномерно распределяется в течение года. Цена покупки одного пакета равна 2 руб. За один заказ владелец магазина должен заплатить 10 руб. Время доставки заказа от поставщика составляет 12 рабочих дней (при 6-дневной рабочей неделе). По оценкам специалистов, издержки хранения составляют 20% среднегодовой стоимости запасов. Сколько пакетов должен заказывать владелец магазина каждый раз, если его цель состоит в минимизации общей стоимости запасов? Предположим, что магазин работает 300 дней в году, определим, с какой частотой следует осуществлять подачу заказов и уровень повторного заказа.

**Задача № 15**

Вице-президент по производству из компании, в настоящее время выпускающей электрические газонокосилки, считает, что расширится рынок ручных газонокосилок. Он должен решить стоит ли переходить на производство ручных газонокосилок, и если сделать это – стоит или не стоит продолжать выпуск электрических газонокосилок. Производство обоих типов косилок потребует увеличение производственных мощностей. До принятия решения он собрал релевантную информацию об ожидаемых выигрышах в случае тех или иных вариантов действий и о вероятности соответствующих событий.

Необходимо построить дерево решений.

**Задача № 16**

Вы – владелец кондитерской «Кекс». В начале каждого дня необходимо решить вопрос, сколько пирожных нужно иметь в запасе, чтобы удовлетворить спрос и быть довольным своим решением. Каждое пирожное обходится вам в 7 руб., а вы его продаете по 13 руб. Продать невостребованные пирожные на следующий день невозможно, поэтому остаток обычно распродается в конце дня по 3 руб. за штуку.

Определите, сколько пирожных нужно в начале каждого дня, если спрос в предыдущие периоды был согласно табл.

В решении задачи применить критерии:

- 1) максимакса дохода;

- 2) максимина дохода;
- 3) минимакса возможных потерь;
- 4) максимина ожидаемого дохода;
- 5) минимума ожидаемых возможных потерь.

Таблица

Данные спроса на пирожные

Спрос на пирожное в день	1	2	3	4	5
Частота	5	10	15	15	5
Относительная частота (вероятность)	0,1	0,2	0,3	0,3	0,1

**Задача №17**

Администрации театра нужно принять решение о том, сколько программok заказать для будущего представления. Стоимость заказа 200 руб. и плюс 30 коп. за штуку. Программки продаются по 60 коп. за штуку, и к тому же доход от рекламы составит 300 руб. Из прошлого опыта посещаемость театра показана в табл.

Таблица

Посещаемость театра, чел.

Посещаемость	4000	4500	5000	5500	6000
Ее вероятность	0,1	0,3	0,3	0,3	0,1

Ожидается, что 40% зрителей купят программки. Необходимо:

1. Для каждого из пяти вариантов таблицы рассчитайте, сколько программok должна заказать администрация театра?
2. Допустим, что рекламодатели увеличат сумму с 300 руб. до 400 руб., а число посетителей будет 5250, к тому же спрос на программки будет полностью удовлетворен. Какое влияние это окажет на ответы вопроса 1?
3. Пусть вероятность каждого варианта посещаемости равна 0,2. Как это повлияет на решение, принимаемое по правилу максимизации ожидаемого дохода?

**Задача №18**

Пусть составлен перечень из десяти работ, составляющих комплекс. Требуется составить упорядоченный список с учетом рангов работ. Исходные данные по работам даны в первых двух колонках табл.

Учитывая последовательность работ, запишем ранг каждой работы и ее новое обозначение с учетом ранга.

Таблица

Ранжирование работ

Работа	Опирается на работы	Ранг	Обозначение в новой нумерации ( $a_i$ )
$b_1$	-		
$b_2$	$b_1, b_4$		
$b_3$	$b_2$		
$b_4$	-		
$b_5$	$b_8, b_4$		
$b_6$	$b_3, b_5$		
$b_7$	$b_6$		
$b_8$	-		
$b_9$	$b_5, b_{10}$		
$b_{10}$	$b_8, b_5, b_3$		

В результате упорядочения получим табл., в которой каждая работа опирается на работу с меньшим порядковым номером. Далее определяют время выполнения каждой работы.

Таблица

Упорядоченная структурная таблица комплекса работ

Работа	Опирается на работы	Время выполнения работы, $t_i$
$a_1$		10
$a_2$		5
$a_3$		15
$a_4$		18
$a_5$		19
$a_6$		18
$a_7$		8
$a_8$		25
$a_9$		30

По табл. построить сетевой график и вычислить критический путь.

Рассчитать:

- 1) ранние сроки начала  $t_i$  и окончания  $T_i$  для работ всех рангов;
- 2) поздние сроки начала и окончания работ  $t_j^{no}$ ;

Определить:

- 1) минимальный срок окончания проекта  $T_A$ ;
- 2) критический путь (минимальную продолжительность проекта)  $T_{кр}$ ;
- 3) поздний срок наступления  $T_j^{п}$  события  $A_j$ ;

ПК-25: способностью проводить анализ рыночных и специфических рисков, связанных с деятельностью по реализации функций управления персоналом, использовать его результаты для принятия управленческих решений

Обучающийся владеет: навыками применения результатов анализа рыночных и специфических рисков в процессе реализации функций управления персоналом для принятия управленческих решений

### ПРИМЕРЫ ЗАДАНИЙ

#### **Задача №19**

Предприятие шьет рубашки и брюки. В прогнозируемом периоде может быть отработано 2000 человеко-часов. При этом за один человеко-час можно сшить либо одну рубашку, либо три пары брюк. Финансовые показатели предприятия представлены в табл.

Таблица

<i>Показатель</i>	<i>Рубашка</i>	<i>Брюки</i>
Цена реализации, руб.	150	200
Переменные издержки на ед. продукции, руб.	60	160
Валовая маржа на ед. продукции, руб.	90	40
Коэффициент валовой маржи на ед. продукции	0,6	0,2

Какому из товаров (рубашки или брюки) следует отдать предпочтение, принимая решение о формировании производственной программы предприятия?

#### **Задача №20**

Производственный директор предприятия, выпускающего электрооборудование, решает вопрос: производить комплектующие детали, потребность в которых составляет 25 000 штук, самостоятельно, используя свободное оборудование, или покупать их на стороне по цене 37 руб. за штуку? Если будет принято решение об организации самостоятельного производства комплектующих, то себестоимость единицы составит 50 руб.:

Материалы

400 000 руб.

Прямая заработная плата

200 000 руб.

Переменные накладные расходы

150 000 руб.

Постоянные расходы

500 000 руб.

Итого, производственная себестоимость

1 250 000 руб.

Производственная себестоимость изделия

50 руб.

Приобретая необходимые детали на стороне, предприятие сможет избежать переменных издержек в сумме 750 000 руб. и снизить постоянные расходы на 100 000 руб.

Проанализировать ситуацию и выбрать наиболее выгодный для предприятия вариант решения.

В а р и а н т А. Изготавливать детали самостоятельно.

В а р и а н т Б. Приобретать детали на стороне и не использовать высвободившееся оборудование.

В а р и а н т В. Приобретать детали на стороне и использовать высвободившееся оборудование для производства другой продукции, что может принести прибыль в сумме 180 000 руб.

#### **Задача № 21.**

Пусть есть три возможных состояния погоды летом и прогнозы вероятности наступления этих состояний погоды, а также три сорта пшеницы для посадки. Прибыль исходов определяется через подсчет урожайности сортов и представлена в табл.

Необходимо выбрать наиболее эффективный в плане урожайности сорт пшеницы, используя метод платежной матрицы

Таблица

Состояния погоды	Жаркое лето	Нормальное лето	Холодное лето
Вероятность	0,3	0,6	0,1
Сорт 1	20	20	30
Сорт 2	10	40	25
Сорт 3	35	15	20

#### Задача № 22

Пекарня печет хлеб на продажу магазинам. Себестоимость одной булки составляет 30 пенсов, ее продают за 40 пенсов. В табл. приведены данные о спросе за последние 50 дней:

Таблица

Спрос в день, тыс. шт.	10	12	14	16	18
Число дней	5	10	15	15	5

Если булка испечена, но не продана, то убытки составят 20 пенсов за штуку. Используя каждое из следующих правил, определите, сколько булок нужно выпекать в день:

- 1) максимакса дохода;
- 2) максимина дохода;
- 3) минимакса возможных потерь;
- 4) максимина ожидаемого дохода;
- 5) минимума ожидаемых возможных потерь.

#### Задача №23

Имеются два объекта инвестирования с одинаковой прогнозной суммой требуемых капитальных вложений. Величина планируемого дохода в каждом случае не определена и приведена в виде распределения вероятностей в табл. Необходимо выбрать наиболее выгодный объект инвестирования.

Таблица

Проект А		Проект Б	
Прибыль	Вероятность	Прибыль	Вероятность
3000	0,10	2000	0,10
3500	0,20	3000	0,20
4000	0,40	4000	0,35
4500	0,20	5000	0,25
5000	0,10	8000	0,10

#### Задача №24

Ниже приведены возможные чистые доходы и их вероятности для двух вариантов вложений. Необходимо определить оптимальный вариант инвестиций с учетом риска.

Таблица

Показатели	Вероятности возможной чистой прибыли							
	Сравнение вариантов решений							
Чистая прибыль, тыс. руб.	-3	-2	-1	0	1	2	3	4
Вероятности:								
Инвестиция 1	0	0	0,1	0,2	0,3	0,2	0,2	0
Инвестиция 2	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2	0,2

### 2.3. Перечень вопросов для подготовки обучающихся к промежуточной аттестации

#### Перечень вопросов к экзамену

1. Значение человеческого фактора в процессе разработки и принятия УР.
2. Ответственность за выполнение управленческого решения.
3. Процесс согласования и утверждения управленческого решения с учетом социальных, этнических, конфессиональных и культурных различий.
4. Характеристика индивидуального и группового принятия управленческого решения.
5. Контроль в реализации управленческого решения с учетом социальных, этнических, конфессиональных и культурных различий.
6. Виды контроля в процессе реализации управленческого решения с учетом социальных, этнических, конфессиональных и культурных различий, методы контроля
7. Сетевое планирование работ, позволяющее учесть специфические различия персонала.



8. Оптимизация календарного планирования выполнения работ с использованием социальных, этических и других различий.
9. Возможность использования социальных, этнических, конфессиональных и культурных различий для повышения качества управленческих решений.
10. Назвать современные методы воздействия и мотивации персонала.
11. Организация выполнения управленческих решений с учетом поведение персонала.
12. Управленческие решения как психологический процесс.
13. Основные субъективные и объективные ошибки менеджера при принятии управленческого решения.
14. Характеристика этапов процесса моделирования управленческой ситуации с использованием стратегического управления персоналом.
15. Алгоритм разработки и принятия организационно-управленческого решения.
16. Общие сведения о теории принятия решений.
17. Определение управленческого решения, его содержание.
18. Классификация управленческих решений.
19. Методы принятия управленческих решений в области управления персоналом (организационно-административные, экономические, социально-психологические).
20. Перечислите характеристики трудового потенциала работника.
21. Охарактеризуйте методики оценки потенциала персонала (групповая оценка, оценка по выборке)
22. Поясните необходимость оценки интеллектуального капитала организации в процессе принятия управленческих решений, приемы развития.
23. Необходимость анализа трудового потенциала работника при разработке и реализации управленческих решений
24. Алгоритм разработки управленческих решений в условиях риска и неопределенности.
25. Проверка реализуемости альтернатив с учетом специфических и рыночных рисков, связанных с управлением персоналом.
26. Выбор критерия принятия управленческого решения связанных с деятельностью по реализации функций управления персоналом.
27. Определение и выбор альтернатив принятия управленческого решения.
28. Характеристика методов оценки и выбора альтернатив, связанных с деятельностью по реализации функций управления персоналом.
29. Информационное обеспечение разработки решений.
30. Характеристика внутренней системы информации в организации.
31. Влияние внешней среды организации на принятие управленческого решения.
32. Характеристика методов анализа внешней среды.
33. Характеристика подходов к разработке и выбору управленческого решения в условиях риска и неопределенности.
34. Условия неопределенности и риска при разработке решения при управлении персоналом.
35. Анализ и оценка последствий риска, меры по снижению возможных специфических и экономических рисков.
36. Специфические риски, связанные с реализацией деятельности по управлению персоналом, и методы их снижения.
37. Рыночные риски, связанные с реализацией деятельности по управлению персоналом, и методы их снижения.

### **3. Методические материалы, определяющие процедуру и критерии оценивания сформированности компетенций при проведении промежуточной аттестации**

#### **Критерии формирования оценок по ответам на вопросы, выполнению тестовых заданий**

- оценка **«отлично»** выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов на вопросы составляет 100 – 90% от общего объема заданных вопросов;
- оценка **«хорошо»** выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов на вопросы – 89 – 76% от общего объема заданных вопросов;
- оценка **«удовлетворительно»** выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов на тестовые вопросы – 75–60 % от общего объема заданных вопросов;
- оценка **«неудовлетворительно»** выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов – менее 60% от общего объема заданных вопросов.

#### **Критерии формирования оценок по результатам выполнения заданий**

**«Отлично/зачтено»** – ставится за работу, выполненную полностью без ошибок и недочетов.

**«Хорошо/зачтено»** – ставится за работу, выполненную полностью, но при наличии в ней не более одной негрубой ошибки и одного недочета, не более трех недочетов.

**«Удовлетворительно/зачтено»** – ставится за работу, если обучающийся правильно выполнил не менее 2/3 всей работы или допустил не более одной грубой ошибки и двух недочетов, не более одной грубой и одной негрубой ошибки, не более трех негрубых ошибок, одной негрубой ошибки и двух недочетов.

**«Неудовлетворительно/не зачтено»** – ставится за работу, если число ошибок и недочетов превысило норму для оценки «удовлетворительно» или правильно выполнено менее 2/3 всей работы.

*Виды ошибок:*

- *грубые ошибки: незнание основных понятий, правил, норм; незнание приемов решения задач; ошибки, показывающие неправильное понимание условия предложенного задания.*

- *негрубые ошибки: неточности формулировок, определений; нерациональный выбор хода решения.*

- *недочеты: нерациональные приемы выполнения задания; отдельные погрешности в формулировке выводов; небрежное выполнение задания.*

### **Критерии формирования оценок по экзамену**

**«Отлично»** (5 баллов) – обучающийся демонстрирует знание всех разделов изучаемой дисциплины: содержание базовых понятий и фундаментальных проблем; умение излагать программный материал с демонстрацией конкретных примеров. Свободное владение материалом должно характеризоваться логической ясностью и четким видением путей применения полученных знаний в практической деятельности, умением связать материал с другими отраслями знания.

**«Хорошо»** (4 балла) – обучающийся демонстрирует знания всех разделов изучаемой дисциплины: содержание базовых понятий и фундаментальных проблем; приобрел необходимые умения и навыки, освоил вопросы практического применения полученных знаний, не допустил фактических ошибок при ответе, достаточно последовательно и логично излагает теоретический материал, допуская лишь незначительные нарушения последовательности изложения и некоторые неточности. Таким образом данная оценка выставляется за правильный, но недостаточно полный ответ.

**«Удовлетворительно»** (3 балла) – обучающийся демонстрирует знание основных разделов программы изучаемого курса: его базовых понятий и фундаментальных проблем. Однако знание основных проблем курса не подкрепляется конкретными практическими примерами, не полностью раскрыта сущность вопросов, ответ недостаточно логичен и не всегда последователен, допущены ошибки и неточности.

**«Неудовлетворительно»** (0 баллов) – выставляется в том случае, когда обучающийся демонстрирует фрагментарные знания основных разделов программы изучаемого курса: его базовых понятий и фундаментальных проблем. У экзаменуемого слабо выражена способность к самостоятельному аналитическому мышлению, имеются затруднения в изложении материала, отсутствуют необходимые умения и навыки, допущены грубые ошибки и незнание терминологии, отказ отвечать на дополнительные вопросы, знание которых необходимо для получения положительной оценки.

