

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«ТЮМЕНСКИЙ ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

УТВЕРЖДАЮ

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ 2024

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

дисциплины: **Экономическое обоснование управленческих решений в системе экономической безопасности**

специальность: **38.05.01 Экономическая безопасность**

специализация: **Экономическая безопасность бизнеса в цифровой экономике**

форма обучения: **очная**

Фонд оценочных средств разработан по специальности 38.05.01 Экономическая безопасность, специализация «Экономическая безопасность бизнеса в цифровой экономике»

Фонд оценочных средств разработал:

М.А. Гурьева, доцент, канд. экон. наук, доцент

## 1. Формы аттестации по дисциплине

### 1.1. Форма промежуточной аттестации:

зачет – 9 семестр;

экзамен – 10 семестр.

Способ проведения промежуточной аттестации:

*вопросы к зачету* – 9 семестр;

*вопросы к экзамену* – 10 семестр.

### 1.2. Формы текущей аттестации:

Таблица 1.1

№ п/п	Форма обучения	
	ОФО	
<b>9 семестр</b>		
1	Тестирование. Кейс-задание.	
2	Тестирование. Кейс-задание.	
3	Тестирование. Кейс-задание.	
4	Тестирование. Кейс-задание.	
5	Тестирование. Кейс-задание.	
<b>10 семестр</b>		
6	Тестирование. Кейс-задание.	
7	Тестирование. Кейс-задание.	
8	Тестирование. Кейс-задание.	

## 2. Результаты обучения по дисциплине, подлежащие проверке при проведении текущей и промежуточной аттестации

Таблица 2.1

№ п/п	Структурные элементы дисциплины		Код результата обучения по дисциплине	Оценочные средства	
	Номер раздела	Дидактические единицы (предметные темы)		Текущая аттестация	Промежуточная аттестация
<b>9 семестр</b>					
1	1	Общие теоретические принципы разработки управленческих решений в системе экономической безопасности	31, У1, В1 34, У4, В4	Тест. Кейс-задание	Перечень вопросов к зачету
2	2	Методы принятия управленческих решений в системе экономической безопасности	31, У1, В1 32, У2, В2 33, У3, В3	Тест. Кейс-задание	Перечень вопросов к зачету
3	3	Сущность и содержание процесса планирования при разработке и исполнении управленческих решений в системе экономической безопасности	31, У1, В1 32, У2, В2 33, У3, В3	Тест. Кейс-задание	Перечень вопросов к зачету
4	4	Контроль исполнения управленческих решений в системе экономической безопасности	32, У2, В2 33, У3, В3	Тест. Кейс-задание	Перечень вопросов к зачету
5	5	Социально-психологические основы подготовки, делегирования и исполнения	31, У1, В1	Тест. Кейс-задание	Перечень вопросов к зачету

		управленческих решений в системе экономической безопасности			
<b>10 семестр</b>					
6	6	Экономическое обоснование управленческих решений в системе экономической безопасности	31, У1, В1	Тест. Кейс-задание	Перечень вопросов к экзамену
7	7	Технологии оценки качества и эффективности исполнения управленческих решений в системе экономической безопасности	32, У2, В2 33, У3, В3 34, У4, В4	Тест. Кейс-задание	Перечень вопросов к экзамену
8	8	Технологии разработки управленческих решений в условиях неопределенности и риска в системе экономической безопасности	32, У2, В2 33, У3, В3 34, У4, В4	Тест. Кейс-задание	Перечень вопросов к экзамену

### 3. Фонд оценочных средств

3.1. Фонд оценочных средств, позволяющие оценить результаты обучения по дисциплине, включает в себя оценочные средства для текущей аттестации.

3.2. Фонд оценочных средств для текущей аттестации включает:

- комплект тестов по темам «Общие теоретические принципы разработки управленческих решений в системе экономической безопасности», «Методы принятия управленческих решений в системе экономической безопасности», «Сущность и содержание процесса планирования при разработке и исполнении управленческих решений в системе экономической безопасности», «Контроль исполнения управленческих решений в системе экономической безопасности», «Социально-психологические основы подготовки, делегирования и исполнения управленческих решений в системе экономической безопасности», «Экономическое обоснование управленческих решений в системе экономической безопасности», «Технологии оценки качества и эффективности исполнения управленческих решений в системе экономической безопасности», «Технологии разработки управленческих решений в условиях неопределенности и риска в системе экономической безопасности» - 40 шт. (Приложение 1);

- кейс-задание по темам «Общие теоретические принципы разработки управленческих решений в системе экономической безопасности», «Методы принятия управленческих решений в системе экономической безопасности», «Сущность и содержание процесса планирования при разработке и исполнении управленческих решений в системе экономической безопасности», «Контроль исполнения управленческих решений в системе экономической безопасности», «Социально-психологические основы подготовки, делегирования и исполнения управленческих решений в системе экономической безопасности», «Экономическое обоснование управленческих решений в системе экономической безопасности», «Технологии оценки качества и эффективности исполнения управленческих решений в системе экономической безопасности», «Технологии разработки управленческих решений в условиях неопределенности и риска в системе экономической безопасности» - 8 шт. (Приложение 2);

3.3. Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации включает:

- перечень вопросов к зачету по разделам 1-5 дисциплины «Обеспечение качества в деятельности предприятия» - 30 шт. (Приложение 3);

- перечень вопросов к экзамену по разделам 6-8 дисциплины «Обеспечение качества в деятельности предприятия» - 30 шт. (Приложение 4).

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ТЮМЕНСКИЙ ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт сервиса и отраслевого управления

Кафедра экономики и организации производства

**Комплект тестов**

**по дисциплине «Экономическое обоснование управленческих решений в системе экономической безопасности»**

**Тема 1 «Общие теоретические принципы разработки управленческих решений в системе экономической безопасности»**

1. Управленческое решение – это:

- а) обязательная часть ежедневной работы менеджера;
- б) способ постоянного воздействия управляющей системы на управляемую (субъекта на объект управления);
- в) акт выбора альтернативы, выполняемый руководителем в пределах своих полномочий, направленный на достижение целей организации;
- г) центральное звено всей деятельности руководителя;
- д) верно все вышеперечисленное.

2. По принципам выработки решения делятся:

- а) на запрограммированные и простые;
- б) на незапрограммированные и сложные;
- в) на запрограммированные и незапрограммированные;
- г) на сложные и простые;
- д) на простые и незапрограммированные.

3. Управленческие решения, принимаемые согласно определенной процедуре, правилам, – это:

- а) незапрограммированные решения;
- б) запрограммированные решения;
- в) контролирующие решения;
- г) интуитивные решения;
- д) компромиссы.

4. Для повторяющихся ситуаций типичны решения:

- а) комплексные;
- б) индивидуальные;
- в) групповые;
- г) незапрограммированные;
- д) запрограммированные.

5. Управленческие решения, которые принимаются в новой ситуации, когда появляются дополнительные факторы или изменяются старые, – это:

- а) компромиссы;
- б) запрограммированные решения;
- в) незапрограммированные решения;
- г) интуитивные решения;

д) контролирующие решения.

## **Тема 2 «Методы принятия управленческих решений в системе экономической безопасности»**

1. Основным методом подготовки и оптимизации управленческих решений является метод...
  - а) постановки проблем;
  - б) анализа информации;
  - в) сравнения;
  - г) моделирования;
  - д) коммуникаций.
  
2. При методе мозговой атаки множественность предложений ... решение.
  - а) улучшает;
  - б) усложняет;
  - в) оптимизирует;
  - г) формулирует;
  - д) конкретизирует.
  
3. Административные методы – это ...
  - а) способы прямого воздействия;
  - б) способы косвенного воздействия;
  - в) опосредованное воздействие;
  - г) есть само воздействие;
  - д) решение задач.
  
4. Организационные методы направлены на создание организационного механизма путем формирования ... отношений.
  - а) устойчивых;
  - б) временных;
  - в) краткосрочных;
  - г) среднесрочных;
  - д) незначительных.
  
5. Социально-психологические методы управления основаны на использовании стимулов:
  - а) моральных;
  - б) экономических;
  - в) поведенческих;
  - г) социальных;
  - д) административных.

## **Тема 3 «Сущность и содержание процесса планирования при разработке и исполнении управленческих решений в системе экономической безопасности»**

1. Выбор управленческого решения, сделанный на основе ощущений того, что он правильный, – это:
  - а) интуитивное решение;
  - б) решение, основанное на суждениях;
  - в) рациональное решение;
  - г) компромисс;
  - д) запрограммированное решение.
  
2. Выбор управленческого решения, сделанный на основе знаний и опыта, – это:

- а) интуитивное решение;
- б) рациональное решение;
- в) компромисс;
- г) решение, основанное на суждениях;
- д) запрограммированное решение.

3. Этапом принятия рационального управленческого решения являются:

- а) диагностика проблемы;
- б) формулировка ограничений и критериев для принятия решений;
- в) выявление альтернатив;
- г) оценка альтернатив и окончательный выбор;
- д) все перечисленное верно.

4. 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.

5. Какие подэтапы включает этап разработки вариантов решения:

- а) формулирование требований и ограничений;
- б) оценка возможных последствий;
- в) сбор необходимой информации;
- г) определение критериев выбора;
- д) разработка возможных вариантов решений.

#### **Тема 4 «Контроль исполнения управленческих решений в системе экономической безопасности»**

1. Какова связь между понятиями процесс управления и технология управления ...

- а) информационные различия;
- б) разная роль человека;
- в) различия в степени сознательного построения;
- г) различия в использовании техники;
- д) это одно и то же.

2. Что такое проблема в реальной практике разработки управленческого решения ...

- а) это задача, решение которой осуществляется в процессе управления;
- б) это противоречие, требующее своего разрешения;
- в) это функция управления;
- г) это способ оценки ситуации.

3. Как вы определите роль технических средств в процессе принятия управленческих решений ...

- а) позволяет глубже проанализировать проблему;
- б) позволяет обрабатывать больший объем информации;
- в) это главный фактор качества управленческого решения;
- г) несут в себе опасность формализации проблем;
- д) расширяют диапазон методов анализа.

4. Назовите этап принятия решения, на котором устанавливаются симптомы затруднений:

- а) диагностика проблем;

- б) формулировка ограничений;
- в) выявление альтернатив;
- г) оценка альтернатив.

5. Назовите этап принятия решений, на котором должен быть учтен достаточно широкий спектр возможных решений ...

- а) диагностика проблемы;
- б) формулирование ограничений;
- в) выбор альтернатив;
- г) оценка альтернатив;
- д) определение альтернатив

### **Тема 5 «Социально-психологические основы подготовки, делегирования и исполнения управленческих решений в системе экономической безопасности»**

1. Процесс принятия решений может осуществляться:

- а) на заседаниях руководителей организации;
- б) в инновационных рабочих группах;
- в) в формальных группах;
- г) на собраниях трудовых коллективов;
- д) все вышеперечисленное.

2. Выбор альтернативы, осуществляемый руководителем в рамках его должностных полномочий и направленный на достижение целей организации, – это:

- а) управленческая стратегия;
- б) управленческое решение;
- в) тактика;
- г) оптимальность решения;
- д) анализ ситуации.

3. Выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью, – это:

- а) организационное решение;
- б) контроль;
- в) установление стандартов;
- г) исключение ошибок;
- д) исполнение решения.

4. Коллегиальность принятия управленческого решения дает возможность организации:

- а) повышать объективность принимаемых решений;
- б) повышать обоснованность принимаемых решений;
- в) успешно реализовывать принимаемые решения;
- г) замедлять принятие решений;
- д) все вышеперечисленное верно.

5. Децентрализация – это:

- а) предоставление высшему руководству фирмы или руководству подразделения полной власти;
- б) выработка коллективного решения на основе мнений руководителей разного уровня;
- в) передача права принятия решений низовому оперативно-хозяйственному звену;
- г) принятие решений большинством голосов;
- д) нет верного ответа.

## **Тема 6 «Экономическое обоснование управленческих решений в системе экономической безопасности»**

1. Как оценивается эффективность управленческого решения:
  - а) степенью достижения результата на единицу затрат;
  - б) сокращением капиталовложений;
  - в) уменьшением затрат;
  - г) уменьшением времени.
  
2. Укажите, какой показатель не относится к группе обобщенных показателей эффективности:
  - а) рентабельность;
  - б) суммарные затраты;
  - в) приведенный эффект;
  - г) срок окупаемости капитальных вложений.
  
3. Эффективность стратегических управленческих решений оценивается по:
  - а) экономической эффективности реализации цели;
  - б) результату текущего развития;
  - в) масштабности достигнутых целей;
  - г) своевременной реакции на изменение факторов внешней среды.
  
4. Экономическая эффективность при разработке решений - это...:
  - а) рыночная стоимость управленческого решения, деленная на суммарные затраты по его разработке;
  - б) факт достижения цели управленческого решения при меньших затратах в результате более успешных действий персонала;
  - в) факт достижения цели управленческого решения в плане удовлетворения социальных потребностей за более короткое время;
  - г) факт достижения цели решения в плане удовлетворения экономических потребностей за более короткое время.
  
5. Оценивая экономическую эффективность управленческих решений, рассчитывают и оптимизируют:
  - а) удовлетворенность потребителей;
  - б) убытки;
  - г) производительность труда;
  - д) прибыль.

## **Тема 7 «Технологии оценки качества и эффективности исполнения управленческих решений в системе экономической безопасности»**

1. С точки зрения теории управленческих решений метод в разработке управленческих решений основан на выработке творческих идей путем постановки автора идеи на место участника проблемы:
  - а) ключевых вопросов;
  - б) симпозиума;
  - в) эмпатии;
  - г) синергии.
  
2. Какой подход к оценке эффективности управленческих решений предусматривает анализ ретроспективы и прогноз:
  - а) ситуационный;
  - б) динамический;

- в) функциональный;
- г) системный;
- д) маркетинговый.

3. При принятии решений в условиях неопределенности применяются:

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

4. Дерево решений – это ...

- а) схематичное представление процесса;
- б) организационная структура;
- в) средство передачи информации;
- г) инструмент контроля качества решений;
- д) метод принятия решений.

5. Условия неопределенности при принятии решений связаны с ...

- а) ролью лица, принимающего решения;
- б) устойчивостью управляющей системы;
- в) отсутствием достаточного количества информации для целесообразной организации действий.

### **Тема 8 «Технологии разработки управленческих решений в условиях неопределенности и риска в системе экономической безопасности»**

1. Почему для разработки управленческих решений необходим мониторинг внутренней и внешней среды организации?

- а) позволяет адекватно реагировать на изменение ситуации;
- б) позволяет оценить решение с позиций достижения цели;
- в) используется только для стратегических решений;
- г) обеспечивает достоверность данных;
- д) снижает неопределенность информации.

2. 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.

3. 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.

4. Какие способы измерения управленческих решений наиболее распространены в российской практике управления?

- а) дисциплина;
- б) экономические результаты;

- с) качество выполнения;
- д) реализация решения точно вовремя;
- е) начальник - всегда прав.

5. Как можно определить «пространство эффективных решений»?

- а) это время, прибыль, качество;
- б) это время, доходы, доля на рынке;
- с) это пространство, образованное целями, знаниями (информацией) и результативностью решений;
- д) это прибыль, качество, доля на рынке;
- е) то, о котором мечтает руководитель.

**Критерии оценки:**

0 баллов – ответ не верен;

2 балла – за каждый правильный ответ.

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ТЮМЕНСКИЙ ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт сервиса и отраслевого управления

Кафедра экономики и организации производства

**Кейс-задания**  
**по дисциплине «Экономическое обоснование управленческих решений в системе**  
**экономической безопасности»**

**Тема 1 «Общие теоретические принципы разработки управленческих решений в системе**  
**экономической безопасности»**

**«Принятие управленческого решения»**  
(источник: Казакова Е.И., <https://www.hse.ru/>)

Некто Х, незаменимый на посту незаменимый на посту менеджера завода, но не подходящий для продвижения выше. Под его началом, однако, работает некий У, отличный работник, из тех, кто «далеко пойдет» – только куда? Он не может подняться по служебной лестнице в обход Х – ему просто не найдется работы, даже если компания позволит ему нарушить субординацию и «перескочить» через голову шефа. Чтобы не лишать У перспективы, руководство повышает Х в должности и назначает его особым советником при менеджере по производству, вменив ему в обязанность контроль за поставкой инструментов. У же становится менеджером завода. Но у Х достаточно опыта, чтобы найти себе занятие на новой должности; вскоре в его офис начинает поступать лавина корреспонденции. После того как он наконец уходит на пенсию, приходится брать нового многообещающего молодого сотрудника – У П, чтобы он навел порядок в оставшихся после Х делах. Поскольку это действительно толковый молодой человек, он довольно быстро превращает в настоящую работу то, что изначально было ничем иным, как простым способом решить проблему кадров. И когда возникает необходимость что-то сделать для следующего «Х» (а таких сотрудников, как это ни печально, всегда с избытком), приходится создавать новую должность; на этот раз изобретается пост «координатора». И вот в компании уже два новых уровня, и оба вскоре становятся «важными», а со временем еще и освященными традицией.

Задание:

Как бы вы сформулировали суть управленческой проблемы? Какие рекомендации вы могли бы дать на основании этой статьи? Предложите альтернативные варианты решения проблемы.

**Тема 2 «Методы принятия управленческих решений в системе экономической**  
**безопасности»**

**«Тендер-Плюс»**

(источник: Сборник кейсов и практических заданий по управленческим дисциплинам: учебно-методическое пособие для направления «Менеджмент» / Вертоградов В. А., Золотина О. А., Миракян А. Г., Сулова И. П., Щелокова С. В. — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2021 — 162 с.)

Московская компания «Тендер-Плюс» занимается разработкой программного обеспечения на заказ. Основной заказчик — это мэрия Москвы. Компания принимает участие в разработке систем проведения тендеров, порталов, электронных дневников и т.д. Основной ресурс компании — это не компетенции в программировании или организации процесса, это

умение «продать» решение государственным органам. Это означает, что заказов у компании существует в избытке и ей не хватает ресурсов для того, чтобы выполнить их все.

В компании существует несколько отделов разработки. Один из отделов возглавляет опытный программист Алексей, который проектировал и создавал все решения своего отдела за несколько лет. Вначале он был разработчиком-одиночкой, но, когда стало ясно, что один он не справляется, компания стала нанимать дополнительных программистов. Естественным образом он стал руководителем отдела.

На каком-то этапе Алексею стало сложно совмещать управленческую и программистскую деятельность. Новые программисты, которые появлялись в отделе, все равно занимали его время, поскольку их нужно было вводить в курс дела. При этом, будучи первым разработчиком, Алексей лучше всех разбирался в том, как устроена система, и быстрее всех мог исправить ошибку или добавить небольшую новую функцию.

При всем при этом он был и руководителем, поэтому ему приходилось заниматься планированием, отчетами, совещаниями и даже выезжать на встречи с заказчиками.

Как Алексей справлялся с этой ситуацией? Во-первых, он проводил на работе много времени, зачастую работая по десять или одиннадцать часов в день. Во-вторых, он научился делегировать часть своих обязанностей двум своим помощникам, менеджерам проектов. Они не решили проблему нехватки времени кардинально, поскольку не обладали компетенциями, чтобы принимать обоснованные решения. Но они принимали решения, и работа над проектами продолжалась, пусть и не очень эффективно.

Эта ситуация привела к тому, что новым разработчикам приходилось тратить очень много усилий на то, чтобы разобраться в проектах. С течением времени ситуация усугублялась. Некоторые разработчики смогли прорваться и освоить несколько проектов, которые и поддерживали в дальнейшем. С другой стороны, много разработчиков отказывались от такой работы, и в компании возникла большая текучка именно новых сотрудников.

Компания пыталась решить проблему, предоставляя дополнительные преимущества сотрудникам, которые проработали долго. На второй год работы им предоставлялась расширенная программа ДМС. Также со второго года сотрудники могли рассчитывать на большую годовую премию, размер которой равнялся нескольким зарплатам.

В конечном итоге компания худо-бедно справлялась с потоком заказов и поддержки, однако в ее работе постоянными стали авралы и переработки. Программисты выходили работать по выходным, а также долго задерживались на работе в будние дни.

Ситуация осложнилась, когда Алексей получил предложение о работе от конкурирующей компании. Нам неизвестны условия, которые ему предложили, но известно, что он на то предложение согласился.

Обязанности Алексея распределили между несколькими сотрудниками, программистами и менеджерами. На несколько месяцев в компании воцарилась неразбериха. Работа над проектами продолжалась, но количество авралов возросло.

Давайте проанализируем действия руководства компании «Тендер- Плюс»:

В компании мы видим два центра, продажи и производство. В то время как продажи выстроены и позволяют привлекать много заказов, производство не налажено. Это бутылочное горлышко цепи, именно здесь возникают проблемы. Решение этих проблем заключается в выстраивании менеджмента отдела производства. Вместо этого мы видим набор случайных управленческих решений. Вместо поиска и привлечения опытного руководителя отдела ИТ топ-менеджмент «Тендер-Плюс» делает таковым программиста Алексея. Карьерный рост — это важно, и, конечно, следует продвигать заинтересованных специалистов в руководство, но лучше не проверять, получится или нет, на ключевом направлении.

Вторая проблема заключается в том, что все знания по устройству системы находятся в одной голове. В идеале носителями знаний должна быть команда программистов. Процесс включения нового сотрудника в работу называется он-бордингом (onboarding), и он-бординг надо выстраивать. Как это делают в современных компаниях? Выделяют куратора для новичков. Иногда обязанности куратора разделяют на нескольких или всех членов команды. Тщательно документируют все вопросы в местной вики-системе. Например, новичкам очень

помогают чек-листы, их список составляют и ведут в вики. Одним из эффективнейших средств является программирование в паре, когда новый и старый сотрудники работают за одним компьютером и решают реальные задачи совместно. Кроме парной работы старожилы также проводят обзор кода (code review), что-бы проверить решения новичка и помочь ему в случае проблем.

- В целом можно сказать, что топ-менеджмент не держал руку на пульсе производственного отдела. Да, руководство может не понимать технических деталей, но оно должно понимать и отслеживать показатели. Количество авралов и переработок, опоздания по срокам в проектах являются важными индикаторами проблем в управлении, которые могут привести компанию к краху.

Вопросы

Поставьте себя на место руководства. Что еще, помимо перечисленных проблем, вы можете указать в качестве причин низкой производительности? Что теперь делать руководству? Как вы будете исправлять ситуацию? Что нужно сделать, чтобы избежать подобных проблем в будущем? Что бы вы посоветовали Алексею в начале его управленческой карьеры?

### **Тема 3 «Сущность и содержание процесса планирования при разработке и исполнении управленческих решений в системе экономической безопасности»**

#### **«Принятие решений менеджером»**

(источник: Прохорова М. П., ВГИПУ)

Цель занятия: овладеть навыками практического использования системного подхода к решению проблем на разных уровнях принятия решений, умением выбрать методы, помогающие принимать обоснованные решения разных видов проблем.

**Ситуация 1.** Среди предприятий торговой компании функционирует небольшой обувной магазин. Головное отделение компании разработало ряд действий, необходимых в случае появления различных обстоятельств, включая возможные нарекания покупателей, кадровые проблемы, проведение выставок товаров, осуществление заказов и ведение документации. Задача руководителя обувного магазина состоит в том, чтобы пунктуально выполнять предписания компании. Если возникает что-либо непредусмотренное, ему необходимо сначала согласовать свое решение с вышестоящим руководством. Неукоснительно выполняя требования компании, руководитель, тем не менее, должен самостоятельно принимать важные решения — ведь для успешной работы магазина требуется взвешенный подход к проблемам

**Ситуация 2.** Руководитель, отвечающий за отдел производства, работает в довольно свободных условиях и должен осуществлять выбор среди альтернативных решений управленческой деятельности. В его ведении находятся контроль качества, использование материалов, должностные перемещения, отношения между работниками и многие другие вопросы. Более того, менеджер должен применять «здоровую», эффективную и способную приспособиваться к обстоятельствам систему руководства. В производственном отделе решения требуют масса проблем, большинство из которых уже появлялись прежде. Спектр возможных решений широк, задача руководителя заключается в выборе образа действий, который с наибольшей вероятностью приведет к успеху. Руководитель не только осуществляет рациональный анализ проблемы, но использует для определения соответствующего образа действия свое «чувство» ситуации. Проблемы довольно непросты, они усложняются воздействием внешних факторов. Таким образом, какие бы действия ни предпринимались, доля личной ответственности за них всегда присутствует. Выбранные решения в большинстве случаев оправдывают себя, если осуществляются с достаточной настойчивостью и подкрепляются необходимыми ресурсами. Деятельность руководителя производства во многом связана с выбором подходящей стратегии.

**Ситуация 3.** Задача отдела маркетинга организации состоит в создании новых возможностей для решения хорошо известных проблем. От работников отдела требуются новые идеи в разных сферах — от поиска новых подходов к рекламе до разработки методов активизации деятельности по

сбыту продукции. Чтобы создать прочную основу для принятия решения, необходимо прояснить и упростить проблему, а также осуществить сбор соответствующей информации. Для хорошего руководителя в области маркетинга характерны умение выбирать и способность проводить разумную стратегию, обладающую подлинной новизной и, одновременно, осмысленную с деловой точки зрения.

**Ситуация 4.** Особые требования к руководителям предъявляют неисследованные и плохо понятые ситуации, например работа главы исследовательского центра, задача которого состоит в создании чего-либо выдающегося и нового. Таким заданием может быть разработка лунного посадочного модуля, создание искусственных алмазов или новых энергетических систем. Руководитель обычно начинает с плохо определенной проблемы, к которой не подходит ни одно из известных решений. Необходимо сосредоточить ресурсы и создать организацию, по-настоящему способную проявить творческий подход. В некоторых случаях требуется создание нового технического языка, новых концепций, инструментов, технологий или производственных возможностей. Таким образом, большая часть того, за что отвечает руководитель, характеризуется подлинной новизной.

Задания:

1. Определите уровни и типы решений предложенных ситуаций. Существует ли прямая связь между старшинством по должности и уровнем принимаемых решений? Приведите другие конкретные примеры ситуаций, требующих принятия решений всех четырех типов.

2. Вспомните или придумайте несколько примеров ситуаций, решения которых у вас уже имеются, но, однако, когда-то доставили вам массу беспокойства. Попробуйте припомнить этапы принятия этих решений. Пришлось ли вам впоследствии ими воспользоваться? На каком уровне принятия решений ими можно воспользоваться? Всегда ли готовый ответ правильный? Почему?

3. Опишите все шаги (пункты) рационального подхода к следующим проблемам для любой ситуации, рассмотренной выше:

- прием сотрудника на вакантную должность в вашем отделе;
- покупка или аренда помещения (здания) для осуществления вашей производственной деятельности;
- поиск путей достижения 10 %-ного роста прибыли на вашем предприятии.

4. Подкрепите соответствующие шаги рационального подхода к решению проблем предыдущего задания использованием вспомогательных методов — составлением списков возможных решений, построением дерева решений и изображением причинно-следственных связей.

## **Тема 4 «Контроль исполнения управленческих решений в системе экономической безопасности»**

### **«Мозговая атака» в решении проблем управления**

(источник: Казакова Е.И., <https://www.hse.ru/>)

Цель занятия: привить навыки проведения «мозговой атаки», навыки анализа ситуации и выбора вариантов решения с помощью методов активизации творчества.

Ситуация. Сегодня «Шереметьево» — единственный аэропорт в России, где наблюдается тенденция роста авиаперевозок в течение последних трех лет: 2004 г. — 8,5 млн пассажиров, 2005 г. — 9,5 млн и 2006 г. — 10,2 млн. Аэропорт самостоятельно осуществляет наземное сервисное и техническое обслуживание 14 иностранных авиакомпаний, среди которых такие крупные перевозчики, как Lufthansa и British Airways. Всего же в 2004 г. услугами «Шереметьево» пользовались 73 российских и 50 зарубежных авиакомпаний. Общая стоимость сервиса, предоставленного им за 2004 г., превысила 1 млрд руб., а количество самолетовылетов (основного показателя технической загрузки аэропорта) возросло на 13 %, при этом за сутки в среднем производилось примерно 360 взлетов/посадок. Однако, несмотря на эти показатели, «Шереметьево» не попал в тройку лучших аэропортов России.

Задание: выбрать вариант решения по улучшению работы аэропорта с помощью метода «мозговой атаки».

Требования к отчету.

1. Количество идей в отчете должно быть максимально большим.
2. Идеи не должны дублировать друг друга.
3. Изложение идей должно быть кратким и четким.
4. Идеи должны соответствовать поставленной проблеме.

## **Тема 5 «Социально-психологические основы подготовки, делегирования и исполнения управленческих решений в системе экономической безопасности»**

### **«Конфликт между отделами»**

(источник: Пленкина В. В., Осинская И. В., Ленкова О. В., <https://www.tyuiu.ru/>)

Небольшая компания занимается оптовыми продажами. Основную прибыль компании приносят сотрудники отдела продаж. В последнее время руководство наблюдает некоторое снижение объемов продаж. Генеральный директор приглашает на совещание начальников трех отделов: отдела продаж (ОП), маркетинга и рекламы (МиР), а также службы управления персоналом (УП) и ставит перед ними задачу выяснить причину снижения ключевого показателя. Через две недели состоялось повторное совещание.

Руководитель отдела МиР считает, что падение объемов продаж наблюдается из-за недостаточной рекламы и необходимо выделить средства на ее осуществление. Руководитель ОП считает, что продажи упали из-за снизившейся квалификации менеджеров, что необходимо постоянное повышение квалификации в сфере продаж, участие менеджеров в тренингах, что уже давно не проводилось. Приходит много новичков в отдел, а знаний у них нет.

Начальник службы (УП) поддерживает руководителя отдела продаж и подтверждает, что тренинги и повышение квалификации уже давно не организовывались.

Проблема заключается в том, что компания профинансировать оба эти направления не может. Поэтому генеральный директор предлагает данным начальникам отделов самостоятельно договориться о том, на что будут направлены выделенные средства, так как он уезжает в командировку и по приезду озвучить подготовленное решение.

Проблема заключается в том, что начальник отдела рекламы является другом генерального директора и в решении практически всех вопросов перетягивал «одеяло» на свою сторону, т.е. при распределении ресурсов лучшее доставалось его отделу. Сотрудники отдела продаж недоумевали и все чаще и чаще стали конфликтовать с отделом маркетинга и рекламы.

Так получилось и в этот раз. Руководитель ОМиР, пообещав часть выделенных средств на проведение корпоративного праздника, который готовила начальник службы (УП), склонил ее на свою сторону и заручился ее поддержкой. И вообще с руководителем ОМиР никто портить отношения не хотел (кроме отдела продаж), так как все знали о его личном знакомстве с генеральным директором.

По возвращению генерального директора, на очередном совещании было решено передать средства на рекламу, а повышение квалификации и тренинги провести своими силами (а точнее, проводить их будет начальник службы УП).

Реакцией отдела продаж было коллективное написание заявлений об уходе по собственному желанию (3 чел) (за исключением новичков).

Вопросы:

1. Какие типы конфликтов можно выявить в данной ситуации?
2. Как необходимо было вести себя руководителю отдела продаж?
3. Какие ошибки совершил генеральный директор и что ему сейчас делать с заявлениями?
4. Есть ли возможность выйти из данной конфликтной ситуации мирным путем?

## **Тема 6 «Экономическое обоснование управленческих решений в системе экономической безопасности»**

## ИТ-компания «Бета»

(источник: Сборник кейсов и практических заданий по управленческим дисциплинам: учебно-методическое пособие для направления «Менеджмент» / А. В. Говорова, О. А. Золотина, А. Г. Миракян [и др.]. — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2023)

### Часть 1

Петр Игоревич Морозов — генеральный директор ИТ-компания «Бета». Геннадий Игоревич Морозов — новый директор по развитию, вступивший в данную должность около года назад. Алиса Геннадьевна — финансовый директор. Оксана Матвеевна — опытный руководитель направления, занимающегося разработками мобильных приложений. Сергей Сергеевич — главный программист.

Оксана Матвеевна давно работает в компании «Бета», в настоящее время координирует проект по созданию комплексного программного обеспечения для водителей. Инициатором-заказчиком по разработке данного приложения выступила российская корпорация «Максимум». Для реализации проекта была собрана талантливая команда специалистов из компании «Бета», способная создать гениальный продукт, пока не имеющий аналогов на рынке. Заказчики были довольны промежуточной работой команды. Продукт готов, релиз состоялся, осталось исправить ошибки и добавить новые функции.

Петр Игоревич попросил вызвать Оксану Матвеевну, чтобы сообщить важную новость. По дороге в кабинет она встретила Алису Геннадьевну — племянницу Петра Игоревича, которая рассказала, что в новом квартале поменяются условия оплаты труда, и, в первую очередь, изменения коснутся «премиальной» части. Оксана Матвеевна не до конца поняла, о каких изменениях говорила Алиса Геннадьевна.

Подождал Петр Игоревич, и они с Оксаной Матвеевной зашли в кабинет. Генеральный директор объявил: «До конца этого месяца заканчиваем основную работу над проектом и сворачиваемся. Заказчики из компании “Максимум” высоко оценили работу проектной группы, но решили развивать проект самостоятельно». Он также добавил, что в связи со сложившимися обстоятельствами компания не сможет выплатить команде обещанные бонусы. Причина невыплат достаточно простая — проект был свернут раньше запланированного времени.

Оксана Матвеевна была расстроена. Она осознавала, что ухудшения в компании «Бета» начали происходить, когда ушел предыдущий директор по развитию. При новом директоре сократилось количество заказов. Пришлось попрощаться с частью коллектива — тестировщиками, бек-энд-разработчиками, проектными менеджерами и другими специалистами. Положение в ИТ-компания «Бета» оставляло желать лучшего. И вот сейчас уже остановили успешный проект, команде не выплатят бонусы, в компании кризис!

Прошло несколько недель, и наконец состоялась заключительная встреча по проекту мобильного приложения для водителей. На ней генеральный директор сообщил Оксане Матвеевне, что вместе с братом, Геннадием Игоревичем, они заключают контракты с новыми заказчиками. При этом он признал, что сейчас в компании «Бета» достаточно сложные времена, предупредил, что бонусов в ближайшее время не предвидится! Начальник попросил Оксану Матвеевну сообщить об этой новости остальным сотрудникам. Она понимала, что настроение специалистов уже было подорвано из-за невыплат за прошлый проект, и такая новость приведет к новым увольнениям или сокращениям.

### Часть 2

После заключительной встречи по проекту мобильного приложения для водителей Оксана Матвеевна собрала команду для того, чтобы передать последние новости. Естественно, такие новости не обрадовали сотрудников. Развернулась дискуссия.

Первым выступил Сергей Сергеевич — главный программист команды.

Я понимаю, что нам, скорее всего, не стали бы выплачивать бонус за проект с компанией «Максимум», поскольку его пришлось закрыть досрочно. Однако я совершенно не могу понять, почему нас уже готовят к тому, что не выплатят бонусы за новые, еще не начатые проекты?

В разговор вступила Татьяна Ивановна — проектный менеджер.

Я предлагаю написать заявления по собственному желанию — это полное издевательство! Сколько нам еще терпеть? Вмешались Андрей и Степан — тестировщики приложения для водителей.

А нам до сих пор обидно, что остановили предыдущий проект с компанией «Максимум». Почему, если он понравился заказчикам? Давайте свяжемся с ними, предложим закончить работу над приложением. Может, они устроят нас к себе? Хороших специалистов не так просто найти на российском рынке.

В дискуссию вступил Арсений Игнатьевич — один из опытных разработчиков команды.

Ребята, с некоторыми из вас я работаю уже седьмой год. Мне кажется, пришло время двигаться дальше. Может, откроем собственную компанию? Я даже название придумал — «Сигма». Звучит довольно солидно!

Сергей Сергеевич поддержал данную идею.

Я поддерживаю! За последний год уволили очень толковых специалистов. Оксане уже намекали, что будут новые сокращения. Теперь невыплаты. Чего ждать от Морозовых потом?

Идею Сергея Сергеевича поддержали очень многие члены команды и стали обсуждать необходимые шаги.

Нам нужны крутые маркетологи, аналитики. Нам нужны заказчики. Новый офис. Инвесторы. Новые идеи. Решения...

Оксана Матвеевна проработала в компании «Бета» более десяти лет. Она стояла перед сложным выбором.

### Часть 3

Прошло несколько недель. Оксана Матвеевна собрала команду для того, чтобы огласить свое решение.

Уважаемые друзья, пожалуи, вчера я приняла одно из самых сложных решений в своей жизни. Я поддерживаю ваше желание двигаться дальше. Здесь собралась сильная команда, способная создавать прорывные решения. Я отпускаю вас в свободное плавание с искренней верой в большой успех. Пришло время создать собственный стартап. Мир должен узнать о SIGMA! К сожалению, я не смогу продолжить данный путь.

Заявление Оксаны Матвеевны озадачило членов команды. Они надеялись, что она согласится возглавить новую компанию, и они продолжат работу над новыми проектами.

Вопросы

Задание к Части 1. Внимательно ознакомьтесь с описанием практической ситуации в компании «Бета». Подготовьте ответы на следующие вопросы:

- индивидуально: в чем заключается управленческая проблема? какие причины привели к возникновению проблемы? предложите рекомендации по решению проблемы.
- в группе: обсудите свои ответы на вопросы 1—3 в группе и представьте свои ответы аудитории и преподавателю, ознакомьтесь с продолжением практической ситуации «Трудные времена | Часть 2».

Задание к Части 2. Подготовьте ответ на вопрос, как поступить Оксане Матвеевне. Обсудите возможные решения в группе и продумайте развернутое объяснение, что повлияло на данное решение. Ознакомьтесь с продолжением практической ситуации «Трудные времена | Часть 3».

Задание к Части 3. Подготовьте ответ на следующие вопросы:

Поддерживаете ли вы решение Оксаны Матвеевны? Аргументируйте свой ответ.

Почему Оксана Матвеевна приняла такое решение? Что повлияло на ее решение?

Как бы вы поступили на ее месте?

## **Тема 7 «Технологии оценки качества и эффективности исполнения управленческих решений в системе экономической безопасности»**

**«Дети повышенной важности»**

(источник: Казакова Е.И., <https://www.hse.ru/>)

Группа компаний «Детский мир», крупнейший в России продавец товаров для детей, разработала новую розничную концепцию сети совместно с международным брендинговым агентством Fitch. Ее тестирование пройдет в московских магазинах сети в 2008 году.

В основу концепции легли исследования, проведенные специалистами компании. Маркетологи выявили ряд особенностей детского потребительского поведения. В частности, то что дети значительно меньше, чем взрослые, лояльны к брендам, поэтому для завоевания этой аудитории требуются большие усилия. Вывод, к которому пришли исследователи, - ребенок все больше влияет на предпочтения родителей, и его необходимо вовлекать в процесс покупки. Поэтому маркетинговые программы в магазинах нового формата будут направлены в основном на детей, а не на их родителей, как раньше.

Компания рассчитывает, что новая концепция позволит значительно повысить эффективность торговли. «В российских сетях только 13-17% посетителей магазинов становятся покупателями - это низкий результат по сравнению с западными сетями, - комментирует директор по маркетингу «Детского мира» Ашот Арутюнян. - За счет внедрения новой концепции мы надеемся поднять этот показатель минимум на 10%».

Решение усовершенствовать технологии торговли «Детский мир» принял своевременно. Конкуренция на рынке стала ужесточаться, причем не только благодаря увеличению числа компаний, для которых продажа детских товаров - основной бизнес. Серьезное давление на рынок оказывают аптечные сети: в их ассортименте все большую долю занимают средства по уходу за детьми, детское питание и прочее. К тому же последнее время производители многих «взрослых» брендов уделяют повышенное внимание детской аудитории. Наконец сами дети, особенно среднего и старшего школьного возраста переключаются на магазины для взрослых.

Задание. Принять управленческие решения на основании представленной информации и обосновать выбор.

### **«Большая рыба в маленьких прудах»**

(источник: Казакова Е.И., <https://www.hse.ru/>)

Крупнейший мировой производитель косметики и бытовой химии Procter & Gamble (P&G) намерен увеличить число своих покупателей минимум на 1 млрд. Расширение аудитории должно произойти за счет женщин из развивающихся стран. Пока ежегодный объем продаж компании на таких рынках составляет 20 млрд долларов, или 26% от общей выручки. По этому показателю P&G значительно уступает своим конкурентам - Unilever и Colgate-Palmolive, у которых на развивающиеся страны приходится не меньше 40% продаж.

Работа с покупателями в таких странах имеет свою специфику: многие из них привыкли обслуживаться в небольших семейных магазинах. Еще несколько лет назад аналитики в один голос говорили о том, что независимые магазины постепенно вымрут под натиском крупных ритейлеров, которые все больше распространяют свое влияние на рынки развивающихся стран. Однако эти прогнозы, похоже, сбудутся нескоро. Так в Мексике, которая давно уже стала вотчиной Wal-Mart, более 70% жителей, по данным различных маркетинговых исследований, регулярно посещают независимые магазины. Ежегодный объем совокупной выручки мелких торговцев в этой стране составляет не меньше 16 млрд долларов.

Менеджмент P&G уверен, что путь на рынки развивающихся стран лежит исключительно через освоение мелкой розницы. По оценкам компании, в мире около 20 млн мелких торговых точек, однако продукция P&G пока продается только в 2,5 млн. Иными словами, данный канал сбыта P&G освоила на 12,5%. Неудивительно, что значительные силы корпорации сейчас направлены на исправление этого недочета.

Однако работа с мелкими торговцами связана с целым рядом сложностей. Главное зло для мерчандайзеров из P&G - то, что владельцы этих магазинов не считают продукцию компании приоритетной частью ассортимента, поскольку на бытовую химию у них приходится не больше 10% продаж. Стремясь оптимизировать торговое пространство, они прячут шампуни и стиральные порошки под прилавки и вынимают их оттуда только по требованию покупателей.

Задание. Принять управленческие решения на основании представленной информации и обосновать выбор.

## **Тема 8 «Технологии разработки управленческих решений в условиях неопределенности и риска в системе экономической безопасности»**

### **«Управление рисками проекта внедрения ERP-системы»**

(источник: Песоцкая Е.Ю., <https://www.hse.ru/>)

Руководство маркетинговой компании «ABC Development» после трех лет достаточно успешного развития приняло решение о внедрении интегрированной системы управления предприятием CRMsoft. После внедрения системы ожидается улучшения качества обслуживания клиентов, поддержание клиентской базы в актуальном состоянии, организация удаленной работы клиентских менеджеров. Компанией руководит директор А. Громыкин, который де-факто не является главным лицом компании. Основным руководящим звеном и правой рукой директора является Зам. Ген. Директора по маркетингу И. Охотов и определяет стратегические планы развития компании и направления деятельности. ИТ-отделом руководит С.Удальцов, который прислушивается к мнению ключевого сотрудника ИТ-отдела А.Мудрецова.

Предполагается, что система CRMsoft будет отвечать потребностям сотрудников маркетинга и помогать им решать каждодневные задачи.

В Компании нет специалистов по внедрению подобных систем, поэтому для повышения качества выполнения работ, заключен контракт с консалтинговой фирмой ВЭБсофт. Привлекаемые консультанты будут контролировать и координировать основные аспекты внедрения.

Вы назначены Менеджером этого проекта. Вы уже реализовали несколько проектов внедрения информационных систем в различных компаниях. Кроме того, Вы недавно прошли курс обучения по внедрению крупных информационных систем в специализированном учебном центре.

Окончательной ясности в масштабах, стратегии и технологии внедрения пока нет. Для получения дополнительной информации консультанты проведут обследование предприятия и анализ существующих бизнес-процессов.

По результатам обследования будет выработан вариант решения, который затем будет подвергнут анализу со стороны специалистов компании на предмет технической, физической и финансовой реализуемости.

Сотрудники Компании пока не знают о готовящемся внедрении, по решению руководства Компании, решено доводить эту информацию до людей постепенно по ходу внедрения. Вам известно, что сотрудники маркетинга не имеют представления о возможностях новой системы и боятся изменений. Однако И. Охотов убежден, что система поможет решению рутинных проблем, позволит структурировать деятельность отдела маркетинга, обеспечить прозрачный контроль. В компании его поддерживают лишь финансовый директор Иван Попов и компания ВЭБсофт, которая предлагает свои услуги по внедрению.

У руководства довольно радужные перспективы на этот проект. Планируется кардинально реорганизовать бизнес-процессы Компании, значительно снизить производственные издержки и перестроить работу практически всех подразделений.

Под проект выделен бюджет в 3 000 000 долларов США, который рассчитали и обосновали специалисты Финансовой Службы Компании вместе с привлеченными внешними консультантами.

Проект планируется закончить в течение 12 месяцев и окупить за следующие 12 месяцев.

Техническая сторона проекта тщательно и досконально проработана специалистами Службы информационных технологий во главе с ее руководителем. Составлен четкий план работ проекта с указанием ответственного за каждую работу. Вся деятельность при выполнении работ четко регламентирована, отклонения от графика или от утвержденного состава работ пресекаются Менеджером проекта. Для реализации проекта создана проектная команда, в состав которой вошли представители практически всех подразделений Компании. Организационная структура построена на проектной основе, то есть все члены команды

освобождены от своих функциональных обязанностей и выполняют только задачи в рамках проекта.

Задание. Провести классификацию обозначенных рисков проекта и подготовить ответное решение по ним.

**Шкала оценки результатов выполнения кейс-задания:**

0 баллов – кейс не выполнен;

1 - 7 - кейс выполнен с существенными ошибками;

8 - 13 баллов – кейс выполнен частично верно;

14 - 15 баллов – кейс выполнен верно.

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ТЮМЕНСКИЙ ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт сервиса и отраслевого управления

Кафедра экономики и организации производства

**Перечень вопросов к зачету**

по дисциплине «Экономическое обоснование управленческих решений в системе экономической безопасности»

1. Принятие решений как предмет научного исследования и принятие решений в теории управления.
2. Сущность, признаки, элементы, принципы управленческого решения, роль решения в процессе управления.
3. Классификация управленческих решений и их виды.
4. Требования к качеству управленческих решений.
5. Роль коммуникаций в процессе принятия и реализации решений.
6. Влияние человеческого фактора на процесс принятия управленческого решения.
7. Дескриптивные концепции принятия решений.
8. Личность менеджера и ее влияние на эффективность управленческих решений.
9. Формы разработки и реализации управленческих решений.
10. Основные этапы процесса разработки и принятия управленческих решений.
11. Аппарат управления и процесс принятия решений.
12. Факторы, оказывающие влияние на принятие управленческих решений.
15. Процесс рационального принятия индивидуальных решений.
16. Модель индивидуальной креативности в принятии управленческих решений.
17. Проблема ограниченной рациональности в процессе принятия управленческих решений.
18. Типичные предубеждения и ошибки в процессе принятия управленческих решений.
19. Интуитивное принятие управленческих решений.
20. Индивидуальные различия управленческих решений.
21. Организационные ограничения процесса принятия управленческих решений.
22. Этика в принятии управленческих решений. Культурные различия управленческих решений.
23. Групповое принятие управленческих решений. Достоинства и недостатки группового принятия управленческих решений.
24. Групповое мышление и групповой сдвиг при принятии группового управленческого решения.
25. Экспертные и специальные методы в процессе принятия решений.
26. Экспертные оценки и способы измерений.
27. Информационное обеспечение управленческих решений.
28. Организация и контроль исполнения управленческих решений.
29. Управленческие решения и ответственность.
30. Функции решений в методологии и организации процесса управления.

**Особенности проведения:** задание на экзамен включает два теоретических вопроса, на подготовку студенту дается 30 минут. Максимальное количество баллов при ответе на каждый вопрос составляет 50.

### **Критерии оценки:**

- балл 91-100 (зачтено) выставляется обучающемуся, если он показал всесторонние, систематизированные, глубокие знания учебной программы дисциплины и умение уверенно применять их на практике при решении конкретных задач, свободное и правильное обоснование принятых решений;

- балл 76-90 (зачтено) выставляется обучающемуся, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, умеет применять полученные знания на практике, но допускает в ответе или в решении задач некоторые неточности

- балл 61-75 (зачтено) выставляется обучающемуся, если он показал фрагментарный, разрозненный характер знаний, недостаточно правильные формулировки базовых понятий, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, но при этом он владеет основными разделами учебной программы, необходимыми для дальнейшего обучения и может применять полученные знания по образцу в стандартной ситуации;

- балл 0-60 (не зачтено) выставляется обучающемуся, если он не знает большей части основного содержания учебной программы дисциплины, допускает грубые ошибки в формулировках основных понятий дисциплины и не умеет использовать полученные знания при решении типовых практических задач.

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ТЮМЕНСКИЙ ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт сервиса и отраслевого управления

Кафедра экономики и организации производства

**Перечень вопросов к экзамену**

по дисциплине «Экономическое обоснование управленческих решений в системе экономической безопасности»

1. Технология, методы анализа и диагностики проблемной ситуации.
2. Принятие решений в условиях неопределенности и риска.
3. Оценка эффективности управленческого решения.
4. Управленческие бизнес-процессы и области принятия управленческих решений.
5. Основные задачи материально-технического обеспечения на предприятии при принятии управленческих решений.
6. Техничко-экономические факторы, влияющие на управленческие решения.
7. Основные понятия инвестиционного менеджмента при принятии управленческих решений.
8. Понятие и основные принципы оценки эффективности инвестиционных проектов при принятии управленческих решений.
9. Основные принципы оценки эффективности и финансовой реализуемости инвестиционных проектов при принятии управленческих решений.
10. Понятие оценки финансовой реализуемости инвестиционных проектов при принятии управленческих решений.
11. Основные принципы оценки финансовой реализуемости инвестиционных проектов при принятии управленческих решений.
12. Денежный поток как объект анализа. Планирование денежных потоков при принятии управленческих решений.
13. Существующие подходы к планированию и анализу денежных потоков при принятии управленческих решений.
14. Учет фактора времени при планировании денежных потоков при принятии управленческих решений.
15. Система показателей и методы оценки финансовой реализуемости и эффективности инвестиционных проектов при принятии управленческих решений.
16. Оценка эффективности инвестиционного проекта в целом при принятии управленческих решений.
17. Оценка эффективности участия в проекте при принятии управленческих решений.
18. Учет инфляции, неопределенности и риска при оценке эффективности инвестиционного проекта при принятии управленческих решений.
19. Использование результатов анализа финансовой реализуемости и эффективности инвестиционного проекта при принятии управленческих решений.
20. Характеристика видов потерь. Оценка комплексного риска.
21. Среда принятия решений. Условия определенности, неопределенности и риска. Области (зоны) риска, их характеристика и построение
22. Понятие кривой риска и ее значение в принятии управленческих решений. Способы построения кривой риска.
23. Понятие степени риска и способы оценки степени риска управленческих решений в условиях инвестиционной деятельности.

24. Условия эффективного управления риском. Риск принятия и реализации решений.
25. Система управления риском: определение, сущность и содержание.
26. Понятие о системе рисков. Классификация чистых рисков. Состав и характеристика спекулятивных рисков.
27. Общие функции риск-менеджмента как системы управления риском. Организация риск-менеджмента как системы управления риском и экономическими отношениями.
28. Приемы снижения степени риска: диверсификация, самострахование, лимитирование.
29. Основные факторы повышения эффективности УР.
30. Методы оценки экономической эффективности управленческих решений: косвенный метод, метод оценки объемных показателей и удельных качественных показателей.

**Особенности проведения:** задание на экзамен включает два теоретических вопроса, на подготовку студенту дается 30 минут. Максимальное количество баллов при ответе на каждый вопрос составляет 50.

### **Критерии оценки:**

- балл 91-100 (отлично) выставляется обучающемуся, если он показал всесторонние, систематизированные, глубокие знания учебной программы дисциплины и умение уверенно применять их на практике при решении конкретных задач, свободное и правильное обоснование принятых решений;
- балл 76-90 (хорошо) выставляется обучающемуся, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, умеет применять полученные знания на практике, но допускает в ответе или в решении задач некоторые неточности
- балл 61-75 (удовлетворительно) выставляется обучающемуся, если он показал фрагментарный, разрозненный характер знаний, недостаточно правильные формулировки базовых понятий, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, но при этом он владеет основными разделами учебной программы, необходимыми для дальнейшего обучения и может применять полученные знания по образцу в стандартной ситуации;
- балл 0-60 (неудовлетворительно) выставляется обучающемуся, если он не знает большей части основного содержания учебной программы дисциплины, допускает грубые ошибки в формулировках основных понятий дисциплины и не умеет использовать полученные знания при решении типовых практических задач.