

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ЛУГАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ ВЛАДИМИРА ДАЛЯ»**

**Краснодонский факультет инженерии и менеджмента (филиал)
Кафедра экономики и управления**



УТВЕРЖДАЮ:

Директор

Панайотов К.К.

«14» марта 2025 года

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
по учебной дисциплине
Принятие управленческих решений в системе ЭБ**

(наименование учебной дисциплины, практики)

38.04.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки (специальности))

«Управление системой экономической безопасности»

(наименование профиля подготовки (специальности, магистерской программы); при отсутствии ставится прочерк)

Разработчик (разработчики):

к.э.н., доцент.

Воробьева Н.В.

(подпись)

ФОС рассмотрен и одобрен на заседании кафедры экономики и управления
от «26» февраля 2025 г., протокол № 7

Заведующий кафедрой
экономики и управления

Стрижиченко Н.А.

(подпись)

Краснодон 2025

**Комплект оценочных материалов по дисциплине
«Принятие управленческих решений в системе ЭБ»**

Задания закрытого типа

Задания закрытого типа на выбор правильного ответа

Выберите один правильный ответ.

1. Какой из перечисленных этапов является первым в процессе принятия управленческих решений в системе экономической безопасности?

- А) Анализ рисков.
- Б) Идентификация угроз.
- В) Реализация решения.
- Г) Оценка результатов.

Правильный ответ: Б

Компетенции (индикаторы): УК-1 (УК-1.1;УК-1.2)

2. К этапам процесса принятия управленческого решения относятся:

- А) Анализ ситуации.
- Б) Идентификация проблемы.
- В) Разработка альтернатив решения проблемы.
- Г) Все ответы верны.

Правильный ответ: Г

Компетенции (индикаторы): УК-1 (УК-1.1;УК-1.2)

3. Для чего необходим контроль в процессе принятия управленческого решения?

- А) Для определения достоинств и недостатков каждой альтернативы.
- Б) Для измерения и оценки последствий решения или сопоставления фактических результатов с теми, которые руководитель надеялся получить.
- В) Для сравнения альтернатив принятия решения и выбор наилучшей.

Правильный ответ: Б

Компетенции (индикаторы): УК-1 (УК-1.1; УК-1.2)

4. На чем основываются неформальные методы принятия управленческих решений?

- А) Аналитических способностях лиц, принимающих управленческие решения.
- Б) Системе менеджмента организации.
- В) Знаниях и опыте руководителя.
- Г) Все варианты верны.

Правильный ответ: А

Компетенции (индикаторы): ПК-1 (ПК-1.3)

Задания закрытого типа на установление соответствия

Установите правильное соответствие.

Каждому элементу левого столбца соответствует только один элемент правого столбца.

1. Установите соответствие предложенной характеристики методов ситуационного анализа их термину.

Характеристика	Методы ситуационного анализа
1) Пошаговый разбор ситуаций. Применяется для анализа управленческих ситуаций. Отличается простотой и эффективностью	А) «Мозговая атака».
2) Установление влияющих факторов путем индивидуальной работы специалистов. Применяется не только для установления влияющих факторов, но и для решения других задач ситуационного анализа	Б) Кейс-метод.
3) Анализ ситуации путем генерации идей, их обсуждения, оценки и выработки коллективной точки зрения. Применяется для обсуждения возникшей проблемы и установления основных факторов, определяющих ее дальнейшее развитие	В) Факторный анализ.
4) Получение аналитической зависимости, отражающей степень влияния факторов и изменения их значений на плановые или фактические показатели, характеризующие ситуацию	Г) Двухтуровое анкетирование.

Правильный ответ: 1Б, 2Г, 3А, 4В

Компетенции (индикаторы): УК-1 (УК-1.1, УК-1.2, УК-1.3, УК-1.4)

2. Установите соответствие предложенной характеристики методов применяемые на этапе реализации решения и оценки результата их термину.

	Характеристика		Методы, применяемые на этапе реализации решения и оценки результата
1)	Выявление зон дисбаланса между функциями объекта и затратами на них. Применяется для выбора решений и оптимизации затрат на исполнение функций объекта без ущерба их качеству	A)	Метод цепных подстановок.
2)	Определение иерархии причин и следствий до той точки, в которой можно предпринять действие, устраняющее проблему	B)	Причинно-следственный анализ.
3)	Последовательная замена плановых величин одного из факторов для определения степени его влияния на функцию	B)	Функционально-стоимостный анализ.

Правильный ответ: 1В, 2Б, 3А

Компетенции (индикаторы): УК-1 (УК-1.1; УК-1.2)

3. Установите соответствие предложенной характеристики базовых правил выбора при принятии решений в условиях неопределенности их названиям.

	Характеристика		Базовые правила выбора
1)	Выбирается альтернатива с наивысшим минимальным ожидаемым выигрышем. Это правило ориентировано на минимизацию рисков и выбор альтернативы, которая обещает наилучший гарантированный результат	A)	Максимакс (Maximax).
2)	Выбирается альтернатива, у которой наибольшая ожидаемая стоимость, рассчитанная как сумма произведений вероятности каждого исхода на его стоимость	B)	Максимин (Maximin).
3)	Правило выбора альтернативы, при котором выбирается альтернатива с наивысшим ожидаемым выигрышем	B)	Ожидаемая стоимость (Expected Value).

Правильный ответ: 1Б, 2В, 3А

Компетенции (индикаторы): ПК-1 (ПК-1.3)

4. Установите соответствие предложенной характеристики основ анализа стратегического поведения экономического субъекта их названиям.

Характеристика	Этапы анализа	
1) Цели и задачи должны отражать уровень, на который необходимо вывести деятельность по обслуживанию потребителей	A)	Определение миссии предприятия.
2) Исследование, позволяющее определить те внутренние возможности и потенциал, на которые может рассчитывать предприятие в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей	B)	Формулирование целей и задач.
3) Установление смысла существующего предприятия, его предназначения, роли и места в рыночной экономике	B)	Оценка и анализ внешней среды.
4) Анализ включает изучение влияния на предприятие таких компонентов, как состояние экономики, правовое регулирование, политика, покупатели, поставщики	Г)	Оценка и анализ внутренней среды.

Правильный ответ: 1Б, 2Г, 3А, 4В

Компетенции (индикаторы): ПК-1 (ПК-1.3)

Задания закрытого типа на установление правильной последовательности

Установите правильную последовательность.

Запишите правильную последовательность букв слева направо.

1. Установите правильную последовательность стадий исследования риска:

А) Оценка конкретного вида риска с финансовых позиций, определяющая либо финансовую состоятельность проекта, либо его экономическую целесообразность.

Б) Выявление объективных и субъективных факторов, влияющих на конкретный вид риска.

В) Установка допустимого уровня риска и разработка мероприятий по снижению риска при принятии управленческого решения.

Г) анализ выявленных факторов;

Правильный ответ: Б, Г, А, В

Компетенции (индикаторы): УК-1 (УК-1.1; УК-1.2)

2. Укажите последовательность этапов при принятии управленческого решения в общем случае:

- А) Разработать список возможных альтернатив.
- Б) Оценить альтернативы по выбранному критерию решения.
- В) Спрогнозировать будущие условия, например, уровни спроса.
- Г) Определить вероятность каждого условия.

Правильный ответ: В, А, Г, Б

Компетенции (индикаторы): УК-1 (УК-1.1; УК-1.2)

3. Укажите процедуру реализации составного критерия при нахождении оптимального решения:

- А) Формализация требований к компенсации за риск.
- Б) Блокировка альтернативных решений с недостаточной компенсацией риска.
- В) Блокировка альтернативных решений с недопустимым риском.
- Г) Выбор оптимальной альтернативы.
- Д) Формализация требований к допустимому риску.

Правильный ответ: Д, В, А, Б, Г

Компетенции (индикаторы): УК-1 (УК-1.1; УК-1.2)

4. Укажите последовательность этапов процессов принятия решений:

- А) Выбор наилучшей альтернативы и согласование решений.
- Б) Контроль и оценка результатов.
- В) Анализ ситуации и идентификация проблемы.
- Г) Управление реализацией.
- Д) Определение критериев выбора и разработка альтернатив.

Правильный ответ: В, Д, А, Г, Б

Компетенции (индикаторы): УК-1 (УК-1.1; УК-1.2)

Задания открытого типа

Задания открытого типа на дополнение

Напишите пропущенное слово (словосочетание).

1. Первым этапом в процессе принятия управленческих решений в системе экономической безопасности является _____.

Правильный ответ: Идентификация угроз.

Компетенции (индикаторы): УК-1 (УК-1.1; УК-1.2)

2. Инструмент, используемый для анализа внешней среды в системе экономической безопасности, называется _____.

Правильный ответ: SWOT-анализ.

Компетенции (индикаторы): УК-1 (УК-1.1; УК-1.2)

3. Этап принятия решений, который включает оценку вероятности возникновения угроз, называется _____.

Правильный ответ: Анализ рисков.

Компетенции (индикаторы): УК-1 (УК-1.1; УК-1.2)

5. Процесс принятия решений – это _____ действий субъекта управления, направленных на разрешение проблем организации заключающихся в анализе ситуации, выявлении альтернатив, принятии решения и организации его выполнения.

Правильный ответ: Циклическая последовательность.

Компетенции (индикаторы): УК-1 (УК-1.1; УК-1.2)

Задания открытого типа с кратким свободным ответом

Дайте ответ на вопрос.

1. Какой принцип принятия решений предполагает учет долгосрочных последствий для экономической безопасности?

Правильный ответ: Принцип устойчивости.

Компетенции (индикаторы): УК-1 (УК-1.1; УК-1.2)

2. Какой подход позволяет учитывать не только финансовые, но и репутационные риски при принятии решений?

Правильный ответ: Комплексный подход к управлению рисками.

Компетенции (индикаторы): УК-1 (УК-1.1; УК-1.2)

Задания открытого типа с развернутым ответом

Дайте развернутый ответ на вопрос:

1. Какие критерии нужно учитывать при принятии решения?

Время выполнения - 15 мин.

Ожидаемый результат:

При принятии решения нужно учитывать следующие критерии:

Затраченные трудовые или энергетические ресурсы на достижение определённых результатов.

Фактор времени, который отражает своевременность принятия решения и экономию временных ресурсов.

Достижение цели, реальность её достижения, сопоставимость поставленной цели с достигнутой.

Информация, которая должна быть: своевременной, достоверной, актуальной; надёжной; достаточной.

Также большую роль играет субъективная оценка принимаемого решения.

Критерии оценивания: Наличие в ответе не менее трёх критериев.

Компетенции (индикаторы): УК-1 (УК-1.1; УК-1.2)

2. Что является основой для принятия управленческих решений?

Время выполнения - 15 мин.

Ожидаемый результат:

Основой для управленческих решений служит информация.

Руководителю организации необходима информация разнообразного характера, но над ней нужно осуществить контроль, проверку и подобрать верные методы использования. Неполноценная или недостоверная информация не имеет права быть используемой для принятия решений управления.

Руководитель должен отдавать приоритет той информации, которую он может чётко регламентировать и заверить документально. К примеру, это сведения баланса и отчёта бухгалтерии, товарно-учётная документация, аналитические и статистические отчёты, расчёты разного характера.

Также руководителю рекомендуется использовать и внешние информационные источники: анализ рынков, советы партнёров, анализ конкурентов и так далее.

Критерии оценивания: Наличие в ответе приближенного текста к ожидаемому результату.

Компетенции (индикаторы): УК-1 (УК-1.1; УК-1.2)

3. Охарактеризуйте цели и шаги реализации процесса анализа плана управленческой работы.

Время выполнения - 20 мин.

Ожидаемый результат:

Процесс анализа плана управленческой работы имеет две основные цели:

1) выявить потенциальные проблемы, ответив на вопрос: «Что может пойти не так при осуществления данного плана?», и на этой основе предусмотреть действия по уменьшению вероятности наступления нежелательных последствий соответствующих проблем;

2) выявить потенциальные благоприятные возможности, ответив на вопрос: «В каких аспектах дело может пойти лучше, чем ожидается, при осуществлении данного плана?», и на этой основе предусмотреть действия по повышению вероятности и усилению воздействия благоприятных возможностей на всю ситуацию.

Процесс анализа плана состоит из следующих шагов:

1) краткое изложение плана, включая описание желательного конечного результата;

2) перечисление и рассмотрение этапов плана и выявление критических моментов;

3) выявление потенциальных проблем и возможностей;

4) определение наиболее вероятных причин основных потенциальных проблем и возможностей;

- 5) выработка предупредительных или содействующих мероприятий;
- 6) выработка подстраховывающих мероприятий;
- 7) предусмотрение условий для введения в действие подстраховывающих мероприятий.

Критерии оценивания: Наличие в ответе не менее четырех шагов.

Компетенции (индикаторы): ПК-1 (ПК-1.3)

4. Раскройте различия между двумя полярными типами решений запрограммированными и незапрограммированными согласно теории американского экономиста Г. Саймона.

Время выполнения - 20 мин.

Ожидаемый результат:

Согласно теории Г. Саймона решения запрограммированы в той степени, в которой они повторимы и рутинны, а также выработаны определенные процедуры для их принятия, представляющие собой конкретную последовательность шагов по стандартным методикам и правилам. Эти процедуры не могут пересматриваться всякий раз при возникновении проблемы. При принятии запрограммированного решения установленные правила и стратегии часто указывают, какой подход выбрать. Решения «программируются» под типовые ситуации, которые могут возникнуть в деятельности организации. Примерами таких решений могут служить составление графика отпусков сотрудников, обработка и оплата больничных листов, оформление заявки и получение материалов на складе, сортировка текущей корреспонденции в офисе и многое другое. Осуществление всех процедур, связанных с принятием запрограммированных решений, предполагает, что руководители уверены в том, что они используют действительно правильные методики, которые должны не только тщательно обосновываться, но и постоянно совершенствоваться.

Решения рассматриваются как незапрограммированными, если они являются новыми, неструктурированными (т.е. их нельзя разбить на ряд простых, запрограммированных) или нет некоторой конкретной последовательности необходимых действий для их решения. Поэтому при их возникновении руководитель должен всякий раз разрабатывать новую процедуру принятия решения. Незапрограммированные решения принимаются для того, чтобы справиться с новыми или неточно определенными проблемами. Примером незапрограммированных решений могут служить решения, связанные с открытием филиалов, слиянием подразделений, введением новых производств, изменением организационной структуры, предложением новых товаров или услуг, проведением значительного сокращения штатов, введением новой системы оплаты труда.

Именно умение принимать незапрограммированные решения характеризует хорошего менеджера, так как в принятии таких решений необходим высокий уровень интуиции и понимания.

Критерии оценивания: Наличие в ответе приближенного текста к ожидаемому результату.

Компетенции (индикаторы): ПК-1 (ПК-1.3)

5. Какие положения по использованию методологии инкрементализма в принятии решений предлагал Дж. Квинн?

Время выполнения - 20 мин.

Ожидаемый результат:

Инкрементализм рассматривается в концепции Дж. Квинна как последовательность действий, логически связанных, управляемых достижением определенных организационных целей и имеет следующие положения:

1. Опережайте официальную систему информации. Как правило, первые сигналы о необходимости изменения стратегии мы получаем не от формальной информационной службы компании.
2. Повышайте свою осведомленность.
3. Создавайте доверительные символы перемен.
4. Приветствуйте новые точки зрения. Высшие менеджеры могут применять тактику затягивания времени, с тем чтобы обсудить спорные вопросы, найти новые решения и поработать над улучшением информационной базы, которая позволила бы объективно оценить ситуацию.
5. Сделайте тактический ход: займитесь решением частных вопросов.
6. Усиливайте политическую поддержку. Наиболее адекватными механизмами проведения политики выступают различные комитеты, оперативные группы или специальные комиссии.
7. Победа над оппозицией. Подбор людей и коалиционное управление – вот рычаги, которые высший менеджмент использует для направления и координации стратегии компании.
8. Сознательно вырабатывайте гибкость. Необходимо создать достаточный запас ресурсов или резерв времени, что позволяет мгновенно реагировать на развитие событий, выявить лидеров, которые имели бы достаточную мотивацию для того, чтобы воспользоваться возможностями по мере их возникновения и предусмотреть ускоренный порядок принятия решений.
9. Пробные шары. Исполнители могут также забрасывать пробные шары, для того чтобы прощупать возможные варианты и предложения.
10. Сфокусируйтесь и оформите официальные обязательства. Нередко исполнительная власть преднамеренно оставляет исходные целевые установки неопределенными, а обязательства – принятыми только в общих чертах, для того чтобы после сбора информации или после достижения согласия относительно желательного курса действий использовать авторитет или власть для принятия более определенных формулировок.
11. Будьте готовы к постоянным переменам. Даже в том случае, когда организация приходит к новому соглашению, исполнительная власть обязана позаботиться, чтобы в дальнейшем этот процесс не утратил своей гибкости. Поэтому стратеги должны уметь быстро менять фокус и стимулы, чтобы в случае необходимости предпринять действия.
12. Признайте, что стратегия не является линейным процессом. Сила

стратегии не в ее логической строгости, а в ее способности овладеть инициативой, адекватно действовать в непредвиденные условия, эффективно перераспределять ресурсы при появлении новых возможностей. Критерии оценивания: Наличие в ответе не менее семи положений. Компетенции (индикаторы): ПК-1 (ПК-1.3)

Экспертное заключение

Представленный фонд оценочных средств (далее – ФОС) по дисциплине «Принятие управленческих решений в системе ЭБ» соответствует требованиям ФГОС ВО.

Предлагаемые формы и средства текущего и промежуточного контроля адекватны целям и задачам реализации основной профессиональной образовательной программы по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент.

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины представлены в полном объеме.

Виды оценочных средств, включенные в представленный фонд, отвечают основным принципам формирования ФОС.

Разработанный и представленный для экспертизы фонд оценочных средств рекомендуется к использованию в процессе подготовки обучающихся по указанному направлению 38.04.02 Менеджмент.

Председатель учебно-методической комиссии Краснодонского факультета инженерии и менеджмента (филиала)

Ольга Родионова О.Ю.

Лист изменений и дополнений

№ п/п	Виды дополнений и изменений	Дата и номер протокола заседания кафедры (кафедр), на котором были рассмотрены и одобрены изменения и дополнения	Подпись (с расшифровкой) заведующего кафедрой (заведующих кафедрами)