



Федеральное агентство по рыболовству  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Калининградский государственный технический университет»  
(ФГБОУ ВО «КГТУ»)

УТВЕРЖДАЮ  
Начальник УРОПС

Фонд оценочных средств  
(приложение к рабочей программе дисциплины)  
**«ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ»**

основной профессиональной образовательной программы магистратуры  
по направлению подготовки  
**38.04.08 ФИНАНСЫ И КРЕДИТ**  
Профиль программы  
**«КОРПОРАТИВНЫЕ ФИНАНСЫ И ОЦЕНКА БИЗНЕСА»**

ИНСТИТУТ  
РАЗРАБОТЧИК

отраслевой экономики и управления  
кафедра менеджмента

## 1 РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 1 – Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с установленными индикаторами достижения компетенций

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Дисциплина	Результаты обучения (владения, умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели; ОПК-4 Способен обосновывать и принимать финансово-экономические и организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности; ПКС-4 Реализация инвестиционного проекта	УК-3.1 Разработка целей команды, формирование ее состава, определение функциональных и ролевых критериев отбора участников; УК-3.2 Принятие исполнительских решений в условиях спектра мнений, определение порядка выполнения заданий; ОПК-4.1 Оценивает последствия альтернативных вариантов решения поставленных профессиональных задач; ПКС-4.2 Управление коммуникациями инвестиционного проекта	Организационно-управленческие решения	<u>Знать:</u> - фундаментальные понятия теории организационно-управленческих решений и новые концепции; - технологию и методы разработки организационно-управленческих решений; - базовые принципы командной работы; <u>Уметь:</u> - анализировать возникающие проблемы и выбирать соответствующий метод их разрешения; - разрабатывать и осуществлять организационно-управленческие решения с учетом возможных последствий; - организовывать работу команды; <u>Владеть:</u> - навыками управления коммуникациями, при принятии организационно управленческих решений в процессе решения поставленных задач; - навыками разработки и осуществления организационно-управленческих решений в различных ситуациях.

## 2 ПЕРЕЧЕНЬ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПОЭТАПНОГО ФОРМИРОВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ) И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

2.1 Для оценки результатов освоения дисциплины используются:

- оценочные средства текущего контроля успеваемости;
- оценочные средства для промежуточной аттестации по дисциплине.

2.2 К оценочным средствам текущего контроля успеваемости относятся:

- тестовые задания;
- задания для практических занятий;

2.3 К оценочным средствам для промежуточной аттестации по дисциплине, проводимой в форме зачета, соответственно относятся:

- задания по контрольной работе;
- промежуточная аттестация в форме зачета проходит по результатам прохождения всех видов текущего контроля успеваемости.

### **3 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ**

3.1. *Тестовые задания* предназначены для оценки качества освоения студентами теоретического материала и используются для оценки освоения всех тем дисциплины студентами очной и заочной формы обучения в ходе самостоятельной работы (Приложение № 1). Тестовые задания предусматривают выбор правильного ответа на поставленный вопрос из предлагаемых вариантов ответа. Оценка определяется процентом правильных ответов: «отлично – 90-100%»; «хорошо» - 75-89%»; «удовлетворительно» - 60-74%»; «неудовлетворительно» - 59% и менее.

3.2. *Задания для практических занятий* выполняются на практических занятиях индивидуально или в группах (по 3-4 чел.) с целью приобретения навыков принятия организационно-управленческих решений на практике. Оценка результатов выполнения задания по каждой теме практического занятия производится при представлении студентом письменного отчета по проделанной работе, демонстрации преподавателю и аудитории основных результатов проведенного исследования и (или) на основании ответов студента на вопросы по теме занятия. Студент, самостоятельно выполнивший задание и продемонстрировавший знание использованных им методов принятия организационно-управленческих решений получает по практическому занятию оценку «зачтено». В приложении № 2 приведены типовые задания по практическим занятиям, предусмотренным рабочей программой дисциплины.

3.3. С целью контроля качества самостоятельной работы студентов-заочников запланирована контрольная работа. *Задание по контрольной работе*, предусматривает ответы на десять вопросов (Приложение № 3), а также ответы на тестовые вопросы по перечню типовых тестовых заданий (Приложение № 1).

Замечания, сделанные преподавателем по контрольной работе, устраняются до защиты. Защита контрольной работы осуществляется в устной форме.

#### 4 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

4.1 Промежуточная аттестация по дисциплине в форме зачёта, выставляется по результатам работы студента в семестре, т.е. получение положительной оценки выполненных заданий для практических занятий, успешную защиту контрольной работы (для заочной формы обучения) и положительные оценки по результатам тестирования. Студент, выполнивший задания для практических занятий, но имеющий неудовлетворительную оценку (незачет) по результатам тестирования (контрольной работы) в семестре проходит тестирование (выполняет контрольную работу) повторно.

4.2 В приложении № 4 приведены контрольные вопросы по дисциплине, которые, при необходимости, могут быть использованы для проведения аттестации в форме зачета.

Оценка знаний, умений и навыков студентов производится по следующим критериям:

1) оценка "зачтено" предполагает, что студент: знает основные понятия и категории дисциплины; владеет основным объемом знаний в рамках программы курса, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос; может дать, в основном, правильные суждения; владеет необходимыми навыками в области экономических основ организации и функционирования предприятия в условиях рыночных отношений.

2) оценка "не зачтено" предполагает, что студент не знает основных понятий, категории и терминов дисциплины; не знает значительной части материалов дисциплины, в ответе допускает существенные ошибки (см. таблицу 2).

Таблица 2 – Система оценок и критерии выставления оценки

Система оценок	2	3	4	5
	0-40%	41-60%	61-80 %	81-100 %
	«неудовлетворительно»	«удовлетворительно»	«хорошо»	«отлично»
Критерий	«не зачтено»	«зачтено»		
<b>1 Системность и полнота знаний в отношении изучаемых объектов</b>	Обладает частичными и разрозненными знаниями, которые не может научно-корректно связывать между собой (только	Обладает минимальным набором знаний, необходимым для системного взгляда на изучаемый объект	Обладает набором знаний, достаточным для системного взгляда на изучаемый объект	Обладает полнотой знаний и системным взглядом на изучаемый объект

Система оценок  Критерий	2	3	4	5
	0-40%	41-60%	61-80 %	81-100 %
	«неудовлетворительно»	«удовлетворительно»	«хорошо»	«отлично»
	«не зачтено»	«зачтено»		
	некоторые из которых может связывать между собой)			
<b>2 Работа с информацией</b>	Не в состоянии находить необходимую информацию, либо в состоянии находить отдельные фрагменты информации в рамках поставленной задачи	Может найти необходимую информацию в рамках поставленной задачи	Может найти, интерпретировать и систематизировать необходимую информацию в рамках поставленной задачи	Может найти, систематизировать необходимую информацию, а также выявить новые, дополнительные источники информации в рамках поставленной задачи
<b>3.Научное осмысление изучаемого явления, процесса, объекта</b>	Не может делать научно корректных выводов из имеющихся у него сведений, в состоянии проанализировать только некоторые из имеющихся у него сведений	В состоянии осуществлять научно корректный анализ предоставленной информации	В состоянии осуществлять систематический и научно корректный анализ предоставленной информации, вовлекает в исследование новые релевантные задаче данные	В состоянии осуществлять систематический и научно-корректный анализ предоставленной информации, вовлекает в исследование новые релевантные поставленной задаче данные, предлагает новые ракурсы поставленной задачи
<b>4. Освоение стандартных алгоритмов решения профессиональных задач</b>	В состоянии решать только фрагменты поставленной задачи в соответствии с заданным алгоритмом, не освоил	В состоянии решать поставленные задачи в соответствии с заданным алгоритмом	В состоянии решать поставленные задачи в соответствии с заданным алгоритмом, понимает	Не только владеет алгоритмом и понимает его основы, но и предлагает новые решения в рамках поставленной задачи

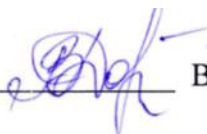
Система оценок  Критерий	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	<b>0-40%</b>	<b>41-60%</b>	<b>61-80 %</b>	<b>81-100 %</b>
	<b>«неудовлетворительно»</b>	<b>«удовлетворительно»</b>	<b>«хорошо»</b>	<b>«отлично»</b>
	<b>«не зачтено»</b>	<b>«зачтено»</b>		
	предложенный алгоритм, допускает ошибки		основы предложенного алгоритма	

## **5 СВЕДЕНИЯ О ФОНДЕ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ И ЕГО СОГЛАСОВАНИИ**

Фонд оценочных средств для аттестации по дисциплине «Организационно-управленческие решения» представляет собой компонент основной профессиональной образовательной программы магистратуры по направлению подготовки 38.04.08 Финансы и кредит (профиль «Корпоративные финансы и оценка бизнеса»).

Фонд оценочных средств рассмотрен и одобрен на заседании кафедры менеджмента (протокол № 7 от 05.04.2022 г.)

Заведующая кафедрой

  
В. В. Дорофеева

## **ТИПОВЫЕ ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ»**

### **Вариант 1**

1. Наиболее удачное определение управленческого решения - это:

- a) инструмент управленческой деятельности;
- b) продукт управленческой деятельности;
- c) выбранный (утвержденный) вариант управленческих действий
- d) форма воздействия субъекта на объект;
- e) управленческий документ.

2. Юридическое свойство управленческого решения – это:

- a) целенаправленность;
- b) правомерность;
- c) плановость;
- d) коллегиальность.

3. Организационные свойства управленческих решения - это:

- a) плановость;
- b) последовательность;
- c) целенаправленность;
- d) правомерность.

4. Технологическое свойство управленческих решения - это:

- a) комплексность;
- b) стадийность;
- c) целенаправленность;
- d) актуальность.

5. Системное свойство управленческого решения - это:

- a) коллегиальность;
- b) плановость;
- c) комплексность;
- d) актуальность.

6. Проблемное «свойство управленческого решения» - это:

- a) срочность;
- b) плановость;
- c) актуальность;
- d) последовательность разработки.

7. Юридическое стимулирующее свойство управленческого решения - это:

- a) стадийность;
- b) правомерность;
- c) мотивационность;
- d) коллегиальность.



8. Правильная (логическая) последовательность реализации элементов управленческого процесса - это:

- a) управленческие действия;
- b) управленческая ситуация;
- c) управленческое решение;
- d) управленческие функции.

9. Базовая управленческая категория - это:

- a) управленческая функция;
- b) проблемная ситуация;
- c) управленческое решение;
- d) управленческие действия;
- e) управленческая цель.

10. Установите соответствие элементов процесса принятия решения и его аспектов; элементы:

- a) анализ, преобразование сведений (данных) о ситуации;
- b) логические мыслительные операции;
- c) выбор методов разработки решения;
- d) нормативно-правовое обеспечение решения;

аспекты:

- 1) юридический;
- 2) информационный;
- 3) психологический;
- 4) организационный.

#### Вариант 2

1. Классификация решений – это:

- a) ранжирование решений;
- b) оценка качества решений;
- c) группировка решений по каким-либо признакам;
- d) структуризация решений.

2. Классификация решений имеет значение для:

- a) оценки качества решений;
- b) определения состава исполнителей решений;
- c) анализа содержания решений;
- d) выявления общих (сходных) и отличительных свойств.

3. Группа решений, выделенная по временному признаку - это:

- a) стратегические и тактические;
- b) индивидуальные и коллегиальные;
- c) долгосрочные и краткосрочные;
- d) глобальные и локальные.

4. Группа решений, выделенная по информационному признаку - это:

- a) документированные и не документированные;
- b) долгосрочные и краткосрочные;
- c) детерминированные и вероятностные;
- d) однокритериальные и многокритериальные.

5. Группа решений, выделенная по способу их фиксации - это:
  - a) формализованные и неформализованные;
  - b) корректируемые и некорректируемые;
  - c) документированные и не документированные;
  - d) стратегические и тактические.
  
6. Группа решений, выделенная по характеру прогнозируемых последствий - это:
  - a) традиционные нетипичные;
  - b) корректируемые и некорректируемые;
  - c) индивидуальные и коллегиальные;
  - d) глобальные и локальные.
  
7. Группа решений, выделен по сфере воздействия это:
  - a) стратегические и тактические;
  - b) глобальны и локальные;
  - c) формализованные и неформализованные;
  - d) однокритериальные и многокритериальные.
  
8. Группа решений, выделенная по форме принятия их – это:
  - a) долгосрочные и краткосрочные;
  - b) стратегические и тактические;
  - c) индивидуальные и коллегиальные;
  - d) глобальные и локальные.
  
9. Группа решений, выделен по значимости цели - это:
  - a) детерминированные и вероятностные;
  - b) стратегические и тактические;
  - c) формализованные и неформализованные;
  - d) традиционные и нетипичные.
  
10. Группа решений, выделенная по степени повторяемости проблемы - это:
  - a) детерминированные и вероятностные;
  - b) глобальные и локальные;
  - c) традиционные и нетипичные;
  - d) долгосрочные и краткосрочные.

### Вариант 3

1. Инструмент контроля административной ответственностью - это:
  - a) иерархический контроль;
  - b) судебная система;
  - c) корпоративная культура;
  - d) общественное мнение.
  
2. Приоритетный критерий эффективности решения - это:
  - a) ресурсоемкость;
  - b) степень достижения цели;
  - c) сроки разработки;
  - d) сроки реализации.
  
3. Факторы научной обоснованности решения - это:

- a) количество участников разработки решения;
  - b) полнота анализа проблемной ситуации;
  - c) ответственность исполнителей;
  - d) глубина анализа ситуации;
  - e) методы анализа.
4. Факторы своевременности решения - это:
- a) мотивация разработчиков решения;
  - b) форма разработки решения;
  - c) методы разработки решения;
  - d) контроль выполнения решения.
5. Факторы реальности решения - это:
- a) наличие финансовых ресурсов;
  - b) сложность ситуации;
  - c) наличие материальных ресурсов;
  - d) мотивация исполнения.
6. Признаки непротиворечивости решения - это:
- a) количество участников разработки решения;
  - b) соответствие целям организации;
  - c) обеспеченность ресурсами;
  - d) соответствие ранее принятым решениям.
7. Факторы непротиворечивости решения - это:
- a) ориентация разработки на цели организации;
  - b) форма разработки решения;
  - c) учет содержания ранее принятых решений;
  - d) методы разработки решения.
8. Факторы адаптивности решения - это:
- a) интервальный характер параметров решения;
  - b) ответственность исполнителей решения;
  - c) регулируемость исполнения решения;
  - d) состав разработчиков решения;
  - e) изменчивость целей организации.
9. Признаки адаптивности решения - это:
- a) интервальная форма параметров решения;
  - b) контроль исполнения решения;
  - c) корректируемость решения;
  - d) динамика внешней среды.
10. Признаки научной обоснованности решений - это:
- a) наличие моделей, расчетов в обосновании решений;
  - b) ответственность за исполнение решений;
  - c) сроки разработки решений;
  - d) методы разработки решений;
  - e) сроки выполнения решения.

## ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

### Задание 1

Подготовьте доклад на предложенные темы:

1. Прогнозирование состояния внешней среды при принятии организационно-управленческих решений.
2. Профессионализм менеджера и эффективность принимаемого решения.
3. Целевая ориентация управленческих решений, требования к постановке и выбору цели.
4. Методы сбора информации, необходимой для принятия сущность организационно-управленческих решений.
5. Моделирование процесса разработки решения
6. Многоцелевые задачи принятия организационно-управленческих решений

### Задание 2

В 2023 г. планируется изменение ставки налога на имущество организаций с 2,2 % до 2 % и изменение порядка формирования налогооблагаемой базы, в связи с чем у рассматриваемой организации произойдет ее повышение с 12 млн. до 15 млн.

На основе исходных данных выявить, какое количественное влияние на изменение суммы налога окажет каждый из факторов: изменение налогооблагаемой базы; изменение ставки.

#### Решение

$$12 \text{ млн.} * 2,2\% = 264 \text{ 000}$$

$$12 \text{ млн.} * 2\% = 240 \text{ 000}$$

$$\text{Изменение} = - 24 \text{ 000}$$

Изменение суммы налога за счет изменения ставки:

$$12 \text{ млн.} * 2,2\% = 264 \text{ 000}$$

$$12 \text{ млн.} * 2\% = 240 \text{ 000}$$

$$\text{Изменение} = - 24 \text{ 000}$$

Изменение суммы налога за счет изменения налогооблагаемой базы:

$$(15 \text{ млн.} - 12 \text{ млн.}) * 2\% = 60 \text{ 000}$$

$$\text{Общее изменение} = -24 \text{ 000} + 60 \text{ 000} = 36 \text{ 000.}$$

**Вывод:** в 2023 г. планируется увеличение суммы налога на 36 тыс. руб.. При этом увеличение налогооблагаемой базы без изменения ставки налога приведет к увеличению налога на 60 тыс. руб., а изменение ставки приведет к снижению суммы налога на 24 тыс. руб.

### Задание 3

В 2023 г. планируется снижение ставки НДС с 18 % до 15 %. Порядок формирования базы остается неизменным. У анализируемой организации налогоплательщика произошел рост налогооблагаемой базы ввиду расширения масштабов деятельности с 30 до 40 млн. руб.

Рассчитайте сумму изменений начисляемого организацией НДС и количественное влияние на его изменение по причине изменения ставки и роста налогооблагаемой базы вследствие наращивания масштабов хозяйственной деятельности организации-налогоплательщика.

#### Решение

$$30 \text{ млн.} * 18\% = 5 \text{ 400 000}$$

$$40 \text{ млн.} * 15\% = 6 \text{ 000 000}$$

$$\text{Изменение} = 600 \text{ 000}$$

Изменение суммы налога за счет изменения ставки:

$$30 \text{ млн.} * 18\% = 5\,400\,000$$

$$30 \text{ млн.} * 15\% = 4\,500\,000$$

$$\text{Изменение} = -900\,000$$

Изменение суммы налога за счет изменения налогооблагаемой базы:

$$(40 \text{ млн.} - 30 \text{ млн.}) * 15\% = 1\,500\,000$$

$$\text{Общее изменение} = 1\,500\,000 - 900\,000 = 600\,000.$$

**Вывод:** в 2023 г. в налоговом законодательстве планируются изменения в отношении ставки и налогооблагаемой базы по НДС, что приведет анализируемую организацию-налогоплательщика к увеличению суммы налога на 600 тыс. руб.. Причем увеличение налогооблагаемой базы без изменения ставки приведет к увеличению суммы налога на 1,5 млн. руб., а изменение ставки приведет к уменьшению суммы налога на 900 тыс. руб..

#### Задание 4

Определить, как изменится налогооблагаемая выручка организации налогоплательщика в 2008 г. с учетом следующих данных: - ставка НДС снизилась с 18 % в 2007 г. до 15 % в 2008 г.; - выручка-брутто в 2007 г. 15 млн. руб., причем 1 млн. руб. из нее подлежал налогообложению по ставке 10 % ; - в 2008 г. выручка-брутто 19 млн. руб., причем основания для обложения по ставке 10 % отсутствовали.

##### Решение

Величина НДС:

$$2007 \text{ г.: } (14 \text{ млн.} * 18) / 118 = 2\,135\,593$$

$$(1 \text{ млн.} * 10) / 110 = 90\,909$$

$$\text{Сумма} = 2\,226\,502$$

$$2008 \text{ г.: } (19 \text{ млн.} * 15) / 115 = 2\,478\,260$$

Выручка – нетто:

$$2007 \text{ г.: } 15\,000\,000 - 2\,226\,502 = 12\,773\,498$$

$$2008 \text{ г.: } 19\,000\,000 - 2\,478\,260 = 16\,521\,739$$

Коэффициент налогообложения выручки:

$$2007 \text{ г. } K = 2\,226\,502 / 12\,773\,498 = 0,17$$

$$2008 \text{ г. } K = 2\,478\,260 / 16\,521\,739 = 0,15$$

**Вывод:** коэффициент налогообложения выручки в 2008 г. снизился по сравнению с 2007г.. Это связано с тем, что в 2008 г. произошло увеличение выручки на 3 748 241 и уменьшение налоговой ставки на 3 %.

#### Задание 5

Оценить влияние на рентабельность продаж снижение налоговых издержек, входящих в состав себестоимости проданных товаров, а также коммерческих и управленческих расходов, связанных с их реализацией, для организации-налогоплательщика с 7 005 000 руб. на 756 000 руб. Выручка – нетто от продажи товаров за анализируемый период у этой организации составляет 54 678 000 руб. Себестоимость проданных товаров без названных налогов составляет 23 349 000 руб. Величина коммерческих и управленческих расходов 3 608 000 руб..

##### Решение

$$7\,005\,000 - 756\,000 = 6\,249\,000$$

Прибыль = выручка - себестоимость – расходы – налоговые издержки

$$\text{Прибыль}_1 = 54\,678\,000 - 23\,349\,000 - 3\,608\,000 - 7\,005\,000 = 20\,716\,000$$

(прибыль до снижения налогов)

$$\text{Прибыль}_2 = 54\,678\,000 - 23\,349\,000 - 3\,608\,000 - 6\,249\,000 = 21\,472\,000$$

R продаж = прибыль / выручка

$$R_{\text{пр.1}} = 20\,716\,000 / 54\,678\,000 = 38\%$$

$$R_{\text{пр.2}} = 21\,472\,000 / 54\,678\,000 = 39\%$$

**Вывод:** в связи со снижением налоговых издержек, входящих в состав себестоимости проданных товаров, а также коммерческих и управленческих расходов, связанных с их реализацией, R продаж выросла на 1 %.

### Задание 6

Предприятие изготавливает масляные фильтры для автомобилей и реализует их по 10 руб. за штуку. Переменные издержки на единицу продукции 3,6 руб.. Квартальный объем продаж 250 000 шт.. Постоянные издержки 975 000 руб.. Порог рентабельности перейден. Руководству предприятия поступило предложение выполнить заказ на 20 000шт. по цене не выше 5, 25. Выполнение этого заказа не вызовет роста постоянных издержек. Что предпримут руководители?

Решение.

$$20\,000 * 5,25 = 105\,000 \text{ (прирост выручки)}$$

$$3,6 * 20\,000 = 72\,000 \text{ (прирост переменных издержек)}$$

$$105\,000 - 72\,000 = 33\,000 \text{ (прибыль)}$$

**Вывод:** при принятии заказа дополнительная выручка составит 105 000 руб., а дополнительные переменные издержки увеличатся на 72 000 руб. Постоянные издержки предприятия не меняется, и поэтому прибыль составит 33 000 руб.. Следовательно, необходимо принять данное предложение, но также важно учитывать то, что возможна негативная реакция со стороны других покупателей из-за более низкой цены для этого специального заказа).

### Задание 7

Производственный директор предприятия, выпускающего электрооборудование, решает вопрос, производить комплектующие детали, потребность в которых составит 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.. Приобретая необходимые детали на стороне, предприятие сможет избежать переменных издержек в сумме 750 000 руб. и снизить постоянные расходы на 100 000 руб..

Необходимо проанализировать ситуацию и выбрать наиболее выгодный вариант решения:

А) изготавливать детали самостоятельно;

Б) приобретать детали на стороне и не использовать высвободившееся оборудование;

В) приобретать детали на стороне и использовать высвободившееся оборудование для производства другой продукции, что может принести прибыль в сумме 180 000 руб..

**Решение**

А) 50 руб. (себестоимость единицы продукции)

Б)  $500\,000 - 100\,000 = 400\,000$  (постоянные расходы)

$400\,000 / 25\,000 = 16$  (постоянные расходы на единицу продукции)

$37 + 16 = 53$  руб. (полная производственная себестоимость изделия, купленного на стороне)

В)  $180\,000 / 25\,000 = 7,2$

$53 - 7,2 = 45,8$  руб. (себестоимость изделия, купленного на стороне, но с учетом использования высвободившегося оборудования).

**Вывод:** наиболее выгодным в данной ситуации является приобретение деталей на стороне и использование высвободившегося оборудования для производства другой

продукции, поскольку прибыль, которая будет получена в данном случае, уменьшит себестоимость до 45, 8 руб. , что является наиболее выгодным из 3-х вариантов.

### **Задание 8**

По результатам выездной проверки налоговые органы обязали ООО «Альфа» доплатить в бюджет налог на прибыль за 2006 г. по одному нарушению (эпизод 1) в сумме 500 000 руб., штраф 100 000 руб., пени 67 000 руб.; по другому нарушению (эпизод 2) в сумме 300 000 руб., штраф 60 000 руб., пени 40 000 руб..

ООО «Альфа» не согласилось с выводами налоговых органов и подало заявление в суд для того, чтобы обжаловать результаты проверки.

Для составления бухгалтерской отчетности за 2007 г. юрист-консульт ООО «Альфа» оценил вероятность принятия судом решения, неблагоприятного для налогоплательщика: в отношении первого эпизода – 60%, в отношении второго эпизода - 25 %.

Определить, в какой сумме следует признать условные обязательства по налогу на прибыль в бухгалтерском учете в отношении первого и второго эпизодов.

#### **Решение.**

Вследствие того, что по первому эпизоду предполагается высокая вероятность (60 %) наступления неблагоприятного решения, то в бухгалтерском учете следует признать условные обязательства по налогу на прибыль в сумме 667 000 (500 000 + 100 000 + 67 000).

По второму эпизоду вероятность принятия неблагоприятного для организации решения средняя (25 %), поэтому в пояснительной записке следует указать условные обязательства по налогу на прибыль в сумме 400 000 руб. (300 000 + 60 000 + 40 000).

**Вывод:** в связи с высокой и средней вероятностью принятия судом неблагоприятного для организации решения в бухгалтерском учете следует признать условные обязательства по налогу на прибыль и по первому и по второму эпизоду в полном объеме, т. е. в сумме 667 000 руб. и 400 000 руб. соответственно.

### **ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ПО КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЕ (для студентов заочной формы обучения)**

Контрольная работа предполагает письменный ответит на 10 поставленных вопросов, касающихся некоторых понятий, теоретических положений, моделей и методов принятия решений. Ответы должны быть краткими и отражать знание и понимание студентом сущности науки управления и того или иного понятия (процесса, явления и т. д.)

1. Что (какие мероприятия) на Ваш взгляд обеспечит эффективную реализацию функции управленческого контроля?
2. Сформулируйте основные признаки рациональности управленческих решений.
3. Перечислите, по каким факторам необходимо приводить в сопоставимый вид альтернативные варианты управленческих решений при их сравнении (рекомендуется пояснить факторы).
4. Перечислите основные требования, предъявляемые к информационному обеспечению процесса разработки управленческих решений.
5. Привести пример формулировки управленческого решения, соответствующего реализации функции мотивации.
6. Привести пример формулировки управленческого решения, соответствующего реализации функции контроля.
7. Как уменьшить степень риска и негативные последствия при принятии управленческих решений?
8. В случае если риск при принятии управленческого решения оценивается как катастрофический, какие действия менеджеру необходимо предпринять?
9. Привести пример, как индивидуальные особенности лица, принимающего решения (ЛПР), влияют как выбор решения
10. Опишите процесс принятия Вами решения о выборе темы ВКР, который обеспечит соответствие принятого решения требованиям рациональности и может быть признано оптимальным (с указанием критериев оптимальности).
11. Список использованных источников.

*При ответе на вопрос №10 необходимо придерживаться следующей структуры:*

1. Описание ситуации.
2. Модель рационального разрешения проблемы.
3. Диагностика проблемной ситуации.
4. Ограничения и критерии принятия решения.
5. Выявление альтернатив.
6. Оценка альтернатив.
7. Выбор.
8. Анализ факторов влияния в процессе принятия решения.



## **КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ, КОТОРЫЕ ПРИ НЕОБХОДИМОСТИ, МОГУТ БЫТЬ ИСПОЛЬЗОВАНЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ АТТЕСТАЦИИ**

1. Что означает среда принятия организационно-управленческих решений?
2. Информация, используемая в процессе принятия и реализации организационно-управленческого решения.
3. Классификация управленческих решений.
4. Понятия “технология” и “информационная технология”.
5. Понятие технологии разработки рациональных организационно-управленческих решений.
6. Технология разработки рациональных организационно-управленческих решений: инициативно-целевая технология.
7. Технология разработки рациональных организационно-управленческих решений: программно-целевая технология.
8. Технология разработки рациональных организационно-управленческих решений: регламентная технология.
9. Основные требования, предъявляемые к носителям информации при разработки управленческих решений.
10. Методология и организация процесса разработки управленческого решения.
11. Выявление основных факторов, влияющих на качество управленческого решения (кейс-анализ). Выявление возможных средств повышения качества управленческого решения.
12. Подбор и анализ информации, необходимой для принятия организационно-управленческого решения в исследуемой ситуации.
13. Разработка управленческих решений в условиях риска и неопределенности (работа с кейсом).
14. Разработка управленческого решения с применением теории игр.
15. Применение методов планирования и прогнозирования в процессе принятия решений.
16. Подготовка сценария развития организации, обоснование решения на основе имеющейся информации.
17. Понятие рационального решения. Технология принятия рационального решения.
18. Психологические характеристики ЛПР. Типы рационального поведения (М. Вебер).
19. Целевая ориентация управленческих решений, требования к постановке и выбору цели.
20. Возможности применения моделирования при разработке и принятии организационно-управленческих решений.
21. Источники, типы и последствия действий дестабилизирующих факторов на процесс принятия решений.
22. Среда принятия организационно-управленческих решений. Зависимость решений от условий их разработки и принятия.
23. Основные факторы, влияющие на качество управленческого решения.
24. Пути и средства повышения качества управленческих решений в организации.
25. Экономический эффект внедрения информационной системы на предприятии.
26. Виды ответственности ЛПР за принятые решения.

27. Решения как акт изменений.
28. Методы оценки экономической эффективности организационно-управленческих решений.
29. Виды эффективности организационно-управленческих решений.
30. Экспертные методы принятия управленческих решений.
31. Методы планирования и прогнозирования, используемые в процессе принятия решений.

Контрольные вопросы, при необходимости, могут быть использованы для проведения аттестации в форме зачета.