

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:

ФИО: Волхонов Михаил Станиславович

Должность: Ректор МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Дата подписания: 16.06.2025 11:07:49

Уникальный программный ключ: ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ

40a6db1879d6a9ee29ec8e0ffb2f95e4614a0998 УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

«КОСТРОМСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ»

Утверждаю:  
Декан экономического факультета

/Середа Н.А./

«11» июня 2025 года

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ  
по дисциплине

**ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

|   |                                   |
|---|-----------------------------------|
| Направление<br>подготовки/Специальность | <u>38.04.02 Менеджмент</u>        |
| Направленность (профиль)                | <u>«Корпоративный менеджмент»</u> |
| Квалификация выпускника                 | <u>магистр</u>                    |
| Форма обучения                          | <u>очно-заочная</u>               |
| Срок освоения ОПОП ВО                   | <u>2 года 4 месяца</u>            |

Караваево 2025

Фонд оценочных средств предназначен для оценивания сформированности компетенций по дисциплине «Принятие управленческих решений»

Разработчик:

доцент. Кафедры менеджмента и права  
Карасёв М.А.\_\_\_\_\_

Утвержден на заседании кафедры «Менеджмент и право»,  
протокол №9 от 29.04.2025 г.

Заведующий кафедрой Котлярова Л.Д.\_\_\_\_\_

Согласовано:

Председатель методической комиссии экономического факультета

Королева Е.В. \_\_\_\_\_  
Протокол № 3 04.06.2025 г.

## Паспорт фонда оценочных средств

Таблица 1

| №<br>п/п | Модуль дисциплины   | Формируемые компетен-<br>ции<br>или их части  | Оценочные ма-<br>териалы<br>и средства | Количество |
|----------|---|---|--|------------|
| 1        | Управленческие решения в процессе управления                          | ОПК-3 Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды | Тестирование                           | 20         |
| 2        | Технология разработки управленческих решений                          |   | Тестирование                           | 20         |
| 3        | Целеполагание при разработке управленческих решений                   |   | Тестирование                           | 18         |
| 4        | Групповые методы принятия управленческих решений                      |   | Тестирование, задание                  | 20         |
| 5        | Многокритериальный выбор и экспертные оценки                          |   | Тестирование                           | 18         |
| 6        | Применение ситуационного подхода в принятии управленческих решений    |   | Тестирование                           | 15         |
| 7        | Разработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска |   | Тестирование                           | 20         |
| 8        | Оценка качества и эффективности управленческих решений                |   | Тестирование, задание                  | 20         |
| Всего:   |   |   | -                                      | 151        |

**1 ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ, НЕОБХОДИМЫЕ  
ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ И НАВЫКОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

Таблица 2 – Формируемые компетенции

| Код и наименование компетенции  | Код и наименование индикатора достижения компетенции (части компетенции)   | Оценочные материалы и средства |
|---|--|--------------------------------|
| ОПК-3 Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды | Управленческие решения в процессе управления<br>ИД-1опк-3 Объективно оценивает динамичную, кросс-культурную среду принятия и реализации управленческих решений<br>ИД-2опк-3 Формулирует и обосновывает организационно-управленческие решения, определяя процесс их реализации и прогнозируя оценку результативности        | Тестирование                   |
|   | Технология разработки управленческих решений<br>ИД-1опк-3 Объективно оценивает динамичную, кросс-культурную среду принятия и реализации управленческих решений<br>ИД-2опк-3 Формулирует и обосновывает организационно-управленческие решения, определяя процесс их реализации и прогнозируя оценку результативности        | Тестирование                   |
|   | Целеполагание при разработке управленческих решений<br>ИД-1опк-3 Объективно оценивает динамичную, кросс-культурную среду принятия и реализации управленческих решений<br>ИД-2опк-3 Формулирует и обосновывает организационно-управленческие решения, определяя процесс их реализации и прогнозируя оценку результативности | Тестирование                   |
|   | Групповые методы принятия управленческих решений<br>ИД-1опк-3 Объективно оценивает динамичную, кросс-культурную среду принятия и реализации управленческих решений<br>ИД-2опк-3 Формулирует и обосновывает организационно-управленческие решения, определяя процесс их реализации и прогнозируя оценку результативности    | Тестирование, задание          |
|   | Многокритериальный выбор и экспертные оценки<br>ИД-1опк-3 Объективно оценивает динамичную, кросс-культурную среду принятия и реализации управленческих решений<br>ИД-2опк-3 Формулирует и обосновывает организационно-управленческие реше-   | Тестирование                   |

|  |   |                       |
|--|---|-----------------------|
|  | ния, определяя процесс их реализации и прогнозируя оценку результативности  |                       |
|  | Применение ситуационного подхода в принятии управленческих решений  |                       |
|  | ИД-1опк-з Объективно оценивает динамичную, кросс-культурную среду принятия и реализации управленческих решений<br>ИД-2опк-з Формулирует и обосновывает организационно-управленческие решения, определяя процесс их реализации и прогнозируя оценку результативности | Тестирование          |
|  | Разработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска   |                       |
|  | ИД-1опк-з Объективно оценивает динамичную, кросс-культурную среду принятия и реализации управленческих решений<br>ИД-2опк-з Формулирует и обосновывает организационно-управленческие решения, определяя процесс их реализации и прогнозируя оценку результативности | Тестирование          |
|  | Оценка качества и эффективности управленческих решений  |                       |
|  | ИД-1опк-з Объективно оценивает динамичную, кросс-культурную среду принятия и реализации управленческих решений<br>ИД-2опк-з Формулирует и обосновывает организационно-управленческие решения, определяя процесс их реализации и прогнозируя оценку результативности | Тестирование, задание |

## **Оценочные материалы и средства для проверки сформированности компетенций**

### **Тема 1. Управленческие решения в процессе управления**

#### **Фонд тестовых заданий для текущего контроля знаний по теме:**

*Выберите один правильный вариант ответа:*

#### **Принятие управленческого решения – это:**

результат тщательной и сверхкритичной оценки менеджером всех вариантов  
результат интуитивного поиска, своего рода озарение, характерное для ЛПР  
+выбор альтернативы из множества вариантов действий для достижения поставленной  
цели, разрешения проблемы, изменения ситуации  
продукт деятельности менеджеров и руководителей

#### **Организационные свойства управленческих решения - это:**

+плановость  
последовательность  
динамичность  
правомерность.

#### **Согласно классификации управленческих решений, оперативные решения относят- ся к признаку классификации:**

по уровню управления  
+по продолжительности действия  
по масштабу воздействия  
по сфере действия

**Если проблему обсуждают специалисты, а организационно-управленческие решения  
формулируется руководителем, который несёт ответственность за него, то это  
решение ...**

единоличное  
+коллективное  
коллективное  
нет правильного варианта ответа

#### **Организационно-управленческие решения, определяющие принципиальные аспек- ты развития организации, называются:**

исполнительскими  
концептуальными  
+стратегическими  
оперативными

**В зависимости от руководящей инстанции, в которой принимается организационно-  
управленческое решение, оно бывает ...**

+высшего уровня;  
базового уровня;  
административного уровня;  
нет правильного варианта ответа.

**Выберите несуществующий принцип принятия организационно-управленческого  
решения:**

принцип единоличия  
принцип большинства  
+принцип меньшинства  
нет правильного варианта ответа

**Классификация организационно-управленческих решений – это:**

ранжирование решений  
оценка качества решений

+группировка решений по каким-либо признакам  
структуризация решений.

**Наиболее удачное определение управлеченческого решения - это:**

инструмент управлеченческой деятельности

продукт управлеченческой деятельности

+выбранный (утвержденный) вариант управлеченческих действий

форма воздействия субъекта на объект;

**Начало развития теории принятия решений приходится на:**

+1940-е гг.

1960-е гг.

1970-е гг.

1980-е гг.

**Решение, обеспечивающее экстремум (минимум или максимум) критерия выбора при индивидуальной разработке решения или удовлетворяет принципу согласования суждений при групповой разработке решения, называются:**

допустимое

рациональное

+ оптимальное

эффективное

**Решения, связанные с изменением многих сторон деятельности, называются:**

локальными

коллективными

глобальными

+ комплексными

**Рискованные решения – это:**

+решение на основе собственного домысла и быстроменяющихся предположений  
результат тщательной и критичной оценки альтернатив  
результат неуверенного, осторожного поиска

решение на основе предварительно сформулированной исходной идеи в результате анализа условий

**Решения судьбоносных или редких проблем, требующие много усилий по оценке возможных вариантов, относятся к:**

творческим

рутинным

непериодическим

+ уникальным

**Согласно классификации управлеченческих решений оперативные решения относятся к признаку классификации:**

по уровню управления;

+по продолжительности действия;

по масштабу воздействия;

по сфере действия

**Инертные решения – это:**

решения, принятые на основе предварительного анализа условий и требований

+результат неуверенного, осторожного поиска

решение на основе собственного домысла и быстроменяющихся предположений

результат тщательной и критичной оценки альтернатив

**В зависимости от руководящей инстанции, в которой принимается решение, оно бывает ...**

+высшего уровня;

базового уровня;

административного уровня;

нет правильного варианта ответа.

**Если проблему обсуждают специалисты, а решение формулируется руководителем, который несёт ответственность за него, то это решение ...**

единоличное;

+коллектильное;

коллективное;

нет правильного варианта ответа

**Наиболее рациональные решения принимаются:**

при их обсуждении большинством коллектива;

компетентным руководителем;

+в результате анализа всех возможных альтернатив и выбора наиболее реального, исходя из сложившихся условий;

нет правильного варианта ответа.

**Решения, определяющие принципиальные аспекты развития организации, называются:**

исполнительскими;

концептуальными;

+стратегическими;

оперативными

**Таблица 3 – Критерии оценки сформированности компетенций**

| Код и наименование индикатора достижения компетенции (части компетенции)  | Критерии оценивания сформированности компетенции (части компетенции)   |  |   |
|---|--|--|---|
|   | на базовом уровне  | на повышенном уровне   |   |
|   | соответствует оценке «удовлетворительно» 50-64% от максимального балла   | соответствует оценке «хорошо» 65-85% от максимального балла  | соответствует оценке «отлично» 86-100% от максимального балла   |
| ИД-1опк-3 Объективно оценивает динамичную, кросс-культурную среду принятия и реализации управленческих решений<br>ИД-2опк-3 Формулирует и обосновывает организационно-управленческие решения, определяя процесс их реализации и прогнозируя оценку результативности | владеет материалом по теме, но допускает неточности при формулировке базовых понятий принятия и реализации управленческих решений, испытывает затруднения при поиске и анализе информации для решения поставленных организационно-управленческих задач, превышая установленное время испытывает затруднения при определении процесса реализации и прогноза оценки результативности управленческих решений. | по существу отвечает на поставленные вопросы, но испытывает некоторые затруднения в формулировке понятий принятия и реализации управленческих решений, осуществляя поиск и анализ информации для решения поставленных организационно-управленческих задач, за установленное время возможных решений, допускает неточности при определении процесса реализации и прогноза оценки результативности управленческих решений. | принимает активное участие в ходе проведения практического занятия, правильно отвечает на поставленные вопросы, владеет методиками принятия и реализации управленческих решений, поиска и анализа информации для решения поставленных организационно-управленческих задач, уверенно планирует возможные |

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  |  | варианты решения задачи при определении процесса реализации и прогноза оценки результативности управленческих решений. |
|--|--|--|--|

## Тема 2. Технология разработки управленческих решений

**Фонд тестовых заданий для текущего контроля знаний по теме:**

**Выберите один правильный вариант ответа:**

**Организационно-управленческие решения, определяющие принципиальные аспекты развития организации, называются:**

исполнительскими  
концептуальными  
+стратегическими  
оперативными

**Несуществующая стадия процесса принятия организационно-управленческих решений:**

принятия решения  
реализация решения  
оценка эффективности принятого решения  
+ нет правильного варианта ответа

**На стадии подготовки организационно-управленческого решения:**

+производится экономический анализ ситуации, сбор и обработка информации, формулируются проблемы  
осуществляется разработка возможных решений  
принимаются меры для конкретизации решения  
нет правильного варианта ответа

**Факторы реальности решения - это:**

+наличие финансовых ресурсов  
сложность ситуации  
контроль выполнения решения  
мотивация исполнения

**Проблемное «свойство управленческого решения» - это:**

срочность  
плановость  
+актуальность  
последовательность разработки

**По сфере действия организационно-управленческие решения бывают:**

+ экономические, социальные  
экономические, организационные  
организационные, распорядительные  
распорядительные, психологические

**Какие этапы процесса управления составляют необходимую последовательность этапов разработки управленческих решений?**

целеполагание, разработка сценариев, выбор альтернативного решения, принятие решения;

+ определение проблемы, разработка вариантов решения проблемы, выбор одного из вариантов, реализация решения

цель, ситуация, проблема, решение

решение, оценка последствий, разработка нового решения

**От чего в процессе управления организацией зависит управленческое решение?**

последовательность этапов и процедур процесса управления

временные разрывы в управленческой деятельности

инерционность процессов решения

+ необходимая последовательность этапов и процедур процесса управления

**На каком этапе происходит определение симптомов проблемы или ситуации?**

на этапе анализа ситуации

+на этапе идентификации проблемы

на этапе согласования решения

на этапе разработки альтернатив

**Найти неверное название метода, позволяющего провести структурный анализ всех возможных причин проблемы и выявить из них главную:**

диаграмма «рыбы кости»

+ диаграмма Де Бено

диаграмма Ишикавы

диаграмма «причина – следствие»

**Процесс, с помощью которого можно определить направление работы для настоящего и будущего времени и понять, почему возникла проблемная ситуация, называется:**

метод Черчмена-Акофа

метод математического программирования

+метод причинно-следственного анализа

метод «дерева целей»

**Найти неверное определение «проблемы»:**

это расхождение между желаемым и реальным состоянием управляемого объекта

это потенциальная возможность повышения эффективности

это, когда поставленные цели не достигнуты или существует отклонение от курса

+это ситуация многочисленных конфликтов на предприятии

**Исходные движущие силы, породившие проблему, - это:**

симптомы проблемы

+причины проблемы

следствия проблемы

**Несуществующая стадия процесса принятия решений:**

принятия решения;

реализация решения;

оценка эффективности принятого решения;

+ нет правильного варианта ответа

**На стадии подготовки управленческого решения:**

+производится экономический анализ ситуации, сбор и обработка информации, формулируются проблемы;

осуществляется разработка возможных решений;

принимаются меры для конкретизации решения;

нет правильного варианта ответа

**Без чего невозможен выбор альтернатив?**

установление проблемы;

+критериев;

целеполагания;  
анализа отклонений от плана

**Постановку задач при разработке управленческого решения в организации должны осуществлять ...**

нижестоящие руководители  
+ вышестоящий руководитель  
все работники аппарата управления  
специалисты подразделений организации

*Открытые вопросы:*

**Процессы управления и разработка организационно-управленческих решений связаны между собой, они составляют: \_\_\_\_\_**

Ответ: Единство и определяют динамику управления.

**Для принятия обоснованных организационно-управленческих решений необходимо информационное обеспечение, состоящее из \_\_\_\_\_**

Ответ: Анализа информации

**Для разработки организационно управленческого решения под \_\_\_\_\_ понимается условное наименование какого-то из возможных способов достижения поставленной цели**

Ответ: Альтернативой

**Таблица 4 – Критерии оценки сформированности компетенций**

| Код и наименование индикатора достижения компетенции (части компетенции)  | Критерии оценивания сформированности компетенции (части компетенции)   |   |  |
|---|--|---|--|
|   | на базовом уровне  | на повышенном уровне  |  |
|   | соответствует оценке «удовлетворительно» 50-64% от максимального балла   | соответствует оценке «хорошо» 65-85% от максимального балла   | соответствует оценке «отлично» 86-100% от максимального балла  |
| ИД-1опк-з Объективно оценивает динамичную, кросс-культурную среду принятия и реализации управленческих решений<br>ИД-2опк-з Формулирует и обосновывает организационно-управленческие решения, определяя процесс их реализации и прогнозируя оценку результативности | владеет материалом по теме, но допускает неточности при формулировке базовых понятий принятия и реализации управленческих решений, испытывает затруднения при поиске и анализе информации для решения поставленных организационно-управленческих задач, превышая установленное время испытывает затруднения при определении процесса реализации и прогноза оценки результативности управленческих решений. | по существу отвечает на поставленные вопросы, но испытывает некоторые затруднения в формулировке понятий принятия и реализации управленческих решений, осуществляет поиск и анализ информации для решения поставленных организационно-управленческих задач, за установленное время возможных решений, допускает неточности при определении процесса реализации и прогноза оценки результативности управленческих решений. | принимает активное участие в ходе проведения практического занятия, правильно отвечает на поставленные вопросы, владеет методиками принятия и реализации управленческих решений, поиска и анализа информации для решения для поставленных организационно-управленческих задач, уверенно планирует возможные варианты решения задачи при определении процесса |

|  |  |  |   |
|--|--|--|---|
|  |  |  | реализации и прогноза<br>оценки<br>результативности<br>управленческих<br>решений. |
|--|--|--|---|

### **Тема 3. Целеполагание при разработке управленческих решений**

**Фонд тестовых заданий для текущего контроля знаний по теме:**

**Выберите один правильный вариант ответа:**

**Практическая работа организации по осуществлению конкретной деятельности начинается:**

- с разработки прогнозов и планов действий
- с формирования штата работников
- + с формирования целей
- со сбора информации о конкурентах

**Система формальных и неформальных стратегических и тактических предпочтений организации в лице ее высшего руководства – это:**

- + система ценностей организации
- приоритеты в деятельности организации
- проявление личностного влияния лица, принимающего решение
- основные направления деятельности организации

**Найти из предложенных целей точечную:**

- выйти на рынок с новым товаром
- построить цех для выпуска нового товара
- привлечь инвесторов для покупки оборудования в новый цех
- + выйти на рынок с новым товаром в IV квартале

**Такое требование к целям, как совместимость- это:**

- цели должны быть четко сформулированы
- цели должны быть взаимоувязаны друг с другом
- цели должны быть приемлемы для всех членов организации и потребителей
- + долгосрочные цели должны соответствовать миссии организации, а краткосрочные – долгосрочным

**Построение дерева целей представляет собой:**

- + установление связей, зависимости и очередности целей
  - детализацию миссии организации
  - графическое отображение всех целей и задач организации
- Какая из целей является генеральной при построении дерева целей?**
- создание маркетинговой службы на предприятии
  - + завоевание нового рынка сбыта
  - улучшение качества товара
  - разработка новой упаковки для товара

**Оценка степени достижения целей определяется с помощью:**

- соответствующих индексов
- предельных коэффициентов
- + соответствующих критериев
- корреляционно-регрессионного анализа

**При формировании такой цели, как достижение высокого качества изделия, какой системы ценностей придерживается организация?**

- политической

+экономической  
эстетической  
социальной

**Такое требование к целям, как гибкость, означает, что:**

цели должны быть четко сформулированы

+формулировка целей оставляет возможность для их корректировки или изменения

цели должны быть приемлемы для всех членов организации и потребителей

долгосрочные цели должны соответствовать миссии организации, а краткосрочные – долгосрочным

**Такие цели, как "строительство нового магазина в сети предприятия" и "формирование отдела контроля качества на предприятии", являются по характеру взаимодействия:**

кооперирующимиися  
конкурирующими  
+нейтральными

**При формировании такой цели, как расширение филиальной сети предприятия с последующим захватом новых рынков, какой системы ценностей придерживается организация?**

+политической  
экономической  
эстетической  
социальной

**Какие задачи решает управляющая система для обеспечения достижения цели управляемой системы?**

изучение, планирование, организация, регулирование, контроль, корректировка  
+исследование, анализ, планирование, организация, регулирование, контроль, корректировка

целеполагание, исследование, анализ, планирование, организация, контроль, корректировка

**Прогнозирование, характеризующее движение от потребностей и целей к средствам их достижения, называется:**

экспертное прогнозирование  
изыскательское прогнозирование  
+нормативное прогнозирование  
финансовое прогнозирование

**Графическое изображение ветвления связей основных и последующих вариантов УР**

**– это:**

метод сценариев  
метод дерева целей  
метод векторов предпочтений  
+метод дерева решений

**Для оценки степени достижения каждой цели используется:**

соответствующий ей индекс  
приемы ситуационного анализа  
+соответствующий ей критерий  
предельные коэффициенты

**Кто оказывает наибольшее влияние на формирование целей организации?**

+ руководитель организации;  
подразделение маркетинга;  
поставщики;  
потребители;

**Какова роль ресурсов организации в принятии долгосрочных планов развития ор-**

### ганизации?

только кадровые ресурсы играют важную роль в развитии организаций;  
важны не ресурсы, а их соотношение и цена;  
при разработке долгосрочных планов ресурсы могут не учитываться;  
+ ресурсы обеспечивают достижение всех целей.

**Таблица 5 – Критерии оценки сформированности компетенций**

| Код и наименование индикатора достижения компетенции (части компетенции)  | Критерии оценивания сформированности компетенции (части компетенции)   |   |  |
|---|--|---|--|
|   | на базовом уровне  | на повышенном уровне  |  |
|   | соответствует оценке «удовлетворительно» 50-64% от максимального балла   | соответствует оценке «хорошо» 65-85% от максимального балла   | соответствует оценке «отлично» 86-100% от максимального балла  |
| ИД-1опк-3 Объективно оценивает динамичную, кросс-культурную среду принятия и реализации управленческих решений<br>ИД-2опк-3 Формулирует и обосновывает организационно-управленческие решения, определяя процесс их реализации и прогнозируя оценку результативности | владеет материалом по теме, но допускает неточности при формулировке базовых понятий принятия и реализации управленческих решений, испытывает затруднения при поиске и анализе информации для решения поставленных организационно-управленческих задач, превышая установленное время испытывает затруднения при определении процесса реализации и прогноза оценки результативности управленческих решений. | по существу отвечает на поставленные вопросы, но испытывает некоторые затруднения в формулировке понятий принятия и реализации управленческих решений, осуществляет поиск и анализ информации для решения поставленных организационно-управленческих задач, за установленное время возможных решений, допускает неточности при определении процесса реализации и прогноза оценки результативности управленческих решений. | принимает активное участие в ходе проведения практического занятия, правильно отвечает на поставленные вопросы, владеет методиками принятия и реализации управленческих решений, поиска и анализа информации для решения для решения поставленных организационно-управленческих задач, уверенно планирует возможные варианты решения задачи при определении процесса реализации и прогноза оценки результативности управленческих решений. |

### Тема 4. «Групповые методы принятия управленческих решений»

**Фонд тестовых заданий для текущего контроля знаний по теме:  
Выберите один правильный вариант ответа:**

**Системное свойство организационно-управленческого решения - это:**

- коллегиальность
- плановость
- +комплексность
- актуальность

**Группа организационно-управленческих решений, выделенная по форме принятия их – это:**

долгосрочные и краткосрочные  
стратегические и тактические  
+индивидуальные и коллегиальные  
глобальные и локальные

**Группа организационно-управленческих решений, выделенная по временному признаку - это:**

стратегические и тактические  
индивидуальные и коллегиальные  
+долгосрочные и краткосрочные  
глобальные и локальные

**Если решение принимается коллективом и ответственность несет коллектив, то такое решение:**

коллективное;  
+коллективное;  
единоличное;  
нет правильного варианта ответа

**Коллективное решение, принимаемое на основе открытого голосования и выработанное в ходе дискуссий, характерно для метода экспертного прогнозирования:**

метода «мозговая атака»  
+ метода комиссий  
метода Дельфи  
метода «судебного заседания»  
**Для метода «мозговая атака» характерно:**

+генерирование идей и выработка коллективной точки зрения  
отсутствие анонимности в связи с проведением групповых дискуссий  
анонимность экспертов и статистическая обработка результатов  
использование процедуры судебного заседания

**При каком методе групповой разработки решения может появиться до 108 идей по решаемой проблеме в течение 30 минут?**

метод «мозговая атака»  
метод «рингисё»  
+метод «6 – 3 – 5»  
метод Дельфи

**Мышление, отвечающее за поиск интересных альтернатив, предложения измененияй и внесения новых идей улучшения и развития первоначального замысла, характерно для:**

белой шляпы  
+ зеленой шляпы  
синей шляпы  
желтой шляпы

**При проведении метода «мозговая атака» действует правило:**

+ всякой критики  
определение роли сомневающегося в высказываемых членами группы предположениях и мнениях  
необходимость большого количества общения внутри предприятия, а также общения с конкурентами  
+ ограничения времени для генерирования идей

**К специфическим особенностям метода Дельфи не относится:**

анонимность экспертов

+ вовлечение в процесс разработки решения как можно большего числа специалистов, которых затрагивает возникшая проблема  
регулируемая обратная связь

статистическая обработка результатов опроса и формирование группового ответа

**Для метода комиссий не характерны следующие негативные явления:**

различная активность участников

проявление конформизма со стороны участников

+ большая психологическая и интеллектуальная нагрузка

принципиальное отстаивание своего мнения, даже ошибочного

**Метод, позволяющий разделить мышление на разные аспекты, и требующий мгновенного переключения хода мыслей при оценке инновационных и необычных задач, называется:**

метод Де Бено

+ «Шесть думающих шляп»

«Пять почему»

метод «Адвокат дьявола»

**На что ориентирована японская система принятия решения?**

на генерацию альтернатив и выбор оптимальной из них

+ на тщательный анализ решаемой проблемы и правильный выбор цели решения

на стратегию развития организации

на молниеносное решение возникшей проблемы

*Задание.*

Существуют два подхода к принятию организационно-управленческих решений: групповой и индивидуальный. Чем обоснованы индивидуальный и коллективный подходы к принятию решений? Кто несет ответственность за решение в случае коллективного принятия решения?

*Решение:*

В рамках индивидуального подхода управленческие решения принимаются руководителем единолично. В организациях малого бизнеса небольшое число уровней управления, высокая степень риска потери конкурентного статуса. Руководит такой организацией предприниматель, который несет всю ответственность за дальнейшее ее функционирование в нестабильных рыночных условиях. Предприниматель опасается делегировать полномочия по финансовым и другим значимым вопросам своим подчиненным и принимает решения единолично.

Групповое принятие решений – это осуществляемый группой выбор из ряда альтернатив в условиях взаимного обмена информацией при решении общей для всех членов группы задачи. Процедура группового принятия решений предполагает обязательное согласование мнений членов группы в отличие от групповой дискуссии, которая обычно рассматривается как фаза, предшествующая принятию решения. В отдельных случаях групповое принятие решений используется в условиях ограниченного обмена информацией, когда члены группы могут только сообщить о своих первоначальных решениях.

**Таблица 6 – Критерии оценки сформированности компетенций**

| Код и наименование индикатора достижения компетенции (части компетенции) | Критерии оценивания сформированности компетенции (части компетенции)      |  |  |
|--|---|--|--|
|  | на базовом уровне   | на повышенном уровне   |  |
|  | соответствует оценке «удовлетворительно»<br>50-64% от максимального балла | соответствует оценке «хорошо»<br>65-85% от максимального балла | соответствует оценке «отлично»<br>86-100% от максимального балла |
| ИД-1опк-3 Объект   | владеет материалом  | по существу отвечает   | принимает активное   |

|   |  |   |  |
|---|--|---|--|
| <p>тивно оценивает динамичную, кросс-культурную среду принятия и реализации управлеченческих решений</p> <p>ИД-2опк-3 Формулирует и обосновывает организационно-управлеченческие решения, определяя процесс их реализации и прогнозируя оценку результативности</p> | <p>по теме, но допускает неточности при формулировке базовых понятий принятия и реализации управлеченческих решений, испытывает затруднения при поиске и анализе информации для решения поставленных организационно-управлеченческих задач, превышая установленное время испытывает затруднения при определении процесса реализации и прогноза оценки результативности управлеченческих решений.</p> | <p>на поставленные вопросы, но испытывает некоторые затруднения в формулировке понятий принятия и реализации управлеченческих решений, осуществляет поиск и анализ информации для решения поставленных организационно-управлеченческих задач, за установленное время возможных решений, допускает неточности при определении процесса реализации и прогноза оценки результативности управлеченческих решений.</p> | <p>участие в ходе проведения практического занятия, правильно отвечает на поставленные вопросы, владеет методиками принятия и реализации управлеченческих решений, поиска и анализа информации для решения для решения поставленных организационно-управлеченческих задач, уверенно планирует возможные варианты решения задачи при определении процесса реализации и прогноза оценки результативности управлеченческих решений.</p> |
|---|--|---|--|

## Тема 5. Многокритериальный выбор и экспертные оценки

### Фонд тестовых заданий для текущего контроля знаний по теме:

Выберите один правильный вариант ответа:

**Шкала оценок с равными отрезками градаций и с произвольной точкой начала отсчета называется:**

номинальная шкала

абсолютная шкала

шкала равных интервалов

+шкала пропорциональных оценок

**Для метода «мозговая атака» характерно:**

+генерирование идей и выработка коллективной точки зрения

отсутствие анонимности в связи с проведением групповых дискуссий

анонимность экспертов и статистическая обработка результатов

использование процедуры судебного заседания

**Основной задачей ситуационного анализа является:**

+изучение основных факторов, влияющих на развитие ситуации, без учета несущественных факторов

установление взаимосвязи между целями организации и конкретной ситуацией

установление всех факторов, влияющих на развитие ситуации

оценка степени достижения конкретной цели

**В каком случае ситуационный анализ можно прекратить на начальной стадии?**

в случае обнаружения недостоверности информации

в случае слишком большого числа факторов, влияющих на ситуацию

+в случае идентичности анализируемой ситуации и эталонной ситуации

в случае некомпетентности экспертов

**Социальная ответственность при принятии решения – это:**

соответствие принимаемых решений культуре организации

соответствие принимаемых решений нормам уголовного и гражданского законодательства

+следование нормам человеческих отношений и ответственность перед обществом

соответствие решений иерархии организации

**Вербально-числовые шкалы используются для оценки:**

степени риска

+субъективных критериев, характеризующих объект

прогнозов

эффективности используемой информации

**Экспертная классификация, как метод получения качественных экспертных оценок, используется для:**

+определения принадлежности оцениваемых альтернативных вариантов к установленным классам

количественной оценки сравнительной предпочтительности вариантов;

получения коллективного экспертного ранжирования вариантов;

наглядного представления различных сценариев развития ситуации

**Критерии, оценка которых определяет оценку по другому критерию, называются:**

связанными;

независимыми;

сопряженными;

+ зависимыми.

**Метод средней точки как один из методов получения количественных оценок, используется для:**

количественной оценки сравнительной предпочтительности вариантов;

определения принадлежности оцениваемых альтернативных вариантов к установленным категориям;

+уменьшения большого числа альтернативных вариантов, требующих оценки;

указания конкретного числа или диапазона, в котором это число находится.

**Что достигается в результате применения метода парных сравнений, как одного из методов получения качественных оценок?**

все варианты распределяются по соответствующим классам;

+выбирается одно лучшее решение или вариант;

указывается числовое значение показателя для объекта оценки;

указывается сравнительная предпочтительность каждого варианта, выраженная в баллах.

**Порядковые шкалы используются при:**

+ранжировании показателей по возрастанию или убыванию качества

численном измерении качества какого-то показателя

разбиении на классы по определенному признаку

оценке дополнительной прибыли.

**Шкала Харрингтона используется для измерения:**

ранжирования субъективных показателей по убыванию или возрастанию качества;

+численного измерения качества какого-то показателя;

разбиения на классы по определенному признаку;

измерения степени интенсивности какого-либо субъективного свойства или показателя.

**К субъективным критериям относятся:**

качество обслуживания;

объем реализации;

конкурентоспособность продукции;

+срок окупаемости проекта.

**Обязанность критериев обеспечивать обоснованные результаты по анализу ситуации соответствует требованию к критериям:**

изменение;  
доступность;  
+надежности;  
информированности.

**Целесообразен ли обмен информацией между экспертами в процессе проведения экспертизы?**

+ да, даже обязателен;  
нет, нужны независимые мнения;  
не нужно изолировать экспертов;  
нельзя оказывать влияние на экспертов;

**Как измеряют управленческие решения?**

оценивают экономический ущерб от нереализованного решения;  
с помощью шкалы;  
в рублях;

+ количественно-качественными показателями результативности решения.

**Почему управленческие решения измеряют с помощью количественно-качественных показателей?**

реализуют решения люди;  
решения содержат одновременно социальную и экономическую составляющую;  
решения разрабатываются только для исполнителей;

+ количество часто переходит в качество;

цели формируются с помощью количественно-качественных показателей.

**Какие критерии измерения решений наиболее часто используются на практике в последнее время?**

результаты работы организации в целом

+ максимизация прибыли

минимизация затрат

качество произведённого продукта

время исполнения (точно вовремя)

**Таблица 7 – Критерии оценки сформированности компетенций**

| Код и наименование индикатора достижения компетенции (части компетенции)   | Критерии оценивания сформированности компетенции (части компетенции)   |  |   |
|--|--|--|---|
|  | на базовом уровне  | на повышенном уровне   |   |
|  | соответствует оценке «удовлетворительно» 50-64% от максимального балла   | соответствует оценке «хорошо» 65-85% от максимального балла  | соответствует оценке «отлично» 86-100% от максимального балла   |
| ИД-1опк-з Объективно оценивает динамичную, кросс-культурную среду принятия и реализации управленческих решений<br>ИД-2опк-з Формулирует и обосновывает организационно-управленческие ре- | владеет материалом по теме, но допускает неточности при формулировке базовых понятий принятия и реализации управленческих решений, испытывает затруднения при поиске и анализе информации для решения поставленных организационно- | по существу отвечает на поставленные вопросы, но испытывает некоторые затруднения в формулировке понятий принятия и реализации управленческих решений, осуществляет поиск и анализ информации для решения поставленных | принимает активное участие в ходе проведения практического занятия, правильно отвечает на поставленные вопросы, владеет методиками принятия и реализации управленческих |

|  |   |  |  |
|--|---|--|--|
| шения, определяя процесс их реализации и прогнозируя оценку результативности | управленческих задач, превышающая установленное время испытывает затруднения при определении процесса реализации и прогноза оценки результативности управлеченческих решений. | организационно-управленческих задач, за установленное время возможных решений, допускает неточности при определении процесса реализации и прогноза оценки результативности управлеченческих решений. | решений, поиска и анализа информации для решения для решения поставленных организационно-управленческих задач, уверенно планирует возможные варианты решения задачи при определении процесса реализации и прогноза оценки результативности управлеченческих решений. |
|--|---|--|--|

## Тема 6. Применение ситуационного подхода в принятии управленческих решений

### Фонд тестовых заданий для текущего контроля знаний по теме:

Выберите один правильный вариант ответа:

**На каком этапе происходит определение симптомов проблемы или ситуации при западной модели принятия решений?**

- на этапе анализа ситуации
- +на этапе идентификации проблемы
- на этапе согласования решения
- на этапе разработки альтернатив

**Основной задачей анализа ситуации в подготовке к разработке управленческих решений является:**

- +выявление факторов, определяющих динамику развития ситуации;
- оценка ожидаемого развития анализируемой ситуации;
- выделение ключевых проблем, на которые необходимо в 1-ю очередь обратить внимание;
- анализ причин и следствий

**Технология понижения размерности применяется в следующем методе ситуационного анализа:**

- факторный анализ
- мозговая атака
- +многомерное шкалирование
- двухтурное анкетирование

**Выявление основных факторов, определяющих развитие ситуации, осуществляется на следующем этапе ситуационного анализа:**

- анализ информации
- +анализ ситуации
- подготовка аналитических материалов по результатам анализа
- разработка сценариев возможного развития ситуации

**Какую роль играет профессиональная подготовленность в разработке управленческих решений?**

- является критерием оценки руководителей
- является критерием принятия на работу

+ повышает качество решений;  
приводит к повышению производительности труда

**Какой подход определяет пригодность различных методов управления в зависимости от конкретной ситуации?**

+системный подход;  
ситуационный подход;  
функциональный подход;  
комплексный подход.

На каком принципе основан системный подход?

«нейтральный ящик»;  
«белый ящик»;  
+«черный ящик»;  
«прозрачный ящик».

**Под действием каких факторов происходит «процесс в системе» в системном подходе?**

+«внешней среды»;  
«обратной связи»;  
«входа в систему»;  
«выхода из системы».

**От чего зависит качество «выхода из системы»?**

от «входа системы»;  
+от «процесса в системе»;  
от «обратной связи»;  
от факторов «внешней среды».

**В каком подходе используется метод функционально-стоимостного анализа?**

+в функциональном подходе  
в стоимостном подходе  
оба ответа верны  
правильного ответа нет

**Какова особенность ситуационного подхода?**

решает сначала общие проблемы, затем переходит к частным (конкретным) проблемам;  
решает сначала частные (конкретные) проблемы, затем переходит к общим проблемам;  
+решает только одну узкую, четко поставленную проблему;

**Какова основная задача ситуационного анализа?**

выявление неблагоприятной управленческой ситуации;  
выявление факторов, влияющих на развитие ситуации;  
оба ответа верны  
правильного ответа нет

**Таблица 8 – Критерии оценки сформированности компетенций**

| Код и наименование индикатора достижения компетенции (части компетенции) | Критерии оценивания сформированности компетенции (части компетенции)         |   |   |
|--|--|---|---|
|  | на базовом уровне  | на повышенном уровне  |   |
|  | соответствует оценке «удовлетворительно» 50-64% от максимального балла       | соответствует оценке «хорошо» 65-85% от максимального балла       | соответствует оценке «отлично» 86-100% от максимального балла |
| ИД-1опк-з Объективно оценивает динамичную, кросс-культурную среду        | владеет материалом по теме, но допускает неточности при формулировке базовых | по существу отвечает на поставленные вопросы, но испытывает неко- | принимает активное участие в ходе проведения практического    |

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
| <p>принятия и реализации управленческих решений</p> <p>ИД-2опк-з Формулирует и обосновывает организационно-управленческие решения, определяя процесс их реализации и прогнозируя оценку результативности</p> | <p>понятий принятия и реализации управленческих решений, испытывает затруднения при поиске и анализе информации для решения поставленных организационно-управленческих задач, превышая установленное время испытывает затруднения при определении процесса реализации и прогноза оценки результативности управленческих решений.</p> | <p>торые затруднения в формулировке понятий принятия и реализации управленческих решений, осуществляет поиск и анализ информации для решения поставленных организационно-управленческих задач, за установленное время возможных решений, допускает неточности при определении процесса реализации и прогноза оценки результативности управленческих решений.</p> | <p>занятия, правильно отвечает на поставленные вопросы, владеет методиками принятия и реализации управленческих решений, поиска и анализа информации для решения поставленных организационно-управленческих задач, уверенно планирует возможные варианты решения задачи при определении процесса реализации и прогноза оценки результативности управленческих решений.</p> |
|--|--|--|--|

## Модуль 6. «Разработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска»

### Фонд тестовых заданий для текущего контроля знаний по теме:

Выберите один правильный вариант ответа:

**Обоснованные организационно-управленческие решения, связанные с изменением многих сторон деятельности, называются:**

- локальными
- коллективными
- глобальными
- + комплексными

**Процесс принятия решений в условиях сложной динамической среды – это:**

- определение проблемы (проблемной ситуации)
- + разработка альтернативных решений, выбор альтернативы
- осуществление решения и оценка результатов
- наличие комплекса экономических и социальных составляющих

**Риски, связанные с возможностью потери имущества предпринимателем, относятся к:**

- + имущественным рискам
- торговым рискам
- процентным рискам
- кредитным рискам

**Неопределенность хозяйственной ситуации возникает в случае:**

- систематического или несистематического риска

+ отсутствия полной информации, ее случайности и противодействия конкурентов недобросовестности выполнения должностных обязанностей специалистами

стратегии управления риском

**Задачей качественного анализа рисков является:**

+ определение факторов риска и подбор возможных мер противодействия риску определение степени риска

прогнозирование наступление риска

определение мер снижения степени риска

**К приемам управления рисками относятся:**

разработка конкурентной политики фирмы

разработка программы рисковой инвестиционной деятельности

построение экспертных кривых

+ избежание, удержание и страхование риска

**Неопределенные факторы, отражающие нечеткость знания цели операции, называются:**

+ неопределенностью персонала

природной неопределенностью

целевой неопределенностью

г) неопределенностью третьих лиц

**Риски, связанные с обесцениванием инвестиционно-финансового портфеля из собственных и приобретенных ценных бумаг, называются:**

процентные риски

имущественными

+ инвестиционными

Кредитными

**Риск – это:**

ситуация нестабильности в экономической и политической сферах

+ ситуация, при которой существует потенциальная срыва плана, провала операции, проигрыша вместо выигрыша или получения выигрыша значительно меньшего, чем планировалось

ситуация неполноты информации или ее искажения

неожиданная, непрогнозируемая ситуация, выходящая из-под контроля руководства

**К чистым рискам не относятся:**

+ инвестиционные

политические

экологические

транспортные

**Непредсказуемое изменение кредитных и депозитных потоков характеризует:**

процентные риски

+ риски ликвидности

инвестиционные риски

кредитные риски

**Руководитель, вкладывающий чужой капитал организации в проект и минимизирующий степень риска, называется:**

предпринимателем

спекулянтом

игроком

+ инвестором

**Установление пределов по суммам расходов по кредитам, по продажам и закупкам – это:**

моделирование деятельности

распределение риска между всеми участниками проекта

самострахование деятельности  
+лимитирование деятельности

**Состояние паники – это:**

внезапное ухудшение памяти и чувств у человека

возбужденное состояние психики человека, вызванное выбросом адреналина

+кратковременная потеря системности в мыслительной деятельности человека при разработке и принятии решения

кратковременное психическое расстройство, вызванное напряженной ситуацией

**Обстоятельства, препятствующие удовлетворению человеком его основных биологических и социальных потребностей: в пище, жилье, безопасности, здоровье и др., относятся к следующей группе причин, вызывающих панику:**

случайное стечение обстоятельств

патологические медицинские заболевания и психологические расстройства

+особые социальные обстоятельства

**Неопределенные факторы, отражающие нечеткость знания цели операции, называются:**

неопределенностью третьих лиц

природной неопределенностью

целевой неопределенностью

+неопределенностью персонала

**Зона общих потерь риска, в границах которой потери не превышают предельного значения установленного уровня риска, называется:**

степень риска

предел риска

зона минимальных потерь

+область риска

**Чистый риск – это:**

возможность получения как отрицательного, так и положительного результата

возможность получения максимального выигрыша

+возможность получения отрицательного или нулевого результата

возможность получения минимального проигрыша

**Вариант учета неопределенности в договорах купле-продажи, предполагающий указание специфических обстоятельств непреодолимой силы без включения типовых, называется:**

явный

неявный

специальный

+смешанный

**К субъективным факторам, которые влияют на рост степени риска, относят:**

конкуренция

+производственный потенциал организации

инфляция

экономические кризисы

**Таблица 9 – Критерии оценки сформированности компетенций**

| Код и наименование индикатора достижения компетенции (части компетенции) | Критерии оценивания сформированности компетенции (части компетенции)   |   |   |
|--|--|---|---|
|  | на базовом уровне  | на повышенном уровне  |   |
|  | соответствует оценке «удовлетворительно» 50-64% от максимального балла | соответствует оценке «хорошо» 65-85% от максимального балла | соответствует оценке «отлично» 86-100% от максимального балла |

|  |   |  |   |
|--|---|--|---|
| <p>ИД-1опк-з Объективно оценивает динамичную, кросс-культурную среду принятия и реализации управлеченческих решений</p> <p>ИД-2опк-з Формулирует и обосновывает организационно-управленческие решения, определяя процесс их реализации и прогнозируя оценку результативности</p> | <p>владеет материалом по теме, но допускает неточности при формулировке базовых понятий принятия и реализации управлеченческих решений, испытывает затруднения при поиске и анализе информации для решения поставленных организационно-управленческих задач, превышая установленное время испытывает затруднения при определении процесса реализации и прогноза оценки результативности управлеченческих решений.</p> | <p>по существу отвечает на поставленные вопросы, но испытывает некоторые затруднения в формулировке понятий принятия и реализации управлеченческих решений, осуществляет поиск и анализ информации для решения поставленных организационно-управленческих задач, за установленное время возможных решений, допускает неточности при определении процесса реализации и прогноза оценки результативности управлеченческих решений.</p> | <p>принимает активное участие в ходе проведения практического занятия, правильно отвечает на поставленные вопросы, владеет методиками принятия и реализации управлеченческих решений, поиска и анализа информации для решения для поставленных организационно-управленческих задач, уверенно планирует возможные варианты решения задачи при определении процесса реализации и прогноза оценки результативности управлеченческих решений.</p> |
|--|---|--|---|

## Тема 8. Оценка качества и эффективности управленческих решений

### Фонд тестовых заданий для текущего контроля знаний по теме:

Выберите один правильный вариант ответа:

**Наиболее эффективные организационно-управленческие решения принимаются:**

при их обсуждении большинством коллектива

компетентным руководителем

+ в результате анализа всех возможных альтернатив и выбора наиболее реального, исходя из сложившихся условий

нет правильного варианта ответа

**Наилучший эффект принятия важных организационно-управленческих решений даёт ...**

+ сочетание опыта, знаний, интуиции менеджера, использование современных технологий принятия управленческих решений

сочетание убеждения и профессиональных знаний

сочетание профессиональных навыков и интуиции

нет правильного варианта ответа

**Оценка качества прогноза на момент его разработки - это:**

+априорная оценка

опережающая оценка

сопроводительная оценка

апостериорная оценка

**Наиболее эффективные организационно-управленческие решения принимаются:**

при их обсуждении большинством коллектива

компетентным руководителем

+ в результате анализа всех возможных альтернатив и выбора наиболее реального, исходя из сложившихся условий

нет правильного варианта ответа

**Организационно-управленческие решения судьбоносных или редких проблем, требующие много усилий по оценке возможных вариантов, относятся к:**

творческим

рутинным

непериодическим

+ уникальным

**Действия, выполняемые на стадии оценки результатов организационно-управленческого решения - это:**

определение показателей для сравнения альтернативных вариантов

сравнение фактических сроков реализации решения с запланированными

мотивация исполнителей решения

определение сроков реализации решения

**Инструменты количественных экспертных оценок организационно-управленческих решений - это:**

порядковая шкала

шкала сценариев

номинальная шкала

+шкала интервалов

**Признаки оптимальности решений - это:**

продолжительность разработки решения

непротиворечивость

+соответствие целям организации

срок утверждения

**Социальный аспект принятия организационно-управленческих решений - это:**

ресурсное обеспечение принятия решений

+моральная мотивация выполнения решений

организационное обеспечение принятия решений

материальная мотивация принятия решений

**Какие критерии измерения организационно-управленческих решений наиболее часто используются на практике в последнее время?**

результаты работы организации в целом

+ максимизация прибыли

минимизация затрат

качество произведённого продукта

**Наилучший эффект принятия важных управленческих решений даёт ...**

+ сочетание опыта, знаний, интуиции менеджера, использование современных технологий принятия управленческих решений;

сочетание убеждения и профессиональных знаний;

сочетание профессиональных навыков и интуиции;

нет правильного варианта ответа

**На какой стадии формируется эффективность решения?**

на стадии утверждения

+на стадии реализации

на стадии фокусирования

на всех стадиях

**Задачей качественного анализа рисков является:**

+определение факторов риска и подбор возможных мер противодействия риску

определение степени риска

прогнозирование наступление риска

определение мер снижения степени риска

**Качество управленческих решений – это:**

соответствие решения всем основным требованиям

компромисс результатов и используемых средств

+мера обеспечения достижимости тех результатов, ради которых решение принималось  
возможность достижения целей организации в результате реализации принятых решений

**Одно из качеств решения, означающее его согласованность с ранее принятыми решениями и с целями организации, называется:**

адаптивность

научная обоснованность

реальность

+непротиворечивость

**В каких единицах измеряется степень неприемлемости последствий того или иного решения?**

в рисках

в ситуациях

+в потерях

в убытках

**Какие критерии измерения решений наиболее часто используются на практике в последнее время ?**

результаты работы организации в целом

+ максимизация прибыли

минимизация затрат

качество произведённого продукта

время исполнения (точно вовремя)

*Открытый вопрос:*

**Организационно - управленческое решение, при котором эффективность расходования ресурсов на единицу полученного эффекта (результата) соответствует нормам и нормативам, принятым для организации– это \_\_\_\_\_**

Ответ: Ординарные

**Качество управленческого решения – это \_\_\_\_\_**

Ответ: совокупность свойств решения, позволяющих получить эффект от его реализации.

**Качество управленческих решений оценивается \_\_\_\_\_**

Ответ: результатом и последствиями реализованного решения.

*Задание*

Компания «Горячий хлеб» производит и продает хлебобулочные изделия и другие продукты. Руководитель компании реализовал организационно-управленческое решение по изменению функциональных обязанностей и сократил одного работника. Другим работникам за выполнение дополнительных функций увеличили материальное вознаграждение. В результате совершенствования функциональных обязанностей и лучшей работы персонала себестоимость продукции уменьшилась на 1%, цена изделий уменьшилась на 0,5%, денежная выручка увеличилась на 5% из-за увеличения объема продаж. Общие данные приведены в таблице:

| Этап работы компании | Денежная выручка в месяц, млн. руб. | Общие затраты в месяц, млн. руб. | Прибыль, млн. руб. |
|----------------------|-------------------------------------|----------------------------------|--------------------|
|----------------------|-------------------------------------|----------------------------------|--------------------|

|                     |       |       |       |
|---------------------|-------|-------|-------|
| До реализации УР    | 2,592 | 2,074 | 0,518 |
| После реализации УР | 2,722 | 2,054 | 0,668 |

Требуется: оценить экономическую эффективность управленческого решения.

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

*По методу сопоставления конечных результатов:*

$$\mathcal{E}_3 = (0,668 / 2,054 - 0,518 / 2,074) * 100\%.$$

В результате  $\mathcal{E}_3 = 7,6\%$

*По методу конечных результатов (K= 20 / 30%):*

$$\mathcal{E}_3 = (0,668 / 2,054) * 0,25 * 100\%.$$

В результате  $\mathcal{E}_3 = 8,1\%$ . По сравнению с предыдущим результатом немного больше.

Однако эта разница допустима в экономических и управленческих расчетах.

**Таблица 10 – Критерии оценки сформированности компетенций**

| Код и наименование индикатора достижения компетенции (части компетенции)  | Критерии оценивания сформированности компетенции (части компетенции)   |   |  |
|---|--|---|--|
|   | на базовом уровне  | на повышенном уровне  |  |
|   | соответствует оценке «удовлетворительно»<br>50-64% от максимального балла  | соответствует оценке «хорошо»<br>65-85% от максимального балла  | соответствует оценке «отлично»<br>86-100% от максимального балла   |
| ИД-1опк-3 Объективно оценивает динамичную, кросс-культурную среду принятия и реализации управленческих решений<br>ИД-2опк-3 Формулирует и обосновывает организационно-управленческие решения, определяя процесс их реализации и прогнозируя оценку результативности | владеет материалом по теме, но допускает неточности при формулировке базовых понятий принятия и реализации управленческих решений, испытывает затруднения при поиске и анализе информации для решения поставленных организационно-управленческих задач, превышая установленное время испытывает затруднения при определении процесса реализации и прогноза оценки результативности управленческих решений. | по существу отвечает на поставленные вопросы, но испытывает некоторые затруднения в формулировке понятий принятия и реализации управленческих решений, осуществляет поиск и анализ информации для решения поставленных организационно-управленческих задач, за установленное время возможных решений, допускает неточности при определении процесса реализации и прогноза оценки результативности управленческих решений. | принимает активное участие в ходе проведения практического занятия, правильно отвечает на поставленные вопросы, владеет методиками принятия и реализации управленческих решений, поиска и анализа информации для решения для поставленных организационно-управленческих задач, уверенно планирует возможные варианты решения задачи при определении процесса реализации и прогноза оценки результативности управленческих решений. |

## **2 ОЦЕНИВАНИЕ ПИСЬМЕННЫХ РАБОТ СТУДЕНТОВ, РЕГЛАМЕНТИРУЕМЫХ УЧЕБНЫМ ПЛАНОМ**

Выполнение курсовой работы (проекта) по дисциплине не предусмотрено

## **3 ОПРЕДЕЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТА ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**

Форма промежуточной аттестации по дисциплине экзамен.

### **Оценочные материалы и средства для проверки сформированности компетенций**

**ОПК-3 Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды**

*Выберите один правильный вариант*

**1. Решение в общем виде – это:**

- processus аналитической и синтетической деятельности человека
- + результат мыслительной деятельности человека
- следствие мыслительной деятельности человека
- причина мыслительной деятельности человека

**2. Управленческая проблема представляет собой:**

- противоречие субъекта и объекта управления
- + противоречие желаемой и действительной ситуации
- падение ключевых показателей деятельности организации
- противоречие возможностей субъекта и наличия ресурсов

**3. Состояние объекта управления относительно выбранной цели – это:**

- проблема
- + ситуация
- информация
- задача

**4. Перечислите основные элементы обобщенной схемы процесса РУР:**

- + цель, ситуация, проблема, решение
- глобальная цель, технократическая цель и социальная цель
- разработка решения, согласование решения и утверждение решения
- проблема, альтернативы решения, реализация решения

**5. Решение не может приниматься в следующей системе:**

- технической
- + социологической
- социальной
- биологической

**6. Управленческими называют решения, принимаемые и реализуемые:**

- + в социальной системе

в технической системе  
в биологической системе  
в социологической системе

**7. В обеспечении персонала необходимыми техническими, информационными средствами и ресурсами для подготовки и реализации управленческих решений проявляется следующая сущность управленческих решений:**

+ техническая  
технологическая  
организационная  
информационная

**8. По субъекту, принимающему решение, управленческие решения подразделяются на:**

субъектные и объектные  
субъективные и объективные  
+ индивидуальные и групповые  
малоальтернативные и многоальтернативные

**9. . Субъективное ранжирование важности качества или блага содержится:**

в групповых оценках  
в экспертных оценках  
+ в личностных оценках  
в запрограммированных решениях

**10. Когда руководитель в точности знает результат каждого из альтернативных вариантов выбора, решение принимается в условиях:**

предопределенности  
неопределенности  
+ определенности  
риска

*Дополните*

**11. \_\_\_\_\_ решения – лица, наделенные правом инициировать решения или их реализовывать. Это могут быть физические лица (отдельные граждане) или представители юридических лиц (должностные лица: директор, главный экономист и др.).**

Ответ: субъекты

**12. \_\_\_\_\_ – это общепризнанное влияние личности или организации в различных областях деятельности на подчиненных, коллег или окружающих людей, основанное на профессионализме, опыте, добродетельных личностных качествах.**

Ответ: авторитет

**13. Авторитет \_\_\_\_\_ создается за счет искусственного создания барьеров в контактах и информации между руководителями и исполнителями его решений.**

Ответ: расстояния

**14. Авторитет \_\_\_\_\_ реализуется за счет преувеличенного проявления чуткости, жалости и доброты к подчиненным.**

Ответ: доброты

**15. Авторитет \_\_\_\_\_ воплощается в жизнь посредством использования сильных**

**побудительных мотивов (компенсаций) для выполнения задания.**

Ответ: компенсации

**16. Авторитет \_\_\_\_\_ вырабатывается за счет умышленно широкого подхода руководителя к предмету управленческого решения.**

Ответ: резонерства

**17. Авторитет \_\_\_\_\_ строится за счет детальной предварительной проработки руководителем всех элементов выполнения задания и выдачи их подчиненным.**

Ответ: педантизма

**18. Авторитет \_\_\_\_\_ вырабатывается путем искусственного раздувания его.**

Ответ: чванства

**19. Авторитет \_\_\_\_\_ образуется в случае преобладания приоритетов власти над приоритетами других потребностей и интересов основного персонала компании, клиентов или контрагентов.**

Ответ: подавления

**20. Личности \_\_\_\_\_ темперамента предпочитают быстроту, оперативность и личную инициативу при разработке и принятии управленческих решений.**

Ответ: холерического

**21. Личности \_\_\_\_\_ темперамента имеют более спокойный тип мыслительной деятельности. Они оперативны при разработке и принятии управленческих решений, однако индивидуализму предпочитают коллективное обсуждение ключевых проблем или ключевых элементов уже принятых ими решений.**

Ответ: сангвинического

**22. Личности \_\_\_\_\_ темперамента предпочитают получать задания в письменной форме и также сдавать выполненную работу. Они предпочитают затратить больше времени на разработку управленческого решения, чем на его реализацию.**

Ответ: флегматического

**23. Личности \_\_\_\_\_ темперамента очень ответственно подходят к разработке и принятию управленческих решений. Они пытаются учесть все возможные отрицательные последствия реализации решений как на уровне расчетов, так и на уровне интуиции. Иногда второстепенные проблемы (мелочи) возводятся ими в ранг первостепенных.**

Ответ: меланхолического

**24. \_\_\_\_\_ полномочий – это передача другому лицу или звену системы управления права принятия решения.**

Ответ: делегирование

**25. \_\_\_\_\_ среда организации – это совокупность субъектов и фактов, воздействующих на возможность организации достичь поставленных целей (сама организация, поставщики, посредники, потребители, конкуренты, инвесторы, финансово-кредитные учреждения, средства массовой информации, органы государственной и местной власти, рынки, субъекты хозяйствования и др.).**

Ответ: микроповнешняя

26. \_\_\_\_\_ среда организации – это совокупность факторов косвенного воздействия на все субъекты микроповнешней среды организации (политические, социальные, экономические, правовые, научно-технические, социально-культурные, природные, географические, демографические и др.).

Ответ: макроповнешняя

27. \_\_\_\_\_ факторы внешней среды организации характеризуют жизненный уровень населения, покупательскую способность разных слоев населения и организаций, демографические процессы, стабильность финансовой системы, инфляционные процессы и др.

Ответ: социально-экономические

28. \_\_\_\_\_ факторы внешней среды организации характеризуют законодательную систему, включая нормативно-правовую базу по защите окружающей природной среды, стандартизацию производства и потребления продукции, защиту прав потребителей, законодательное регулирование рекламной деятельности, регулирование внешних и внутренних взаимоотношений государственной и местной власти, систем управления.

Ответ: правовые

29. \_\_\_\_\_ факторы внешней среды организации характеризуют уровень стабильности политической обстановки, защиту государством интересов предпринимателей, его отношение к различным формам собственности и др.

Ответ: политические

30. \_\_\_\_\_ макросреды организации характеризуется неполнотой или неточностью информации о текущем или перспективном состоянии элементов внешней среды, об условиях реализации решения, в том числе о связанных с ними затратах и результатах.

Ответ: неопределенность

*Дайте развернутый ответ*

31. Назовите и раскройте кратко основные признаки присущие решению.

Ответ: Решению присущи следующие признаки: • возможность выбора из множества альтернативных вариантов: если нет альтернатив, значит, нет и выбора, а нет выбора, то нет и решения; • наличие цели: бесцельный выбор не рассматривается как решение; • необходимость волевого акта ЛПР через выбор решения, так как ЛПР формирует решение через борьбу мотивов и мнений.

32. Назовите шесть составляющих профессионального решения.

Ответ: Шесть составляющих профессионального решения: – субъект (инициатор) решения (руководитель, специалист, конкретный человек, отдел, компания); – объект решения (исполнитель) (подчиненный, специалист, конкретный человек, отдел, компания); – предмет решения: конкретная тема, процесс или информация; – цель подготовки решения; – причины подготовки и реализации решения; – персонал или население, для которых готовятся или реализуются управленческие решения.

33. Как управленческие решения классифицируются по степени достижения целей.

Ответ: По степени достижения целей: • допустимое (приемлемое) – решение, удовлетворяющее ограничениям: ресурсным, правовым, морально-этическим; • оптимальное (наилучшее) – если решение обеспечивает экстремум (максимум или минимум) выбранного критерия для данной ситуации; • эффективное – характеризуется степенью достижения

ния целей к затратам на их достижение. Решение тем эффективнее, чем больше степень достижения целей и меньше затраты на их реализацию.

**34. Чем характеризуется подвижность внешней среды организации?**

Ответ: Подвижность внешней среды характеризуется быстротой изменения параметров или их обновления. Параметры подвижности: количество, время, качественные показатели.

**35. Назовите основные правила обеспечения сопоставимости альтернатив.**

Ответ: Основные правила обеспечения сопоставимости альтернатив: – количество альтернативных вариантов должно быть не менее трех; – в качестве базового варианта решения должен приниматься более новый по времени вариант решения. Остальные альтернативные варианты приводятся к базовому при помощи корректирующих коэффициентов; – формирование альтернативных вариантов должно осуществляться с учетом обеспечения высокого качества и эффективности управленческого решения; – для сокращения времени, повышения качества решения и снижения затрат рекомендуют шире применять методы кодирования и современные технические средства информационного обеспечение принятия решения.

**36. Перечислите наиболее общие источники неопределенности при прогнозировании.**

К наиболее общим источникам неопределенности при прогнозировании относят: 1. Невозможность учета всех взаимодействий, определяющих эволюцию объекта.. 2. Неполнота и неточность наших знаний о законах природы и общества. 3. Неоднозначность причинно-следственных связей. 4. При прогнозировании социально-экономических процессов очень актуален вопрос о мере и границе прогноза.

**37. Перечислите основные принципы организации работ по прогнозированию.**

Ответ: Основными принципами организации работ по прогнозированию являются: адресность; сбалансированность; параллельность; непрерывность; прямоточность; адекватность; управляемость; альтернативность; адаптивность.

**38. Назовите факторы, влияющие на выбор метода разработки альтернатив.**

Ответ: К факторам, влияющим на выбор метода разработки альтернатив, относятся следующие: – наличие информации о структуре системы и внешней среде (информация может быть полной, неполной или отрывочной); – уровень представления информации (описание качественное, количественное и неопределенное, например, фреймовое); – размерность задач (малая, средняя и большая).

**39. Что такое синектика?**

Ответ: Синектика – это метод прогнозирования по аналогии, перенесения выводов относительно некоторых признаков с одного предмета на другой.

**40. На каких двух подходах базируется страхование управленческого решения?**

Ответ: страхование управленческого решения базируется на двух подходах: – стоимость или цена подготовленного управленческого решения; – стоимость возможных убытков при реализации управленческого решения.

**41. Какие составляющие подразумевает страхование профессионализма персонала?**

Ответ: Страхование профессионализма включает две составляющие: – страхование интеллектуальной собственности, созданной специалистом как части нематериальных активов; – страхование пребывания специалиста в должности.

**42. Что такое оферта?**

Ответ: Оферта – решение, обычно коммерческого характера, о предложении конкретному или любому лицу заключить сделку на указанных условиях.

**43. Что такое прейскурант?**

Ответ: Прейскурант – справочник, включающий цены, тарифы на товары и услуги.

**44. Что такое Устав?**

Ответ: Устав – набор правил, регулирующих деятельность каких-либо организаций, установленный государственными, международными или общественными организациями.

**45. Что такое рекомендательное письмо?**

Ответ: Рекомендательное письмо – решение авторитетного специалиста поручиться за какого-либо человека, компании или деятельность перед потенциальным или конкретным работодателем, поставщиком или потребителем.

**46. Что такое принуждение?**

Ответ: Принуждение – деловая беседа, проводимая руководителем с целью осознанно заставить работника выполнить путем угроз или повышенного вознаграждения.

**47. Что такое разъяснение?**

Ответ: Разъяснение – деловая беседа, проводимая руководителем с целью объяснить, сделать более понятным суть и содержание УР.

**48. Что такое совещание?**

Ответ: Совещание – коллективная деловая беседа, проводимая с целью оперативного доведения до подчиненных конкретных задач, использования коллективного разума, обмена информацией и накопленным опытом для выполнения важных управленческих решений.

**49. Что такое личный пример?**

Ответ: Личный пример – действия руководителя в среде подчиненных по заранее подготовленному сценарию для развития у них эффекта подражания авторитетам в технике выполнения управленческого решения.

**50. Что такое выписка?**

Ответ: Выписка – законченный фрагмент какого-либо документа.

## **4 ПОРЯДОК ПРОВЕДЕНИЯ ПОВТОРНОЙ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**

Форма промежуточной аттестации по дисциплине экзамен.

Фонд оценочных средств для проведения повторной промежуточной аттестации формируется из числа оценочных средств по темам, которые не освоены студентом.

*Примечание:*

Дополнительные контрольные испытания проводятся для студентов, набравших менее **50 баллов** (в соответствии с «Положением о модульно-рейтинговой системе»).

**Таблица 11 – Критерии оценки сформированности компетенций**

| Код и наименование индикатора достижения компетенции (части компетенции) | Критерии оценивания сформированности компетенции (части компетенции) |
|--|--|
|--|--|

|  |   |
|--|---|
|  | <p>на базовом уровне</p> <p>соответствует оценке «удовлетворительно»<br/>50-64% от максимального балла</p>  |
| <p>ИД-1опк-з Объективно оценивает динамичную, кросс-культурную среду принятия и реализации управленческих решений</p> <p>ИД-2опк-з Формулирует и обосновывает организационно-управленческие решения, определяя процесс их реализации и прогнозируя оценку результативности</p> | <p>владеет материалом по теме, но допускает неточности при формулировке базовых понятий принятия и реализации управленческих решений, испытывает затруднения при поиске и анализе информации для решения поставленных организационно-управленческих задач, превышая установленное время испытывает затруднения при определении процесса реализации и прогноза оценки результативности управленческих решений.</p> |