

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Волхонов Михаил Станиславович
Должность: Ректор
Дата подписания: 16.06.2025 11:07:49
Уникальный программный ключ:
40a6db1879d6a9ee29ec8e0ffb2f95e4614a0998

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
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 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

№ п/п	Модуль дисциплины	Формируемые компетенции или их части	Оценочные материалы 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	
	ИД-1 _{ОПК-3} Объективно оценивает динамичную, кросс-культурную среду принятия и реализации управленческих решений ИД-2 _{ОПК-3} Формулирует и обосновывает организационно-управленческие решения, определяя процесс их реализации и прогнозируя оценку результативности	Тестирование
	Технология разработки управленческих решений	
	ИД-1 _{ОПК-3} Объективно оценивает динамичную, кросс-культурную среду принятия и реализации управленческих решений ИД-2 _{ОПК-3} Формулирует и обосновывает организационно-управленческие решения, определяя процесс их реализации и прогнозируя оценку результативности	Тестирование
	Целеполагание при разработке управленческих решений	
	ИД-1 _{ОПК-3} Объективно оценивает динамичную, кросс-культурную среду принятия и реализации управленческих решений ИД-2 _{ОПК-3} Формулирует и обосновывает организационно-управленческие решения, определяя процесс их реализации и прогнозируя оценку результативности	Тестирование
	Групповые методы принятия управленческих решений	
	ИД-1 _{ОПК-3} Объективно оценивает динамичную, кросс-культурную среду принятия и реализации управленческих решений ИД-2 _{ОПК-3} Формулирует и обосновывает организационно-управленческие решения, определяя процесс их реализации и прогнозируя оценку результативности	Тестирование, задание
	Многокритериальный выбор и экспертные оценки	
	ИД-1 _{ОПК-3} Объективно оценивает динамичную, кросс-культурную среду принятия и реализации управленческих решений ИД-2 _{ОПК-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-1 _{ОПК-3} Объективно оценивает динамичную, кросс-культурную среду принятия и реализации управленческих решений ИД-2 _{ОПК-3} Формулирует и обосновывает организационно-управленческие решения, определяя процесс их реализации и прогнозируя оценку результативности	Тестирование
	Разработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска	
	ИД-1 _{ОПК-3} Объективно оценивает динамичную, кросс-культурную среду принятия и реализации управленческих решений ИД-2 _{ОПК-3} Формулирует и обосновывает организационно-управленческие решения, определяя процесс их реализации и прогнозируя оценку результативности	Тестирование
	Оценка качества и эффективности управленческих решений	
	ИД-1 _{ОПК-3} Объективно оценивает динамичную, кросс-культурную среду принятия и реализации управленческих решений ИД-2 _{ОПК-3} 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 ЛППР

+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 относятся 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

+коллегиальное

коллективное

нет правильного варианта ответа

Организационно-управленческие решения, определяющие принципиальные аспекты 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 единоначалия

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 управленческого решения - это:

инструмент управленческой деятельности

продукт управленческой деятельности

+выбранный (утвержденный) вариант управленческих 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 управленческих 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;

+коллегиальное;

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-1 _{ОПК-3} Объективно оценивает динамичную, кросс-культурную среду принятия и реализации управленческих решений ИД-2 _{ОПК-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 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 «рыбьи кости»

+ диаграмма Де Боно

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-1 _{ОПК-3} Объективно оценивает динамичную, кросс-культурную среду принятия и реализации управленческих решений ИД-2 _{ОПК-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 поставленных организационно-управленческих задач, уверенно планирует возможные варианты решения задачи при определении процесса

			реализации и прогноза оценки результативности управленческих 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:

кооперирующимися

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 организации;
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-1 _{ОПК-3} Объективно оценивает динамичную, кросс-культурную среду принятия и реализации управленческих решений ИД-2 _{ОПК-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:

коллегиальное;
+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 изменений 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 Боно
 + «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» 50-64% от максимального балла	соответствует оценке «хорошо» 65-85% от максимального балла	соответствует оценке «отлично» 86-100% от максимального балла
ИД-1опк-3 Объек-	владеет материалом	по существу отвечает	принимает активное

<p>тивно оценивает динамичную, кросс-культурную среду принятия и реализации управленческих решений</p> <p>ИД-2_{ОПК-3} Формулирует и обосновывает организационно-управленческие решения, определяя процесс их реализации и прогнозируя оценку результативности</p>	<p>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>	<p>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.</p>	<p>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.</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-1 _{ОПК-3} Объективно оценивает динамичную, кросс-культурную среду принятия и реализации управленческих решений	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
ИД-2 _{ОПК-3} Формулирует и обосновывает организационно-управленческие ре-			

шения, определяя процесс их реализации и прогнозируя оценку результативности	управленческих задач, превышая установленное время испытывает затруднения при определении процесса реализации и прогноза оценки результативности управленческих решений.	организационно-управленческих задач, за установленное время возможных решений, допускает неточности при определении процесса реализации и прогноза оценки результативности управленческих 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 управленческих 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 за-
падной 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 ситуационно-
го анализа:**

- факторный анализ
- мозговая атака
- +многомерное шкалирование
- двухтуровое 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 управленче-
ских 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-1 _{опк-3} 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-2_{ОПК-3} 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 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 наступления риска

определение мер снижения степени риска

К приемам управления рисками относятся:

разработка конкурентной политики фирмы

разработка программы рискованной инвестиционной деятельности

построение экспертных кривых

+ избегание, 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

спекулянт

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-1_{ОПК-3} Объективно оценивает динамичную, кросс-культурную среду принятия и реализации управленческих решений</p> <p>ИД-2_{ОПК-3} 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>	<p>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.</p>	<p>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.</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 наступления 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 ме- сяц, млн. руб.	Прибыль, млн. руб.
----------------------	--	---------------------------------------	--------------------

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

Т р е б у е т с я : 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» 50-64% от максимального балла	соответствует оценке «хорошо» 65-85% от максимального балла	соответствует оценке «отлично» 86-100% от максимального балла
ИД-1 _{ОПК-3} Объективно оценивает динамичную, кросс-культурную среду принятия и реализации управленческих решений ИД-2 _{ОПК-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 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:

процесс 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: микровнешняя

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

Ответ: макровнешняя

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 достиже-

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 обеспечения 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; прямооточность; 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, компанию 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)
--	--

	на базовом уровне
	соответствует оценке «удовлетворительно» 50-64% от максимального балла
<p>ИД-1_{ОПК-3} Объективно оценивает динамичную, кросс-культурную среду принятия и реализации управленческих решений</p> <p>ИД-2_{ОПК-3} 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>