


Министерство сельского хозяйства Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего  
образования  
«Кузбасская государственная сельскохозяйственная академия»  
Кафедра менеджмента и агробизнеса

УТВЕРЖДЕН  
на заседании кафедры  
« 28 » августа 2023г., протокол № 1  
заведующий кафедрой

 А.В. Видякин  
(подпись)

# ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

ПРИЛОЖЕНИЕ К РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Б1.О.1.18 МЕТОДЫ РАЗРАБОТКИ И ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

для студентов по направлению подготовки бакалавриата

Направление 38.03.02 Менеджмент  
Профиль: Управление бизнесом

Разработчик: Латков Н.Ю.

Кемерово 2023

## СОДЕРЖАНИЕ

1 ПОКАЗАТЕЛИ И КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ, ОПИСАНИЕ ШКАЛ ОЦЕНИВАНИЯ .....	3
1.1 Перечень компетенций .....	3
1.2 Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования .....	4
1.3 Описание шкал оценивания .....	6
1.4 Общая процедура и сроки проведения оценочных мероприятий .....	7
2 ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ .....	9
2.1 Текущий контроль знаний студентов .....	9
2.3 Типовой вариант экзаменационного тестирования .....	22
Тестовые задания для проверки компетенции ОПК-3 31 .....	22
Тестовые задания для проверки компетенции ОПК-3 У1 .....	23
Тестовые задания для проверки компетенции ОПК-3 В1 .....	24
Тестовые задания для проверки компетенции ОПК-3 32 .....	24
Тестовые задания для проверки компетенции ОПК-3В2 .....	25
Тестовые задания для проверки компетенции ОПК-3 У2 .....	26
3 МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ .....	28

# 1 ПОКАЗАТЕЛИ И КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ, ОПИСАНИЕ ШКАЛ ОЦЕНИВАНИЯ

## 1.1 Перечень компетенций

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

ОПК-3 способность разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия

## 1.2 Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования

Конечными результатами освоения программы дисциплины являются сформированные когнитивные дескрипторы «знать», «уметь», «владеть» (З1, У1, В1, З2, У2, В2, З3, У3, В3), расписанные по отдельным компетенциям. Формирование этих дескрипторов происходит в течение изучения дисциплины по этапам в рамках различного вида занятий и самостоятельной работы.

Таблица 1 – Соответствие этапов (уровней) освоения компетенции планируемым результатам обучения и критериям их оценивания

Этап (уровень) освоения компетенции	Планируемые результаты обучения	Критерии оценивания результатов обучения			Оценочные средства
		1	2	3	
ОПК-3 Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	<p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками описания и анализа сущности проблемной ситуации, требований к принятию управленческого решения;</li> </ul> <p>В1</p> <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять граничные условия и критерильные требования к принимаемому решению; У1</li> </ul> <p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- существенные признаки проблемной ситуации и управленческого решения, классификацию управленческих решений, этапы и специфику процесса принятия управленческого решения; З1</li> </ul>	<p>В целом успешные, но не систематические знания о сущностных признаках проблемной ситуации и управленческого решения, классификации управленческих решений, этапах и специфике процесса принятия управленческого решения на основе анализа внешней и внутренней среды организации, выявления условий и критерильных требований к принимаемому решению</p>	<p>В целом успешные, но содержащие отдельные пробелы знания о сущностных признаках проблемной ситуации и управленческого решения, классификации управленческих решений, этапах и специфике процесса принятия управленческого решения на основе анализа внешней и внутренней среды организации, выявления условий и критерильных требований к принимаемому решению</p>	<p>Успешные и систематические знания о сущностных признаках проблемной ситуации и управленческого решения, классификации управленческих решений, этапах и специфике процесса принятия управленческого решения на основе анализа внешней и внутренней среды организации, выявления условий и критерильных требований к принимаемому решению</p>	<p>Собеседование, тест, разноуровневые задания и задачи, рефераты, экзаменационные материалы</p>
<p><b>Первый этап</b> (начало формирования) <i>Описывает и проводит объективный анализ проблемной ситуации</i></p>					

Этап (уровень) освоения компетенции	Планируемые результаты обучения	Критерии оценивания результатов обучения			Оценочные средства
		1	2	3	
<p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методами обоснования и оценки эффективности каждого варианта решения как соотношения между ожидаемым уровнем использования ресурсов и ожидаемой ценностью с учетом требований заинтересованных сторон;</li> </ul> <p><b>В1</b></p> <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>анализировать требования заинтересованных сторон, осуществлять обоснование и объективную оценку множества альтернативных вариантов решения, принимать решение в его проектной полноте на основе знания технологий, принципов и методов организационно-управленческих решений</li> </ul> <p><b>У1</b></p> <p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- технологии, принципы и методы разработки организационно-управленческих решений, основные критерии и ограничения выбора организационно-управленческих решений;</li> </ul> <p><b>З1</b></p>	<p>В целом успешное, но не систематическое умение анализировать требования заинтересованных сторон, осуществлять обоснование и объективную оценку множества альтернативных вариантов решения, принимать решение в его проектной полноте на основе знания технологий, принципов и методов организационно-управленческих решений</p>	<p>В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение анализировать требования заинтересованных сторон, осуществлять обоснование и объективную оценку множества альтернативных вариантов решения, принимать решение в его проектной полноте на основе знания технологий, принципов и методов организационно-управленческих решений</p>	<p>Успешное и систематическое умение анализировать требования заинтересованных сторон, осуществлять обоснование и объективную оценку множества альтернативных вариантов решения, принимать решение в его проектной полноте на основе знания технологий, принципов и методов организационно-управленческих решений</p>	<p>Собеседование, тест, разноуровневые задания и задачи, рефераты, экзаменационные материалы</p>	

Этапы формирования компетенций реализуются в ходе освоения дисциплины, что отражается в тематическом плане дисциплины.

### 1.3 Описание шкал оценивания

Для оценки составляющих компетенции при текущем контроле и промежуточной аттестации используется балльно-рейтинговая система оценок. При оценке контрольных мероприятий преподаватель руководствуется критериями оценивания результатов обучения (таблица 1), суммирует баллы за каждое контрольное задание и переводит полученный результат в вербальный аналог, руководствуясь таблицей 2 и формулой 1.

Таблица 2 – Сопоставление оценок когнитивных дескрипторов с результатами освоения программы дисциплины

Балл	Соответствие требованиям критерия	Выполнение критерия	Вербальный аналог	
1	2	3	4	
5	результат, содержащий полный правильный ответ, полностью соответствующий требованиям критерия	85-100% от максимального количества баллов	отлично	зачтено
4	результат, содержащий неполный правильный ответ (степень полноты ответа – более 75%) или ответ, содержащий незначительные неточности, т.е. ответ, имеющий незначительные отступления от требований критерия	75-84,9% от максимального количества баллов	хорошо	
3	результат, содержащий неполный правильный ответ (степень полноты ответа – до 75%) или ответ, содержащий незначительные неточности, т.е. ответ, имеющий незначительные отступления от требований критерия	60-74,9% от максимального количества баллов	удовлетворительно	
2	результат, содержащий неполный правильный ответ, содержащий значительные неточности, ошибки (степень полноты ответа – менее 60%)	до 60% от максимального количества баллов	неудовлетворительно	не зачтено
1	неправильный ответ (ответ не по существу задания) или отсутствие ответа, т.е. ответ, не соответствующий полностью требованиям критерия	0% от максимального количества баллов		

Расчет доли выполнения критерия от максимально возможной суммы баллов проводится по формуле 1:

$$A = \frac{\sum_{i=1}^n m_i k_i}{5 \cdot \sum_{i=1}^n m_i} \cdot 100\% \quad (1)$$

где  $n$  – количество формируемых когнитивных дескрипторов;  
 $m_i$  – количество оценочных средств  $i$ -го дескриптора;  
 $k_i$  – балльный эквивалент оцениваемого критерия  $i$ -го дескриптора;  
5 – максимальный балл оцениваемого результата обучения.

Затем по таблице 2 (столбец 3) определяется принадлежность найденного значения  $A$  (в %) к доле выполнения критерия и соответствующий ему вербальный аналог.

Вербальным аналогом результатов зачета являются оценки «зачтено / не зачтено», экзамена – «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно», которые заносятся в экзаменационную (зачетную) ведомость (в то числе электронную) и зачетную книжку. В зачетную книжку заносятся только положительные оценки. Подписанный преподавателем экземпляр ведомости сдаётся не позднее следующего дня в деканат, а второй хранится на кафедре.

В случае неявки студента на экзамен (зачет) в экзаменационной ведомости делается отметка «не явился».

#### 1.4 Общая процедура и сроки проведения оценочных мероприятий

Оценивание результатов обучения студентов по дисциплине осуществляется по регламентам текущего контроля и промежуточной аттестации.

Текущий контроль в семестре проводится с целью обеспечения своевременной обратной связи, для коррекции обучения, активизации самостоятельной работы студентов. Объектом текущего контроля являются конкретизированные результаты обучения (учебные достижения) по дисциплине.

Промежуточная аттестация предназначена для объективного подтверждения и оценивания достигнутых результатов обучения после завершения изучения дисциплины (или её части). Форма промежуточной аттестации по дисциплине определяется рабочим учебным планом.

Итоговая оценка определяется на основании таблицы 2.

Организация и проведение промежуточной аттестации регламентируется внутренними локальными актами.

#### Экзаменационное тестирование

Экзаменационное тестирование проводится в день экзамена в формате компьютерного тестирования в системе электронного обучения <http://moodle.ksai.ru/course/index.php?categoryid=3313>

Для проведения тестирования выделяется аудитория, оснащенная компьютерами с доступом в сеть интернет. В ходе выполнения теста использование конспектов лекций, методической литературы, мобильных устройств связи и других источников информации запрещено. Результаты студента, нарушившего правила проведения экзаменационного тестирования, аннулируются. Студенты имеют право делать черновые записи только на черновиках выданных преподавателем, при проверке черновые записи не рассматриваются.

Проверка теста выполняется автоматически, результат сообщается студенту сразу после окончания тестирования.

Итоговый тест состоит из 60 вопросов, скомпонованных случайным образом. Время тестирования 120 минут.

Студенты, не прошедшие промежуточную аттестацию по графику сессии, должны ликвидировать задолженность в установленном порядке.



## 2 ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ

### 2.1 Текущий контроль знаний студентов

#### Комплект вопросов для собеседования

Тема 1. Сущность и содержание управленческого решения. Роль решения в процессе управления

1. Раскройте содержание понятия «управленческие решения».
2. Опишите роль управленческих решений в процессах управления.
3. Раскройте понятия «проблема», «ситуация», «цель» и их значение в процессе принятия управленческих решений.
4. Перечислите основные характеристики управленческих решений.
5. Назовите основные принципы принятия управленческих решений.
6. Приведите типологию управленческих решений.
7. Приведите классификацию управленческих решений.
8. Назовите виды управленческих решений по уровню творческого вклада.
9. Перечислите основные требования к управленческим решениям.

#### *Тестовые задания*

1. Наиболее удачное определение управленческого решения - это:
  - а) инструмент управленческой деятельности;
  - б) продукт управленческой деятельности;
  - в) выбранный (утвержденный) вариант управленческих действий
  - г) форма воздействия субъекта на объект;
  - д) управленческий документ.
2. Юридическое свойство управленческого решения – это:
  - а) целенаправленность;
  - б) правомерность;
  - в) плановость;
  - г) коллегиальность.
3. Организационные свойства управленческого решения - это:
  - а) плановость;
  - б) последовательность;
  - в) целенаправленность;
  - г) правомерность.
4. Технологическое свойство управленческого решения - это:
  - а) комплексность;
  - б) стадийность;
  - в) целенаправленность;
  - г) актуальность.

5. Системное свойство управленческого решения - это:
- а) коллегиальность;
  - б) плановость;
  - в) комплексность;
  - г) актуальность.

Тема 2. Диагностика проблем. Виды обеспечения процесса принятия решения.  
Целевая ориентация решений

1. Назовите виды обеспечения процесса принятия управленческого решения
2. В чем состоит суть методологического обеспечения процесса принятия решения.
3. Дайте определение понятию «информация».
4. Перечислите виды информации.
5. Перечислите аспекты, в которых может быть представлена информация.
6. Какие требования предъявляются к качеству информации?
7. Какую роль играет системный подход при структуризации проблемы?
8. Какие внутренние факторы влияют на принятие и реализацию решений?
9. Опишите алгоритм принятия управленческого решения.
10. Подходы к принятию управленческих решений (интуитивный, основанный на суждениях и рациональный).
11. Основные этапы, стадии, операции рационального решения проблем.
12. Содержание и основные результаты разведывательной стадии процесса принятия управленческих решений.
13. Содержание и основные результаты проектной стадии процесса принятия управленческих решений.
14. Содержание стадии выбора и реализации управленческих решений.
15. Основные элементы процесса диагностики проблем.
16. Дерево проблем и методы его построения.
17. Профиль причин возникновения проблем и методы его построения.
18. Содержание анализа альтернатив действий.
19. Сущность ограничений и критериев в процессах принятия управленческих решений.
20. Значение целевой функции в процессе принятия управленческих решений.

*Тестовые задания*

1. Проблемное «свойство управленческого решения» - это:
  - а) срочность;
  - б) плановость;
  - в) актуальность;
  - г) последовательность разработки.
2. Группа решений, выделенная по степени повторяемости проблемы - это:
  - а) детерминированные и вероятностные;
  - б) глобальные и локальные;

- в) традиционные и нетипичные;
  - г) долгосрочные и краткосрочные.
3. Группа решений, выдел по содержанию проблемы - это:
- а) традиционные и нетипичные;
  - б) экономические и научно-технические;
  - в) формализованные и неформализованные;
  - г) детерминированные и вероятностные.
4. Вероятностные решения – это решения, принятые в условиях:
- а) конкуренции;
  - б) риска;
  - в) спада производства;
  - г) неопределенности.
5. Детерминированные решения – это решения, принятые в условиях:
- а) риска;
  - б) стабилизации производства;
  - в) определенности;
  - г) конкуренции.

### Тема 3. Процесс принятия решения: этапы, процедуры. Принятие рационального решения

1. Дайте определение термину «модель».
2. Охарактеризуйте классификацию моделей.
3. Из каких этапов состоит процесс реализации управленческого решения?
4. Охарактеризуйте этап подготовки управленческого решения.
5. Охарактеризуйте этап принятия управленческого решения.
6. Охарактеризуйте этап реализации управленческого решения.

#### *Тестовые задания*

1. Элементы технологии принятия решений - это:
  - а) психологические феномены;
  - б) методы разработки;
  - в) стили управления;
  - г) последовательность стадий разработки;
  - д) дерево целей.
2. Управленческие действия, выполненные на стадии анализа ситуации - это:
  - а) формулировка проблемы;
  - б) сбор информации;
  - в) сопоставление вариантов решения;
  - г) сравнение фактических параметров организации с плановыми.
  - д) дерево целей.
3. Управленческие действия, выполняемые на стадии идентификации проблемы - это:

- а) определение сроков выполнения решения;
- б) выявление несоответствия между желаемым и фактическим состоянием организации;
- в) определение состава исполнителей решения;
- г) количественная характеристика резкого ухудшения динамики показателей организации.

4. Действия, выполняемые на стадии управления реализацией решения - это:

- а) сбор информации;
- б) распределение обязанностей между исполнителями;
- в) сравнение фактических результатов решения с запланированными;
- г) распределение ресурсов по срокам выполнения решения.

5. Действия, выполняемые на стадии оценки результатов решения - это:

- а) определение показателей для сравнения альтернативных вариантов;
- б) сравнение фактических сроков реализации решения с запланированными;
- в) мотивация исполнителей решения;
- г) определение фактического объема израсходованных ресурсов.

#### Тема 4. Принятие решений в условиях риска и неопределенности

1. Почему информация считается основой управленческих решений?
2. Определите понятия «определенность», «неопределенность» и «риск»?
3. Как оцениваются риски при управлении предприятием?
4. Какие виды рисков Вам известны?
5. Чем чистые риски отличаются от коммерческих рисков?
6. Какие методы снижения степени риска Вы знаете?
7. В каком виде оформляется информация для разработки управленческих решений?
8. В чем заключается метод страхования риска?

#### *Тестовые задания*

1. Признаки неопределенности - это:

- а) вероятностный характер развития ситуации;
- б) неполнота информации о ситуации;
- в) избыток информации;
- г) высокая изменчивость ситуации.

2. Признаки риска - это:

- а) слабая мотивация принятия, реализации решения;
- б) вероятность положительных отклонений результата решения;
- в) несовершенство контроля реализации решения;
- г) вероятность отрицательных отклонений результата решения.

3. Возможные способы преодоления неопределенности - это:

- а) совершенствование организации выполнения решения;
- б) повышение полноты информации;
- в) увеличение количества вариантов решения;

- г) повышение достоверности информации;
  - д) ориентация на прошлый опыт.
4. Определите характер соотношения риска и неопределенности:
- а) риск может быть причиной неопределенности;
  - б) неопределенность может быть причиной риска;
  - в) между этими явлениями нет связи;
  - г) риск и неопределенность – идентичные понятия.
5. Чистые риски - это:
- а) инфляционный;
  - б) природный;
  - в) транспортный;
  - г) валютный.

### Тема 5. Качество и эффективность управленческого решения, их оценка

1. Дайте определение понятию «качество УР».
2. Охарактеризуйте стратегии управления качеством УР.
3. Охарактеризуйте основные составляющие качества управленческой деятельности.
4. Охарактеризуйте качество организационной деятельности.
5. Охарактеризуйте процесс управления качеством УР.
6. Охарактеризуйте основные элементы, влияющие на качество УР.
7. Дайте определения понятиям «эффективность», «результативность», «производительность труда».
8. Охарактеризуйте основные составляющие эффективности УР.
9. Охарактеризуйте методы оценки экономической эффективности УР.

### *Тестовые задания*

1. Где формируется качество решения?
  - а) на стадии реализации;
  - б) на стадии разработки;
  - в) на всех стадиях;
  - г) на стадии утверждения.
2. Где формируется эффективность решения?
  - а) на стадии утверждения;
  - б) на стадии реализации;
  - в) на стадии разработки;
  - г) на всех стадиях.
3. Факторы научной обоснованности решения - это:
  - а) количество участников разработки решения;
  - б) полнота анализа проблемной ситуации;
  - в) ответственность исполнителей;
  - г) глубина анализа ситуации;

- д) методы анализа.
- 4. Факторы своевременности решения - это:
  - а) мотивация разработчиков решения;
  - б) форма разработки решения;
  - в) методы разработки решения;
  - г) контроль выполнения решения.
- 5. Факторы реальности решения - это:
  - а) наличие финансовых ресурсов;
  - б) сложность ситуации;
  - в) наличие материальных ресурсов;
  - г) мотивация исполнения.

Тема 6. Социально-психологические методы разработки управленческого решения. Этические основы разработки управленческого решения

1. Охарактеризуйте модель принятия решений Врума-Йеттона.
2. Охарактеризуйте роли руководителя по принятию решений.
3. Перечислите ограничения в работе руководителя.
4. Перечислите достоинства коллективного принятия решений.
5. Перечислите недостатки коллективного принятия решения.
6. Охарактеризуйте основные личностные характеристики, влияющие на РПУР.
7. Охарактеризуйте личностные характеристики руководителя, оказывающие влияние на РПУР.
8. Каково влияние авторитета личности на РПУР?
9. Охарактеризуйте разновидности характера авторитета.
10. Каково влияние темперамента человека на РПУР?
11. Охарактеризуйте особенности принятия решения в зависимости от типа темперамента.
12. Охарактеризуйте роль человеческого фактора в структуре объекта управления.

*Тестовые задания*

1. Психологические феномены оказывают на принятие решений:
  - а) только положительное влияние;
  - б) только отрицательное влияние;
  - в) нейтральное;
  - г) или положительное или отрицательное;
  - д) и положительное и отрицательное одновременно.
2. Причинами возникновения психологических феноменов могут быть:
  - а) характер проблемы;
  - б) условия разработки, утверждения решения;
  - в) сроки разработки;
  - г) особенности психики человека.
3. Психологический феномен Ф.Ирвана состоит:

- а) в стремлении уклониться от ответственности;
- б) в завышении значимости желаемого результата;
- в) в ложном согласии;
- г) в завышении вероятности желаемого результата.

4. Феномен «позитивного сдвига» состоит:

- а) в стремлении выбрать «любимое» решение;
- б) в большей рискованности групповых решений относительно индивидуальных;
- в) в сближении мнений членов группы;
- г) в поляризации мнений.

5. Феномен «излюбленной альтернативы» есть следствие:

- а) групповой формы принятия решений;
- б) стереотипного мышления руководителя;
- в) индивидуальной формы принятия решений;
- г) низкой квалификацией выбирающего решение.

## Тема 7. Организация и контроль выполнения управленческих решений

1. Понятие, функции и причины контроля управленческих решений.

2. В чем состоит объективная необходимость контроля за реализацией управленческих решений?

3. Назовите основные функции контроля и его классификация.

4. Назовите виды контроля реализации управленческих решений.

5. В чем состоит процесс контроля и его основные этапы.

### *Тестовые задания*

1. Стадии реализации решения - это:

- а) анализ состояния организации;
- б) контроль выполнения решения;
- в) выявление мнения работников о решении;
- г) разработка плана реализации решения.

2. Установите правильную последовательность стадий реализации решения:

- а) контроль выполнения решения;
- б) разработка плана реализации решения;
- в) оценка результатов реализации решения;
- г) управление реализацией.

3. Низкая эффективность реализации решения может проявляться в:

- а) корректировке решения;
- б) удлинении сроков реализации решения;
- в) увеличении сроков реализации решения;
- г) дополнительном анализе ситуации.

4. Процедуры стадии разработки плана реализации решения - это:

- а) выявление причин отклонений в ходе реализации;

- б) определение необходимого объема ресурсов;
  - в) внесение изменений в программу реализации решения;
  - г) определение количества исполнителей решения.
5. Процедуры стадии управления реализацией решения - это:
- а) распределение ресурсов по объектам и срокам;
  - б) оказание помощи исполнителям;
  - в) контроль за состоянием ситуации;
  - г) личное распоряительство.

#### Тема 8. Методы оптимизации управленческих решений: экономическое обоснование, моделирование, прогнозирование

1. В чем состоит метод оптимизации управленческих решений?
2. Раскройте экономическое обоснование управленческого решения.
3. Что такое определения понятиям «прогноз» и «прогнозирование».
4. Какие источники неопределенности выделяют при прогнозировании УР?
5. Каковы основные задачи прогнозирования УР?
6. Какие выделяют источники информации при прогнозировании УР?
7. Охарактеризуйте методы и принципы прогнозирования УР.
8. Какие выделяют этапы прогнозирования УР?
9. Дайте характеристику этапам прогнозирования УР.

#### *Тестовые задания*

1. Установите правильную последовательность стадий моделирования решений:
  - а) построение математической модели;
  - б) формирование дела моделирования;
  - в) определение состава факторов влияющих на ситуацию;
  - г) определение степени влияния факторов на ситуацию;
  - д) корректировка, обновление модели;
  - е) проверка адекватности модели и найденного решения.
2. Наиболее распространенные методы разработки, оптимизации решений - это:
  - а) статистический анализ;
  - б) методы моделирования;
  - в) агрегирование и декомпозиция;
  - г) методы экспертных оценок.
3. Ситуация для управления которой необходимо использовать модели теории игр - это:
  - а) образование очередей на остановках транспорта;
  - б) установление демпинговых цен конкурентами;
  - в) дефицит комплектующих изделий в организации;
  - г) изменение конкурентами характеристик продаваемой продукции.



4. Ситуация для управления которой необходимо использовать модели управления запасами - это:

а) превышение фактического объема готовой продукции на складе нормативного уровня;

б) установление конкурентами демпинговых цен;

в) несоответствие количества телефонных линий и спроса на услуги телефонной связи;

г) необходимость оптимизации структуры производственной программы, при заданном объеме ресурсов.

5. Ситуация для управления которой необходимо применить модель теории очередей - это:

а) нарушение договорных обязательств поставщика и покупателя;

б) недостаток операционистов в банке;

в) чрезмерные запасы готовой продукции на складе;

г) ухудшение рыночной конъюнктуры.

#### Тема 9. Анализ внешней среды и ее влияние на разработку управленческого решения

1. Охарактеризуйте факторы макровнешней среды организации.

2. Охарактеризуйте факторы микровнешней среды организации.

3. Охарактеризуйте основные свойства внешней среды организации.

4. В чем значение выявления управляемых факторов внешней среды организации в РПУР?

5. Дайте классификацию факторов хозяйственной деятельности с точки зрения их управляемости.

6. Охарактеризуйте этапы процесса формирования и адаптации субъекта хозяйствования к внешней среде.

7. С помощью каких методов обрабатывается информация о внешней среде?

8. Какие технические средства используются при подготовке и обработке информации о внешней среде?

#### *Тестовые задания*

1. Внешние факторы косвенного влияния - это:

а) поведение конкурентов;

б) состояние мировой экономики;

в) деятельность профсоюзов;

г) состояние национальной экономики.

2. Внешние факторы прямого влияния - это:

а) динамика объема, структуры спроса;

б) международные события;

в) условия, качество поставок ресурсов;

г) политические факторы.

3. Внешние факторы организации - это:

- а) организационная культура фирмы;
  - б) содержание законодательных документов;
  - в) возрастная структура станочного парка организации;
  - г) мировые достижения НТП.
4. Факторы создания неопределенности внешней среды организации - это:
- а) поведение конкурентов;
  - б) поведение поставщиков ресурсов;
  - в) поведение покупателей;
  - г) деятельность профсоюзов.
5. Факторы конкурентной силы поставщиков материальных ресурсов - это:
- а) рентабельность предприятий-поставщиков;
  - б) размер цены переключения на других клиентов для поставщика;
  - в) хозяйственный профиль поставщика;
  - г) уровень специализированности поставщика.

### Комплект разноуровневых задач и заданий

#### Тема 2. Диагностика проблем. Виды обеспечения процесса принятия решения. Целевая ориентация решений

Задание: Сформулировать управленческую проблему, требующую решения. Сформулировать цель решения. Предложить альтернативы действий, выбрать вариант решения. Выбрать и обосновать целевую технологию решения проблемы. Выбрать и обосновать процессорную технологию.

Выполнение задания:

1. Группа студентов разбивается на подгруппы не более 6 человек.
2. Каждая группа описывает управленческую ситуацию и формулирует проблему, требующую решения.
3. Первая подгруппа студентов ставит задачу перед второй подгруппой на разработку управленческого решения определенной проблемы, вторая перед третьей и т.д.
4. Каждая подгруппа решает поставленную перед ними задачу, выбирает и обосновывает выбор целевой процессорной технологии решения проблемы.
5. При обсуждении вариантов решения проблемы сначала рассматривается вариант решения поставленной перед группой проблемы, а затем вариант «авторов» проблемы.

#### Тема 3. Процесс принятия решения: этапы, процедуры. Принятие рационального решения

Задание. Фирма «Эдельвейс» была создана в 2015 году, в форме открытого акционерного общества. В его состав вошли: бизнес-центр, ресторан, три магазина, позднее, в 2016 году был организован, как самостоятельное подразделение, консультационный отдел.

Основными видами деятельности фирмы являются:

- розничная торговля промышленными и продовольственными товарами;
- организация общественного питания;
- предоставление услуг аренды помещений;
- оказание юридических услуг.

На фирме сложилась линейно-функциональная структура управления, представлена на рисунке 1.

Среднесписочная численность персонала составила 200 человек. При этом доля управленческого персонала – 14%, т.е. 28 человек. Фирма развивается, что отражают результаты финансового анализа. Однако, достижение поставленных в коммерческой деятельности задач во многом зависит от того, соответствует ли организационная структура выбранной стратегии рыночного развития фирмы.

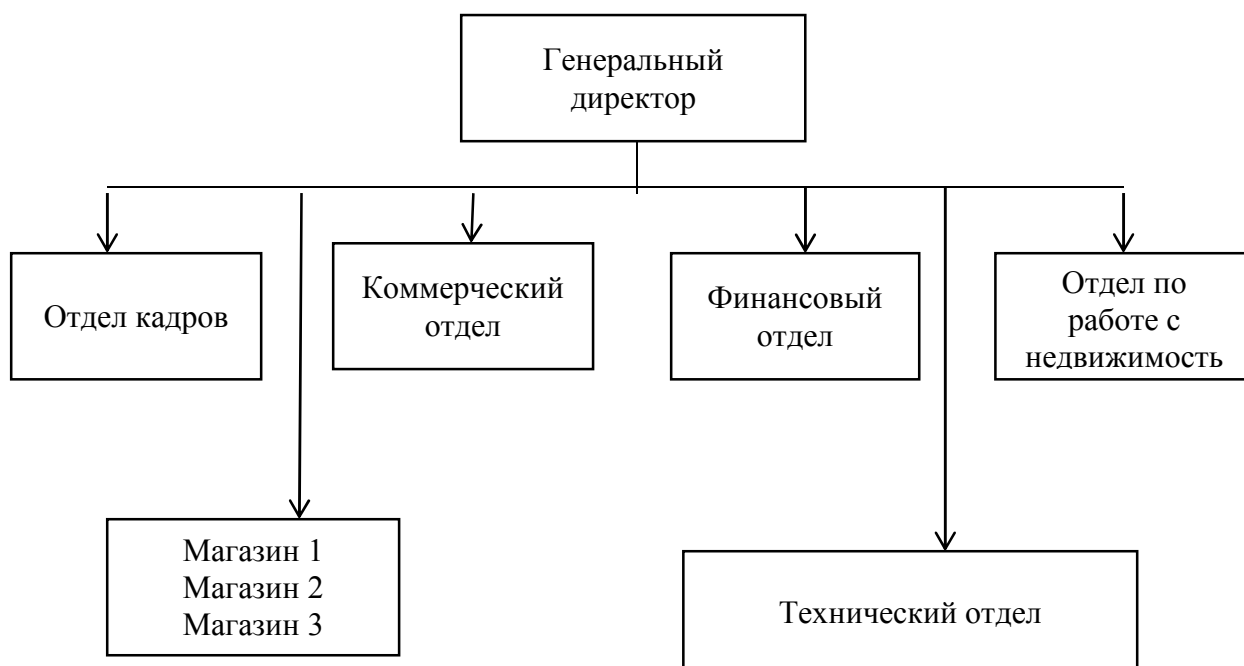


Рисунок 1 – Структура управления фирмой

Администрация фирмы задумалась об увеличении в ближайшее время эффективности и улучшении конкурентоспособности. В связи с этим появилась проблема, связанная с комплексным исследованием рынка. Однако в структуре управления не было ни отдела маркетинга, ни специалиста - маркетолога.

Директор поручил начальнику коммерческого отдела возглавить комиссию по перестройке организационной структуры. В комиссию вошли начальники отделов. Предложите свой вариант решения проблемы

#### Тема 4. Принятие решений в условиях риска и неопределенности

Задание. У предпринимателя появилась возможность работать самостоятельно. Имеется также предложение со стороны крупной компании работать у нее в качестве торгового агента по реализации промышленных товаров.

При первом варианте, если он будет работать самостоятельно, то его доход составит 700 тыс. руб. с вероятностью 60%, во втором – 200 тыс. руб. с вероятностью 40%. При работе торговым агентом заработная плата составит 400 тыс. руб. с вероятностью 80% и 300 тыс. руб. при самостоятельной работе с вероятностью 20%.

Определите, при каком варианте величина риска более высокая. Для окончательного выбора более приемлемого варианта базу исходных данных и результаты расчетов занесите в таблицу. Предложите свой вариант решения.

#### Тема 5. Качество и эффективность управленческого решения, их оценка.

Задание 1. Ситуация: Магазин не выполнил план реализации товаров.

Задание:

1. Построить цепочку событий по принципу причинно-следственной связи, которые привели к не выполнению плана.
2. Сформулировать проблему, возникшую в данной организации. Определить объект, субъект, связи и цель решения проблемы.
3. Определить альтернативы решения выявленной проблемы.
4. Выбрать вариант решения проблемы. Обосновать сделанный выбор.
5. Оценить качество управленческого решения.

Выполнение задания и обсуждение вариантов решения:

1. Каждым студентом самостоятельно выполняется пункт №1 задания. На выполнение задания отводится 15 минут. После выполнения задания студенты обсуждают 3 –4 варианта причинно –следственных связей. Устраняют не логичные элементы.

2. Студенты выбирают один из вариантов причинно-следственной связи (который обсудили и устранили не логичные элементы) и самостоятельно выполняют пункт №2 задания.

3. Обсуждается проблема, объект, связи и цель решения проблемы (3 –4 варианта).

4. Определение альтернатив решения проблемы осуществляется группами по 3 –4 человека.

5. При обсуждении альтернатив необходимо оценивать реальность вариантов решения проблемы, а также их взаимоисключаемость.

6. После обсуждения альтернатив студенты самостоятельно группами по 3 – 4 человека выбирают вариант решения.

7. Заслушивается и обсуждается обоснование выбранного варианта решения.

## 8. Обсуждается качество выбранного варианта решения.

Задание 2. Рассчитать экономическую эффективность управленческого решения в результате, которого коммерческая организация, имеющая годовой оборот 10 млн. рублей, благодаря проведению ряда мероприятий увеличила выручку на 11%.

Затраты на разработку управленческого решения составили 35 тысяч, а на его реализацию 220 тысяч рублей.

Расчет выполнить для трех значений прибыли на один рубль выручки. Величину прибыли на рубль выручки принять самостоятельно.

Задание 3. Рассчитать экономический эффект управленческого решения направленного на снижение товарных запасов коммерческой организации, на складах которой находилось не востребованной продукции на сумму 1750 тысяч рублей. Ежемесячные затраты на хранения товара составляют 10% от стоимости товара.

Прибыль от реализации составляет 20 копеек на рубль товарооборота. Разработкой данного решения занималась группа специалистов компании из пяти человек, которых на месяц освободили от другой работы.

Итогом работы группы стали три варианта действий, которые отличались затратами на реализацию и имели разную результативность (варианты решений представлены в таблице 1). Срок реализации всех проектов один месяц.

Определить, какой вариант управленческого решения является наиболее выгодным

Таблица 1- Варианты управленческих решений, направленных на сокращение товарных запасов

Вариант	Затраты на реализацию решения, тыс. руб.	Сокращение товарных запасов, %
1	150,0	96
2	35	75
3	15	81

Задание 4. Для сокращения убытков компании было принято решение по уценке товара общей стоимостью 1750 тысяч рублей, который оказался невостребованным. Ежемесячные затраты на хранения товара составляют 10% от стоимости товара. Прибыль от реализации составляет 30 копеек на рубль выручки от реализации.

Определить экономический эффект решения.

Расчет произвести по трем вариантам уценки (таблица 2) и результативности этого действия.

Таблица 2 - Варианты управленческих решений, направленных на сокращение товарных запасов, путем уценки товара, и их результативность

Вариант	Величина уценки товара, %	Сокращение товарных запасов, %
1	50	90
2	25	81
3	15	75

## Тема 7. Организация и контроль выполнения управленческих решений

Задание 1. В магазин с очередной партией товара поступили 2 бракованных пылесоса. Какое решение может принять товаровед?

Задание 2. Накануне праздников увеличивается поток покупателей в продуктовые магазины. Какое решение может принять руководство в этом случае.

Задание 3. В летний период в аптечном пункте резко сокращается объем продаж. Какое решение может принять руководитель аптеки, филиалом которой является этот пункт?

### 2.3 Типовой вариант экзаменационного тестирования

#### Вариант 1

#### Тестовые задания для проверки компетенции ОПК-3 31

1. Исследование операций это ...

- а) наука о количественных методах принятия управленческих решений;
- б) методы исследования различных видов межорганизационного взаимодействия;
- в) название совокупности математических моделей.

2. В задачи экономического анализа входят такие пункты, как ...

- а) оптимизация хозяйственной программы;
- б) разработка динамических рядов;
- в) определение оптимального ассортимента изделий;
- г) вскрытие закономерностей и тенденций развития.

3. Основные задачи функционально-стоимостного анализа заключаются в...

- а) достижении оптимального соотношения между полезным эффектом объекта и совокупными затратами за его жизненный цикл;
- б) оптимизации распределения хозяйственных ресурсов, раскрытия материала, определения напряженности норм;
- в) оптимизации хозяйственной программы, распределения ее по цехам и оборудованию и количеству продукции (работ);

г) нахождении совершенно новых технических решений за счет применения функционального подхода.

4. Наиболее удачное определение управленческого решения - это:

- а) инструмент управленческой деятельности;
- б) продукт управленческой деятельности;
- в) выбранный (утвержденный) вариант управленческих действий
- г) форма воздействия субъекта на объект;
- д) управленческий документ.

5. Юридическое свойство управленческого решения – это:

- а) целенаправленность;
- б) правомерность;
- в) плановость;
- г) коллегиальность.

6. Организационные свойства управленческого решения – это:

- а) плановость;
- б) последовательность;
- в) целенаправленность;
- г) правомерность.

7. Процедуры стадии оценки результатов реализации решения – это:

- а) разработка алгоритмов реализации решения;
- б) выявление причин отклонений в ходе реализации решения;
- в) прогнозирование сроков эффективного действия решения;
- г) внесение изменений в программу реализации решения.

#### Тестовые задания для проверки компетенции ОПК-3 У1

8. Установите правильную последовательность стадий реализации решения:

- а) контроль выполнения решения;
- б) разработка плана реализации решения;
- в) оценка результатов реализации решения;
- г) управление реализацией.

9. Установите правильную последовательность выполнения процедур различных стадий реализации решения:

- а) выявление фактической эффективности решения;
- б) определение комплекса необходимых работ;
- в) внесение изменений в программу реализации решения;
- г) личное распоряжение.

10. Установите правильную последовательность процедур оценочной стадии:

- а) разработка рекомендаций совершенствования разработки решения;
- б) сравнение фактических и заданных результатов решения;
- в) выявление необходимости в корректировке решения;
- г) сопоставление фактической и запланированной ресурсоемкости решения;
- д) выявление необходимости в совершенствовании организации выполнения решения.

Тестовые задания для проверки компетенции ОПК-3 В1

11. Установите правильную последовательность стадий принятия решений:

- а) контроль реализации решений;
- б) управление реализацией решений;
- в) выбор альтернативы;
- г) оценка результатов решения;
- д) согласование решения.

12. Установите правильную последовательность стадий японской модели принятия решений:

- а) передача документа «рингисё» с нижестоящих уровней вышестоящим;
- б) идентификация проблемы;
- в) ознакомление с документом «рингисё» работников нижнего уровня организации;
- г) разработка документа «рингесё»;
- д) ознакомление с документом «рингесё» высшего руководства организации.

Тестовые задания для проверки компетенции ОПК-3 32

13. Какие виды сравнений не входят в анализ сравнений?

- а) отчетные показатели с плановыми показателями;
- б) отчетные показатели с показателями предшествующего периода;
- в) показатели качества с показателями работы за каждый день.

14. Какой из методов анализа предполагает сопоставление взаимосвязанных показателей хозяйственной деятельности с целью выявления и измерения их взаимного влияния ...

- а) метод цепных подстановок;
- б) графический метод;
- в) балансовый метод.

15. Приём динамических рядов предполагает...

- а) использование для обобщающей характеристики экономических явлений;



- б) показ последовательных значений показателей;
- в) вскрытие закономерностей и тенденций развития;
- г) изучение всей совокупности явлений.

16. Где формируется качество решения?

- а) на стадии реализации;
- б) на стадии разработки;
- в) на всех стадиях;
- г) на стадии утверждения.

17. Наиболее распространенные методы разработки, оптимизации решений – это:

- а) статистический анализ;
- б) методы моделирования;
- в) агрегирование и декомпозиция;
- г) методы экспертных оценок.

18. Внешние факторы косвенного влияния – это:

- а) состояние мировой экономики;
- б) состояние национальной экономики.
- в) деятельность профсоюзов;
- г) поведение конкурентов.

19. В узком понимании принятие решений отождествляется:

- а) со всем процессом управления;
- б) с выбором наилучшего решения из множества альтернатив;
- в) с личностью руководителя.

### Тестовые задания для проверки компетенции ОПК-3В2

20. Какое требование к информации является наиболее важным для принятия управленческого решения?

- а) достоверность;
- б) релевантность;
- в) своевременность

21. Какие научные дисциплины являются основой теории систем:

- а) системный анализ;
- б) исследование операций;
- в) кибернетика.

22. Цели организации должны быть ...

- а) конкретными и измеримыми;
- б) взаимно поддерживающими;

в) коллективными;

23. Методы экспертного прогнозирования используется в случае ...

- а) недостатка количественной информации;
- б) краткого срока прогнозирования;
- в) изменения текущей обстановки.

24. В третий блок этапов разработки и реализации управленческого решения включены:

- а) коллективная экспертная оценка;
- б) контроль реализации плана;
- в) генерирование альтернативных вариантов решений;
- г) разработка сценариев развития ситуации.

25. Причинами корректировки плана являются ...

- а) результаты мониторинга;
- б) применение современных управленческих технологий;
- в) изменение прогноза развития ситуации

26. Какие из перечисленных факторов влияют на риск ...

- а) субъективные;
- б) коллективные;
- в) объективные.

Тестовые задания для проверки компетенции ОПК-3 У2

27. Какие причины способствуют появлению неопределенности...

- а) количественная;
- б) качественная;
- в) профессиональная (связанная с профессионализмом ЛПР);
- г) стоимостная.

28. Какими факторами характеризуется природа риска в современной рыночной экономике ...

- а) ограниченной сферой регулирования государством хозяйственной деятельности;
- б) высоким уровнем профессионализма руководящего состава организации;
- в) конкурентной борьбой товаропроизводителей;
- г) большим количеством принимаемых законов.

29. Сущность неопределенности проявляется ...

- а) в введении вероятностных оценок;
- б) отсутствии способов оценки вероятности наступления возможных состояний;

в) склонностях ЛПР.

30. Средний вид риска определяется величиной в ...

- а) До 5%;
- б) 5-10%;
- в) 11-20%.

31. Сложность создания центров принятия решений определяется:

- а) трудностью формирования руководства центров;
- б) необходимостью распределения ресурсов;
- в) необходимостью распределения полномочий и ответственности;
- г) формированием взаимоотношений центров по вертикали и горизонтали.

32. Признаки невысокой степени самостоятельности нижних уровней организации - это:

- а) обязательность информирования высших уровней управления организации о решениях;
- б) необходимость предварительного согласования с высшими уровнями;
- в) периодический контроль со стороны высших органов;
- г) самостоятельность принятия решений.

33. Иерархические группы отличаются от паритетных:

- а) количеством участников группы;
- б) наличием механизма управления;
- в) уровнем квалификации членов группы;
- г) наличием лидерства в группе.

Ключ к тестам:

1 а	11 в, д, б, а, г	21 а, в	31 б, в, г
2а, б	12 б, г, в, а, д	22 а, б	32 б
3 а, г	13 в	23 а	33 б, г
4 в	14 в	24 а, б	
5 б	15 б, в	25 а, в	
6 а, в	16 б	26 а, б	
7 а, в	17 б, г	27 а, в, г	37 б, в, г, а, е, д
8 б, г, а, в	18 а, б	28 а, в	38 в, а, д, г, б
9 б, г, в, а	19 б	29 б	39 б, г, а, д, в, е
10 б, г, в, а, д	20 б	30 б	40 а2, б3, в4, л

### 3 МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ

Оценка знаний по дисциплине проводится с целью определения уровня освоения предмета, включает:

- контрольные работы;

Оценка качества подготовки на основании выполненных заданий ведется преподавателям (с обсуждением результатов), баллы начисляются в зависимости от соответствия критериям таблицы 1.

Оценка качества подготовки по результатам самостоятельной работы студента ведется:

1) преподавателем – оценка глубины проработки материала, рациональность и содержательная ёмкость представленных интеллектуальных продуктов, наличие креативных элементов, подтверждающих самостоятельность суждений по теме;

2) группой – в ходе обсуждения представленных материалов;

3) студентом лично – путем самоанализа достигнутого уровня понимания темы.

По дисциплине предусмотрены формы контроля качества подготовки:

- текущий (осуществление контроля за всеми видами аудиторной и внеаудиторной деятельности студента с целью получения первичной информации о ходе усвоения отдельных элементов содержания дисциплины);

- промежуточный (оценивается уровень и качество подготовки по конкретным разделам дисциплины).

Результаты текущего и промежуточного контроля качества выполнения студентом запланированных видов деятельности по усвоению учебной дисциплины являются показателем того, как студент работал в течение семестра. Итоговый контроль проводится в форме промежуточной аттестации студента – экзамена (зачета).

Текущий контроль успеваемости предусматривает оценивание хода освоения дисциплины, промежуточная аттестация обучающихся – оценивание результатов обучения по дисциплине, в том посредством испытания в форме экзамена (зачета).

Для оценки качества подготовки студента по дисциплине в целом составляется рейтинг – интегральная оценка результатов всех видов деятельности студента, осуществляемых в процессе ее изучения. Последняя представляется в балльном исчислении согласно таблице 2.

Контрольная работа является частью обязательной самостоятельной работы и выполняется в установленные сроки. Преподаватель проверяет правильность выполнения контрольной работы студентом и сделанных выводов, контролирует знание студентом пройденного материала с помощью собеседования или тестирования.

Проработка конспекта лекций и учебной литературы осуществляется студентами в течение всего семестра, после изучения новой темы. К экзамену допускаются студенты, выполнившие все виды текущей аттестации – практические занятия, задание для самостоятельной работы.