

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Таскаев Сергей Валерьевич  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 17.09.2025 09:48:53  
Уникальный программный ключ:  
04c19ed8bb98f506c077a486b9a07880837b27



Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Факультет экономики и управления  
Кафедра инноватики и управления

Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине «Методы принятия управленческих решений» по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика» профилю «Инженерная экономика и промышленная коммерция» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 1	стр. 1	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____
----------------------	--------	------------------------	---------------

**Фонд оценочных средств  
для промежуточной аттестации  
по дисциплине**

**МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

**Направление подготовки (специальность)  
38.03.01 «Экономика»**

**Направленность (профиль)  
«Инженерная экономика и промышленная коммерция»**

**Присваиваемая квалификация (степень)  
бакалавр**

**Форма обучения  
очно-заочная**

Челябинск 2025 г.



Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Факультет экономики и управления  
Кафедра инноватики и управления

Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине «Методы принятия управленческих решений» по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика» профилю «Инженерная экономика и промышленная коммерция» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 1	стр. 2	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____
----------------------	--------	------------------------	---------------

## Содержание

- 1. Паспорт фонда оценочных средств**
- 2. Перечень формируемых компетенций**
  - 2.1. Компетенции, закреплённые за дисциплиной**
- 3. Содержание оценочных средств по дисциплине**
  - 3.1 Виды оценочных средств**
  - 3.2. Содержание оценочных средств**
- 4. Порядок проведения и критерии оценивания промежуточной аттестации**
  - 4.1. Порядок проведения промежуточной аттестации (экзамена)**
  - 4.2. Критерии оценивания промежуточной аттестации по видам оценочных средств**
  - 4.3. Результаты промежуточной аттестации и уровни сформированности компетенций**



Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Факультет экономики и управления  
Кафедра инноватики и управления

Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине «Методы принятия управленческих решений» по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика» профилю «Инженерная экономика и промышленная коммерция» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 1	стр. 3	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____
----------------------	--------	------------------------	---------------

## 1. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Направление подготовки: 38.03.01 Экономика

Направленность (профиль) «Инженерная экономика и промышленная коммерция»

Дисциплина: Методы принятия управленческих решений

Семестр (семестры) изучения: 5 семестр

Форма промежуточной аттестации: экзамен

Для очной формы обучения применяется балльно-рейтинговая система оценивания.

## 2. ПЕРЕЧЕНЬ ФОРМИРУЕМЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

### 2.1. Компетенции, закреплённые за дисциплиной

Изучение дисциплины «Методы принятия управленческих решений» направлено на формирование следующих компетенций:

Коды компетенции (по ФГОС ВО)	Содержание компетенций согласно ФГОС ВО	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
-------------------------------	---	---



Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Факультет экономики и управления  
Кафедра инноватики и управления

Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине «Методы принятия управленческих решений» по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика» профилю «Инженерная экономика и промышленная коммерция» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 1	стр. 4	Первый экземпляр	КОПИЯ №
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><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- основы принятия организационно-управленческих решений;</li><li>- виды ответственности за принимаемые решения;</li><li>- приемы разработки и методы выбора альтернатив при принятии управленческих решений в условиях неопределенности и риска,</li><li>- особенности принятия управленческих решений в условиях неопределенности и риска.</li></ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- анализировать социально-экономические проблемы и процессы в организации;</li><li>- находить организационно-управленческие и экономические решения;</li><li>- оценивать условия и последствия управленческих решений и действий с позиции социальной ответственности;</li><li>- планировать, организовывать и контролировать свою профессиональную деятельность;</li><li>- осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности на основе их делегирования;</li><li>- выбирать управленческое решение в условиях</li></ul>	



Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Факультет экономики и управления  
Кафедра инноватики и управления

Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине «Методы принятия управленческих решений» по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика» профилю «Инженерная экономика и промышленная коммерция» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 1	стр. 5	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____
----------------------	--------	------------------------	---------------

		<p>противоречивых требований, в том числе в условиях неопределенности и риска.</p> <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- навыками разработки алгоритмов реализации управленческих решений;</li><li>- навыками применения методов оценки последствий принятия управленческих решений;</li><li>- навыками разработки управленческого решения в условиях неопределенности и риска,</li><li>- навыками оценки качества и эффективности управленческого решения в условиях неопределенности и риска.</li></ul>
--	--	---

### 3. СОДЕРЖАНИЕ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

#### 3.1 Виды оценочных средств

№ п/п	Код компетенции/ планируемые результаты обучения	Контролируемые темы, разделы	Наименование оценочного средства для текущего контроля	Наименование оценочного средства на промежуточной аттестации/№ задания
1.	ОПК-3 Знать: - основы принятия организационно-управленческих решений; - особенности принятия управленческих решений в условиях неопределенности и риска	Процесс управления и управленческие решения	- вопросы для устного опроса (собеседования); - тестовые задания.	Тестовые задания №1-9; теоретические вопросы для собеседования (экзамена) №1-4.
2.	ОПК-3 Знать: - основы принятия организационно-управленческих решений; - особенности принятия управленческих решений в условиях неопределенности и риска Уметь: - анализировать социально-экономические проблемы и процессы в организации; - находить организационно-управленческие и экономические решения; - выбирать управленческое решение в условиях противоречивых требований, в том числе в условиях неопределенности и риска	Классификация и типология управленческих решений	- вопросы для устного опроса (собеседования); - практические задания; - тестовые задания.	Тестовые задания №10-19; теоретические вопросы для собеседования (экзамена) №7-16; практическое задание №1, 10.



Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Факультет экономики и управления  
Кафедра инноватики и управления

Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине «Методы принятия управленческих решений» по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика» профилю «Инженерная экономика и промышленная коммерция» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 1	стр. 6	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____	
3.	<p>ОПК-3 Знать: - основы принятия организационно-управленческих решений; - виды ответственности за принимаемые решения; - особенности принятия управленческих решений в условиях неопределенности и риска Уметь: - планировать, организовывать и контролировать свою профессиональную деятельность; - осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности на основе их делегирования; - выбирать управленческое решение в условиях противоречивых требований, в том числе в условиях неопределенности и риска</p>	<p>Участники процесса принятия решений и стили руководства</p>	<p>- вопросы для устного опроса (собеседования); - практические задания; - тестовые задания.</p>	<p>Тестовые задания №20-29; теоретический вопрос для собеседования (экзамена) №5, 6; практическое задание №2, 12 .</p>
4.	<p>ОПК-3 Знать: - основы принятия организационно-управленческих решений - особенности принятия управленческих решений в условиях неопределенности и риска Уметь: - анализировать социально-экономические проблемы и процессы в организации; - выбирать управленческое решение в условиях противоречивых требований, в том числе в условиях неопределенности и риска</p>	<p>Факторы, влияющие на процесс принятия решений</p>	<p>- вопросы для устного опроса (собеседования); - практические задания; - тестовые задания.</p>	<p>Тестовые задания №30-35; теоретические вопросы для собеседования (экзамена) №17-23; практическое задание №3, 11.</p>
5.	<p>ОПК-3 Знать: - основы принятия организационно-управленческих решений; - приемы разработки и методы выбора альтернатив при принятии управленческих решений в условиях неопределенности и риска Уметь: - анализировать социально-экономические проблемы и процессы в организации; - находить организационно-</p>	<p>Технологии, процедуры и этапы процесса принятия решений</p>	<p>- вопросы для устного опроса (собеседования); - практические задания; - тестовые задания.</p>	<p>Тестовые задания №36-47; теоретические вопросы для собеседования (экзамена) №24-35; практическое задание №4, 5.</p>



Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Факультет экономики и управления  
Кафедра инноватики и управления

Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине «Методы принятия управленческих решений» по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика» профилю «Инженерная экономика и промышленная коммерция» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 1	стр. 7	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____	
	управленческие и экономические решения; - планировать, организовывать и контролировать свою профессиональную деятельность; - осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности на основе их делегирования; - выбрать управленческое решение в условиях противоречивых требований, в том числе в условиях неопределенности и риска Владеть: - навыками разработки алгоритмов реализации управленческих решений; - навыками разработки управленческого решения в условиях неопределенности и риска			
6.	ОПК-3 Знать: - приемы разработки и методы выбора альтернатив при принятии управленческих решений в условиях неопределенности и риска; - особенности принятия управленческих решений в условиях неопределенности и риска Уметь: - оценивать условия и последствия управленческих решений и действий с позиции социальной ответственности; - планировать, организовывать и контролировать свою профессиональную деятельность; - осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности на основе их делегирования; - выбрать управленческое решение в условиях противоречивых требований, в том числе в условиях неопределенности и риска	Методы разработки и принятия управленческих решений	- вопросы для устного опроса (собеседования); - практические задания; - тестовые задания.	Тестовые задания №59-70; теоретические вопросы для собеседования (экзамена) №36-40; практическое задание №6, 7.
7.	ОПК-3 Знать: - основы принятия организационно-управленческих решений; - приемы разработки и методы выбора альтернатив при принятии	Качество и эффективность управленческих решений	- вопросы для устного опроса (собеседования); - тестовые	Тестовые задания №48-58; теоретический вопрос для собеседования



Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Факультет экономики и управления  
Кафедра инноватики и управления

Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине «Методы принятия управленческих решений» по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика» профилю «Инженерная экономика и промышленная коммерция» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 1	стр. 8	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____
	управленческих решений в условиях неопределенности и риска; - особенности принятия управленческих решений в условиях неопределенности и риска		задания. (экзамена) №40, 41.
8.	ОПК-3 Знать: - виды ответственности за принимаемые решения; - особенности принятия управленческих решений в условиях неопределенности и риска Уметь: - оценивать условия и последствия управленческих решений и действий с позиции социальной ответственности; - выбирать управленческое решение в условиях противоречивых требований, в том числе в условиях неопределенности и риска Владеть: - навыками применения методов оценки последствий принятия управленческих решений; - навыками оценки качества и эффективности управленческого решения в условиях неопределенности и риска	Ответственно сть руководителя за результаты управленческ их решений	- вопросы для устного опроса (собеседован ия); - практические задания; - тестовые задания. Тестовые задания №79- 87; теоретический вопрос для собеседования (экзамена) №42, 43; практическое задание №8, 9.
9.	ОПК-3 Знать: - основы принятия организационно-управленческих решений	Психологическая характеристика разработки управленческ их решений	- вопросы для устного опроса (собеседован ия); - тестовые задания. Тестовые задания №71- 78; теоретический вопрос для собеседования (экзамена) №44, 45.

*Типовые задания, критерии и показатели оценивания в рамках текущего контроля представлены в рабочей программе по дисциплине. Полные комплекты оценочных средств и контрольно-измерительных материалов хранятся на кафедре и являются учебно-методическими материалами ограниченного (конфиденциального) пользования.*

### **3.2. Содержание оценочных средств**

Оценочные средства промежуточной аттестации представлены базой тестовых заданий, теоретических вопросов для собеседования (экзамена) и



Версия документа - 1	стр. 9	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____
----------------------	--------	------------------------	---------------

практическими заданиями.

### 3.2.1 База тестовых заданий

1. К какому виду решений относятся управленческие решения?

- а) личные
- б) деловые**
- в) организационные

2. Отличительной особенностью экспертных решений является:

- а) групповой способ принятия
- б) дешевизна
- в) рекомендательный характер**
- г) всё вышеперечисленное

3. Перечислите основные элементы обобщенной схемы процесса разработки управленческих решений:

**Ответ: цель, ситуация, проблема, решение**

4. Управленческие решения предназначены для изменения:

- а) управляемых факторов организации**
- б) неопределенных факторов
- в) случайных факторов
- г) внешних и внутренних факторов организации

5. Управленческие решения существенно отличаются от личных:

**Ответ: необходимостью применения специальных методов и технологий**

6. Цель управленческого решения заключается в:

а) принятии ЛПР решения с целью выполнения обязанностей, обусловленных занимаемой должностью

- б) принятии верного управленческого решения
- в) достижение поставленных перед организацией целей**
- г) удовлетворении потребностей сотрудников

7. Что подразумевается под альтернативой?

- а) результат выбора руководителя
- б) допустимое решение проблемы**
- в) множество возможных исходов решения
- г) метод решения проблемы

8. Что такое «проблема»?

**Ответ: рассогласование между целью и соответствующей ей конкретной ситуацией**

9. Что такое проблема в реальной практике разработки управленческого решения?

- а) это задача, решение которой осуществляется в процессе управления



Версия документа - 1	стр. 10	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____
----------------------	---------	------------------------	---------------

**б) это противоречие, требующее своего разрешения**

в) это функция управления

г) это способ оценки ситуации

10. Выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом, – это:

**а) решение, основанное на суждении**

б) интуитивное решение

в) рациональное решение

г) профессиональное решение

11. Выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правильный, – это:

а) решение, основанное на суждении

**б) интуитивное решение**

в) рациональное решение

г) профессиональное решение

12. Для принятия стратегических решений наиболее предпочтительными являются:

а) оптимальные решения

б) логические решения

**в) рациональные решения**

г) интуитивные решения

13. К решениям, основанным на суждениях, относят:

а) интуитивные решения

**б) логические решения**

в) рациональные решения

г) оптимальные решения

14. Непрограммированные управленческие решения носят характер:

а) футуристический

**б) творческий**

в) синтетический

г) интегральный

15. По степени обоснования управленческие решения делятся на:

**Ответ: интуитивные, логические, рациональные.**

16. Рациональные решения (выберите верное утверждение):

а) всегда являются оптимальными

**б) не зависят от прошлого опыта**

в) гарантируют достижение поставленной цели принятия управленческих решений

г) принимаются оперативно



Версия документа - 1	стр. 11	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____
----------------------	---------	------------------------	---------------

17. Решения, которые удовлетворяют всем объективным ограничениям и могут быть реализованы на практике, - это:

- а) удовлетворительные решения
- б) оптимальные решения
- в) разумные решения
- г) **допустимые решения**

18. Решения, обеспечивающие максимальную степень достижения цели управления организацией, называются:

- а) **оптимальными**
- б) удовлетворительными
- в) допустимыми
- г) рациональными

19. Решения, требующиеся в ситуациях, которые в определенной мере новы, внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами:

- а) осторожные решения
- б) рациональные решения
- в) запрограммированные решения
- г) **незапрограммированные решения**

20. Решения, тщательно оцененные менеджером, рассмотрены все альтернативные варианты – это:

- а) рискованные решения
- б) импульсивные решения
- в) **осторожные решения**
- г) профессиональное решение

21. Импульсивный стиль принятия решений характеризуется тем, что:

а) **стадия генерации альтернатив существенно «превосходит» фазу их критического анализа и контроля**

б) ЛПР активен на фазе генерации альтернатив по сравнению с фазой их критики и контроля

в) ЛПР прилагает большие усилия по сбору информации, тщательно и критично оценивает все альтернативы

22. Как могут соотноситься ЛПР и владелец проблемы в организации при принятии управленческих решений?

**Ответ: ЛПР и владелец проблемы могут совпадать либо могут быть представлены разными людьми.**

23. При каком стиле все управленческие решения передаются подчиненным в уже готовом для исполнения виде?

- а) **эксплуататорски-авторитарный стиль**



Версия документа - 1	стр. 12	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____
----------------------	---------	------------------------	---------------

- б) благосклонно-авторитарный стиль
- в) консультативно-демократический стиль
- г) партисипативный стиль

24. При партисипативном стиле принятия решений:

**Ответ: активно участвуют в принятии всех, в том числе стратегических, решений.**

25. Субъектом управленческого решения является:

- а) работник организации, чья проблема решается руководителем
- б) лицо, принимающее решение**
- в) эксперт, привлекаемый для принятия эффективного решения
- г) документ, утверждаемый менеджером (приказ, инструкция, протокол и т.п.)

26. Управленческое решение может быть принято:

- а) индивидуально руководителем
- б) группой лиц – сотрудников организации
- в) специалистом, наделенным необходимыми полномочиями
- г) все ответы верны**

27. Управленческое решение может быть принято (укажите все верные варианты):

- а) экспертом
- б) консультантом
- в) владельцем проблемы**
- г) ЛПР**

28. Человек, который реально осуществляет выбор и несёт ответственность за принятые решения в соответствии со своими полномочиями, – это:

**Ответ: ЛПР**

29. Человек, отвечающий за решение проблемы по своему служебному положению, – это:

- а) ЛПР
- б) владелец проблемы**
- в) руководитель
- г) менеджер

30. К основным личностным факторам, влияющим на процесс принятия управленческих решений, относят:

- а) темперамент, характер, привычки
- б) психические процессы, психические состояния, психические свойства**
- в) способности, задатки, навыки, умения



Версия документа - 1	стр. 13	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____
----------------------	---------	------------------------	---------------

г) познавательные, волевые, эмоциональные, мотивационные воздействия

31. Какой фактор не относится к факторам внешней среды прямого воздействия?

- а) государственные органы
- б) партнеры и партнерские связи
- в) научно-технические достижения**
- г) профсоюзы

32. Личностные оценки руководителя, среда принятия решений, информационные и поведенческие ограничения, взаимозависимость решений – это:

а) факторы, обеспечивающие качество и эффективность управленческого решения

**б) факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений**

- в) параметры качества управленческого решения
- г) параметры эффективности управленческого решения

33. На какие два основных типа можно разделить факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений?

- а) личностные и ситуационные**
- б) основные и неопределенные
- в) индивидуальные и групповые
- г) психологические и деловые

34. Совокупность взглядов, ценностей, убеждений, интересов, с помощью которых человек сравнивает альтернативы и принимает решение, называется:

- а) менталитет
- б) система ценностей
- в) система предпочтений**
- г) уровень притязаний

35. Стремление человека к достижению целей такой степени сложности, на которую он сам считает себя способным, характеризуется через понятие:

- а) уровень притязаний личности**
- б) уровень запросов личности
- в) качество жизни
- г) способности

36. Универсальным механизмом для сравнения и выбора альтернатив, используемым людьми, является:

- а) интуиция



Версия документа - 1	стр. 14	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____
----------------------	---------	------------------------	---------------

**б) система предпочтений**

в) вероисповедание

г) уровень притязаний

37. Какие действия выполняются на этапе экспертной оценки основных вариантов управляющих воздействий?

а) формирование оценочной системы

**б) глубокий анализ ранее отобранных альтернативных вариантов управляющих воздействий**

в) определение факторов, характеризующих ситуацию и тенденцию ее развития

г) формирование критериев оценки

38. Какова основная задача анализа управленческой ситуации?

а) выявление истинной проблемы организации

**б) выявление факторов, влияющих на развитие (изменение) управленческой ситуации**

в) уточнение целей организации

г) выявление количественных данных

39. Каковы условия завершения цикла разработки управленческих решений?

а) достижение проблемой приемлемого для руководителя значения

**б) достижение принятой цели**

в) выполнение руководителем всего комплекса разработанных решений

40. Какой из вариантов набора входит в состав управленческих технологий?

**а) управление по целям, управление по результатам**

б) управление на базе компьютеров, управление в исключительных случаях

в) мягкое управление, жесткое управление

41. Критерии выбора альтернатив задаются на этапе:

а) оценки альтернатив

б) разработки альтернатив

**в) постановки цели принятия управленческого решения**

г) произвольно, без «привязки» к какому-либо этапу

42. Назовите этап принятия решений, на котором должен быть учтен достаточно широкий спектр возможных решений:

**Ответ: определение альтернатив.**

43. Назовите этап принятия решения, на котором руководитель определяет достоинства и недостатки различных решений:



Версия документа - 1	стр. 15	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____
----------------------	---------	------------------------	---------------

- а) оценка альтернатив
- б) выбор альтернатив
- в) определение альтернатив**
- г) диагностика проблемы

44. Определение проблемы включает следующие процедуры:

а) анализ ситуации принятия управленческих решений – определение значений факторов, влияющих на проблему

- б) выявление проблемы – определение ее симптомов**
- в) диагноз проблемы – установление причин ее появления**
- г) прогноз развития проблемной ситуации – набор сценариев

45. Основные фазы принятия управленческих решений:

- а) разработка – реализация – контроль
- б) подготовка – разработка – реализация**
- в) анализ проблемы – разработка альтернатив – выбор альтернативы
- г) разработка альтернатив – выбор альтернативы – обратная связь

46. Совокупность средств, процессов, операций, методов, с помощью которых входящие элементы в процессе принятия управленческих решений преобразуются в выходящие, представляет собой:

**Ответ: технологию принятия управленческих решений**

47. Циклическая последовательность действий субъекта управления, направленная на разрешение проблем организации, – это:

- а) функция принятия управленческих решений
- б) задача принятия управленческих решений
- в) процесс принятия управленческих решений**
- г) методы принятия управленческих решений

48. Для оценки эффективности управленческих решений можно использовать два вида показателей:

- а) объективные и субъективные
- б) прямые и косвенные
- в) количественные и качественные**
- г) абсолютные и относительные

49. Как оценивается эффективность управленческого решения?

- а) степенью достижения результата на единицу затрат**
- б) уменьшением затрат
- в) уменьшением времени
- г) уменьшением качества

50. Какие из перечисленных факторов в наибольшей степени влияют на эффективность принимаемых решений?

- а) характер использованной информации**



Версия документа - 1	стр. 16	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____
----------------------	---------	------------------------	---------------

**б) компетентность лица, принимающего решение**

**в) наличие системы контроля исполнения решений**

г) степень централизации в системе управления

51. На каком этапе принятия управленческих решений можно оценить качество решения?

**а) на этапе разработки управленческих решений**

б) на этапе оценки альтернатив

в) после того, как решение будет реализовано

г) на любом этапе

52. На каком этапе принятия управленческих решений можно оценить эффективность решения?

а) на этапе разработки

б) на этапе реализации

**в) после того, как решение будет реализовано**

г) на любом этапе

53. Организационная эффективность при разработке управленческих решений – это:

**а) факт достижения цели управленческих решений при меньших затратах в результате более успешных действий персонала**

б) факт достижения цели управленческих решений в плане удовлетворения социальных потребностей за более короткое время для большего количества работников

в) отношение рыночной стоимости управленческих решений к суммарным затратам по разработке управленческих решений

54. Правило, которое позволяет осуществить целенаправленный выбор из множества альтернатив – это:

а) шкала эффективности управленческих решений

б) показатель эффективности управленческих решений

**в) критерий эффективности управленческих решений**

г) система предпочтений ЛПР

55. Как называется совокупность параметров решения, удовлетворяющих конкретного потребителя и обеспечивающих реальность его реализации?

**Ответ: качество управленческого решения**

56. Социальная эффективность при разработке управленческих решений – это:

**а) факт достижения цели управленческого решения в плане удовлетворения социальных потребностей за более короткое время для большего количества работников**



Версия документа - 1	стр. 17	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____
----------------------	---------	------------------------	---------------

б) факт достижения цели управленческого решения при меньших затратах в результате более успешных действий персонала

в) отношение рыночной стоимости управленческих решений к суммарным затратам по разработке управленческих решений

57. Степень достижения цели управленческого решения – это:

а) критерий эффективности управленческих решений

**б) показатель эффективности управленческих решений**

в) индикатор эффективности управленческих решений

г) вероятность управленческих решений

58. Экономическая эффективность при разработке управленческих решений – это:

а) факт достижения цели управленческих решений при меньших затратах в результате более успешных действий персонала

б) факт достижения цели управленческих решений в плане удовлетворения социальных потребностей за более короткое время для большего количества работников

**в) отношение рыночной стоимости управленческих решений к суммарным затратам по разработке управленческих решений**

59. Для разработки решений методом мозгового штурма характерно:

а) регулярные групповые дискуссии

б) несколько туров опроса

**в) запрет критиковать предлагаемые варианты**

г) статистическая обработка результатов опроса

60. К какой группе методов относятся собрания, «летучки», «пятиминутки»?

а) экспертные

б) количественные

**в) эвристические**

г) метод сценариев

61. Какие из перечисленных методов разработки управленческих решений относятся к группе экспертных методов?

а) метод теории игр

**б) метод разработки сценария**

в) метод управления запасами

г) метод Дельфи

62. Какие из перечисленных типов шкал используются для получения качественных экспертных оценок?

а) абсолютная шкала

**б) вербально-числовая шкала**



Версия документа - 1	стр. 18	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____
----------------------	---------	------------------------	---------------

**в) номинальная шкала**

**г) порядковая шкала**

63. Какие методы основаны на логике, интуиции и опыте ЛПР и характеризуются оперативностью принятия?

а) количественные

б) экспертные

**в) эвристические**

г) групповые

64. Какие методы основаны на совокупном мнении специалистов, работающих в смежных областях деятельности?

**Ответ: метод аналогов**

65. Какой из методов генерирования альтернативных вариантов управленческих решений основан на использовании опыта решения предшествующих аналогичных проблем?

а) метод «мозговой атаки»

**б) метод аналогов**

в) метод генерирования

г) метод «Делфи»

66. Какой метод анализа использует диаграммы, графики для оформления результатов анализа?

а) математический метод

**б) графический метод**

в) иллюстративный метод

г) экономический метод

67. Метод мозгового штурма в принятии управленческих решений применяется в тех случаях, когда:

а) есть возможность ориентироваться на уже апробированные варианты решения проблемы

**б) имеется минимум информации о проблеме и установлены сжатые сроки**

в) решение принимается на основе обширной цифровой информации, которая может быть легко формализована

г) в организации нет специалистов по рассматриваемой проблеме

68. Модель принятия решений Врума - Йеттона:

а) позволяет выбрать наилучшую альтернативу решения

б) позволяет обосновать принятое решение

в) помогает определить метод разработки решения

**г) помогает определить роль подчиненных в процессе принятия решений**



Версия документа - 1	стр. 19	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____
----------------------	---------	------------------------	---------------

69. Суть метода «6-3-5» заключается в:

а) рассмотрении 6-3-5 альтернативных вариантов решений

б) предложении и рассмотрении шести идей за три часа пятью группами участников

**в) высказывании шестью участниками по три идеи за пять минут**

г) высказывании за шесть минут трех идей пятью участниками

70. В каком случае возникает необходимость корректировки плана реализации управленческого решения?

**а) при изменении факторов внешней среды**

б) при смене руководства

в) при изменении целей организации

71. В тех ситуациях, когда люди переоценивают правильность своих решений, проявляется феномен:

**а) чрезмерной уверенности**

б) реактивного сопротивления

в) сложных событий

г) валентности

72. В чем проявляется психологический феномен «эффект состава»?

а) зависимость результатов группового принятия решений от размера группы

**б) зависимость результатов группового принятия решений от степени однородности группы**

в) зависимость результатов принятия решений группой от ее количественного и качественного состава

г) независимость результатов группового принятия решений от количественного и качественного состава группы

73. Какой уровень неопределенности требует разработки новых процедур разработки управленческих решений?

а) низкий

б) средний

**в) высокий**

г) сверхвысокий

74. Когда величина возможных потерь от принятия управленческих решений превышает размер собственного капитала организации, то речь идет о:

а) допустимом риске

б) форс-мажорном риске

в) критическом риске

**г) катастрофическом риске**



Версия документа - 1	стр. 20	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____
----------------------	---------	------------------------	---------------

75. На каком этапе планируются действия по реализации принятого управленческого решения?

- а) **на этапе разработки плана действий**
- б) на этапе контроля реализации плана
- в) на этапе принятия управленческого решения

76. Суть феномена «согласия с большинством» заключается в том, что:

а) группа облегчает правильное решение простых и затрудняет правильное решение сложных задач

б) слишком большие и слишком малые по объему (числу участников) группы принимают менее эффективные решения

в) в ходе дискуссии некоторые члены группы могут занимать своеобразную позицию соглашательства с лидером или с большинством

г) **люди принимают решения и выносят суждения только на основании мнения окружающих, даже если оно противоречит их собственному**

77. Суть феномена «социальной фасилитации» заключается в том, что:

а) **группа облегчает правильное решение простых и затрудняет правильное решение сложных задач**

б) слишком большие и слишком малые по объему (числу участников) группы принимают менее эффективные решения

в) в ходе дискуссии некоторые члены группы могут занимать своеобразную позицию соглашательства с лидером или с большинством

г) люди принимают решения и выносят суждения только на основании мнения окружающих, даже если оно противоречит их собственному

78. Что понимается под психологическими феноменами процесса принятия решений?

а) **специфические особенности поведения людей в ситуациях выбора**

б) присущая людям ограниченная рациональность выбора

в) влияние лидера на процесс принятия решения

г) влияние количественного и качественного состава группы на результат выбора

79. Гуманитарную ответственность за отрицательные последствия реализованных управленческих решений характеризует:

а) **социальная ответственность**

б) **экологическая ответственность**

в) юридическая ответственность

80. Каким видам ответственности присущ судебный механизм контроля?



Версия документа - 1	стр. 21	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____
----------------------	---------	------------------------	---------------

- а) **уголовная**
- б) **гражданская**
- в) дисциплинарная
- г) социальная

81. Какому виду ответственности за результаты решения соответствует механизм иерархического контроля?

- а) юридическая
- б) социальная
- в) **дисциплинарная**
- г) моральная

82. Ответственность — это:

а) **необходимость, обязанность отдавать кому-либо отчет в своих действиях, поступках**

б) круг действий, возложенных на кого-нибудь и обязательных для выполнения

в) полномочия и права, делегируемые руководителю

83. Принуждение к соблюдению и исполнению определенных требований, норм и правил – это:

а) **ответственность**

- б) закон
- в) регламент
- г) устав

84. Принуждением к соблюдению и исполнению определенных требований, норм и правил, установленных государством (законом), обозначают:

а) **юридическую ответственность**

- б) административную ответственность
- в) социальную ответственность
- г) правовую ответственность

85. Принуждением к соблюдению и исполнению определенных требований, норм и правил, установленных руководством организации, обозначают:

а) юридическую ответственность

б) **административную ответственность**

- в) социальную ответственность
- г) правовую ответственность

86. Укажите возможные последствия от наступления дисциплинарной ответственности:

а) **взыскание**



Версия документа - 1	стр. 22	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____
----------------------	---------	------------------------	---------------

- б) замечание
- в) увольнение
- г) **все вышеперечисленное**

87. Укажите возможные последствия от наступления экономической ответственности руководителя:

- а) лишение свободы
- б) взятие под стражу
- в) **полная или частичная компенсация причиненного ущерба**
- г) перевод на другую работу

### 3.2.2 База теоретических вопросов для собеседования (экзамена)

1. Понятие и основные характеристики управленческого решения.
2. Управленческие решения и их сущность.
3. Признаки управленческого решения и его структура.
4. Нормативно правовые основы принятия решений в кадровой работе
5. Участники процесса принятия управленческого решения.
6. Стили разработки и принятия управленческих решений.
7. Понятие и виды управленческих проблем.
8. Проблемная ситуация и факторы, влияющие на нее.
9. Формы разработки управленческих решений.
10. Формы реализации управленческих решений.
11. Управленческие решения и их классификация.
12. Соотношение интуиции, суждений и рациональности в управленческих решениях.
13. Удовлетворительные, допустимые и оптимальные решения в организациях. Теория ограниченной рациональности.
14. Требования к управленческим решениям и условия их достижения.
15. Взаимосвязь целей и решений в организациях.
16. Стратегические и тактические управленческие решения.
17. Личностные факторы принятия решений.
18. Ситуационные факторы принятия решений.
19. Роль информации при принятии управленческих решений.
20. Понятие и условия возникновения неопределенности и риска при принятии управленческих решений.
21. Классификация управленческих рисков и методы управления ими.
22. Управление неопределенностью при принятии управленческих решений.



Версия документа - 1	стр. 23	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____
----------------------	---------	------------------------	---------------

23. Влияние паники на принятие управленческого решения и способы ее нейтрализации.

24. Инициативно-целевая технология разработки управленческого решения.

25. Программно-целевая технология разработки управленческого решения.

26. Регламентная технология разработки управленческого решения.

27. Основные этапы разработки управленческого решения и их краткая характеристика.

28. Определение проблемы при разработке управленческого решения.

29. Постановка цели принятия управленческого решения и критерии выбора.

30. Разработка и оценка альтернатив при разработке управленческого решения.

31. Этапы разработки управленческого решения. Реализация УР.

32. Контроль результатов при реализации управленческого решения. Виды контроля и его назначение.

33. Общий механизм принятия управленческих решений в организациях.

34. Вертикальная и горизонтальная интеграция при принятии управленческого решения.

35. Моделирование процесса принятия управленческих решений и виды применяемых моделей.

36. Классификация методов принятия управленческих решений и их краткая характеристика.

37. Активизирующие методы разработки управленческих решений.

38. Экспертные методы принятия управленческих решений. Метод Дельфи.

39. Метод мозгового штурма: условия и правила проведения. Виды мозгового штурма.

40. Методы получения экспертных оценок.

41. Качество управленческих решений. Условия и факторы, влияющие на качество управленческих решений.

42. Эффективность управленческого решения. Показатели и критерии эффективности управленческого решения.

43. Управленческие решения и ответственность.

44. Психологические феномены принятия индивидуальных управленческих решений.



Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Факультет экономики и управления  
Кафедра инноватики и управления

Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине «Методы принятия управленческих решений» по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика» профилю «Инженерная экономика и промышленная коммерция» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 1

стр. 24

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

45. Психологические феномены принятия групповых управленческих решений.

### 3.2.3 База практических заданий

Оценка сформированности умений и владений осуществляется с помощью практических заданий

№ п/п	Формулировка задания	Ответ или вариант решения
1.	Подберите примеры управленческих решений, основанных на интуиции, логике, рациональности.	Интуитивное решение: руководитель определил миссию деятельности организации, основываясь на свои ощущения и интуицию. Логическое решение: объявление о премии работникам, которые выполнили производственную программу. Рациональное решение: для исключения дублирования функций составлена матрица функциональных обязанностей
2.	Рассмотрите предлагаемые модели. Опишите ситуации, в которых они применяются (могут быть применены). Модели: 1. Приказы не обсуждают. 2. Приказы нужно аргументировать. 3. Приказы «обкатывают» на подчиненных. 4. Руководство заинтересовано в совете подчиненных. 5. Мы вместе принимаем решения. Выберите предпочтительные для себя. Сформулируйте собственное видение целесообразного индивидуального стиля принятия решения	<b>Приказы не обсуждают.</b> «Что ж, коллеги, вот проблема. Вот решение. Вот что вам следует делать. Приступайте к работе». Начальник обладает всей полнотой власти и принимает решения единолично. <b>Приказы приходится аргументировать.</b> «Вот проблема. Вот решение. Вот почему я решил именно так. Теперь – за дело». Начальник по-прежнему обладает всей полнотой власти, но чувствует себя обязанным хоть как-то объяснять свои решения, не приглашая людей к обсуждению. <b>Приказ обкатывают на подчиненных.</b> «Вот проблема. Вот мое решение. Что вы о нем думаете?» Если подчиненные приведут убедительные контраргументы, начальник откажется от этого решения и через некоторое время предложит для обкатки другое. <b>Руководитель заинтересован в совете.</b> «Вот проблема. У меня нет готового решения. Есть кое-какие идеи,



		<p>но сначала я хотел бы послушать вас». Начальник внимательно выслушивает подчиненных и в какой-то момент говорит: «Стоп. Мне нравится предложение Х. Именно так мы и поступим».</p> <p><b>Мы вместе принимаем решения.</b> «Вот проблема. Давайте-ка вместе думать и решать». Процесс выработки общего понимания требует большего времени, искусства общения и зрелости коллектива. Полезно обозначить временные границы: «У меня только три недели. Если к тому времени мы не достигнем согласия, нам придется голосовать». В конце такой процедуры каждый, включая начальника, может с чистым сердцем заявить: «Меня выслушали. Мои аргументы поняли, и я буду от души защищать это решение».</p>
3.	Перечислите и охарактеризуйте наиболее значимые факторы, влияющие на принятие решений в области менеджмента	Личностные факторы, факторы внешней и внутренней среды
4.	Представьте себе, что Вы руководитель небольшого подразделения (отдела). В своей должности Вы работаете недавно, но Ваши подчиненные уважают Вас как профессионала, разделяют Ваши представления о целях и задачах, стоящих перед отделом, и обычно не подвергают сомнению принимаемые Вами решения. Вам необходимо распределить полученное от вышестоящего руководства задание между своими подчиненными. Это задание является для Вас и Вашего отдела новым, и Вы лично оцениваете его как сложное. Опыт и квалификация Ваших сотрудников различны, и Вы не до конца представляете себе, сталкивался ли кто-нибудь из них с подобными задачами ранее. Выполняя задание, каждый из Ваших подчиненных будет работать самостоятельно, Ваши возможности контролировать его работу будут ограничены. Какой из процессов выработки управленческих решений	Варианты: 1. Принять решение самостоятельно, исходя из той информации, которой Вы владеете. 2. Поговорить с сотрудниками об их предшествующем опыте работы, не посвящая их, однако, в суть задачи, поставленной перед отделом. Затем самостоятельно принять решение и объявить его сотрудникам. 3. Обсудить распределение работ с каждым сотрудником в отдельности, а затем самостоятельно принять решение и объявить его сотрудникам. 4. На собрании отдела выслушать мнение сотрудников о способах распределения работы. Затем самостоятельно принять решение. 5. Решить вопрос распределения работ на собрании отдела, стремясь достичь согласия.



Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Факультет экономики и управления  
Кафедра инноватики и управления

Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине «Методы принятия управленческих решений» по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика» профилю «Инженерная экономика и промышленная коммерция» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 1

стр. 26

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

следует использовать в данной ситуации?			
5.	Вы – руководитель отдела. У вас в подчинении 11 сотрудников, в том числе ваш заместитель. Составьте перечень задач руководителя. При этом исходите из того, что на решение четырех задач из перечисленных ниже 11 дел у вас сегодня не хватит времени. Аргументируйте свои решения.	Последовательность выполнения	Краткое обоснование
	Перечень задач руководителя	1. Разбор утренней корреспонденции, положенной секретаршей на Ваш стол	В первую очередь необходимо ознакомиться с последней информацией. Возможно, что руководство дало новые поручения
	Приобретение в близлежащем магазине нового справочника	2. Уточнение заданий подчиненным	Чтобы сотрудники не простаивали, необходимо конкретизировать их задачи
	Участие в организуемом руководством в первой половине дня получасовом совещании по экспертной оценке нового проекта	3. Участие в организуемом руководством в первой половине дня получасовом совещании по экспертной оценке нового проекта	Участие в экспертной оценке нового проекта является важным и не может быть делегировано
	Консультация у юриста по вопросу о правомочности проекта договора с внешней организацией	4. Краткий отчет у вышестоящего руководства	Задание важное и срочное. К тому же его дает непосредственный начальник
	Утверждение графика летних отпусков сотрудников, который необходимо сдать сегодня	5. Утверждение графика летних отпусков сотрудников, который необходимо сдать сегодня	Вопрос затрагивает интересы сотрудников и его нельзя откладывать
	Посещение презентации (получено приглашение)	6. Назначенная на сегодня заключительная беседа с ценным для отдела студентом-практикантом, желающим после завершения в этом	Важные кадровые вопросы решает сам руководитель. К тому же следует выполнять обещания и не подрывать свою репутацию
	Разбор утренней корреспонденции, положенной секретаршей на ваш стол		
	Назначенное на сегодня чествование сотрудников отдела		
	Краткий отчет у вышестоящего руководства		
Уточнение заданий подчиненным			
Назначенная на сегодня заключительная беседа с ценным для отдела студентом-практикантом, желающим после завершения в этом			
Проверка подготовленного ежеквартального отчета, крайний срок сдачи которого – конец завтрашнего дня			





Версия документа - 1	стр. 28	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____
----------------------	---------	------------------------	---------------

- отдел по продвижению товаров — в его функции входит проведение рекламных акций в магазинах, ресторанах, клубах и других общественных местах;
- производственный отдел, чьи задачи — публикация пресс-релизов, печать листовок, производство рекламных плакатов, папок, сувениров, изготовление формы для промоутеров и т.п., а также определение стоимости выполняемых работ;
- служба персонала, занимающаяся набором и тренингом персонала для проведения рекламных акций.

Примерно раз в две недели в рекламное агентство поступает новое задание от клиента. Оно передается в креативный отдел, который должен разработать предложение в нескольких вариантах.

Когда начальник креативного отдела получает очередное техническое задание, он по электронной почте рассылает всем менеджерам сообщение о проведении совещания. На него также приглашают представителей PR- и производственного отделов. Всего собирается человек десять. На специальной доске маркером начальник фиксирует основные моменты поступившего от клиента задания и кратко рассказывает, что подобное агентством уже делалось и какие были результаты. Затем каждый из присутствовавших высказывает свои идеи и предложения в развитие этих идей, которые также фиксируются на доске

После этого представители производственного отдела анализируют, что из всего придуманного можно сделать (декорации, подарки, костюмы и т.п.). Таким образом, остаются 2—3 идеи, которые креативный отдел подробно описывает, а производственный отдел просчитывает и определяет их стоимость. Затем начальник PR-отдела вместе с менеджером креативного отдела представляют клиенту разработанные проекты вместе с бюджетом каждого из них, и клиент принимает окончательное решение.



	<p>После этого начинается работа непосредственно над проектом.</p> <p><b>Вопросы для анализа:</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Какой метод разработки решения использован в данной ситуации?</li><li>2. Какие признаки позволяют сделать такой вывод?</li><li>3. Насколько эффективно его применение в описанной ситуации?</li><li>4. Какие еще методы могли быть полезными в деятельности описанной организации?</li></ol>	
8.	<p>В бригаде (отделе) работают трое сотрудников (главных специалиста), выполняющих примерно одинаковую работу: А, В и С. За хорошую, инициативную работу руководитель решил повысить одному из них зарплату. При повышении заработной платы сотруднику А или любом ином дополнительном поощрении данного сотрудника сотрудники В и С посчитали себя несправедливо обойденными, что выражается в появлении элементов негативного отношения к руководству организации и к сотруднику А. В то же время отсутствие поощрений сотрудников неминуемо привело бы к снижению мотивированности всех троих, поскольку в этом случае они не чувствовали бы внимания руководства и подтверждения позитивной оценки прделываемой ими работы, стимулирования стараний и успехов. Прокомментируйте с указанием «плюсов» и «минусов» следующие три варианта решения задачи:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Формирование из сотрудников А, В и С единой команды, поощряемой за успехи не лично, а в целом. В этом случае все три сотрудника получают сравнительно небольшую одинаковую надбавку к зарплате.</li><li>2. Разрешение данной проблемы по-японски. Организация может поставить получение поощрения в зависимость не от результатов работы, вклада сотрудника в общее дело, а от каких-либо иных факторов (например, стажа работы), которые легко могут быть</li></ol>	<p>Вариант 1. Формирование из сотрудников А, В и С единой команды, поощряемой за успехи не лично, а в целом. Несмотря на кажущуюся эффективность такого решения, на деле данный подход во многих случаях может привести к снижению личной инициативы у каждого из сотрудников, склонности к самостоятельному принятию решений и новациям, а, следовательно, и к общему снижению эффективности работы. При таком механизме поощрения сотрудник может стремиться минимизировать собственный вклад в общее дело, поскольку его поощрение непосредственно не зависит от личных достижений. Повышение личного вклада без соответствующего вознаграждения может вызвать чувство неудовлетворенности, если работник посчитает, что его усилия остаются незамеченными. В некоторых случаях применение командного метода с коллективным поощрением нецелесообразно из-за специфики труда каждого сотрудника, не позволяющей эффективно использовать командную организацию труда. В силу этого данный метод разрешения проблемы далеко не всегда будет эффективным, хотя его отдельные элементы могут успешно применяться в сочетании с другими способами мотивации персонала.</p>



Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Факультет экономики и управления  
Кафедра инноватики и управления

Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине «Методы принятия управленческих решений» по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика» профилю «Инженерная экономика и промышленная коммерция» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 1

стр. 30

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

подвергнуты количественной оценке, т. е. позволяют сотрудникам провести их объективное сравнение и убедиться в отсутствии проявленной к ним несправедливости.

3. Изменение порядка информирования сотрудников о вознаграждении, получаемом каждым из них.

Вариант 2. Метод разрешения данной проблемы по-японски.

Организация может поставить получение поощрения в зависимость не от результатов работы, вклада сотрудника в общий успех, а от каких-либо иных факторов (например, стажа работы), которые легко могут быть подвергнуты количественной оценке. Это позволяет сотрудникам убедиться в объективности и справедливости решений о повышении зарплаты.

Такой подход применяется в системе служебного продвижения, принятого во многих японских фирмах. Как показывает практика, применение данного метода действительно разрешает проблемы подобного типа. Однако необходимо отметить, что его эффективное применение возможно лишь в условиях длительного формирования «неличностной» (коллективистской) системы ценностей и стандартов, в условиях, когда фактор, избранный организацией в качестве критерия поощрений, не только легко измеряется, но и воспринимается сотрудниками как справедливый, соответствующий их стандартам восприятия.

Так, в частности, применение японского подхода в условиях, скажем, США, где отношения между сотрудниками традиционно строятся на принципах индивидуализма, конкуренции и поощрения личного вклада, представляется малоэффективным, поскольку большинством сотрудников такой подход к поощрению будет восприниматься как неправильный, несправедливый и не соответствующий общим стандартам и нормам.

Продвижение по служебной лестнице вне зависимости от реальных способностей и результатов труда, как правило, не используется в чистом виде, предполагает



Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Факультет экономики и управления  
Кафедра инноватики и управления

Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине «Методы принятия управленческих решений» по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика» профилю «Инженерная экономика и промышленная коммерция» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 1	стр. 31	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____
----------------------	---------	------------------------	---------------

		<p>учет знаний и опыта сотрудника, приобретаемых по мере увеличения его трудового стажа, а также старательности работника, его преданности компании и т. д. В противном случае это может привести к опасной для организации ситуации, когда большинство руководящих должностей в ней будет занято не наиболее компетентными и мотивированными сотрудниками, а лицами, обладающими большим стажем.</p> <p>Вариант 3. Изменение порядка информирования сотрудников о вознаграждении, получаемом каждым из них.</p> <p>Способ решения проблем подобного типа требует выявления главной причины трудностей при определении уровня поощрения сотрудников. Эта причина заключается не в расхождении между представлениями работника о собственном вкладе и оценкой такого вклада организацией, не в сложности объективного соотнесения уровня вкладов отдельных лиц, а в противоречивости самой ситуации, делающей невозможным для работника объективное соотнесение своего вклада с вкладом других, но позволяющей ему сравнить уровень поощрений различных сотрудников.</p> <p>Теоретически такое противоречие может быть устранено лишь двумя различными способами: либо обеспечением объективности оценки работы каждого сотрудника, либо устранением возможности сопоставления величины вознаграждений. В условиях, когда первый из этих способов сложно или невозможно практически реализовать, при установлении размера и выплате заработной платы используется конфиденциальность.</p> <p>Конкретным выражением такого способа вознаграждений является практика выдачи сотрудникам заработной платы в</p>
--	--	---



Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Факультет экономики и управления  
Кафедра инноватики и управления

Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине «Методы принятия управленческих решений» по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика» профилю «Инженерная экономика и промышленная коммерция» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 1	стр. 32	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____
----------------------	---------	------------------------	---------------

		конвертах, что при условии одновременного формирования представлений о неприличности, неэтичности прямого выяснения вопросов, касающихся размера оплаты другого лица, устраняет возможность сравнения сотрудниками реального уровня оценки организацией их вкладов, что, соответственно, ликвидирует и почву для возникновения подобных конфликтов.
9.	Перечислите основные принципы социальной ответственности, которые необходимо учитывать при принятии и реализации управленческих решений	<p>1. Подотчетность: организации следует отчитываться о своем воздействии на общество, экономику и окружающую среду.</p> <p>2. Прозрачность: организации следует быть прозрачной в ее решениях и деятельности, оказывающих воздействие на общество и окружающую среду, для чего раскрывать в понятной, точной и полной форме и в разумной и достаточной степени политику, решения и деятельность, за которые она несет ответственность (включая их известное и вероятное воздействие).</p> <p>3. Этичное поведение: организации следует вести себя этично, т.е. основывать свое поведение на таких ценностях, как честность, справедливость и добросовестность (к каковым относятся забота о людях, животных и окружающей среде, а также обязательство реагировать на воздействие, которое ее деятельность и решения оказывают на интересы заинтересованных сторон).</p> <p>4. Уважение интересов заинтересованных сторон: организации следует уважать и учитывать интересы ее заинтересованных сторон (владельцев, членов коллектива, клиентов или доверителей, других частных лиц и групп) и реагировать на эти интересы.</p> <p>5. Соблюдение верховенства закона: организации следует принять обязательность соблюдения верховенства закона, подразумевающее равенство</p>



Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Факультет экономики и управления  
Кафедра инноватики и управления

Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине «Методы принятия управленческих решений» по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика» профилю «Инженерная экономика и промышленная коммерция» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 1	стр. 33	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____
----------------------	---------	------------------------	---------------

		<p>перед законом (в т.ч. идею, что ни одно частное лицо или организация не стоит над законом и что правительство также подчиняется закону), а также справедливое применение законов и нормативных актов в соответствии с установленными процедурами.</p> <p>6. Соблюдение международных норм поведения: организации надлежит соблюдать международные нормы поведения, следуя при этом принципу признания верховенства закона даже в тех случаях, когда законодательство или его применение не обеспечивает адекватных экологических или социальных ограничений, в странах, где законодательство или его применение находится в конфликте с международными нормами поведения.</p> <p>7. Соблюдение прав человека: организации следует соблюдать права человека, признавать их важность и всеобщность.</p>
10.	<p>К какому виду по различным классификациям относится данное управленческое решение?</p> <p><b>ПОСТАНОВЛЕНИЕ</b></p> <p>В целях реализации основных положений Генерального плана развития N-ской области, одобренного постановлением правительства N-ской области, учитывая необходимость взаимосвязанного решения вопросов управления, градостроительства, земельной реформы и охраны среды, постановляю:</p> <p>1. Главархитектуре совместно с заинтересованными организациями разработать Градостроительный кодекс N-ской области</p> <p>2. Главному финансовому управлению обеспечить выделение средств для выполнения данной работы за счет областного бюджета на основании заключенных договоров с исполнителями работ.</p>	<p>Управленческое решение относится к различным видам по классификациям:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- в зависимости от числа разработчиков: <b>индивидуальные</b>; коллективные.</li><li>- по функциональной направленности: планирующие; <b>организующие</b>; мотивирующие; координирующие; контролирующие.</li><li>- в зависимости от причин появления: по предписанию; <b>программное решение</b>; инициативное; сезонное; ситуационное.</li><li>- в зависимости от личности разработчика: <b>уравновешенные</b>, импульсивные, инертные, рискованные, осторожные.</li><li>- в зависимости от степени формализации: хорошо <b>структурированные</b>, слабоструктурированные, неструктурированные.</li></ul>



Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Факультет экономики и управления  
Кафедра инноватики и управления

Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине «Методы принятия управленческих решений» по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика» профилю «Инженерная экономика и промышленная коммерция» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 1

стр. 34

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

	<p>3. Контроль за выполнением настоящего постановления возложить на министра N-ской области по строительству. Глава Правительства N-ской области</p>	
11.	<p>Какие требования, предъявляемые к управленческому решению, не учтены? <b>ПОСТАНОВЛЕНИЕ</b> В целях реализации основных положений Генерального плана развития N-ской области, одобренного постановлением правительства N-ской области, учитывая необходимость взаимосвязанного решения вопросов управления, градостроительства, земельной реформы и охраны среды, постановляю:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Главархитектуре совместно с заинтересованными организациями разработать Градостроительный кодекс N-ской области</li><li>2. Главному финансовому управлению обеспечить выделение средств для выполнения данной работы за счет областного бюджета на основании заключенных договоров с исполнителями работ.</li><li>3. Контроль за выполнением настоящего постановления возложить на министра N-ской области по строительству. Глава Правительства N-ской области</li></ol>	<p>Не учтены требования: - При формулировке управленческого решения <b>должно быть ясно как, кто и когда будет организовывать его выполнение</b>, т.е. содержать механизм реализации. - Управленческое решение <b>должно выражаться в реальном масштабе времени.</b></p>
12.	<p>Обозначьте участников процесса принятия данного решения. Кто является владельцем проблемы и лицом, принимающим решение? <b>ПОСТАНОВЛЕНИЕ</b> В целях реализации основных положений Генерального плана развития N-ской области, одобренного постановлением правительства N-ской области, учитывая необходимость взаимосвязанного решения вопросов управления, градостроительства, земельной реформы и охраны среды, постановляю:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Главархитектуре совместно с заинтересованными организациями разработать Градостроительный кодекс N-</li></ol>	<p>В данной ситуации владельцем проблемы и лицом, принимающим решение, является одно и то же должностное лицо - Глава Правительства N-ской области.</p>



Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Факультет экономики и управления  
Кафедра инноватики и управления

Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине «Методы принятия управленческих решений» по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика» профилю «Инженерная экономика и промышленная коммерция» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 1	стр. 35	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____
----------------------	---------	------------------------	---------------

ской области 2. Главному финансовому управлению обеспечить выделение средств для выполнения данной работы за счет областного бюджета на основании заключенных договоров с исполнителями работ. 3. Контроль за выполнением настоящего постановления возложить на министра N-ской области по строительству. Глава Правительства N-ской области	
---	--

## 4. ПОРЯДОК ПРОВЕДЕНИЯ И КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

### 4.1. Порядок проведения промежуточной аттестации (экзамена)

Непосредственно экзамен проводится в 3 этапа.

На первом этапе студент выполняет тестовое задание из 20 вопросов.

Продолжительность – 20 минут.

На втором этапе студент готовит ответ на один из теоретических вопросов для собеседования (экзамена). Продолжительность – 20 мин.

На третьем этапе студент выполняет практическое задание. Продолжительность 20 мин.

### 4.2. Критерии оценивания промежуточной аттестации по видам оценочных средств

#### 4.2.1. Критерии оценивания теоретического вопроса для собеседования (экзамена)

Отлично/ 9-10 баллов	Хорошо/ 6-8 баллов	Удовлетворительно/ 3-5 баллов	Неудовлетворительно/ 0-2 балла
Высокий уровень освоения проверяемых компетенций	Средний уровень освоения проверяемых компетенций	Базовый уровень освоения проверяемых компетенций	Низкий уровень освоения проверяемых компетенций
Обучающийся глубоко знает вопрос, понимает сущности и взаимосвязи управленческих процессов и явлений в рамках дисциплины,	Обучающийся хорошо знает материал, умеет оперировать управленческими категориями процесса	Обучающийся удовлетворительно знает материал, излагает его не в полном объеме либо с ошибками, умеет оперировать	Обучающийся не разобрался с основными категориями, обнаруживает пробелы в знаниях основного учебно-программного



Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Факультет экономики и управления  
Кафедра инноватики и управления

Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине «Методы принятия управленческих решений» по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика» профилю «Инженерная экономика и промышленная коммерция» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 1	стр. 36	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____
умеет грамотно оперировать управленческими категориями процесса принятия решений, аргументированно и развернуто изложить свою точку зрения, применить полученные знания, свободно приводя примеры, дает полные ответы на основные и дополнительные вопросы.	принятия решений, но допускает несущественные неточности, изложить свою точку зрения, применить полученные знания, приводя примеры, дает неполные ответы на основные и дополнительные вопросы.	управленческими категориями в рамках дисциплины, но допускает существенные неточности, затрудняется аргументировать свою точку зрения, применить полученные знания, приводя примеры, не дает ответы на дополнительные вопросы.	материала, допускает принципиальные ошибки.

#### 4.2.2. Критерии оценивания тестового задания

Тест может формироваться в системе электронного обучения MOODLE либо в печатном варианте. Каждый правильный ответ оценивается в 0,5 балла.

Оценка	Отлично	Хорошо	Удовлетворитель- но	Неудовлетворительно
% выполненных заданий	91-100	76-90	61-75	Менее 61
Баллы	9-10	6-8	3-5	0-2
Уровень освоения проверяемых компетенций	высокий	средний	базовый	низкий

#### 4.2.3. Критерии оценивания практического задания

15-20 баллов выставляется обучающемуся, если предложенное решение обосновано и аргументировано; студент четко следует управленческим теориям и понятиям процесса принятия решений и логично излагает свои мысли; верно определены последствия принятого решения;

10-14 баллов выставляется студенту, если он предлагает решение, но не достаточно полно его аргументирует; не по всем позициям находит обоснование; допускает не точное употребление управленческих теорий и понятий в рамках дисциплины, не всегда доходчиво излагает свои мысли; не очень четко представляет последствия предложенного решения;



Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Факультет экономики и управления  
Кафедра инноватики и управления

Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине «Методы принятия управленческих решений» по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика» профилю «Инженерная экономика и промышленная коммерция» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 1	стр. 37	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____
----------------------	---------	------------------------	---------------

4-9 баллов выставляется студенту, если предложенное им решение не аргументировано, не основано на известных управленческих теориях в рамках дисциплины, допущены принципиальные ошибки; не обосновано принятое решение и его последствия;

0-3 балла ставится студенту, если он не способен предложить решение и объяснить его с применением управленческих категорий в рамках дисциплины.

### **4.3. Результаты промежуточной аттестации и уровни сформированности компетенций**

При итоговой оценке сформированности компетенций у обучающихся очного отделения в рамках дисциплины применяется балльно-рейтинговая система оценки.

Набранные по результатам текущей аттестации баллы суммируются с баллами, полученными на экзамене.

Итоговая оценка:

- менее 61 балла – неудовлетворительно
- 61-75 баллов – удовлетворительно
- 76-90 баллов – хорошо
- 91-100 баллов – отлично.

Для очно-заочной формы обучения итоговая оценка за экзамен определяется по сумме баллов за все экзаменационные задания:

- менее 9 баллов – неудовлетворительно,
- 9-20 – удовлетворительно,
- 21-32 – хорошо,
- 33 и более – отлично.

Особенности проведения процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья обозначены в рабочей программе дисциплины (модуля).

Уровни сформированности компетенций определяются следующим образом:

1. Высокий уровень сформированности компетенций соответствует оценке "отлично":

- предполагает формирование компетенций на высоком уровне, готовность к самостоятельной профессиональной деятельности: формируются системные знания о процессе принятия управленческих решений, необходимые для самостоятельной разработки организационно-управленческих и экономических решений, методов их реализации; умения и навыки оценки экономических и социальных последствий управленческих решений, способность осмысливать их в динамике и взаимосвязи. Студент способен аргументировать собственную точку зрения по дискуссионным вопросам дисциплины, свободно решать практические задачи.

2. Средний уровень соответствует оценке "хорошо":

- предполагает формирование компетенций на более высоком уровне: формируется общее понимание процесса принятия управленческих решений, представление о возможных результатах организационно-управленческих решений, умение анализировать решения и их последствия, студент способен давать развернутые ответы на теоретические вопросы дисциплины с отдельными неточностями, решать



Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Факультет экономики и управления  
Кафедра инноватики и управления

Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине «Методы принятия управленческих решений» по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика» профилю «Инженерная экономика и промышленная коммерция» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 1	стр. 38	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____
----------------------	---------	------------------------	---------------

практические задачи с отдельными затруднениями.

3. Базовый уровень соответствует оценке "удовлетворительно":

- предполагает формирование компетенций на начальном уровне: формируется общее представление о процессе принятия управленческих решений, владение управленческой терминологией в рамках дисциплины, умение ориентироваться в методах принятия решений и находить организационно-управленческие решения.

4. Низкий уровень соответствует оценке "неудовлетворительно":

- предполагает несформированность компетенций: отсутствуют представления о процессе принятия управленческих решений, отсутствует владение терминологией в рамках дисциплины, отсутствует умение ориентироваться в методах принятия решений и находить организационно-управленческие решения.

