

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Дмитриев Николай Николаевич  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 2024.01.22 09:26:25  
Уникальный идентификатор:  
f7c6227919e4cdbfb4d7b682991f8553b37cafbd

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования Иркутский государственный аграрный университет  
имени А.А. Ежевского

Кафедра экономической безопасности и предпринимательства

Утверждаю  
Зав. кафедрой  
Попова И.В.



«22» января 2024 г.

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ  
ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ  
АТТЕСТАЦИИ ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ**

**Разработка управленческих решений**

*(наименование дисциплины по учебному плану)*

**Направление подготовки / специальность**

**38.04.04 Государственное и муниципальное управление**

*(код и наименование направления подготовки (специальности))*

**Направленность (профиль) образовательной программы**

**Государственное и муниципальное управление**

*(наименование)*

**(уровень магистратура)**

**Форма обучения – очная /заочная**

Молодежный 2024

## 1. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине Разработка управленческих решений, включает:

- перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы;
- описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования;
- описание шкал оценивания;
- критерии и процедуры оценивания результатов практики на каждом этапе формирования компетенций;
- методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций;
- типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения (промежуточной аттестации) по дисциплине, характеризующих этапы формирования компетенций и (или) для итогового контроля сформированности компетенции (ий).

## 2. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ С УКАЗАНИЕМ ЭТАПОВ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Рабочая программа дисциплины (модуля) определяет перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.

Код компетенции	Результаты освоения ОП	Индикаторы компетенции	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
ОПК-2	Способен осуществлять стратегическое планирование деятельности органа власти; организовывать разработку и реализацию управленческих решений; обеспечивать осуществление контрольно-надзорной деятельности на основе риск-ориентированного подхода	ИДК- 1 ОПК -2  Планирует работу органа публичной власти, разрабатывает управленческие решения, адекватные стратегии, целям и задачам, внутренним и внешним условиям деятельности органа публичной власти	<b>знать:</b> методы и способы разработки управленческих решений <b>уметь:</b> разрабатывать управленческие решения, адекватные стратегии, целям и задачам, внутренним и внешним условиям деятельности органа публичной власти <b>владеть:</b> способами разработки и реализации управленческих решений

ПК- 1	Способен осуществлять анализ, планирование, организацию и принятие решений в области государственного и муниципального управления на основе экономических знаний	ИДК-2. ПК-1 Принимает управленческие решения в области государственного и муниципального управления, на основе экономических знаний	<b>знать:</b> экономические показатели и характеристики органов государственного и муниципального управления; <b>уметь:</b> принимать управленческие решения в области государственного и муниципального управления; <b>владеть:</b> экономическими знаниями в процессе принятия управленческих решений в области государственного и муниципального управления;
-------	--	--	---

**ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ** определены в рабочей программе дисциплины (модуля) тематическим планом.

### **3. ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И КРИТЕРИЕВ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ**

В качестве **ПОКАЗАТЕЛЕЙ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ** на различных этапах их формирования в университете определены следующие средневзвешенные уровни сформированности компетенций, в которых участвует дисциплина:

- **ПОВЫШЕННЫЙ;**
- **БАЗОВЫЙ;**
- **ПОРОГОВЫЙ;**
- **НЕДОСТАТОЧНЫЙ**

Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания (признак, на основании которого, проводится оценка по выбранному показателю):

**ТАБЛИЦА 1**

Показатель оценивания компетенций	Результат обучения	Критерии оценивания компетенций
Повышенный	Знать	Обучаемый продемонстрировал: глубокие

		исчерпывающие знания и понимание программного материала; содержательные, полные, правильные и конкретные ответы на все вопросы, включая дополнительные; свободное владение основной и дополнительной литературой, рекомендованной учебной программой
	<b>Уметь</b>	Обучаемый продемонстрировал: понимание программного материала; умение свободно решать практические контрольные задания (ситуационные задачи, краткие формулировки действий (комплекса действий), которые следует выполнить или описание результата, который нужно получить и др.); логически последовательные, содержательные, полные, правильные и конкретные ответы (решения) на все поставленные задания (вопросы), включая дополнительные; свободное владение основной и дополнительной литературой, рекомендованной учебной программой
	<b>Владеть</b>	Обучаемый продемонстрировал: понимание программного материала; умение свободно решать комплексные практические задания (решения задач по нестандартным ситуациям (подготовки или экспертизы документов, решения задач анализа и оценки и т.п.); успешно защитил индивидуальный или групповой проект или портфолио, при наличии объективных практических результатов, характеризующих уровень сформированности компетенции(ий); логически последовательные, полные, правильные и конкретные ответы в ходе защиты задания (проекта, портфолио), включая дополнительные уточняющие вопросы (задания); свободное владение основной и дополнительной литературой, рекомендованной учебной программой
<b>Базовый</b>	<b>Знать</b>	Обучаемый продемонстрировал: твердые и достаточно полные знания программного материала; правильное понимание сущности и взаимосвязи рассматриваемых процессов и явлений; последовательные, правильные, конкретные ответы на поставленные вопросы при свободном устранении замечаний по отдельным вопросам; достаточное владение литературой, рекомендованной учебной программой
	<b>Уметь</b>	Обучаемый продемонстрировал: понимание программного материала; умение решать практические контрольные задания (ситуационные задачи, краткие формулировки действий (комплекса действий), которые следует выполнить или описание результата, который нужно получить и др.); логически последовательные,

		правильные и конкретные ответы (решения) на основные задания (вопросы), включая дополнительные; устранение замечаний по отдельным элементам задания (вопроса); владение основной и дополнительной литературой, рекомендованной учебной программой
	<b>Владеть</b>	Обучаемый продемонстрировал: понимание программного материала; умение решать комплексные практические задания (решения задач по нестандартным ситуациям (подготовки или экспертизы документов, решения задач анализа и оценки и т.п.); достаточно успешно защитил индивидуальный или групповой проект или портфолио, при наличии практического результата, характеризующего уровень сформированности компетенции; продемонстрировал логически последовательные, достаточно полные, правильные ответы в ходе защиты задания (проекта, портфолио), включая дополнительные; самостоятельно устранил замечания по отдельным элементам задания (вопроса); владение основной и дополнительной литературой, рекомендованной учебной программой
<b>Пороговый</b>	<b>Знать</b>	Обучаемый продемонстрировал: твердые знания и понимание основного программного материала; правильные, без грубых ошибок, ответы на поставленные вопросы при устранении неточностей и несущественных ошибок в освещении отдельных положений при наводящих вопросах преподавателя; недостаточно полное владение литературой, рекомендованной учебной программой
	<b>Уметь</b>	Обучаемый продемонстрировал: понимание основного программного материала; умение, без грубых ошибок, решать практические контрольные задания (ситуационные задачи, краткие формулировки действий (комплекса действий), которые следует выполнить или описание результата, который нужно получить и др.); правильные, без грубых ошибок, ответы (решения) на основные задания (вопросы), включая дополнительные, устранение, при наводящих вопросах преподавателя, замечаний по отдельным элементам задания (вопроса); недостаточное полное владение литературой, рекомендованной учебной программой
	<b>Владеть</b>	Обучаемый продемонстрировал: понимание основного программного материала; умение, без грубых ошибок, решать комплексные практические задания (решения задач по нестандартным ситуациям (подготовки или экспертизы документов, решения задач анализа и оценки

		и т.п.); защитил, с устранением ошибок, индивидуальный или групповой проект или портфолио, при наличии практического результата, характеризующего уровень сформированности компетенции; без грубых ошибок дал ответы на поставленные вопросы при устранении неточностей и ошибок в решениях в ходе защиты задания (проекта, портфолио) при наводящих вопросах преподавателя; недостаточно полное владение литературой, рекомендованной учебной программой
<b>Недостаточный</b>	<b>Знать</b>	Обучаемый продемонстрировал: неправильные ответы на основные вопросы; грубые ошибки в ответах; непонимание сущности излагаемых вопросов; неуверенные и неточные ответы на дополнительные вопросы; не владеет основной литературой, рекомендованной учебной программой
	<b>Уметь</b>	Обучаемый продемонстрировал: непонимание основного программного материала; неумение решать практические контрольные задания (ситуационные задачи, краткие формулировки действий (комплекса действий), которые следует выполнить или описание результата, который нужно получить и др.); не дал правильные ответы (решения) на основные задания (вопросы), включая дополнительные; не устранил, при наводящих вопросах преподавателя, замечания и грубые ошибки по заданию (вопросу); не владеет основной учебной литературой, рекомендованной учебной программой
	<b>Владеть</b>	Обучаемый продемонстрировал: непонимание основного программного материала; неумение, решать комплексные практические задания (решения задач по нестандартным ситуациям (подготовки или экспертизы документов, решения задач анализа и оценки и т.п.); не смог защитить индивидуальный или групповой проект или портфолио, при наличии грубых ошибок дал неправильные ответы на поставленные вопросы при устранении неточностей и ошибок в решениях в ходе защиты задания (проекта, портфолио) при наводящих вопросах преподавателя; не владеет основной учебной литературой, рекомендованной учебной программой

#### 4. ОПИСАНИЕ ШКАЛ ОЦЕНИВАНИЯ

При проведении промежуточной аттестации в университете используются традиционные формы аттестации:

Форма промежуточной аттестации	Шкала оценивания
<b>ЗАЧЕТ</b>	"зачтено",

	"незачтено"
<b>ЗАЧЕТ С ОЦЕНКОЙ</b> (дифференцированный зачет)	"отлично", "хорошо", "удовлетворительно", "неудовлетворительно"
<b>ЭКЗАМЕН</b>	"отлично", "хорошо", "удовлетворительно", "неудовлетворительно"

## **5. КРИТЕРИИ И ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ**

Для оценивания результатов обучения в виде **ЗНАНИЙ** используются следующие процедуры и технологии:

- устный ответ на вопрос(ы) или индивидуальное собеседование,
- письменные ответы на вопрос(ы),
- тестирование (простое) и т.п.

Для оценивания результатов обучения в виде **УМЕНИЙ** и **ВЛАДЕНИЙ** используются следующие процедуры и технологии:

- практические контрольные задания (далее – ПКЗ), включающих одну или несколько задач (вопросов) в виде краткой формулировки действий (комплекса действий) или комплексное тестирование, которые следует выполнить, или описание результата, который нужно получить.

По сложности ПКЗ разделяются на:

простые задания (далее – простые ПКЗ);

комплексные задания или комплексное тестирование (далее – комплексные ПКЗ).

Для оценивания **УМЕНИЙ** - применяются простые ПКЗ.

**Простые ПКЗ** предполагают решение в одно или два действия. К ним можно отнести: простые ситуационные задачи с коротким ответом или простым действием; несложные задания по выполнению конкретных действий.

Для оценивания **ВЛАДЕНИЙ** - применяются комплексные ПКЗ.

Комплексные задания требуют многоходовых решений как в типичной, так и в нестандартной ситуациях. Это задания в открытой форме, требующие поэтапного решения и развернутого ответа.

## **6. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ**

При организации и проведении промежуточной аттестации, исходя из перечня планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), по каждой компетенции или связанным несколькими компетенциям, в формировании которых участвует учебная дисциплина (модуль), кафедрой формируются фонд оценочных средств к экзамену (соответственно – зачету с оценкой или зачету):

- **примерный перечень вопросов к экзамену** (соответственно зачету с оценкой, зачету) для оценивания результатов обучения в виде ЗНАНИЙ. При этом, за каждым вопросом в скобках указываются(ются) компетенции(я), уровень сформированности которых(ой) будет оцениваться;

- **примерный перечень простых практических контрольных заданий к экзамену** (соответственно – зачету с оценкой или зачету) для оценивания результатов обучения в виде УМЕНИЙ. При этом, за каждым заданием в скобках указываются(ются) компетенции(я), уровень сформированности которых(ой) будет оцениваться;

- **примерный перечень комплексных практических контрольных заданий к экзамену** (соответственно – зачету с оценкой или зачету) для оценивания результатов обучения в виде ВЛАДЕНИЙ. При этом, за каждым заданием в скобках указываются(ются) компетенции(я), уровень сформированности которых(ой) будет оцениваться.

Билеты или контрольные задания к зачету формируются случайной выборкой из приведенных ниже перечней.

**Каждый билет (зачетное задание) включает:**

1. Вопросы для оценивания результатов обучения в виде ЗНАНИЙ (теоретические вопросы);

2. Комплексные тестовые контрольные задания для оценивания результатов обучения в виде УМЕНИЙ (компьютерное тестирование (4 типа тестовых заданий) или практические контрольные задания);

3. Комплексное практическое контрольное задание для оценивания результатов обучения в виде ВЛАДЕНИЙ («Кейс-стадии» или ситуационные практические задачи).

**Методика оценивания:** при проведении промежуточной аттестации, как правило, применяется среднее арифметическое значения оценок полученных за каждый элемент оценивания, указанный в билете (вопрос и два практических задания).

При проведении оценивания по вопросам и заданиям, указанным в билете, в ходе промежуточной аттестации, преподаватель может учитывать результаты текущего контроля.

## **7. ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ ИЛИ ИНЫЕ МАТЕРИАЛЫ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ (ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ) ПО ДИСЦИПЛИНЕ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ**



## **КОМПЕТЕНЦИЙ И (ИЛИ) ДЛЯ ИТОГОВОГО КОНТРОЛЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ**

### **7.1. Примерный перечень вопросов к экзамену/зачету/зачету с оценкой для оценивания результатов обучения в виде ЗНАНИЙ.**

**Вопрос 1.** Основы классификации решений в процессе управления организацией (ОПК-2, ПК-1)

**Вопрос 2.** Параметры и условия обеспечения качества решений (ОПК-2, ПК-1).

**Вопрос 3.** Роль неопределенности и риска в эффективной реализации решений(ОПК-2, ПК-1)

**Вопрос 4.** Методы снижения степени хозяйственных рисков в управлении (ОПК-2, ПК-1)

**Вопрос 5.** Применение научных подходов в разработке решений(ОПК-2, ПК-1)

**Вопрос 6.** Информация и информационное обеспечение как основа разработки и реализации решений (ОПК-2, ПК-1).

**Вопрос 7.** Виды управленческих решений, основания классификации. (ОПК-2, ПК-1).

**Вопрос 8.** Понятие управленческого решения, его стороны (ОПК-2, ПК-1)

**Вопрос 9.** Ответственность за управленческое решение, ее виды (ОПК-2, ПК-1)

**Вопрос 10.** Эффективность и качество управленческих решений (ОПК-2, ПК-1).

**Тест 1- Тип ответа: Одиночный выбор (ОПК-2, ПК-1)**

### **7.2. Примерный перечень простых практических контрольных заданий к зачету для оценивания результатов обучения в виде УМЕНИЙ (ОПК- 2, ПК-1).**

1. Наиболее удачное определение управленческого решения - это:
  - a) инструмент управленческой деятельности;
  - b) продукт управленческой деятельности;
  - c) это выбор альтернативы, осуществленный руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации, это результат анализа информации и ситуации, прогнозирования, выбора альтернативы из многих и реализация наиболее эффективного варианта
  - d) форма воздействия субъекта на объект;
  - e) управленческий документ.

2. Юридическое свойство управленческого решения – это:
- a) целенаправленность;
  - b) правомерность;
  - c) плановость;
  - d) коллегиальность.
3. Группа решений, выделенная по способу их фиксации - это:
- a) формализованные и неформализованные;
  - b) корректируемые и некорректируемые;
  - c) документированные и не документированные;
  - d) стратегические и тактические.
4. Группа решений, выделенная по степени повторяемости проблемы - это:
- a) детерминированные и вероятностные;
  - b) глобальные и локальные;
  - c) традиционные и нетипичные;
  - d) долгосрочные и краткосрочные.
5. Где формируется качество решения?
- a) на стадии реализации;
  - b) на стадии разработки;
  - c) на всех стадиях;
  - d) на стадии утверждения.
6. Где формируется эффективность решения?
- a) на стадии утверждения;
  - b) на стадии реализации;
  - c) на стадии разработки;
  - d) на всех стадиях.
7. Признаки авторитарного стиля принятия решений - это:
- a) индивидуальные консультации;
  - b) ознакомление всех подчиненных с характером проблемы;
  - c) самостоятельное принятие решений с использованием полученной консультации;
  - d) групповые консультации.
8. Внешние факторы организации - это:
- a) организационная культура фирмы;
  - b) содержание законодательных документов;
  - c) возрастная структура станочного парка организации;
  - d) мировые достижения НТП.

9. Направление повышения эффективности решения - это:
- a) сокращение сроков реализации;
  - b) расширение использования экспертных методов разработки;
  - c) повышение результативности выполнения решений;
10. Приоритетный критерий эффективности решения - это:
- a) ресурсоемкость;
  - b) степень достижения цели;
  - c) сроки разработки;
  - d) сроки реализации.
11. Методы повышения эффективности решения - это:
- a) повышение качества анализа ситуации;
  - b) оптимизация состава разработчиков решения;
  - c) применение сетевого планирования в реализации решения;
  - d) увеличение количества вариантов решения.
12. Субъект, устанавливающий юридическую ответственность - это:
- a) аппарат управления организацией;
  - b) государство;
  - c) гражданское общество;
  - d) коллектив людей.
13. Инструмент контроля социальной ответственности - это:
- a) общественное мнение;
  - b) корпоративная культура;
  - c) судебная система;
  - d) иерархический контроль.
14. Инструмент контроля дисциплинарной ответственности - это:
- a) корпоративная культура;
  - b) судебная система;
  - c) общественное мнение;
  - d) иерархический контроль.
15. Инструмент контроля материальной ответственности - это:
- a) судебная система;
  - b) корпоративная культура;
  - c) общественное мнение;
  - d) иерархический контроль.

**Тест 2 - Укажите 2 и более варианта ответа (ОПК-2, ПК-1)**

1. Организационные свойства управленческого решения - это:
- a) плановость;
  - b) последовательность;

- c) целенаправленность;
- d) правомерность.

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

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

3. Отличительные по содержанию характеристики управленческих решений в организациях и в частной жизни - это:

- a) цели;
- b) проблемы;
- c) разделение труда;
- d) профессионализм;
- e) актуальность.

4. Две наиболее близкие по содержанию управленческие категории – это:

- a) цели; b) функции;
- c) действия;
- d) проблемы;
- e) решения.

5. Классификация решений имеет значение для:

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

6. Вероятностные решения – это решения, принятые в условиях:

- a) конкуренции;
- b) риска;
- c) спада производства;
- d) неопределенности.

7. Где формируется эффективность решения?

- a) на стадии утверждения;
- b) на стадии реализации;
- c) на стадии разработки;
- d) на всех стадиях.

8. Факторы научной обоснованности решения - это:

- a) количество участников разработки решения;

- b) полнота анализа проблемной ситуации;
- c) ответственность исполнителей;
- d) глубина анализа ситуации;
- e) методы анализа.

9. Факторы своевременности решения - это:

- a) мотивация разработчиков решения;
- b) форма разработки решения;
- c) методы разработки решения;
- d) контроль выполнения решения.

10. Факторы реальности решения - это:

- a) наличие финансовых ресурсов;
- b) сложность ситуации;
- c) наличие материальных ресурсов;
- d) мотивация исполнения.

11. Признаки непротиворечивости решения - это:

- a) количество участников разработки решения;
- b) соответствие целям организации;
- c) обеспеченность ресурсами;
- d) соответствие ранее принятым решениям.

12. Факторы непротиворечивости решения - это:

- a) ориентация разработки на цели организации;
- b) форма разработки решения;
- c) учет содержания ранее принятых решений;
- d) методы разработки решения.

13. Признаки научной обоснованности решений - это:

- a) наличие моделей, расчетов в обосновании решений;
- b) ответственность за исполнение решений;
- c) сроки разработки решений;
- d) методы разработки решений;
- e) сроки выполнения решения.

14. Признаки реальности решения - это:

- a) превышение ресурсов организации ресурсоемкости решения;
- b) интервальная форма параметров решения;
- c) многовариантность решения;
- d) превышение плановых сроков реализации фактических.

15. Признаки своевременности решения - это:

- a) ресурсообеспеченность решения;
- b) превентивность разработки;

- с) многовариантность решения;
- д) превышение жизненного цикла проблемной ситуации периода разработки и утверждения решения.

### **Тест 3 – Установить соответствие или порядок действий (ОПК-2, ПК-1)**

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

- а) анализ, преобразование сведений (данных) о ситуации;
- б) логические мыслительные операции;
- с) выбор методов разработки решения;
- д) нормативно-правовое обеспечение решения;

аспекты:

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

2. Установите соответствие классификационных признаков и классификационных групп решений; признаки:

- а) временной;
- б) содержание проблем;
- с) характер информации;
- д) значимость цели;

группы:

- 1) детерминированные и вероятностные;
- 2) стратегические и тактические;
- 3) экономические и социальные;
- 4) среднесрочные и краткосрочные.

3. Укажите соответствие классификационных признаков и классификационных групп решения, признаки:

- а) способ фиксации;
- б) метод разработки;
- с) форма принятия;
- д) сфера действия.

группы:

- 1) локальные и глобальные;
- 2) формализованные и неформализованные;
- 3) документированные и не документированные;
- 4) индивидуальные и коллективные

4. Установите соответствие факторов и параметров качества решений; факторы:

- а) обеспеченность реализации ресурсами;

- b) квалификация разработчиков;
- c) форма разработки решения;
- d) мотивация исполнения решения;
- e) ориентация на цели организации;

параметры качества:

- 1) научная обоснованность;
- 2) реальность;
- 3) своевременность;
- 4) непротиворечивость.

5. Установите соответствие феноменов и особенностей поведения участников принятия решений;

феномены:

- a) деформации мышления;
- b) избегания лидерства;
- c) ложного согласия;
- d) демонстративного несогласия;

особенности поведения:

- 1) самоцензура членов группы;
- 2) стремление индивидуализировать свое мнение без достаточной аргументации;
- 3) стремление руководителя снизить свое участие в выработке решения;
- 4) стремление присоединиться к мнению большинства группы.

6. Установите соответствие стилей руководства и форм взаимоотношений руководителя с подчиненными;

стили руководства:

- a) авторитарный;
- b) индивидуально-консультационный;
- c) консультационно-групповой;
- d) демократический (полного участия);

формы взаимоотношений:

- 1) игнорирование мнения подчиненных;
- 2) предоставление подчиненными руководителю информации;
- 3) утверждение решения, выработанного подчиненными;
- 4) групповые консультации;
- 5) индивидуальные консультации.

7. Установите правильную последовательность стадий принятия решений:

- a) контроль реализации решений;
- b) управление реализацией решений;
- c) выбор альтернативы;
- d) оценка результатов решения;
- e) согласование решения.

8. Установите правильную последовательность стадий японской модели принятия решений:

- a) передача документа «рингисё» с нижестоящих уровней вышестоящим;
- b) идентификация проблемы;
- c) ознакомление с документом «рингисё» работников нижнего уровня организации;
- d) разработка документа «рингисё»;
- e) ознакомление с документом «рингисё» высшего руководства организации.

9. Установите соответствие действий и стадий принятия решений; действия:

- a) сбор информации;
  - b) выявление мнения работников о вариантах решения;
  - c) распределение обязанностей между исполнителями;
  - d) определение промежуточных результатов решения;
- стадии:
- 1) контроль;
  - 2) аналитическая;
  - 3) согласование;
  - 4) управление реализацией.

10. Установите правильную последовательность стадий принятия решений:

- a) утверждение;
- b) анализ ситуации;
- c) выбор критериев;
- d) идентификация проблемы;
- e) организация выполнения;
- f) выбор альтернативы

11. Укажите соответствие этапов и стадий принятия решения; этапы:

- a) разработка решения;
- b) утверждение;
- c) реализация.

стадии:

- 1) согласование;
- 2) контроль выполнения;
- 3) идентификация проблемы;
- 4) оценка результатов;
- 5) анализ ситуации;
- б) выбор критериев.

12. Установите соответствие степеней и признаков самостоятельности нижних уровней организации;

степени самостоятельности:



- a) невысокая;
- b) средняя;
- c) высокая;

признаки:

- 1) периодический контроль со стороны высших уровней;
- 2) предварительное согласование с высшим уровнем;
- 3) обязательность информирования высшего уровня о решении;
- 4) самостоятельное принятие решения.

13. Установите правильную последовательность стадий моделирования решений:

- a) построение математической модели;
- b) формирование дела моделирования;
- c) определение состава факторов влияющих на ситуацию;
- d) определение степени влияния факторов на ситуацию;
- e) корректировка, обновление модели;
- f) проверка адекватности модели и найденного решения.

14. Установите соответствие ситуации и методов их моделирования; ситуации:

- a) дефицит лекарств в больнице;
- b) монополизация на рынке конкурентов;
- c) необходимость оптимизации производственной программы при заданном объеме ресурсов;

d) дефицит продавцов в магазине;

методы:

- 1. модели теории игр;
- 2. модели теории очередей;
- 3. модели управления запасами;
- 4. модели линейного программирования.

15. Укажите правильную последовательность стадии технологии мозговой атаки:

- a) генерация идей;
- b) формирование группы экспертов;
- c) деструкция идей;
- d) составление проблемной записки;
- e) систематизация идей;
- f) выбор варианта решения.

**Тест 4 - заданий свободного изложения: закончите предложение (фразу); впишите вместо прочерка правильный ответ; дополните определение (эссе) (ОПК-2, ПК-1).**

1. Управленческое решение – это концентрированное выражение процесса ... ..
2. Управленческое решение – это инструмент ..... субъекта на объект
3. Управленческое решение – это выбор альтернативы.....
4. Модели теории игр используются для управления ситуациями, возникающими в условиях..... экономики.
5. Модели линейного программирования применяются для оптимизации распределения ..... ресурсов.
6. Содержание налогового законодательства – это фактор..... воздействия на организацию.
7. Уровень занятости в стране – это фактор ..... воздействия на организацию.
8. Один из методов оценки эффективности решения – это метод «затрат-.....».
9. Дисциплинарная ответственность – это разновидность..... ответственности.
10. Распорядительная часть текста документа содержит перечень конкретных мероприятий, направленных на разрешение соответствующих \_\_\_\_\_.
11. Экспертный метод суда. Основан на использовании процесса \_\_\_\_\_ заседания.
12. Эксперт \_\_\_\_\_, оценки и суждения которого ЛПР считает полезным учитывать при принятии решений.
13. Ответственность характеризует меру соответствия действий отдельного человека, группы или общества \_\_\_\_\_.
14. Методы моделирования базируются на использовании \_\_\_\_\_ моделей для решения наиболее часто встречающихся управленческих задач.
15. В юридическом аспекте главное внимание уделяется \_\_\_\_\_ стороне принятия решения — его полномочности и юридическим последствиям.

### **7.3. Примерный перечень комплексных практических контрольных заданий к зачету для оценивания результатов обучения в виде ВЛАДЕНИЙ.**

#### **Задание 1.**

Предприниматель производит свои изделия по цене 50 руб. Постоянные издержки 45 тыс. руб., а переменные изменяются в зависимости от роста объема производства.

Исходные данные производственных программ

Показатели	Производственная программа				
	1	2	3	4	5
Кол-во (Q), тыс. шт.	1	3	7	15	26
Переменные издержки (VC), тыс. руб.	4	9	13	20	24

Примите решение по выбору такого варианта производственной программы, который дает максимальную прибыль и минимальные средние издержки.

**Задание 2.**

Переменные издержки при производстве 5 тыс. ручек составляют 48 тыс. руб., а 19 тыс. ручек – 162 тыс. руб. Постоянные издержки составляют 64 тыс. руб. Цена одной ручки 25 руб. Определите, какой вариант производственной программы дает максимальную прибыль и минимальные средние издержки.

**Задание 3.** Численность работников предприятия на начало года составила 450 человек, на конец года – 480 человек. В течение года уволилось по собственному желанию 27 чел., уволено за нарушение трудовой дисциплины 8 чел., ушли на пенсию 12 чел., поступили в учебные заведения и призваны в Вооруженные Силы 11 чел., переведены на другие должности и в другие подразделения предприятия 23 чел.

*Определите:*

- 1) коэффициент выбытия (%);
- 2) коэффициент текучести кадров (%).

**Задание 4.** Имеются следующие данные о работе предприятия за два года.

Показатели	1-й год	2-й год	Отклонения
Объем продукции, тыс. руб.	4200	4579,1	
Численность ППП, чел.	410	420	
Средняя выработка, руб.			

*Определите:*

1. прирост продукции в результате увеличения численности работников (тыс. руб.);

2. прирост продукции за счет повышения производительности труда (тыс. руб.);
3. удельный вес прироста продукции за счет повышения производительности труда (%).

### **Задание 5.**

Принять управленческое решение по минимальному объему продаж в натуральном выражении для определения точки безубыточности если:  
 постоянные издержки составляют 1,2 млн. руб.  
 переменные издержки составляют 50 руб. на единицу продукции  
 цена реализации 135 руб. выручка 2 млн руб.

### **Задание 6.**

Принять управленческое решение по минимальному объему продаж в натуральном выражении для получения прибыли 100 тыс. рублей если:  
 постоянные издержки составляют 1,2 млн. руб.  
 переменные издержки составляют 50 руб. на единицу продукции  
 цена реализации 135 руб. выручка 2 млн руб.

### **Задание 7.**

Принять управленческое решение по минимальному объему продаж в натуральном выражении для получения прибыли 200 тыс. рублей если:  
 постоянные издержки составляют 1,5 млн. руб.  
 переменные издержки составляют 60 руб. на единицу продукции  
 цена реализации 175 руб. выручка 4 млн руб.

### **Задание 8.**

Имеются семь инвестиционных проектов I1, I2, ... I7. Каждый из них характеризуется составной прибылью в условных единицах и затратам в млн руб.:

Показатель	Проекты						
	1	2	3	4	5	6	7
Прибыль, усл. ед.	2,6	1,8	2,3	2,7	2,0	1,6	3,0
Затраты, млн руб.	1,0	0,9	1,0	1,2	0,7	0,6	2,5

Лимит затрат для финансирования, выделенный для реализации проектов, составляет 3,5 млн руб. определить перечень наиболее эффективных проектов. Ранжировать проекты по степени предпочтительности.

## **Задание 9**

### **Исходные данные**

Подчиненный (коллега) игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы ему указываете.

### **Постановка задачи**

Как вы будете поступать с этим подчиненным (коллегой) в дальнейшем:

а) разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, применить обычные административные меры наказания;

б) в интересах дела постараться вызвать его на откровенный разговор, попытаться найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт;

в) обратиться к коллективу - пусть обратят внимание на его неправильное поведение и применить меры общественного воздействия;

г) попытаться разобраться в том, не делаете ли вы сами ошибок во взаимоотношениях с этим подчиненным (коллегой), потом решить, как поступить.

## **Задание 10.**

### **Исходные данные**

Между двумя вашими подчиненными (коллегами) возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к вам с просьбой, чтобы вы разобрались и поддержали его позицию.

### **Постановка задачи**

Выберите и обоснуйте свой вариант поведения в этой ситуации:

а) порекомендовать пресечь конфликт на работе, а конфликтные взаимоотношения разрешить в неслужебное время;

б) попросить разобраться в конфликте специалистов лаборатории социологических исследований или другого подразделения службы управления персоналом, чьей функцией это является;

в) лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обеих сторон способ примирения;

г) выяснить, кто из членов коллектива служит авторитетом для конфликтующих, и попытаться через него воздействовать на этих людей.

**Разработчик:**

к.э.н., доцент кафедры экономической безопасности и предпринимательства



Попова Ирина Владимировна

ФОС обсужден на заседании кафедры экономической безопасности и предпринимательства  
Протокол №5 от «22» января 2024 г.

**Заведующий кафедрой:**

«22» января 2024 г.



Попова Ирина Владимировна