

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Плешаков Владимир Александрович
Должность: Врио ректора
Дата подписания: 10.03.2026 09:58:55
Уникальный программный ключ:
cf3461e360a6506473208a5cc93ea97a505bca72

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Алтайский государственный аграрный университет»

СОГЛАСОВАНО
Заведующий кафедрой


_____ М.Г. Хорунжин

«11» июня 2025 г.

УТВЕРЖДЕНО
Декан экономического факультета


_____ В.Е. Левичев

«29» августа 2025 г.

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
ТЕКУЩЕЙ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**

по учебной дисциплине
ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Направление подготовки

38.03.04 Государственное и муниципальное управление

Направленность (профиль)

Управление государственными и муниципальными организациями

Квалификация (степень) выпускника – бакалавр

Программа подготовки – бакалавриат

Барнаул 2025

Фонд оценочных средств составлен на основе рабочей программы дисциплины ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Рассмотрена на заседании кафедры, протокол № 9 от 11.06.2025 г.

Зав. кафедрой
к.э.н., доцент



М.Г. Хорунжин

Одобрена на заседании методической комиссии экономического факультета, протокол №9 от 29.08.2025 г.

Председатель методической комиссии:
ст. преподаватель



Н.В. Бородина

Составитель:
к.э.н., доцент



М.Г. Хорунжин

Содержание

1.	Соответствие компетенции планируемым результатам обучения и критерии их оценивания	4
2.	Паспорт фонда оценочных средств по дисциплине (модулю)	6
3.	Виды оценочных средств	7
4	Итоговый тест для оценки сформированности компетенций	32

1. СООТВЕТСТВИЕ КОМПЕТЕНЦИИ ПЛАНИРУЕМЫМ РЕЗУЛЬТАТАМ ОБУЧЕНИЯ И КРИТЕРИИ ИХ ОЦЕНИВАНИЯ

Код и наименование индикатора достижения компетенции	Дескриптор	Критерии оценивания результатов обучения				Вид оценочного средства
		Отлично (высокий уровень)	Хорошо (средний уровень)	Удовлетворительно (пороговый уровень)	Неудовлетворительно (ниже порогового уровня)	
		Зачтено			Не зачтено	
Содержание компетенции (код компетенции)						
ОПК-2. Способен разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социально-экономических процессов						
ИД-2ОПК-2 Разрабатывает и реализовывает управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социально-экономических процессов	Знает методы принятия управленческих решений в условиях неопределённости и риска для экономического обоснования организационно-управленческих решений	Системные знания в области принятия управленческих решений в условиях неопределённости и риска для экономического обоснования организационно-управленческих решений	В целом успешные, но несистематические знания в области принятия управленческих решений в условиях неопределённости и риска для экономического обоснования организационно-управленческих решений	Фрагментарные знания в области принятия управленческих решений в условиях неопределённости и риска для экономического обоснования организационно-управленческих решений	Не знает в теоретических основ принятия управленческих решений в условиях неопределённости и риска для экономического обоснования организационно-управленческих решений	Проверка реферата Тестирование Семинар Экзамен
	Знает модели управленческих решений и их применение, осуществляет их реализацию в условиях сложной и динамичной среды, оценивает их последствия	Системные знания в области управленческих решений и их применение, осуществляет их реализацию в условиях сложной и динамичной среды, оценивает их последствия	В целом успешные, но несистематические умения управленческих решений и их применение, осуществляет их реализацию в условиях сложной и динамичной среды, оценивает их последствия	Фрагментарные умения управленческих решений и их применение, осуществляет их реализацию в условиях сложной и динамичной среды, оценивает их	Не умеет применять методы управленческих решений и их применение, осуществляет их реализацию в условиях сложной и динамичной среды, оценивает их	

				последствия	последствия
	Умеет осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для обоснования организационно-управленческих решений	Системные знания в области сбора, анализа и обработки данных, необходимых для обоснования организационно-управленческих решений	В целом успешные, но несистематические умения сбора, анализа и обработки данных, необходимых для обоснования организационно-управленческих решений	Фрагментарные умения сбора, анализа и обработки данных, необходимых для обоснования организационно-управленческих решений	Не умеет применять методы сбора, анализа и обработки данных, необходимых для обоснования организационно-управленческих решений
	Владеет знаниями разработки обоснованных организационно-управленческих решений с учетом их социальной значимости	Системные знания в области разработки обоснованных организационно-управленческих решений с учетом их социальной значимости	В целом успешные, но несистематические знания в области разработки обоснованных организационно-управленческих решений с учетом их социальной значимости	Фрагментарные умения в области разработки обоснованных организационно-управленческих решений с учетом их социальной значимости	Не умеет применять знания в области разработки обоснованных организационно-управленческих решений с учетом их социальной значимости
	Умеет использовать методы системного анализа для обработки информационных данных	Системные знания в области использования методов системного анализа для обработки информационных данных	В целом успешные, но несистематические знания в области использования методов системного анализа для обработки информационных данных	Фрагментарные умения использования методов системного анализа для обработки информационных данных	Не умеет использовать методы системного анализа для обработки информационных данных
	Владеет методами и приемами экономических расчётов для обоснования эффективности принятия управленческих решений	Системные знания в области экономических расчётов для обоснования эффективности принятия управленческих решений	В целом успешные, но несистематические умения знания в области экономических расчётов для обоснования эффективности принятия управленческих решений	Фрагментарные умения в области экономических расчётов для обоснования эффективности принятия управленческих решений	Не умеет применять методы экономических расчётов для обоснования эффективности принятия управленческих решений

	Владеет методами маркетинговых исследований для разработки сценарных прогнозов на микро- и макроуровне	Системные знания в области маркетинговых исследований для разработки сценарных прогнозов на микро- и макроуровне	В целом успешные, но несистематические знания в области маркетинговых исследований для разработки сценарных прогнозов на микро- и макроуровне	Фрагментарные знания в области маркетинговых исследований для разработки сценарных прогнозов на микро- и макроуровне	Не умеет применять знания в области маркетинговых исследований для разработки сценарных прогнозов на микро- и макроуровне	
--	--	--	---	--	---	--

2. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

№ п/п	Наименование оценочного средства*	Контролируемые разделы (темы)	Код компетенции
1	Проверка реферата	Исторические предпосылки возникновения УР как науки	ОПК-2
2	Тестирование	Технология подготовки и принятия управленческих решений, организация реализации управленческих решений	ОПК-2
3	Семинар	Методы принятия управленческих решений	ОПК-2
4	Тестирование	Типология управленческих решений	ОПК-2
5	Тестирование	Процесс принятия УР	ОПК-2
6	Тестирование	Виды моделей теории принятия решений	ОПК-2
7	Экзамен	Тема 1. Теоретические основы УР Тема 2. Принятие управленческих решений Тема 3. Методы принятия управленческих решений Тема 4. Типология управленческих решений Тема 5. Процесс принятия УР Тема 6. Виды моделей теории принятия решений	ОПК-2

3. Виды оценочных средств

3.1. Оценочные средства для текущей аттестации

3.1.1. Темы рефератов:

Тема 1 Теоретические основы УР (ОПК-2)

1. Исторические предпосылки возникновения УР как науки
2. Понятие и предмет курса
3. Законы УР. Этапы развития.

ОЦЕНИВАНИЕ ОТВЕТА НА ВЫПОЛНЕНИЕ РЕФЕРАТА

Шкала оценивания	Критерии оценивания
Отлично (высокий уровень)	выставляется, если задание выполнено на 85-100%
Хорошо (продвинутый уровень)	выставляется, если задание выполнено на 70-84%
Удовлетворительно (пороговый уровень)	выставляется студенту, если задание выполнено на 50-69%
Неудовлетворительно (ниже порогового уровня)	выставляется студенту, если задание выполнено менее чем на 50%

3.1.2. ВОПРОСЫ К ТЕСТИРОВАНИЮ

ТЕМА 2 ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ (ОПК-2)

1. Что такое управленческое решение?

- А. Главный фактор взаимодействия управляющей и управляемой системы.
- В. Воздействие на управляемую систему.
- С. Действия, вносящие целесообразное изменение в поведение управляемой системы.

- D. План действий, воплощаемый в реальность.
- E. Намерение менеджера изменить ситуацию и достичь определенных результатов.

2. Что такое решение в общем виде?

- A. Любой результат мыслительной деятельности человека.
- B. Действия руководителя в рамках своих функций.
- C. Распоряжение руководителя, поддержанное коллективом.
- D. Выбор лучшей альтернативы.

3. Что такое «конкретная ситуация»?

- A. Реальное положение дел относительно провозглашенной цели.
- B. Набор реальных ситуаций в производственной или управленческой сфере деятельности, с которым организации приходится сталкиваться в процессе деятельности.
- C. Набор причин, которые мешают организациям продвигаться к намеченным целям.
- D. «Фотография» рабочего дня организации.

4. Какие факторы определяют информационное обеспечение разработки УР?

- A. Ценность информации, кол-во информации, личность менеджера.
- B. Форма представления информации, кол-во информации, полнота информации.
- C. Знание менеджера, использование техники, социально-психологическая обстановка.
- D. Полнота информации, качество информации, агрегация информации.
- E. Человеческий фактор, ценность информации, полнота информации.

5. Методология разработки управленческого решения – это:

- A. Логика, действия менеджера и команды.
- B. Цель и подходы метода разработки решения.
- C. Алгоритм разработки управленческого решения.
- D. Последовательность информационных операций.
- E. Совокупность методов анализа ситуаций.

6. Какое решение из предложенных вы бы выбрали в ситуации: подчиненный отказался без объяснения причин выполнить ваше распоряжение?

- A. Наказал, выговор, снятие надбавки.
- B. Проанализировал соответствие компетенций полномочий и ответственности подчиненного и содержание распоряжения.
- C. Попытался бы выяснить причины отказа и, если возможно, убедить.
- D. Провел бы анализ социально-психологической атмосферы в коллективе.

7. Изложите основное требование к управленческому решению.

- A. Должно соответствовать действующему законодательству и уставным документам организации.

В. Иметь четкую целевую направленность.

С. Иметь параметры для внешнего и внутреннего контроля.

Д. Должно быть своевременным.

8. Дайте обобщенное определение управленческого решения.

А. Решение, принимаемое руководителем в социальной системе.

В. Решение, принимаемое руководителем в любой сфере его деятельности.

С. Решение, принимаемое руководителем и направленное на управление каким-либо процессом.

Д. Решение, направленное на совершенствование управления производством.

9. Организационное решение – это:

А. Совокупность выборов, которые каждый человек должен совершать в повседневной жизни.

В. Выбор альтернатив, необходимый для получения максимального экономического эффекта.

С. Выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой должностью.

Д. Решение, связанное с реструктуризацией организации.

10. Назовите решения, которые являются результатом реализации определенной последовательности шагов или действий.

А. Запрограммированные.

В. Организационные.

С. Запрограммированные.

Д. Стандартные.

3.1.3. ВОПРОСЫ К СЕМИНАРСКОМУ ЗАНЯТИЮ

Тема 3 Методы принятия управленческих решений (ОПК-2)

1. Значение и функции управленческого решения

2. Решение как организация процесса управления

3. Свойства управленческих решений

4. Требования к разработке управленческих решений

5. Методы принятия УР

3.1.4. ВОПРОСЫ К ТЕСТИРОВАНИЮ

Тема 4 Типология управленческих решений (ОПК-2)

1. Какая последовательность этапов отражает закономерное содержание процессов управления?

А. Планирование – принятие решения – контроль – организация.

В. Проблема – цель – принятие решения – реализация решения.

С. Цель – проблема – решение – контроль – исполнение.

Д. Ситуация – цель – решение – организационная работа.

Е. Цель – ситуация – проблема – управленческие решения.

2. Какова связь между понятиями процесс управления и технология управления?

А. Информационные различия.

- В. Разная роль человека.
- С. Различия в степени сознательного построения.
- Д. Различия в использовании техники.
- Е. Это одно и то же.

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

- А. Это задача, решение которой осуществляется в процессе управления.
- В. Это противоречие, требующее своего разрешения.
- С. Это функция управления.
- Д. Это способ оценки ситуации.

4. Как вы определите роль технических средств в процессе принятия УР?

- А. Позволяет глубже проанализировать проблему.
- В. Позволяет обрабатывать больший объем информации.
- С. Это главный фактор качества управленческого решения.
- Д. Несут в себе опасность формализации проблем.
- Е. Расширяют диапазон методов анализа.

5. Перечислите основные элементы обобщенной схемы процесса РУР.

- А. Цель, ситуация, проблема, решение.
- В. Глобальная цель, технократическая цель и социальная цель.
- С. Разработка решения, согласование решения и утверждение решения.
- Д. Проблема, альтернативы решения, реализация решения.

6. Каковы особенности разработки решений в биологических системах?

- А. Даже типовые решения дают непредсказуемые результаты.
- В. Вероятность правильной разработки и реализации решений мала из-за естественной ограниченности миропонимания и мышления руководителей.
- С. Набор решений ограничен и последствия их predetermined.
- Д. Результат РУР зависит от уровня информационной обеспеченности менеджмента

7. Назовите этап принятия решения, на котором устанавливаются симптомы затруднений:

- А. Диагностика проблем.
- В. Формулировка ограничений.
- С. Выявление альтернатив.
- Д. Оценка альтернатив.

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

- А. Диагностика проблемы.
- В. Формулирование ограничений.
- С. Выбор альтернатив.
- Д. Оценка альтернатив.

Е. Определение альтернатив.

9. Основу технологии «управления по целям» составляет:

А. Бизнес-план.

В. Набор стратегических, тактических и оперативных целей.

С. Четкий регламент действий каждого руководителя.

Д. Выбор информационной технологии.

10. Какой вид целевого управления наиболее эффективен для организации с численностью примерно 100 чел.?

А. Программно-целевое.

В. Регламентное.

С. Инициативно-целевое.

Д. Все вышеперечисленные.

11. Методология разработки управленческого решения – это:

А. Логика, действия менеджера и команды.

В. Цель и подходы метода разработки решения.

С. Алгоритм разработки управленческого решения.

Д. Последовательность информационных операций.

Е. Совокупность методов анализа ситуаций.

3.1.5. ВОПРОСЫ К ТЕСТИРОВАНИЮ

Тема 5. Процесс принятия УР(ОПК-2)

1. Какие из перечисленных приемов составляют эвристическую группу методов принятия решения?

А. Аналогии, инверсии, мозговой атаки.

В. Морфологического анализа, группировки, математического моделирования.

С. Корреляционного анализа, коллективного блокнота, программирования.

Д. Аналогии, дисперсионного анализа, теории массового обслуживания.

2. В чем состоит смысл метода экспертных оценок принимаемого решения?

А. Специалисты в конкретной области определяют эффективность выбранной альтернативы.

В. Группа людей оценивает выбранное решение.

С. Один специалист делает заключение о качестве принятого решения.

Д. Члены коллектива проводят оценку принятого решения.

3. Назовите метод оптимизации УР, разновидностью которого является экономический анализ.

А. Метод математического моделирования.

В. Метод экспертных оценок.

С. Метод мозгового штурма.

Д. Платежная матрица.

4. Назовите метод оптимизации УР, который применяется в сжатые сроки и в условиях минимума информации.

А. Метод математического моделирования.

В. Метод экспертных оценок.

С. Метод мозгового штурма.

Д. Метод Дельфи.

5. Назовите метод оптимизации управленческих решений, который применяется в тех случаях, когда задача полностью или частично не поддается формализации.

А. Метод математического моделирования.

В. Метод экспертных оценок.

С. Метод мозгового штурма.

Д. Метод выборочного анкетирования.

6. Постройте технологическую цепочку процесса разработки УР по методу Дельфи:

А. Сбор и обработка результатов опроса, составление справки и информирование экспертов о результатах экспертизы.

В. Повторный индивидуальный опрос экспертов, при котором каждый эксперт предлагает вариант решения с учетом имеющихся в справке.

С. Индивидуальный опрос экспертов с помощью анкетирования или интервьюирования.

Д. Составление новой справки и процедура ознакомления и опроса повторяется до тех пор, пока не будет выработано единое мнение.

7. Какой из перечисленных методов относится к методам прогнозирования ситуации?

А. Методы экстраполяции.

В. Функционально-стоимостной анализ.

С. Методы экспертиз.

Д. Метод деловой игры.

8. Какой из перечисленных методов относится к методам выбора альтернатив?

А. Метод презентации.

В. Метод построения дерева решений.

С. Метод оценки порога безубыточности.

Д. Методы экстраполяции.

9. Какой из перечисленных методов эффективен при прогнозировании?

А. Метод Дельфи.

В. Метод ПАТТЕРН.

С. Метод мозгового штурма.

Д. Метод презентации.

10. Постройте технологическую цепочку процесса разработки УР по методу Дельфи:

- А. Повторный индивидуальный опрос экспертов, при котором каждый эксперт предлагает вариант решения с учетом имеющихся в справке.
- В. Индивидуальный опрос экспертов с помощью анкетирования или интервьюирования.
- С. Составление новой справки и процедура ознакомления и опроса повторяется до тех пор, пока не будет выработано единое мнение.
- Д. Сбор и обработка результатов опроса, составление справки и информирование экспертов о результатах экспертизы.

ОЦЕНИВАНИЕ ОТВЕТА

Шкала оценивания	Критерии оценивания
Отлично (высокий уровень)	выставляется, если ответ полный 85-100%
Хорошо (продвинутый уровень)	выставляется, если ответ недостаточно полно раскрыт 70-84%
Удовлетворительно (пороговый уровень)	выставляется студенту, если ответ частично раскрывает вопрос на 50-69%
Неудовлетворительно (ниже порогового уровня)	выставляется студенту, если ответ неполный, менее чем на 50%

3.2. Оценочные средства для промежуточной аттестации

3.2.1. Вопросы к экзамену (ОПК-2)

1. Раскройте понятие «управленческое решение». Почему его называют «связующим процессом» в управлении?
2. Какие функции менеджмента (планирование, организация, мотивация, контроль) требуют принятия решений? Приведите примеры для каждой функции.
3. Охарактеризуйте управленческое решение как единство науки (знаний) и искусства (опыта) управления.
4. Какую роль играют управленческие решения в разрешении социальных противоречий и проблемных ситуаций в организации?
5. Чем управленческое решение отличается от решения, принимаемого в бытовой, повседневной жизни?
6. Назовите и раскройте основные этапы процесса принятия управленческого решения.
7. Перечислите и охарактеризуйте основные факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений.
8. Каким образом внешняя и внутренняя среда организации влияют на процесс выработки и принятия решений?
9. В чем заключается влияние временных ограничений (цейтнота) на качество разрабатываемого решения?
10. Как личностные качества менеджера (опыт, интуиция, склонность к риску) влияют на процесс принятия решений?
11. Какие ресурсные ограничения (материальные, трудовые, финансовые) необходимо учитывать при разработке управленческого решения?

12. Что такое «информационные ограничения» и как недостаток или избыток информации влияет на принятие решений?
13. Дайте определение понятиям «проблема» и «проблемная ситуация». С чего начинается процесс разработки решения?
14. Каковы основные этапы блока определения проблемы (диагностики ситуации) в процессе разработки решения?
15. С какой целью разрабатывается оценочная система при подготовке решения, и что она в себя включает?
16. Что такое «диагностика ситуации» и чем она отличается от простого анализа ситуации?
17. Раскройте содержание этапа формулировки ограничений и критериев для принятия решения. Почему это важно?
18. Что понимается под технологией разработки управленческого решения? Какова ее роль в управлении?
19. В чем заключается сущность регламентной (программируемой) и инициативной (непрограммируемой) технологий разработки решений?
20. Охарактеризуйте основные этапы процесса разработки решений как технологической цепочки.
21. Какие методы используются для генерирования альтернативных вариантов решения проблемы?
22. Как осуществляется оценка альтернатив и выбор наилучшего варианта решения?
23. Что представляет собой «дерево целей» и как этот метод используется при разработке решений?
24. Назовите основные формы групповой работы (совещание, комиссия, «мозговой штурм»). В чем их преимущества перед единоличным решением?
25. Охарактеризуйте метод «мозгового штурма». Каковы правила его проведения и сфера применения?
26. В чем сущность метода синектики и его отличие от классического «мозгового штурма»?
27. Что представляет собой метод Дельфи? Как в нем достигается независимость мнений экспертов?
28. Каковы особенности принятия решений в больших группах (LSGDM) и как достигается консенсус в таких условиях?
29. Назовите достоинства (например, проработка разных точек зрения) и недостатки (например, длительность) групповых методов принятия решений.
30. В чем суть японской системы принятия решений «ринги», предполагающей многоступенчатое согласование?
31. Дайте определения понятиям «неопределенность» и «риск» при принятии управленческих решений.
32. Какие виды рисков (экономические, валютные, чистые и др.) необходимо учитывать менеджеру при разработке решений?
33. Чем отличаются условия определенности, риска и неопределенности с точки зрения информационной обеспеченности решения?
34. Какие критерии (Вальда, Сэвиджа, Гурвица) используются для выбора оптимальной стратегии в условиях неопределенности?
35. Что такое «дерево решений» и как этот метод помогает в выборе наилучшей альтернативы в условиях риска?
36. Раскройте сущность критерия максимина (критерий Вальда). В каких случаях его применяют?
37. В чем заключается суть критерия минимаксного риска (критерий Сэвиджа)?
38. С какой целью осуществляется контроль реализации управленческого решения?

39. Назовите основные этапы процедуры контроля: установление стандартов, сравнение результатов, коррекция.
40. Охарактеризуйте виды контроля: предварительный, текущий и заключительный. Приведите примеры.
41. Какие требования предъявляются к эффективно организованному контролю (гибкость, экономичность, своевременность)?
42. Какую роль играет обратная связь в процессе контроля исполнения решений?
43. Какие корректирующие действия может предпринять руководитель, если фактические результаты существенно отличаются от запланированных стандартов?
44. Раскройте понятие «эффективность управленческого решения». Чем она отличается от качества решения?
45. Какие факторы (ресурсные, временные, целевые) влияют на эффективность управленческих решений?
46. Какие методы используются для оценки экономической эффективности разработанных и реализованных решений?
47. Что понимается под качеством управленческого решения, и каковы его основные составляющие?
48. В чем выражается социальная и организационная эффективность принятых управленческих решений?
49. Что понимается под юридической силой управленческого решения, и в каких документах она закрепляется?
50. Какие виды ответственности (дисциплинарная, административная, уголовная, материальная) могут нести лица, принимающие решения, за неисполнение или некачественное исполнение решений?
51. В каких случаях руководитель может быть привлечен к ответственности за действия своих подчиненных?
52. Что такое фидуциарная ответственность руководителей перед организацией и собственниками?

ОЦЕНИВАНИЕ ОТВЕТА НА ЭКЗАМЕНЕ:

5-балльная шкала оценивания	Критерии оценивания
отлично (высокий уровень)	<p>Обучающимся дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос:</p> <ul style="list-style-type: none"> - показана совокупность знаний об объекте изучения, доказательно раскрыты основные положения; - студент демонстрирует всестороннее систематическое и глубокое знание учебно-программного материала; - в ответе отслеживается четкая структура, выстроенная в логической последовательности; - ответ изложен научным, грамотным языком; - на все дополнительные вопросы студент дал четкие, аргументированные ответы; - студент усвоил взаимосвязь основных понятий и их значение для приобретаемой профессии, проявляет творческие способности в понимании, изложении и использовании учебно-программного материала.
Хорошо (продвинутый уровень)	<ul style="list-style-type: none"> - Обучающимся дан полный ответ на поставленный вопрос; - показана совокупность знаний об объекте изучения, доказательно раскрыты основные положения; - студент демонстрирует всестороннее систематическое и глубокое знание учебно-программного материала; - в ответе отслеживается четкая структура, выстроенная в

	<p>логической последовательности;</p> <ul style="list-style-type: none"> - ответ изложен научным, грамотным языком; - на все дополнительные вопросы студент дал четкие, аргументированные ответы; - студент усвоил взаимосвязь основных понятий и их значение для приобретаемой профессии, проявляет творческие способности в понимании, изложении и использовании учебно-программного материала
Удовлетворительно (пороговый уровень)	<p>Обучающимся дан неполный ответ по предложенной проблеме;</p> <ul style="list-style-type: none"> - логика и последовательность изложения имеют некоторые нарушения; - допущены ошибки в изложении теоретического материала и употреблении терминов, персоналий; - на дополнительные вопросы даны неточные или не раскрывающие сути проблемы ответы; - затрудняется в приведении примеров; - допускает некоторые методические ошибки; - допускает некоторые речевые ошибки
Неудовлетворительно (ниже порогового уровня)	<p>Обучающийся дал ответ с существенными замечаниями:</p> <ul style="list-style-type: none"> - логика и последовательность изложения имеют нарушения; - при изложении теоретического материала допущены существенные ошибки (касающиеся фактов, понятий персоналий); - в ответе отсутствуют выводы; - речь неграмотная; - студент отказывается отвечать на дополнительные вопросы или дает неверные ответы.

4. ИТОГОВЫЙ ТЕСТ ДЛЯ ОЦЕНКИ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ ОПК-2

Тест 1.1. (Тема 1) Соответствие типов решений и их характеристик

Установите соответствие между типом управленческого решения и его описанием.

1. Запрограммированные
 2. Незапрограммированные
 3. Интуитивные
 4. Рациональные
 5. Компромиссы
- А. Решения, принимаемые на основе четкого алгоритма для повторяющихся ситуаций.
 Б. Решения, основанные на предчувствии и опыте руководителя, без глубокого анализа.
 В. Решения, требующие творческого подхода для новых, нестандартных ситуаций.
 Г. Решения, основанные на всестороннем анализе информации и оценке альтернатив.
 Д. Решения, при которых ни одна из альтернатив не является идеальной и требуется уступка в чем-то.
- Ответ:** 1-А, 2-В, 3-Б, 4-Г, 5-Д

Тест 1.2. (Тема 2) Соответствие факторов и их влияния на процесс ПУР

Установите соответствие между фактором и сферой его влияния.

1. Внешняя среда организации
 2. Внутренняя среда организации
 3. Личностные качества ЛПР
 4. Информационные ограничения
- А. Определяет уровень неопределенности и риска при принятии решения.
 Б. Влияет на скорость принятия решения, склонность к риску и выбор критериев.
 В. Определяет полноту, достоверность и своевременность данных для анализа.
 Г. Влияет через корпоративную культуру, структуру и доступные ресурсы.
- Ответ:** 1-А, 2-Г, 3-Б, 4-В

Тест 1.3. (Тема 4) Соответствие методов и их назначения

Установите соответствие между методом разработки УР и его основной целью.

1. Дерево решений
 2. Матрица выбора
 3. Моделирование
 4. Анализ поля сил
 - А. Визуализация и количественная оценка вариантов в условиях риска.
 - Б. Систематизация альтернатив по ключевым критериям для сравнения.
 - В. Выявление сил, которые способствуют или препятствуют изменению.
 - Г. Создание упрощенного образа реальной системы для прогнозирования результатов.
- Ответ:** 1-А, 2-Б, 3-Г, 4-В

Тест 1.4. (Тема 5) Соответствие групповых методов и их ключевых принципов

Установите соответствие между методом и его отличительной чертой.

1. Мозговой штурм
 2. Метод Дельфи
 3. Метод номинальной группы
 4. Многотуровое анкетирование
 - А. Анонимность экспертов для исключения конформизма.
 - Б. Четкое разделение этапов генерации идей и их оценки.
 - В. Сочетание индивидуальной генерации идей с их коллективным обсуждением.
 - Г. Постепенное сближение мнений экспертов в ходе повторяющихся опросов.
- Ответ:** 1-Б, 2-А, 3-В, 4-Г

Тест 1.5. (Тема 6) Соответствие условий и стратегий принятия решений

Установите соответствие между условиями принятия решения и подходящей стратегией.

1. Определенность
 2. Риск
 3. Неопределенность
 4. Неоднозначность (двусмысленность)
 - А. Использование вероятностных методов (дерево решений, теория игр).
 - Б. Применение рациональных моделей и расчетов (линейное программирование).
 - В. Действие по аналогии, метод проб и ошибок, привлечение экспертов.
 - Г. Поиск дополнительной информации для прояснения ситуации.
- Ответ:** 1-Б, 2-А, 3-В, 4-Г

Тест 1.6. (Тема 7) Соответствие этапов контроля и их содержания

Установите соответствие между этапом контроля реализации УР и его действием.

1. Установление стандартов
 2. Измерение результатов
 3. Сопоставление результатов со стандартами
 4. Принятие корректирующих мер
 - А. Определение допустимых отклонений и выявление их причин.
 - Б. Формулировка измеримых целей и критериев успеха.
 - В. Сбор данных о фактическом выполнении решения.
 - Г. Вмешательство в процесс для исправления ситуации.
- Ответ:** 1-Б, 2-В, 3-А, 4-Г

Тест 1.7. (Тема 8) Соответствие видов эффективности и их показателей

Установите соответствие между видом эффективности и примером ее показателя.

1. Экономическая эффективность
 2. Социальная эффективность
 3. Организационная эффективность
 - А. Рост производительности труда.
 - Б. Улучшение психологического климата в коллективе.
 - В. Снижение текучести кадров.
 - Г. Рентабельность инвестиций (ROI).
 - Д. Степень достижения стратегических целей.
- Ответ:** 1-Г, 2-Б,В, 3-А,Д

Примечание: некоторые показатели могут относиться к нескольким видам, что демонстрирует их взаимосвязь.

Тест 1.8. (Тема 9) Соответствие видов ответственности и их проявлений

Установите соответствие между видом ответственности ЛПР и его формой.

1. Юридическая
 2. Административная
 3. Социальная
 4. Моральная
- А. Выговор или понижение в должности со стороны вышестоящего руководства.
Б. Чувство вины перед коллективом за неудачное решение.
В. Штраф или иное наказание по решению суда за нарушение закона.
Г. Учреждение программ поддержки местного сообщества.
- Ответ:** 1-В, 2-А, 3-Г, 4-Б

Раздел 2: Задания на последовательность (8 тестов)

Тест 2.1. (Тема 3) Процесс рационального принятия решений

Восстановите правильную последовательность этапов рационального принятия управленческих решений:

- ... Оценка альтернатив
- ... Реализация выбранной альтернативы
- ... Выявление альтернатив
- ... Диагностика проблемы
- ... Выбор наилучшей альтернативы
- ... Формулировка ограничений и критериев 决策
- ... Контроль и обратная связь

Правильная последовательность: Диагностика проблемы -> Формулировка ограничений и критериев -> Выявление альтернатив -> Оценка альтернатив -> Выбор наилучшей альтернативы -> Реализация -> Контроль и обратная связь.

Тест 2.2. (Тема 4) Последовательность применения метода "Анализ поля сил"

Расположите этапы проведения анализа поля сил в правильном порядке:

- ... Разработка стратегии по усилению движущих сил.
- ... Идентификация всех сил, влияющих на проблему.
- ... Разделение сил на движущие и сдерживающие.
- ... Оценка влияния каждой силы (слабого, среднего, сильного).
- ... Разработка стратегии по ослаблению или устранению сдерживающих сил.

Правильная последовательность: Идентификация всех сил -> Разделение сил на движущие и сдерживающие -> Оценка влияния каждой силы -> Разработка стратегии по усилению движущих сил -> Разработка стратегии по ослаблению сдерживающих сил.

Тест 2.3. (Тема 5) Последовательность проведения метода Дельфи

Расположите шаги метода Дельфи в правильной последовательности:

- ... Анонимный опрос экспертов.
- ... Обобщение и статистическая обработка результатов.
- ... Формирование группы экспертов.
- ... Разработка итогового отчета с обобщенным мнением.
- ... Предоставление экспертам обобщенных результатов предыдущего тура для уточнения позиций.

Правильная последовательность: Формирование группы экспертов -> Анонимный опрос -> Обобщение результатов -> Предоставление экспертам обобщенных результатов -> (Повторение туров до достижения консенсуса) -> Разработка итогового отчета.

Тест 2.4. (Тема 6) Алгоритм выбора в условиях риска

Расположите действия в логической последовательности при использовании критерия ожидаемого значения:

- ... Рассчитать ожидаемое значение (математическое ожидание) для каждой альтернативы.
- ... Выбрать альтернативу с наилучшим ожидаемым значением (max прибыли или min затрат).
- ... Определить возможные исходы (стратегии природы) и их вероятности.
- ... Определить выигрыш/проигрыш для каждой пары "альтернатива-исход".

Правильная последовательность: Определить возможные исходы и их вероятности -> Определить выигрыш для каждой пары -> Рассчитать ожидаемое значение для каждой альтернативы -> Выбрать альтернативу с наилучшим ожидаемым значением.

Тест 2.5. (Тема 7) Последовательность организации контроля

Расположите этапы организации контроля реализации УР в правильном порядке:

- ... Выбор методов и средств контроля.
- ... Анализ отклонений и выявление их причин.

... Определение точек контроля (что и когда контролировать).

... Установление стандартов (критериев) контроля.

... Принятие корректирующих решений.

Правильная последовательность: Установление стандартов -> Определение точек контроля -> Выбор методов и средств контроля -> Анализ отклонений -> Принятие корректирующих решений.

Тест 2.6. (Тема 8) Логика оценки эффективности

Расположите этапы комплексной оценки эффективности УР в логической последовательности:

... Сопоставление полученных результатов с затраченными ресурсами.

... Оценка степени достижения поставленных целей.

... Определение прямых и косвенных результатов решения.

... Учет и анализ непредвиденных последствий (как позитивных, так и негативных).

Правильная последовательность: Оценка степени достижения целей -> Определение прямых и косвенных результатов -> Учет непредвиденных последствий -> Сопоставление результатов с затратами.

Тест 2.7. (Тема 9) Эскалация ответственности

Расположите виды ответственности по степени их формальной строгости (от наименее к наиболее строгой):

... Уголовная ответственность.

... Моральная ответственность.

... Дисциплинарная (административная) ответственность.

... Гражданско-правовая (материальная) ответственность.

Правильная последовательность: Моральная -> Гражданско-правовая -> Дисциплинарная -> Уголовная.

Тест 2.8. (Тема 1) Роль УР в связующих процессах

Расположите процессы в порядке их логической связи через функцию принятия решений:

... Принятие решения о корректировке планов.

... Мотивация персонала на достижение целей.

... Контроль результатов деятельности.

... Планирование целей организации.

Правильная последовательность: Планирование целей -> Принятие решения о корректировке планов -> Мотивация персонала -> Контроль результатов. (Это цикл, который постоянно повторяется).

Раздел 3: Задания с развернутым ответом (8 тестов)

Тест 3.1. (Тема 1) Связующий процесс

Объясните, почему принятие решений считается связующим процессом, а не отдельной функцией менеджмента. Проиллюстрируйте свой ответ примером.

Пример ответа: Принятие решений пронизывает все без исключения функции менеджмента. Оно является их **ядром** (ядром). Нельзя качественно планировать, организовывать, мотивировать или контролировать без постоянного выбора между альтернативами.

- **Пример:** Функция *планирования* – это по сути принятие решений о будущих целях и путях их достижения. Функция *организации* – это решения о структуре, распределении полномочий и ресурсов. *Мотивация* – решение о том, как стимулировать персонал. *Контроль* – решение о том, какие стандарты установить и какие *corrective actions* предпринять. Таким образом, УР – это "клей", который связывает все функции в единый процесс управления.

Тест 3.2. (Тема 2) Влияние корпоративной культуры

Опишите, каким образом организационная (корпоративная) культура может влиять на процесс принятия управленческих решений.

Пример ответа: Корпоративная культура задает неформальные "правила игры" и влияет на:

1. **Степень централизации:** В иерархической культуре решения принимаются наверху, в демократической – делегируются.
2. **Склонность к риску:** В инновационной культуре поощряются рискованные решения, в консервативной – избегаются.
3. **Скорость принятия решений:** В бюрократической культуре процесс медленный, в agile-культуре – быстрый.
4. **Критерии выбора:** В клиентоориентированной культуре главный критерий – польза для клиента, в cost-cutting культуре – минимизация издержек.
5. **Открытость информации:** В культуре открытости информация доступна для принятия решений, в культуре закрытости – нет.

Тест 3.3. (Тема 3) Ограниченная рациональность

Раскройте суть концепции "ограниченной рациональности" (Г. Саймон) и объясните, к каким последствиям она приводит на практике.

Пример ответа: Ограниченная рациональность – это модель поведения ЛПР, которая признает, что в реальности человек не может быть полностью рациональным из-за когнитивных ограничений, неполноты информации, временных рамок и сложности мира. Вместо поиска *оптимального* решения (максимизирующего выгоду) человек ищет *удовлетворительное* (достаточно хорошее для достижения цели).

- **Последствия:** ЛПР использует эвристики (упрощенные правила), что ведет к ошибкам; решения часто принимаются на основе "приемлемого" уровня aspirations, а не абсолютного максимума; большое значение имеют привычки и стереотипы.

Тест 3.4. (Тема 4) Выбор технологий

Менеджеру необходимо принять решение о выборе поставщика среди 5 кандидатов по 7 сложным и разнородным критериям (цена, качество, надежность и т.д.). Какой формализованный метод ему лучше использовать? Обоснуйте свой выбор.

Пример ответа: Наиболее подходящим методом была бы **Метод анализа иерархий (МАИ)** или разработка **взвешенной оценочной матрицы**.

- **Обоснование:** Эти методы позволяют:
 1. Систематизировать большое количество разнородных критериев.
 2. Присвоить каждому критерию "вес" (значимость), отражающий приоритеты компании.
 3. Оценить каждого поставщика по каждому критерию в баллах.
 4. Получить интегральную количественную оценку для каждого поставщика путем взвешенного суммирования, что объективизирует окончательный выбор.

Тест 3.5. (Тема 5) Сравнение групповых методов

*В чем заключаются ключевые *advantages* и *disadvantages* метода номинальной группы по сравнению с методом Дельфи?*

Пример ответа:

- **Преимущества НГ перед Дельфи:** Большая скорость (метод проводится за одно заседание), личное взаимодействие стимулирует генерирование большего количества идей, процесс более прозрачен для участников.
- **Недостатки НГ перед Дельфи:** Возможность давления авторитетов и конформизма (хотя и меньше, чем в открытой дискуссии), географическая привязанность участников. Метод Дельфи лишен этих недостатков due to анонимности, но требует значительно больше времени.

Тест 3.6. (Тема 6) Стратегии в условиях неопределенности

Опишите две различные стратегии поведения руководителя при принятии решений в условиях полной неопределенности (когда вероятности исходов неизвестны).

Пример ответа:

1. **Критерий минимума (Вальда)** – стратегия крайней осторожности. ЛПР выбирает альтернативу, которая обеспечивает наилучший результат из наихудших возможных исходов (максимизирует минимум). Ориентация на гарантированный результат.
2. **Критерий максимакса** – стратегия крайнего оптимизма. ЛПР выбирает альтернативу, которая обеспечивает максимальный результат из наилучших возможных исходов (максимизирует максимум). Ориентация на большой выигрыш, несмотря на риск.

Тест 3.7. (Тема 7) Контроль как функция обратной связи

Почему контроль реализации УР можно рассматривать как систему обратной связи в управленческом цикле?

Пример ответа: Потому что контроль замыкает управленческий цикл. Решение (управляющее воздействие) реализуется, а контроль измеряет фактические результаты (выход системы). Эти результаты через обратную связь сравниваются с запланированными (вход/стандарт). Выявленное отклонение является *информацией* для менеджера, на основе которой он принимает *новое корректирующее решение*, чтобы привести систему в желаемое состояние. Таким образом, контроль обеспечивает learning и адаптацию организации.

Тест 3.8. (Тема 9) Дилемма ЛПР

Проанализируйте потенциальный конфликт между экономической и социальной ответственностью ЛПР. Всегда ли решение, максимально выгодное с экономической точки зрения, является правильным?

Пример ответа: Конфликт возникает часто. Краткосрочное экономически выгодное решение (например, массовое увольнение для снижения издержек) может нанести долгосрочный социальный ущерб (потеря репутации, снижение loyalty оставшихся сотрудников, удар по местной экономике). Правильное решение не всегда синоним максимально прибыльного. Эффективный руководитель ищет **баланс**, понимая, что в долгосрочной перспективе социальная ответственность (инвестиции в персонал, экологию, community)

часто ведет к укреплению бренда, снижению рисков и, в конечном счете, к устойчивой экономической эффективности.

Раздел 4: Задания с выбором ответа и обоснованием (8 тестов)

Тест 4.1. (Тема 1) Сущность УР

Выберите наиболее точное определение управленческого решения:

- а) Это приказ руководителя подчиненным.
- б) Это творческий акт выбора одной альтернативы из нескольких.
- в) Это выбор цели и способа действий для ее достижения, осуществленный руководителем в рамках его полномочий.**
- г) Это документ, регламентирующий дальнейшую деятельность.

Обоснование: Вариант в) является самым полным, так как включает ключевые элементы: **выбор** (сердцевина процесса), **цель** (направление) и **способ действий** (содержание). Вариант а) слишком узок, б) не отражает управленческий контекст и связь с целью, г) смешивает решение с его формой представления.

Тест 4.2. (Тема 2) Внутренние факторы

Какие из перечисленных факторов являются **ВНУТРЕННИМИ** по отношению к процессу ПУР? (Выберите несколько)

- а) Уровень инфляции.
- б) Корпоративная культура компании.**
- в) Стиль руководства ЛПР.**
- г) Информационные системы организации.**
- д) Действия конкурента.

Обоснование: Внутренние факторы – это те, что порождены самой организацией и ее внутренней средой. **б), в), г)** – являются таковыми. **а)** и **д)** – факторы внешней макро- и микросреды.

Тест 4.3. (Тема 3) Ключевой этап

Какой этап процесса разработки УР чаще всего определяет его **最終成功** или неудачу?

- а) Реализация.
- б) Диагностика и идентификация реальной проблемы.**
- в) Выбор альтернативы.
- г) Контроль.

Обоснование: Если на этапе диагностики допущена ошибка и решается не та проблема, то все последующие этапы, даже *perfectly executed*, приведут к неудаче. "Правильно определить проблему – значит наполовину ее решить".

Тест 4.4. (Тема 4) Классификация методов

К какой группе методов разработки УР относится "Морфологический анализ"?

- а) Количественные.
- б) Качественные, креативные.**
- в) Математического моделирования.
- г) Экспертные оценки.

Обоснование: Морфологический анализ – это метод систематического генерирования идей и поиска новых решений путем комбинирования различных элементов проблемы. Его суть – творческий перебор вариантов, а не расчеты или опрос экспертов.

Тест 4.5. (Тема 5) Недостаток мозгового штурма

Главным конструктивным недостатком классического мозгового штурма является:

- а) Низкая скорость принятия решения.
- б) Отсутствие механизмов глубокого анализа и отбора наилучших идей.**
- в) Высокие финансовые затраты.
- г) Сложность организации.

Обоснование: Мозговой штурм прекрасно справляется с генерацией большого количества идей, но его правила (запрет критики) не предусматривают их последующего анализа, оценки и *selection*. Это должен быть отдельный процесс, что часто упускается из виду.

Тест 4.6. (Тема 6) Критерий принятия решения

Менеджер, выбирающий вариант проекта, который несет умеренные риски, но гарантирует стабильный, хотя и не максимальный доход, скорее всего, придерживается:

- а) Критерия максимакса.
- б) Критерия Сэвиджа (минимизации сожалений).**

в) Критерия Гурвица (пессимизма-оптимизма) с коэффициентом, близким к пессимизму.

г) Критерия Лапласа (равновероятности).

Обоснование: Его поведение описывается **критерием Гурвица** с установкой на осторожность. Критерий Сэвиджа также направлен на минимизацию потерь (сожалений), что может соответствовать описанию. Критерий максимакса (а) – для оптимистов, Лапласа (г) – для тех, кто считает все исходы равновероятным, что не подходит под условие "умеренные риски".

Тест 4.7. (Тема 8) Комплексная эффективность

Эффективность управленческого решения считается комплексной, если:

а) Оно было принято в кратчайшие сроки.

б) Достигнут не только прямой экономический эффект, но и положительные социальные и организационные последствия.

в) В его обсуждении участвовало максимальное число сотрудников.

г) Для его разработки использовались сложные математические модели.

Обоснование: Комплексная эффективность означает оценку решения по всем ключевым аспектам: экономическому, социальному (влияние на персонал и общество) и организационному (влияние на процессы и структуры внутри компании). Остальные варианты могут влиять на эффективность, но не являются ее сутью.

Тест 4.8. (Тема 9) Вид ответственности

Руководитель принял решение, приведшее к экологической катастрофе, нарушив при этом существующие нормы закона. Какой вид ответственности будет для него основным?

а) Моральная.

б) Административная.

в) Уголовная.

г) Дисциплинарная.

Обоснование: Поскольку действия руководителя привели к тяжким последствиям и сопряжены с прямым нарушением закона, наступает самый строгий вид юридической ответственности – **уголовная**. Иные виды могут сопутствовать, но основной будет именно она.

ОЦЕНИВАНИЕ ОТВЕТА НА ИТОГОВЫЙ ТЕСТ:

5-ти балльная шкала оценивания	Критерии оценивания
Отлично(высокий уровень)	выставляется, если задание выполнено на 75-100%
Хорошо (продвинутый уровень)	выставляется, если задание выполнено на 61-74%
Удовлетворительно (пороговый уровень)	выставляется студенту, если задание выполнено на 41-60%
Неудовлетворительно (ниже порогового уровня)	выставляется студенту, если задание выполнено менее чем на 40%