



**Федеральное агентство морского и речного транспорта**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«Государственный университет морского и речного флота  
имени адмирала С.О. Макарова»**  
Воронежский филиал ФГБОУ ВО «ГУМРФ имени адмирала С.О. Макарова»

---

Кафедра, экономики и менеджмента

### **ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

по дисциплине *«Управленческие решения в транспортной отрасли»*

(приложение к рабочей программе дисциплины)

Направление подготовки 38.03.01 Экономика

Направленность (профиль) Экономика и менеджмент на транспорте

Уровень высшего образования бакалавриат

Форма обучения очно-заочная

Воронеж

2023

## 1. Перечень компетенций и этапов их формирования в процессе освоения дисциплины

Рабочей программой дисциплины «Управленческие решения в транспортной отрасли» предусмотрено формирование следующих компетенций.

Таблица 1

### Перечень компетенций и этапов их формирования в процессе освоения дисциплины

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты освоения дисциплины
УК-2 Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УК-2.2 Определение связи между поставленными задачами и ожидаемыми результатами их решения	Знать: теоретические основы определения связей между поставленными управленческими задачами и ожидаемыми результатами их решения Уметь: определять связи между поставленными управленческими задачами и ожидаемыми результатами их решения Владеть: методами и приемами определения связей между поставленными управленческими задачами и ожидаемыми результатами их решения

## 2. Паспорт фонда оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации обучающихся

Таблица 2

### Оценочные средства для проведения текущей и промежуточной аттестации обучающихся

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства
1	Роль и место управленческих решений в менеджменте	УК-2.2	тест, зачет
2	Функции решения в методологии и организации процесса управления	УК-2.2	тест, зачет
3	Информация в процессе принятия решений	УК-2.2	тест, зачет
4	Типология управленческих решений	УК-2.2	тест, зачет, ПКЗ-1
5	Технология разработки решений	УК-2.2	тест, зачет, ПКЗ-1
6	Целевая ориентация управленческих решений	УК-2.2	тест, зачет, ПКЗ-1

7	Условия и факторы качества управленческих решений	УК-2.2	тест, зачет, ПКЗ-1
8	Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения	УК-2.2	тест, зачет ПКЗ-2, ПКЗ-3 кейс

Таблица 3

Критерии оценивания результата обучения по дисциплине и шкала оценивания  
по дисциплине

Результат обучения по дисциплине	Критерии оценивания результата обучения по дисциплине и шкала оценивания по дисциплине				Процедура оценивания
	2	3	4	5	
	Незачтено		Зачтено		
УК-2.2 Знать: теоретические основы определения связей между поставленными управленческими задачами и ожидаемыми результатами их решения	Отсутствие или фрагментарные представления о теоретических основах определения связей между поставленными управленческими задачами и результатами их решения	Неполные представления о теоретических основах определения связей между поставленными управленческими задачами и результатами их решения	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы представления о теоретических основах определения связей между поставленными управленческими задачами и результатами их решения	Сформированные систематически представления о теоретических основах определения связей между поставленными управленческими задачами и результатами их решения	тестирование, зачет
УК-2.2 Уметь: определять связи между поставленными управленческими задачами и ожидаемыми результатами их решения	Отсутствие умений или фрагментарные умения определять связи между поставленными управленческими задачами и результатами их решения	В целом удовлетворительные, но несистематизированные умения определять связи между поставленными управленческими задачами и результатами их решения	В целом удовлетворительные, но отдельные пробелы умения определять связи между поставленными управленческими задачами и результатами их решения	Сформированные умения определять связи между поставленными управленческими задачами и результатами их решения	Тестирование, зачет, ПКЗ
УК-2.2 Владеть методами приемами определения связей между поставленными управленческими задачами и ожидаемыми результатами их решения	Отсутствие владения или фрагментарное владение методами приемами определения связей между поставленными управленческими задачами и результатами их решения	В целом удовлетворительное, но не систематизированное владение методами приемами определения связей между поставленными управленческими задачами и результатами их решения	В целом удовлетворительное, но содержащее отдельные пробелы владение методами приемами определения связей между поставленными управленческими задачами и результатами их решения	Сформированное владение методами приемами определения связей между поставленными управленческими задачами и результатами их решения	Тестирование, зачет, ПКЗ

--	--	--	--	--	--

## ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ

### 1. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля

#### 1.1. Вид текущего контроля – тестирование Тесты по всем темам дисциплины «Управленческие решения в транспортной отрасли»

Тест состоит из 20 вопросов. Время проведения теста: 45 минут

- 1) Основателем и основным разработчиком идей научного управления является: а) Анри Файоль      б) Фредерик Тейлор      в) Абрахам Маслоу  
г) Генри Форд      д) Том Питерс      е) Питер Друкер
- 2) Автором фразы «управлять – значит вести предприятие к его цели, извлекая максимальные возможности из всех имеющихся в его распоряжении ресурсов» является:  
а) Анри Файоль      б) Фредерик Тейлор      в) Абрахам Маслоу  
г) Генри Форд      д) Том Питерс      е) Питер Друкер
- 3) Четырнадцать принципов административного управления разработал:  
а) Анри Файоль      б) Фредерик Тейлор      в) Абрахам Маслоу  
г) Генри Форд      д) Том Питерс      е) Питер Друкер
- 4) Основными функциями управления являются:  
а) планирование и организация      б) мотивация  
в) ответ «а» и «б»      г) контроль  
д) ответ «а», «б», «г»      е) ответ «б» и «г»
- 5) Какая школа управления в первую очередь рассматривает процесс принятия управленческих решений как самостоятельное управленческое действие  
а) школа научного управления      б) административная школа  
в) школа человеческих отношений      г) количественная школа  
д) школа поведенческих наук      е) нет правильного ответа
- 6) Компетентность руководителя в первую очередь определяется: а) количеством управленческих решений  
б) качеством управленческих решений  
в) эффективностью управленческих решений  
г) умением реализовать принятое решение  
е) ответ «в» и «г»
- 7) Принятие управленческих решений представляет собой: а) сознательный выбор направления действий  
б) выбор из имеющихся альтернатив  
в) определение вида управленческого решения  
г) формулировка цели управленческого решения  
д) ответ «а» и «б»  
е) ответ «в» и «г»

8) Элементами процесса принятия управленческого решения являются: а) определение цели б) определение проблемы  
в) определение альтернатив г) выбор альтернативы  
д) ответ «а», «б», «в», «г» е) нет правильного ответа

9) Целью принятия любого управленческого решения является:

а) обеспечение реализуемости УР  
б) обеспечение реальности УР  
в) обеспечение наиболее эффективного варианта движения к поставленной перед организацией цели  
г) ответ «а» и «б»  
д) ответ «а», «б» и «в»  
е) нет правильного ответа

10) Основными признаками управленческих решений

являются: а) наличие цели б) наличие альтернатив  
в) волевой акт г) эффективность управленческих решений  
д) ответ «а», «б» и «в» е) нет правильного ответа

11) Основные требования, предъявляемые к управленческим

решениям: а) комплексность б) эффективность  
в) реализуемость г) ответ «а» и «б»  
д) ответ «б» и «в» е) ответ «а» и «в»

12) По уровню планирования управленческие решения бывают:

а) оперативные б) тактические в) комплексные  
г) стратегические д) ответ «а», «б», «в» е) ответ «а», «б», «г»

13) По организационному распределению управленческие решения

бывают: а) оперативные и стратегические  
б) централизованные и децентрализованные  
в) одноразовые и повторяющиеся  
г) регламентирующие и ориентирующие  
д) ответ «в» и «г»  
е) нет правильного ответа

14) При классификации управленческих решений в зависимости от творческого вклада менеджеров в разработку к четвертому уровню решений относятся:

а) адаптационные УР б) селективные УР  
г) рутинные УР д) ответ «а» и «б»  
е) нет правильного ответа в) инновационные УР

15) Модель, которая предполагает, что общество (организация) развивается по законам, близким к законам развития живого организма называется:

а) органическая модель б) процессная модель  
в) неорганическая модель г) целевая модель  
д) проблемная модель е) нет правильного ответа

16) Модель, которая предполагает, что главным направлением деятельности организации является достижение целей стоящих перед ней, называется:

а) органическая модель б) процессная модель  
в) неорганическая модель г) целевая модель  
д) проблемная модель е) нет правильного ответа

17) Модель, в которой предполагается стремление к достижению нескольких независимых целей, называется:

- а) однопериодная модель
- б) целевая модель
- в) многоцелевая модель
- г) проблемная модель
- д) процессная модель
- е) нет правильного ответа

18) В зависимости от степени оформления управленческих решений выделяют следующие рациональные модели принятия решений:

- а) модель УР с слабой и четкой структурой
- б) модель детерминантных и стохастических УР
- в) модель одноцелевых и многоцелевых УР
- г) модель многопериодным и однопериодных УР
- д) ответ «в» и «г»
- е) ответ «б» и «д»

19) Для принятия дорогостоящих, важных, имеющих долгосрочные последствия управленческих решений в рациональной модели принятия управленческих решений детализируется блок:

- а) выделение проблемы
- б) оценка и выбор альтернатив
- в) разработка множества альтернатив
- г) контроль за реализацией
- д) определение исходных данных
- е) все этапы

20) Так как разработка управленческих решений связана с длительностью, сложностью, наличием целого ряда самостоятельных этапов, то принятие УР называется:

- а) деятельностью
- б) целью
- в) процессом
- г) этапом
- д) системой
- е) моделью

21) Ситуация, при которой поставленные ранее цели не достигнуты, называется:

- а) процессом
- б) проблемой
- в) системой
- г) моделью
- д) концепцией
- е) этапом

22) В основу ранжирования проблем могут быть положены следующие классификационные признаки:

- а) последствия проблемы
- б) внимание к проблеме
- в) ограничения во времени
- г) ответ «а» и «б»
- д) ответ «б» и «в»
- е) ответ «а», «б» и «в»

23) При разработке сценариев развития ситуации как одного из этапов разработки УР, обычно используются методы:

- а) ситуационного анализа
- б) комплексного анализа
- в) экспертного анализа
- г) экспертных оценок
- д) ответ «а» и «г»
- е) ответ «а» и «в»

24) К методам коллективной экспертизы качества управленческих решений относятся:

- а) метод SWOT-анализа
- б) метод «Дельфи»
- в) метод мозговой атаки (штурма)
- г) ответ «а» и «б»
- д) ответ «б» и «в»
- е) ответ «а» и «в»

25) План действий по разработке и реализации управленческих решений может быть скорректирован на этапе:

- а) определения целей
- б) диагностики ситуации
- в) разработки сценариев
- г) разработки плана

действий д) контроля реализации плана      е) нет правильного ответа  
26) Цель разработки управленческих решений определяет миссию  
организации а) верно      б) неверно  
в) в зависимости от обстоятельств      г) в зависимости от сложности  
УР д) в зависимости от целей УР      е) может быть «а», может быть «б»

27) Стратегия предприятия определяет цели управленческих  
решений: а) верно      б) неверно  
в) в зависимости от обстоятельств      г) в зависимости от сложности  
УР д) в зависимости от целей УР      е) может быть «а», может быть «б»

28) Цели, определяющие общее направление, в котором должно изменяться состояние управле-  
ния объектом управленческих решений называются:  
а) точечные цели      б) экономические цели  
в) тактические цели      г) траекторные цели  
д) социальные цели      е) нет правильного ответа

29) Ситуация, при которой достижение одной из целей обеспечивает достижение другой, связан-  
ной с ней, является основой при определении:  
а) среднесрочных целей      б) кооперирующихся целей  
в) конкурирующих целей      г) финансовых целей  
д) точечных целей      е) траекторных целей

30) Программно-целевой подход используется при разработке:  
а) «дерева целей»      б) иерархии целей  
в) SMART-принципа      г) SWOT-анализа  
д) ответ «а» и «б»      е) ответ «в» и «г»

31) Схематическое изображение всех альтернативных вариантов последовательностей,  
спомощью которых задача или конкретное задание могут быть выполнены, используется  
в: а) методе «дерева целей»      б) методе «дерева критериев»  
в) методе блок-схем      г) методе SWOT-анализа  
д) комплексном методе      е) ответ «г» и «д»

32) Демографическая ситуация в городе при разработке управленческих решений отно-  
сится к факторам  
а) макроокружения      б) факторам прямого  
воздействия в) факторам внутренней среды      г) в зависимости от целей УР  
д) в зависимости от ситуации      е) нет правильного ответа

33) Страховые компании для турфирм при разработке управленческих решений относятся к  
факторам:  
а) макроокружения      б) факторам прямого  
воздействия в) факторам внутренней среды      г) в зависимости от целей УР  
д) в зависимости от ситуации      е) нет правильного ответа

34) Информационная подсистема предприятия при разработке управленческих решений относ-  
ится к факторам:  
а) макроокружения      б) факторам прямого  
воздействия в) факторам внутренней среды      г) в зависимости от целей УР  
д) в зависимости от ситуации      е) нет правильного ответа

35) При каком методе комплексного анализа среды практически не учитывается воздей-  
ствие на предприятие внешней среды:

- а) методе SWOT-анализа  
фирмы в) метод ситуационного анализа  
д) ответ «в» и «г» е) нет правильного ответа

- 36) При разработке управленческих решений под ЛПР понимается: а) линия принятия решений б) менеджер организации  
в) правление предприятия г) ответ «а» и «б»  
д) ответ «б» и «в» е) нет правильного ответа

37) Применение какого метода в ситуационном анализе происходит в два этапа: на первом происходит генерирование идей, а на втором обсуждение выявленных идей, их оценка и выработка коллективной точки зрения:

- а) методе «мозговой атаки» б) метода двухтурового анкетирования  
в) метода факторного анализа г) метода многомерного шкалирования  
д) ответ «в» и «г» е) нет правильного ответа

38) Предвидение, основанное на знании различных закономерностей общества, природы, мышления, называется:

- а) интуитивным б) комплексным в) научным  
г) системным д) закономерным е) процессным

39) Предвидение, основанное на жизненном опыте, аналогиях и примерах, называется: а) интуитивным б) комплексным в) научным  
г) системным д) закономерным е) процессным

40) Вероятностное, научно-обоснованное суждение о перспективах, возможных состояниях и о будущем предмета, явления в будущем, называется:

- а) целеполагание б) цель в) прогноз  
г) диагноз д) проектирование е) прогнозирование

41) Ожидаемое состояние объекта прогнозирования называется

- а) целеполагание б) цель в) прогноз  
г) диагноз д) проектирование е) прогнозирование

42) Метод прогнозирования, при котором сложившуюся в прошлом тенденцию относительно какого-либо явления переносят на будущий период, называется:

- а) метод SWOT-анализа б) метод экстраполяции  
в) причинно-следственное моделирование г) научный метод  
д) интуитивный метод е) нет правильного ответа

43) Какой вид прогноза в большей степени связан с качественной оценкой объекта прогнозирования:

- а) краткосрочный б) среднесрочный в) долгосрочный  
г) оперативный д) текущий е) календарный

44) Какой-либо аналог процесса разработки управленческих решений называется: а) подход б) способ в) модель  
г) метод д) система е) методика

45) Упорядоченная совокупность приемов, процедур, операций, правил разработки управленческих решений называется:

- а) подход б) способ в) модель  
г) метод д) система е) методика



46) Метод разработки управленческих решений, при котором используется имеющийся опыт решения подобных ситуаций на данном предприятии, либо родственников, в

основе метода лежит принцип замещения исследуемого объекта, процесс другим, называется:

- а) метод блок-схем                      б) метод инверсии                      в) метод аналогий  
г) метод модераций                      д) метод «635»                      е) метод «365 градусов»

47) В каком методе разработки управленческих решений используются модели «дерева целей» и «дерева критериев»:

- а) метод блок-схем                      б) метод инверсии                      в) метод аналогий  
г) метод модераций                      д) метод «635»                      е) «метод 365 градусов»

48) Метод разработки управленческих решений, при котором шесть человек высказывают по три идеи за пять минут называется:

- а) метод блок-схем                      б) метод инверсии                      в) метод аналогий  
г) метод модераций                      д) метод «635»                      е) метод «365 градусов»

49) Классическая двухмерная матрица в методе многомерных матриц обычно

содержит: а) 2 x 2 элементов                      б) 3 x 3 элементов                      в) 4 x 4 элементов  
г) 5 x 5 элементов                      д) 6 x 6 элементов                      е) 7 x 7 элементов

50) Анализ, целью которого является исследование формы и структуры изучаемого объекта называется:

- а) групповой анализом                      б) методом принудительных связей  
в) морфологическим анализом                      г) методом Гордона  
д) методом «мозгового штурма»                      е) комплексным методом

51) Наиболее известный из всех методов, направленный на использование творческого потенциала в организации, применяемый для диагностики ситуации выдвижения альтернатив называется:

- а) групповой анализом                      б) методом принудительных  
связей в) морфологическим анализом                      г) методом Гордона  
д) методом «мозгового штурма»                      е) комплексным методом

52) Метод, основанный на установлении взаимосвязей между на первый взгляд несвязанными друг другом объектами и идея называется:

- а) групповой анализом                      б) методом принудительных  
связей в) морфологическим анализом                      г) методом Гордона  
д) методом «мозгового штурма»                      е) комплексным методом

53) Эффективность какого метода в наибольшей степени зависит от личных качеств менеджера

- а) группового анализа                      б) метода принудительных связей  
в) морфологического анализа                      г) метода  
Гордона д) метода «мозгового штурма»                      е) комплексного метода

54) «Цена упущенных возможностей» в использовании ресурса, все, что могло бы быть получено от вложения эквивалентных ресурсов в наилучшую из возможных альтернатив, называется:

- а) учетным представлением стоимости  
б) экономическим представлением  
стоимости в) альтернативной стоимостью  
г) кумулятивной  
стоимостью д) проектируемой  
стоимостью е) нет

правильного ответа

55) Как называется методика разработки итогового группового решения, при котором обсуждаются варианты управленческих решений, а факторы, влияющие на него:

- а) «консенсус»
- б) диалектическая методика
- в) «диктатура»
- г) метод «Дельфи»
- д) коллективная методика
- е) метод мозгового штурма

56) Метод, при котором путем открытого обсуждения исходных индивидуальных вариантов вырабатывается единое групповое решение, называется:

- а) «консенсус»
- б) диалектическая методика
- в) «диктатура»
- г) метод «Дельфи»
- д) коллективная методика
- е) метод мозгового штурма

57) Метод, при котором обсуждение заканчивается выбором участника, чье мнение устанавливается группой, называется:

- а) «консенсус»
- б) диалектическая методика
- в) «диктатура»

г) метод «Дельфи»  
д) коллективная методика  
е) метод мозгового штурма

58) Метод, при котором происходит усреднение результатов обсуждения решения, что включает индивидуальные влияния, называется:

- а) «консенсус»
- б) диалектическая методика
- в) «диктатура»
- г) метод «Дельфи»
- д) коллективная методика
- е) метод мозгового штурма

59) Метод принятия решений, при котором происходит многократное анонимное и изолированное высказывание и обсуждение мнений в письменной форме, после чего за несколько раундов дается принятие общего решения, называется:

- а) «консенсус»
- б) диалектическая методика
- в) «диктатура»
- г) метод «Дельфи»
- д) коллективная методика
- е) метод мозгового штурма

60) Каким этапом разработки и реализации управленческих решений является контроль:

- а) первым
- б) вторым
- в) предпоследним
- г) последним
- д) может быть «а» или «б»
- е) любым

61) Как называется составляющая процесса контроля, описывающая, что именно выполняется в процессе контроля реализации управленческого решения:

- а) организационная
- б) технологическая
- в) содержательная
- г) техническая
- д) диагностическая
- е) мотивационная

62) Как называется составляющая процесса контроля, описывающая кем и в какой последовательности осуществляется процесс контроля реализации управленческого решения:  
а) организационная                      б) технологическая                      в)  
содержательная г) техническая                      д) диагностическая                      е) мотивационная

63) Как называется составляющая процесса контроля, описывающая как осуществляется процесс контроля реализации управленческого решения:  
а) организационная                      б) технологическая                      в)  
содержательная г) техническая                      д) диагностическая                      е) мотивационная

64) Как называется функция контроля, состоящая в уточнении управленческого решения при изменении ситуации в целом, или каких-либо факторов:  
а) ориентирующая                      б) диагностическая                      в)  
корректирующая г) стимулирующая                      д) организационная  
е) техническая

65) Как называется функция контроля, состоящая в выявлении проблем, которые в данный момент заслуживают наибольшего внимания:  
а) ориентирующая                      б) диагностическая                      в)  
корректирующая г) стимулирующая                      д) организационная  
е) техническая

66) Как называется функция контроля, состоящая в определении фактического состояния дел по реализации принятого управленческого решения  
а) ориентирующая                      б) диагностическая                      в)  
корректирующая г) стимулирующая                      д) организационная  
е) техническая

67) Ситуация, когда при наличии неограниченного количества состояний объективных условий оценка вероятности наступления каждого из этих состояний невозможна из-за отсутствия способов их оценки, называется:  
а) определенность                      б) вероятностная определенность  
в) неопределенность                      г) риск  
д) стагнация                      е) нет правильного ответа

68) При анализе неопределенностей различают информацию по форме возникновения (методу получения информации):  
а) субъективную                      б) мотивирующую                      в) исходную  
г) оперативную                      д) ответ «а», «б», «в»                      е) ответ «а», «в», «г»

69) Какой вид информации при разработке и реализации управленческих решений в наибольшей степени связан сличностью и профессионализмом ЛПР:  
а) субъективная                      б) мотивирующая                      в) исходная  
г) оперативная                      д) ответ «а», «б», «в»                      е) ответ «а», «в», «г»

70) Чем меньше исходной и оперативной информации, тем роль субъективных факторов ...  
а) выше                      б) ниже  
г) скорее «б», чем «а»                      д) скорее «в», чем «а»  
е) нет правильного ответа                      в) в зависимости от обстоятельств

71) Допустимый риск в процессе разработки и реализации управленческих решений влечет за собой:

а) потерю выручки  
в) потерю всего имущества

б) потерю прибыли  
г) потерю части имущества

д)банкротство

е)нет правильного решения

72) Критический риск в процессе разработки и реализации управленческих решений влечет за собой:

а)потерю выручки

б)потерю прибыли

в)потерю всего имущества

г) потерю части

имущества д)банкротство

е)нет правильного решения

73) Для обеспечения какой составляющей качества исполнения управленческих решений используются инструкции, регламенты, принятые в организации:

а)экономической

б)организационной

в)социальной

г)технологической

д)психологической

е)мотивационной

74) Для обеспечения какой составляющей качества исполнения управленческих решений используются сертифицированные методы расчетов

а)экономической

б)организационной

в)социальной

г)технологической

д)психологической

е)производственной

75) Для обеспечения какой составляющей качества исполнения управленческих решений используются национальные и мировые нормы:

а)экономической

б)организационной

в)социальной

г)технологической

д)психологической

е)производственной

76) Для обеспечения какой составляющей качества исполнения управленческих решений учитывается квалификация персонала и используемое оборудование:

а)экономической

б)организационной

в)социальной

г)технологической

д)психологической

е)производственной

77) Цикл Деминга содержит следующие этапы:

а)план

б) реализация

в)проверка результатов УР

г)исправление

д)ответ «а», «б», «в», «г»

е)прогнозирование и ответ «д»

78) Подход, при котором руководство предприятия внедряет новое оборудование, приглашает квалифицированных сотрудников, использует новые технологии, без создания специального отдела управления качеством называется:

а)комплексный

б)инновационный

в)локальный

г)тактический

д)стратегический

е)текущий

79) Ситуация, при которой отдельные члены группы, в силу определённых причин, например, чувствуя слабость своей личной позиции или недостаточную компетентность, не принимают конструктивного участия в групповой дискуссии, а демонстративно подчёркивают своё согласие с мнением лидера или большинства, хотя оно может противоречить их собственному мнению, называется феноменом:

а)«демонстративного несогласия»

б) «виртуального

ЛПР» в)«ложного согласия»

г)«схождения»

д)«избегания лидерства»

е)«позитивного драйв-риска»

80) Ситуация, при которой групповые решения характеризуются большей рискованностью по сравнению с индивидуальными называется феноменом:

а)«демонстративного несогласия»

б) «виртуального

ЛПР» в)«ложного согласия»

г)«схождения»

д) «избегания лидерства»

е) «позитивного сдвига риска»

81) Ситуация, при которой группа признает наличие субъекта, которого реально нет в группе, но который по не вполне обоснованному мнению существенной ее части, должен появиться и решить проблему, называется феноменом:

а) «демонстративного несогласия»

б) «виртуального

ЛПР» в) «ложного согласия»

г) «схождения»

д) «избегания лидерства»

е) «позитивного сдвига риска»

82) Ситуация, при которой лидер в ситуации выбора и под влиянием связанной с ним ответственности стремится переложить свои функции по выработке решения на стоящих ниже в иерархии членов группы, используя для этого свои властные полномочия, называется феноменом:

а) «демонстративного несогласия»

б) «виртуального

ЛПР» в) «ложного согласия»

г) «схождения»

д) «избегания лидерства»

е) «позитивного сдвига риска»

83) Ситуация, при которой в ходе дискуссии происходит сближение мнений, суждений, позиций членов группы, называется феноменом:

а) «демонстративного несогласия»

б) «виртуального

ЛПР» в) «ложного согласия»

г) «схождения»

д) «избегания лидерства»

е) «позитивного сдвига риска»

84) Какая форма ответственности состоит в правомерном возложении невыгодных имущественных последствий на лицо, допустившее неправомерное поведение:

а) правовая

б) корпоративная

в) гражданская

г) групповая

д) коллективная

е) нет правильного ответа

85) Какая форма ответственности реализуется в управлении в форме быть уголовной, гражданской (ответственность по договорам), дисциплинарной, административной и социальной.

а) правовая

б) корпоративная

в) гражданская

г) групповая

д) коллективная

е) нет правильного ответа

86) Модель делегирования, при которой происходит выполнение подчиненными работ без ответственности за ее результаты называется:

а) традиционной моделью

б) Бад-Гарцбургская модель Р.

Хенав) «нулевого делегирования»

г) «делегирования наоборот»

д) комплексного делегирования

е) нет правильного ответа

87) Модель делегирования, при которой подчиненным делегируется не только решение задач, но и ответственность перед вышестоящим руководством за все, что они делают в рамках соответствующих функций.

а) традиционной моделью

б) Бад-Гарцбургская модель Р.

Хенав) «нулевого делегирования»

г) «делегирования наоборот»

д) комплексного делегирования

е) нет правильного ответа

88) Модель делегирования, при которой происходит перекалывание исполнителем работы и ответственности на руководителя

а) традиционной моделью

б) Бад-Гарцбургская модель Р.

Хенав) «нулевого делегирования»

г) «делегирования наоборот»

д) комплексного делегирования                      е) нет правильного ответа

89) Система информации для разработки и реализации управленческих решений должна быть:

- а) оперативной                      б) рациональной                      в) эффективной  
г) сопоставимой                      д) ответ «а», «б», «в», «г»                      е) ответ «а», «в», «г»

90) Необходимость устранения обособленности и дублирования различных источников информации означает реализацию принципа:

- а) аналитичности информации                      б) объективности  
информации в) единства информации                      г) оперативности  
информации д) рациональности информации                      е) комплексности информации

91) Соответствие информации, используемой при разработке и реализации управленческих решений реальной действительности и конъюнктуре рынка, означает реализацию принципа:

- а) аналитичности информации                      б) объективности  
информации в) единства информации                      г) оперативности  
информации д) рациональности информации                      е) комплексности информации

92) Какой принцип создания информационной системы РУР не может быть реализован без использования компьютерных технологий, Интернета:

- а) аналитичность информации                      б) объективность  
информации в) единство информации                      г) оперативность  
информации д) рациональность информации                      е) комплексность информации

93) При реализации какого принципа формирования информационной системы РУР учитываются затраты на сбор, хранение и использование информации:

- а) аналитичности информации                      б) объективности  
информации в) единства информации                      г) оперативности  
информации д) рациональности информации                      е) комплексности информации

94) Обмен информацией между множеством подразделений организации для координации задач и действий называется:

- а) коммуникациями по нисходящей  
б) коммуникациями по восходящей  
в) коммуникациями между руководителем и группой  
г) неформальные коммуникации  
д) горизонтальные коммуникации  
е) вертикальные коммуникации

95) Обобщающими показателями эффективности управленческих решений являются:

- а) время обслуживания клиентов  
б) доля численности управляющих кадров в общей численности персонала  
в) доля продаж предприятия на рынке  
г) доля дополнительных услуг в объеме реализации услуг предприятия  
д) ответ «а», «б», «в»  
е) ответ «а», «б», «г»

96) Частными показателями эффективности управленческих решений являются: а) время обслуживания клиентов



- б) доля численности управляющих кадров в общей численности персонала  
в) доля продаж предприятия на рынке  
г) доля дополнительных услуг в объеме реализации услуг предприятия  
д) ответ «а», «б», «в»  
е) ответ «а», «б», «г»

97) Результат достижения организацией целей за счет меньших усилий, меньшего числа сотрудников или меньшего времени учитывается при определении:

- а) организационной эффективности      б) экономической эффективности  
в) социальной эффективности      г) комплексной эффективности  
д) текущей эффективности  
е) стратегической эффективности

98) Достижение организацией различных целей для большего количества сотрудников и организации за наименьшее время учитывается при определении:

- а) организационной эффективности      б) экономической эффективности  
в) социальной эффективности      г) комплексной эффективности  
д) текущей эффективности  
е) стратегической эффективности

99) Соотношение стоимости прибавочного продукта, полученного за счет реализации конкретного управленческого решения и затрат на его подготовку и реализацию, учитывается при определении:

- а) организационной эффективности      б) экономической эффективности  
в) социальной эффективности      г) комплексной эффективности  
д) текущей эффективности  
е) стратегической эффективности

100) При реализации косвенного метода сопоставления различных вариантов управленческих решений в местной рыночной стоимости управленческих решений используется:

- а) прибыль  
б) доход организации  
в) себестоимость организации  
г) добавленная стоимость продукции и услуг  
д) рыночная стоимость продукции и услуг  
е) нет правильного ответа

### **Критерии и шкала оценивания выполнения тестовых заданий**

Для перевода баллов в оценку применяется универсальная шкала оценки образовательных достижений.

Если обучающийся набирает от 90 до 100% от максимальной возможной суммы баллов - выставляется оценка «отлично»; от 80 до 89% - оценка «хорошо», от 60 до 79% - оценка «удовлетворительно», менее 60% - оценка «неудовлетворительно».

## 1.2. Вид текущего контроля: Практическое контрольное задание

### Практическое контрольное задание №1 Особенности принятия решений в оперативном управлении. Принятие решений по управлению запасами

Требуется определить размер партии ( $m$ ) поставляемого материала, если длительность периода поставки

( $T$ , сут.), общая потребность в материалах ( $P$ , шт.), затраты на оформление и доставку одной партии ( $C_1$ , руб./парт.), затраты на хранение материалов ( $C_2$ , руб./шт.-сут.) в единицу времени.

Варианты исходных данных даются на занятии. Последовательность выполнения задания:

1. Рассчитать оптимальный размер партии (соокругление в меньшую сторону).
2. Определить количество партий.
3. Выполнить дополнительные расчеты для следующих условий:
  - значение  $P$  увеличить и уменьшить на 20%;
  - значение  $T$  увеличить и уменьшить на

20%. Оптимальный размер партии (шт.):  $m = \sqrt{\frac{2C_1 \cdot P}{C_2 \cdot T}}$

Количество партий:  $N = \frac{P}{m}$

Интервал между отдельными партиями материалов (сут.):  $t = \frac{T}{N}$

Экономическая оценка (руб.):  $Z = C_1 \cdot N + (1/2 C_2 \cdot t \cdot m) \cdot N$

### Показатели, критерии и шкала оценивания выполнения практического контрольного задания №1

№ п/п	Критерии оценивания	Результат
1.	Задание невыполнено или выполнено частично. Обучающийся не владеет методикой в полном объеме	незачтено
2.	Задание выполнено полностью. Обучающийся владеет методикой в полном объеме.	зачтено

### Практическое контрольное задание №2

#### Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения

*Первая ситуация.* Вас как квалифицированного менеджера пригласил начальник, у которого периодически возникает очередь ожидающих судов разного тоннажа. Их проводка через шлюз требует  $t_1, t_2, \dots, t_m$  часов соответственно. Необходимо минимизировать суммарный простой судов, выбирая очередность проводки. Обращаясь к Вам, начальник просит выработать оптимальное правило для работы диспетчера шлюза.

Экономическая оценка (целевая функция):  $Z = \sum t_i \rightarrow \min$   
где  $t_i$  – время ожидания шлюзования  $i$ -го судна.

Правило выбора очередности:  $t_{i1} \leq t_{i2} \leq t_{im}$

*Вторая ситуация.* Только проводил Вас начальник, как догоняет его помощник и просит возвратиться. Капитаны судов узнали о Вашем приходе и, зная Вашу квалификацию, просят учесть, что расходы по простоям судов за один час различны и составляют в общем виде:  $a_{i1}, a_{i2}, \dots, a_{im}$ .

Экономическая оценка:  $Z = \sum a_i t_i \rightarrow \min$

Правило выбора очередности:  $(t_i/a_i)_1 \leq (t_i/a_i)_2 \leq \dots \leq (t_i/a_i)_m$

Варианты исходных данных даются  
названиями. Последовательность выполнения задания:

Для первой ситуации:

1. Определить оптимальную очередность пропуска судов через шлюз значение  $Z_{opt} = \sum t_{i,opt}$ ;
2. Сравнить полученное значение  $Z$  при других вариантах очередности.

Для второй ситуации:

1. Определить оптимальную очередность пропуска значение  $Z_{opt} = \sum (a_i t_i)_{opt}$ ;
2. Сравнить полученное значение  $Z$  при других вариантах очередности.

Пример: Имеется 2 ситуации.

Вариант	Тип судна	Продолжительность обработки в часах - $t_i$	Затраты за час обработки в тыс. руб. - $C_i$
1	1	5	20
2	6	7	56
3	8	3	15

### СИТУАЦИЯ 1. ПО МИНИМАЛЬНОМУ ВРЕМЕНИ ПРОПУСКА ВСЕХ СУДОВ ЧЕРЕЗ ШЛЮЗ:

$$Z = \sum \tau_i$$

→  $\min \Gamma$  где  $\tau_i$  - время ожидания шлюзования  $i$ -го судна; Делаем перебор вариантов:

ждут 1 2 3

$$1 - 2 - 3: 0 + 5 + 12 = 17$$

$$1 - 3 - 2: 0 + 5 + 8 = 13$$

$$2 - 1 - 3: 0 + 7 + 12 = 19$$

$$2 - 3 - 1: 0 + 7 + 10 = 17$$

$$3 - 1 - 2: 0 + 3 + 8 = 11 \rightarrow \min \rightarrow \text{опт. очередность прохода судов через шлюз}$$

$$3 - 2 - 1: 0 + 3 + 10 = 13$$

### СИТУАЦИЯ 2. ПО МИНИМАЛЬНЫМ ЗАТРАТАМ ЗА

$$\text{ЧАС: } C_1/t_1 = 20 / 5 = 4$$

$$C_2/t_2 = 56/7 = 8 \rightarrow \max C_3/t_3$$

$$= 15 / 3 = 5$$

Намечаем очередность пропуска судов через шлюз (от более затратных к менее затратным):

2 - 3 - 1

$$Z = \sum C_i * \tau_i \rightarrow \min$$

Делаем перебор вариантов:

$$1 - 2 - 3: 5 * 56 + 12 * 15 = 280 + 180 = 460$$

$$1 - 3 - 2: 5 * 15 + 8 * 56 = 75 + 448 = 523$$

$$2 - 3 - 1: 7 * 15 + 10 * 20 = 105 + 200 = 305 \rightarrow \min$$

$$2 - 1 - 3: 7 * 20 + 12 * 15 = 140 + 180 = 320$$

$$3 - 1 - 2: 3 * 20 + 8 * 56 = 60 + 448 = 508$$

$$3 - 2 - 1: 3 * 56 + 10 * 20 = 168 + 200 = 368$$

### Показатели, критерии и шкала оценивания выполнения практического контрольного задания №2

№ п/п	Критерии оценивания	Результат
1.	Задание невыполнено или выполнено частично. Обучающийся не владеет методикой в полном объеме	незачтено

2.	Задание выполнено полностью. Обучающийся владеет методикой в полном объеме.	зачтено
----	---	---------

### Практическое контрольное задание №3

#### Тема 16. Приёмы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределённости и риска

#### Тема 17. Эффективность управленческих решений

Постановка задачи: Анализ динамики состояния фирмы показал, что в последние годы снижается размер прибыли по  $m$  наименованиям продукции, производимой конкретным орудием труда. Фирма поставила задачу перед изготовителем труда – повысить его конкурентоспособность. Изготовителю было представлено  $n$  вариантов новой конструкции орудий труда, отличающихся своими параметрами.

Цель выполнения задания:

1. Определить экономию по продукции А и Б, в том числе с учетом фактора риска.
2. Определить общий экономический эффект.
2. Анализ полученных результатов.

Варианты исходных данных даются на занятии.

$$1. \Delta_{tj} = \sum_{i=1}^m \left[ \sum_{t=1}^T (C_{pit} - C_{nit} - H_{nit}) * P_{it} - \sum_{t=1}^T Z_t \right] \Delta_r$$

$\Delta_{tj}$  – ожидаемый экономический эффект приобретения и применения орудия труда за  $n$ -мативный срок его службы  $T$  по варианту  $j$ ,  $j=1, \dots, n$ .

$C_{pit}$  – прогнозные единицы-

той продукции, выпускаемой с применением нового орудия труда в год  $t$ .

$C_{nit}$  – прогноз себестоимости производства единицы  $i$ -той продукции в год  $t$ .

$H_{nit}$  – прогноз уровня налогов на единицу продукции  $i$ .

$P_{it}$  – прогноз полезного эффекта, т.е. производительности  $i$ -той продукции в год  $t$ .

$Z_t$  – затраты (инвестиции) на покупку единицы орудия труда, включая его транспортировку, монтаж, подготовку кадров и другие затраты.

$$2. \Delta_{tj}(\text{фр}) = \left[ \sum_{i=1}^m \left[ \sum_{t=1}^T (C_{pit} - C_{nit} - H_{nit}) * P_{it} - \sum_{t=1}^T Z_t \right] \right] * \Phi_r$$

где  $\Phi_r$  – фактор риска.

#### Показатели, критерии и шкала оценивания выполнения практического контрольного задания №3

№ п/п	Критерии оценивания	Результат
1.	Задание не выполнено или выполнено частично. Обучающийся не владеет методикой в полном объеме	незачтено
2.	Задание выполнено полностью. Обучающийся владеет методикой в полном объеме.	зачтено

### 1.3. Вид текущего контроля: кейс-задание

#### Название кейса: Поиск и принятие управленческого решения

Для принятия конкретного управленческого решения предлагается использовать трехшаговый подход к управлению процессными изменениями:

1. Формирование списка процессных и организационных изменений.
2. Определение лидера изменений. Формирование плана реализации изменений.
3. Реализация плана изменений.

Для решения данного кейс-задания необходимо ответить на вопросы таблицы

1. Таблица 1 Вопросы к кейс-заданию.

Тип изменения	Вопросы для определения типа изменения
<b>Люди</b>	Как изменятся задачи сотрудников, какие будут изменения ролей и ответственности?
Роли и ответственность	
Навыки и компетенции	Требуются ли новые навыки и знания?
Изменения в интенсивности и объеме выполняемой работы	Будут ли изменения в объеме выполняемой работы? На ком это отразится?
Процесс принятия решений	Требуется ли разработка нового процесса принятия решений?
<b>Процессы</b>	Нужно ли изменять существующие процедуры из-за изменений в процессе?
Последовательность действий	
Коммуникации	Есть ли изменения во взаимодействии, связанном с внедрением нового процесса?
<b>Технологии</b>	Нужно ли применять новый анализ данных? Требуется ли работа с новыми данными другого типа коммуникаций и взаимодействия?
Данные	
Технологии	Будут ли применяться новые технологии, системы?

#### Задание:

Изменение: реорганизовать центр обслуживания клиентов путем формирования отдельных команд специалистов трех уровней поддержки.

#### Проблема:

Существующая до изменения ситуация: – каждый звонок клиента попадал сначала на первый уровень, затем на второй и на третий (в зависимости от сложности проблемы). Каждый уровень поддержки имел своего собственного менеджера – Клиенты никогда не попадали к одному оператору дважды – Была плохая координация работы всех трех уровней, клиенты часто оставались недовольными переадресациями проблем вместо оказания помощи – Менеджеры каждого уровня вели себя достаточно независимо. Иногда менеджеры второго уровня заявляли, что все «вторые» заняты и вопрос будет рассмотрен через день или неделю

#### Решение:

При новой системе клиента будут направлять к определенной команде, которая примет коллективную ответственность за решение его проблемы.

#### Предыдущая попытка руководства решить проблему:

- Суть изменения была представлена на собрании коллектива
- Переписали инструкции для координаторов команд
- Провели тренинг

- Объявили дату реорганизации, и главный менеджер побеседовал с каждой командой

**Итог:** Примерно через месяц стало ясно, что новая схема не работает, существует только на бумаге. Клиентов, как и раньше, бессистемно перебрасывали. Координаторы поддерживали тесные связи с сотрудниками своих прежних групп

**Теперь Ваше время предложить решение проблемы!**

Ваши действия:

1. Как помочь сотрудникам пережить переходный период?

**Вывод кейс-задания:** Сформулируйте ключевые обязанности менеджера по изменениям, качества которыми он должен обладать

### Критерии оценки задания

Критерии	5	4	3	2
Идентификация ключевых проблем				
Анализ ключевых проблем				
Аргументация предлагаемых вариантов эффективного разрешения выявленных проблем				
Выполнение задания с опорой на изученный материал и дополнительные источники				

### Критерии и шкала оценивания выполнения кейс-заданий

Для перевода баллов в оценку применяется универсальная шкала оценки образовательных достижений.

Если обучающийся набирает от 90 до 100% от максимальной возможной суммы баллов - выставляется оценка «отлично»;  
от 80 до 89% - оценка «хорошо»,  
от 60 до 79% - оценка «удовлетворительно», менее 60% - оценка «неудовлетворительно».

## 5. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

### 5.1. Вид промежуточной аттестации – устный зачет

#### Перечень вопросов к зачету

1. Понятие об управленческих решениях.
2. Роль, сущность и свойства управленческого решения.
3. Определение понятий методологии, организации, технологии разработки управленческих решений.
4. Роль менеджеров в разработке и реализации решений.
5. Принятие решения в управлении. Причины возникновения проблемных ситуаций.
6. Основные типы задач управления, решаемых в организациях.
7. Методологические основы разработки управленческих решений.
8. Взаимосвязь функций управления и принятия решений.
9. Особенности функционирования социально-экономических систем.
10. Классификация информации, используемой в управлении.
11. Классификация управленческих решений по различным признакам.
12. Решения в области планирования, организации деятельности, мотивации и контроля.
13. Организационное решение: цель, классификация.
14. Содержание и стадии процесса принятия управленческих решений.
15. Модель процесса подготовки и принятия решений.
16. Постановка и реализация проблем при принятии решений.
17. Методы выбора альтернатив решения.
18. Требования к целям в процессе управления.
19. Взаимосвязь миссии организации и процесса разработки управленческих решений.
20. Факторы, влияющие на результаты определяющие качество и эффективность управленческих решений.
21. Критерии важности проблемных ситуаций.
22. Модели и методы принятия управленческих решений.
23. Методы анализа управленческих решений.
24. Принципы и классификация методов анализа.
25. Оценка устойчивости оптимальных решений.
26. Принятие оптимальных решений с учётом фактора устойчивости.
27. Классификация методов исследования операций.
28. Последовательность использования методов моделирования и оптимизации в управлении.
29. Использование моделирования в процессе принятия решений.
30. Сущность графических методов.
31. Области применения графических методов в управлении и производством.
32. Особенности и порядок применения графических методов для принятия и реализации управленческих решений.
33. Специфика решения задач в области оперативного управления и календарного планирования.
34. Основы теории управления запасами.
35. Модели алгоритма решения задач в детерминированной и стохастической постановке.
36. Способы оценки степени риска и размера возможного ущерба.
37. Принятие решений в условиях конфликтной ситуации.
38. Применение моделей теории игр для принятия управленческих решений.
39. Факторы эффективности управленческих решений.
40. Методы повышения эффективности решений.

**Критерии оценивания:**

**Показатели шкалы оценивания:**

<b>Критерии/ баллы</b>	<b>5/ зачтено</b>	<b>4/ зачтено</b>	<b>3/ зачтено</b>	<b>2/незачтено</b>
полнота и правильность ответа	обучающийся полно излагает материал, дает правильное определение основных понятий	обучающийся достаточно полно излагает материал, однако допускает 1-2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1-2 недочета в последовательности языкового оформления излагаемого	обучающийся демонстрирует знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировок правил	обучающийся демонстрирует незнание большей части соответствующего вопроса
степень осознанности, понимания изученного	демонстрирует понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные	присутствуют 1-2 недочета в обосновании своих суждений, количество приводимых примеров ограничено	не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения привести свои примеры	допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл
языковое оформление ответа	излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка	излагает материал последовательно, с 2-3 ошибками в языковом оформлении	излагает материал непоследовательно допускает много ошибок в языковом оформлении излагаемого	беспорядочно и неуверенно излагает материал

Составитель: Старший преподаватель Куцева Е.Э.