

**НЕГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ  
ГУМАНИТАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРОФСОЮЗОВ»**

**Кафедра Экономики и управления**  
(полное наименование кафедры)

**УТВЕРЖДЕНО**  
на заседании кафедры

Протокол № 8 от 22 февраля 2023 г.

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ  
МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В СКС**

**38.03.02 «Менеджмент»**

Профиль подготовки  
«Менеджмент организаций социально-культурной сферы»

Квалификация:  
**Бакалавр**

Санкт-Петербург

## 1. Общие положения

Фонд оценочных средств (ФОС) по дисциплине используется в целях нормирования процедуры оценивания качества подготовки и осуществляет установление соответствия учебных достижений запланированным результатам обучения и требованиям образовательной программы дисциплины. Предметом оценивания являются знания, умения, навыки и (или) опыт деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций у обучающихся. Процедуры оценивания применяются в процессе обучения на каждом этапе формирования компетенций посредством определения для отдельных составных частей дисциплины методов контроля – оценочных средств. Основным механизмом оценки качества подготовки и формой контроля учебной работы студентов являются текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация.

### 1.1. Цель и задачи текущего контроля студентов по дисциплине

Цель текущего контроля – систематическая проверка степени освоения программы дисциплины «Методы принятия управленческих решений в СКС» уровня достижения планируемых результатов обучения - знаний, умений, навыков, в ходе ее изучения при проведении занятий, предусмотренных учебным планом.

Задачи текущего контроля:

1. обнаружение и устранение пробелов в освоении учебной дисциплины;
2. своевременное выполнение корректирующих действий по содержанию и организации процесса обучения;
3. определение индивидуального учебного рейтинга студентов;
4. подготовка к промежуточной аттестации.

В течение семестра при изучении дисциплины реализуется традиционная система поэтапного оценивания уровня освоения. За каждый вид учебных действий студенты получают оценку.

### 1.2. Цель и задачи промежуточной аттестации студентов по дисциплине.

Цель промежуточной аттестации – проверка степени усвоения студентами учебного материала, уровня достижения планируемых результатов обучения и сформированности компетенций на момент завершения изучения дисциплины. Промежуточная аттестация проходит в форме **зачета**.

Задачи промежуточной аттестации:

1. определение уровня освоения учебной дисциплины;
2. определение уровня достижения планируемых результатов обучения и сформированности компетенций;
3. соотнесение планируемых результатов обучения с планируемыми результатами освоения образовательной программы в рамках изученной дисциплины.

## 2. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения дисциплины

№ п\п	Контролируемые темы дисциплины	Код формируемой компетенции	Код и наименование индикатора достижения	Наименование оценочного средства
1	Задачи, классификация и методы принятия управленческих решений	ПК-3	ПК-3.1. <i>Знать:</i> основные теоретические положения и принципы	Дискуссия, выступление с сообщением,

			процесса принятия управленческих решений ПК-3.2. <i>Уметь:</i> планировать и подготавливать управленческие решения ПК-3.3. <i>Владеть:</i>	тесты
2	Формирование целей управленческого решения. Исходная и допустимая область решений	ПК-3	ПК-3.1. <i>Знать:</i> основные теоретические положения и принципы процесса принятия управленческих решений, правила выбора окончательного варианта по критериям оптимальности ПК-3.2. <i>Уметь:</i> планировать и подготавливать управленческие решения	Дискуссия, выступление с сообщением, тесты
3	Сравнение вариантов по количественным характеристикам различной размерности. Безразмерные характеристики решений.	ПК-3	ПК-3.1. <i>Знать:</i> основные теоретические положения и принципы процесса принятия управленческих решений, правила выбора окончательного варианта по критериям оптимальности ПК-3.2. <i>Уметь:</i> планировать и подготавливать управленческие решения	Дискуссия, выступление с сообщением, тесты
4	Количественные и качественные характеристики решений. Приоритеты	ПК-3	ПК-3.1. <i>Знать:</i> основные теоретические положения и принципы процесса принятия управленческих решений, правила выбора окончательного варианта по критериям оптимальности ПК-3.2. <i>Уметь:</i> планировать и подготавливать управленческие решения	Дискуссия, выступление с сообщением, тесты
5	Подготовка и выбор вариантов решения. Эффективные, перспективные, эталонные и оптимальные варианты решения	ПК-3	ПК-3.1. <i>Знать:</i> основные теоретические положения и принципы процесса принятия управленческих решений, правила выбора окончательного варианта по критериям оптимальности ПК-3.2. <i>Уметь:</i> планировать и подготавливать управленческие решения, выбирать	Дискуссия, выступление с сообщением, тесты

			эффективные и оптимальные варианты решений	
6	Прогнозные решения. Количественные методы. Экспертный метод, метод сценариев	ПК-3	ПК-3.1. <i>Знать</i> : основные теоретические положения и принципы процесса принятия управленческих решений, правила выбора окончательного варианта по критериям оптимальности; методы прогнозных решений ПК-3.2. <i>Уметь</i> : планировать и подготавливать управленческие решения, выбирать эффективные и оптимальные варианты решений, прогнозировать ситуацию для принятия оперативных, тактических и стратегических решений	Дискуссия, выступление с сообщением, тесты
7	Решения в условиях риска и вероятностей	ПК-3	ПК-3.1. <i>Знать</i> : основные теоретические положения и принципы процесса принятия управленческих решений, а также правила выбора окончательного варианта по критериям оптимальности; методы прогнозных решений, методы принятия решений в условиях неопределенности и вероятностей; ПК-3.2. <i>Уметь</i> : планировать и подготавливать управленческие решения, выбирать эффективные и оптимальные варианты решений, прогнозировать ситуацию для принятия оперативных, тактических и стратегических решений	Дискуссия, выступление с сообщением, тесты
8	Принятие решений в условиях конфликта	ПК-3	ПК-3.1. <i>Знать</i> : основные теоретические положения и принципы процесса принятия управленческих решений, а также правила выбора окончательного варианта по критериям оптимальности;	Дискуссия, выступление с сообщением, тесты

			<p>методы принятия решений в условиях неопределенности и вероятностей; методы прогнозных решений, методы принятия решений в условиях конфликта</p> <p>ПК-3.2. <i>Уметь:</i> планировать и подготавливать управленческие решения, выбирать эффективные и оптимальные варианты решений, прогнозировать ситуацию для принятия оперативных, тактических и стратегических решений, принимать решения в условиях конфликта</p>	
9.	<p>Основные решения при организации нового бизнеса в СКС</p>	ПК-3	<p>ПК-3.1. <i>Знать:</i> основные теоретические положения и принципы процесса принятия управленческих решений, а также правила выбора окончательного варианта по критериям оптимальности; методы принятия решений в условиях неопределенности и вероятностей; методы прогнозных решений, методы принятия решений в условиях конфликта, основные решения при открытии и совершенствовании бизнеса в СКС</p> <p>ПК-3.2. <i>Уметь:</i> планировать и подготавливать управленческие решения, выбирать эффективные и оптимальные варианты решений, прогнозировать ситуацию для принятия оперативных, тактических и стратегических решений, принимать решения в условиях конфликта, принимать основные решения при организации нового бизнеса; управлять и мотивировать персонал;</p>	<p>Дискуссия, выполнение практического задания</p>

			управлять конфликтными коммуникациями между людьми и организациями; ПК-3.3. Владеть терминологией и навыками принятия управленческих решений; принципами и методами принятия решений в различных ситуациях; навыками принятия допустимых, рациональных и оптимальных решений	
<b>Результат достижения планируемых результатов изучения дисциплины</b>				Зачет

### 3. Описание показателей и критериев оценивания компетенций

#### 3.1. Критерии оценивания (текущий контроль)

1. Оценка **«отлично»** выставляется, если студент имеет глубокие знания учебного материала по теме практического задания, в логической последовательности излагает материал; смог ответить на все уточняющие и дополнительные вопросы;
2. Оценка **«хорошо»** выставляется, если студент показал знание учебного материала, смог ответить почти полностью на все заданные дополнительные и уточняющие вопросы;
3. Оценка **«удовлетворительно»** выставляется, если студент в целом освоил материал; однако, ответил не на все уточняющие и дополнительные вопросы;
4. Оценка **«неудовлетворительно»** выставляется студенту, если он имеет существенные пробелы в знаниях основного учебного материала по теме практического задания, который полностью не раскрыл содержание вопросов, не смог ответить на уточняющие и дополнительные вопросы.

#### 3.2. Критерии оценивания (зачет)

Знания, умения, навыки и компетенции студентов оцениваются следующими оценками: «зачтено», «не зачтено».

**«Зачтено»** выставляется студенту, который

- прочно усвоил предусмотренный программный материал;
- правильно, аргументировано ответил на все вопросы, с приведением примеров;
- показал глубокие систематизированные знания, владеет приемами рассуждения и сопоставляет материал из разных источников: теорию связывает с практикой, другими темами данного курса, других изучаемых предметов

Основным условием получения оценки зачета является: посещаемость лекционных и семинарских занятий, хорошие успехи при написании эссе (реферата), выполнении и защиты самостоятельных заданий, итогового тестирования.

**«Не зачтено»** выставляется студенту, который в ответах на основные вопросы допустил существенные ошибки, не может ответить на дополнительные вопросы, предложенные преподавателем.

### 4. Типовые контрольные задания (тесты, в том числе для проверки остаточных знаний студентов, рефераты, курсовые работы, кейсы и др.) и методические материалы, процедуры оценивания знаний, умений и навыков

## 4.1 Тематика сообщений

1. Классификация управленческих решений и методов их решения. Выбор метода решения для конкретного объекта управления.
2. Определение допустимого множества, множества эффективных решений и оптимального варианта. Пример.
3. Выбор варианта решения, оптимального по правилам взвешенной суммы и взвешенного произведения характеристик решения на примере.
4. Выбор оптимального варианта решения правилу близости к эталонному решению. Пример.
5. Выбор варианта решения, оптимального по правилу близости к линии паритета характеристик решения. Пример.
6. Выбор варианта решения по критерию функции желательности. Пример.
7. Выбор варианта решения по правилу баланса достоинств и недостатков решения. Пример.
8. Классификация методов решения в условиях вероятностной неопределенности. Выбор метода решения для конкретного объекта управления.
9. Пример решения задачи управления по правилу «осторожного оптимиста».
10. Выбор решения по правилу «стабильной оптимальности». Пример.
11. Выбор решения по правилу минимакса. Пример.
12. Принятие решения по критерию «пессимизма – оптимизма». Пример
13. Принятие решения по правилу «страшающих элементов». Пример.
14. Классификация методов прогноза для принятия управленческих решений. Примеры применения.
15. Метод сценариев для принятия сложных управленческих решений. Пример.
16. Инновационные, эвристические и креативные методы поиска решений. Примеры.
17. Методы разрешения конфликтов. Классификация методов. Примеры.
18. Разрешение конфликта с помощью карты конфликта и генератора вариантов разрешения конфликта. Пример.
19. Приемы ведения переговоров. Пример.
20. Основные решения при открытии нового бизнеса. Пример.
21. Факторы успеха и неудач при открытии собственного бизнеса.
22. Оценка безубыточности, выживаемости, периода возврата инвестиций и максимального риска нового бизнеса.
23. Планирование бизнес - решений. Пример бизнес - идеи и бизнес-плана конкретного предприятия.
24. Построение структуры системы поддержки управленческих решений.

Пояснение для выполнения задания: В течение семестра каждый студент должен выступить не менее, чем с одним сообщением (устно).

*Требования:* сообщение готовится студентом в устной форме и носит сугубо информационный характер продолжительностью не менее 5 минут. Ссылка на источник информации – обязательна.

## 4.2 Тематика рефератов (эссе)

**Цель:** отчитаться перед преподавателем за пропущенный материал и продемонстрировать наличие знаний по изучаемой дисциплине.

1. Анализ организации, продукции, технологий, персонала и ресурсов предприятий.
2. Разработка организации собственного бизнеса. Продукция, место предприятия, цены, покупатели и продвижение продукции.
3. Оценка периода убыточности и инвестиционного риска нового бизнеса.
4. Формулировка миссии, цели, стратегии и тактики для предприятия собственного бизнеса.
5. Элементы задачи принятия решений. Формулировка требований к управленческим решениям. Традиционные и логические формы требований
6. Принципы согласования групповых решений. Примеры применения.

7. Определение множества недоминируемых вариантов решения.
8. Эталонный вариант решения. Прогнозные, перспективные и предельные варианты решения.
9. Определение вариантов решения по критериям двух главных характеристик и взвешенной суммы и произведения характеристик.
10. Выбор варианта решения по критерию паритета и функции желательности.
11. Выбор варианта решения по правилу стабильной оптимальности.
12. Таблица выигрышей и таблица потерь в вероятностной ситуации принятия решения.
13. Выбор варианта решения по наиболее вероятной ситуации, по наибольшему в среднем выигрышу, правилу «осторожного оптимиста», по критерию «пессимизма-оптимизма», по правилу стабильной оптимальности
14. Принятия решений в условиях конфликта. Карта конфликта и генератор вариантов в конфликте.
15. Прогнозные решения количественными методами: экстраполяции, конечных разностей, скользящих средних, дисперсионного анализа.
16. Экспертные методы прогноза и метод сценариев.

Пояснение к выполнению задания: из имеющегося списка тем студент выбирает ту, которая по своему содержанию соответствует пропущенному занятию, и должен раскрыть в реферате основные положения рассматриваемого вопроса, используя материалы лекций, литературу по данной теме и дополнительную информацию из любого другого источника, включая Интернет.

Требования к объему работы и ее оформлению: реферат должен иметь объем не менее десяти страниц машинописного текста, список использованной литературы и других информационных источников должен составлять не менее пяти наименований. Реферат должен иметь титульный лист, на котором указывается название дисциплины, тема реферата и фамилия студента с указанием номера группы. Содержательная часть реферата должна быть сгруппирована в разделы, их количество зависит от выбранной темы и наличия конкретного материала. Реферат должен содержать выводы, самостоятельно сделанные студентом на основе рассмотренного материала по теме. Процент авторского текста – не менее 80%.

### 4.3 Тестовые задания

Примеры тестовых заданий для текущего контроля процесса формирования необходимых компетенций:

#### 1. Какие из перечисленных утверждений ответственны истине?

- а) Необходимость принимать решение возникает в ситуации выбор.
- б) Принятие решений вызывается необходимостью устранить какие-либо отклонения от нормального состояния управляемого объекта.
- в) Принятие решений связано с изменением целей управления

#### 2. Принятие управленческих решений в организации:

- а) существенно отличаются от частного выбора человека,
- б) отличается, но не существенно,
- в) практически не отличается

#### 3. Какие из перечисленных условий соответствуют вероятностным решениям?

- а) Условия определенности
- б) Условия риска
- в) Условия неопределенности
- г) Условия риска и неопределенности

#### 4. Как называется решение, принимаемое по заранее определенному алгоритму?

- а) Стандартное
- б) Хорошо структуризованное
- в) Формализованное
- г) Многокритериальное

#### 5. Какими факторами определяется область применения методов принятия решений?



- а) Характером решаемых проблем
- б) Условиями, в которых принимается решение
- в) Сочетанием обоих факторов

**6 Какие из перечисленных методов разработки управленческих решений относятся к группе методов исследования операций?**

- а) Метод теории игр
- б) Метод управления запасами
- в) Метод «Дельфи»
- г) Метод линейного программирования
- д) Метод разработки сценария

**7. Какие признаки правильно характеризуют метод мозговой атаки?**

- а) Анонимность экспертов
- б) Несколько туров опроса экспертов
- в) Запрет критиковать и оценивать предложения экспертов в процессе их выдвижения
- г) Регулируемая обратная связь

**8. Какие из перечисленных особенностей соответствуют японской модели принятия решений «ринги»?**

- а) Групповой способ выработки решения
- б) Персональная ответственность за результат решения
- в) Распыление ответственности
- г) Ориентация на оптимизацию решения
- д) Ориентация на тщательный анализ решаемой проблемы
- е) Согласование и устранение противоречий на этапе предварительного обсуждения проблемы

**9. В чем заключается смысл понятия «риск» при принятии управленческого решения?**

- а) Опасность неудачного решения
- б) Отсутствие необходимой информации для анализа ситуации
- в) Вероятность потери ресурсов
- г) Невозможность прогнозировать результат решения
- д) Вероятность неполучения дохода

**10. Неформальные методы (эвристические):**

- а) основываются на совместном генерировании идей и последующее принятие решений
- б) основываются на исследовании сложных специальных вопросов на стадии выработки управленческих решений
- в) основываются на выборе оптимальных решений путем обработки их с помощью компьютера
- г) основываются на аналитических способностях менеджеров

**11. Коллективные методы обсуждения и принятия решений:**

- а) основываются на совместном генерировании идей и последующее принятие решений
- б) основываются на исследовании сложных специальных вопросов на стадии выработки управленческих решений
- в) основываются на выборе оптимальных решений путем обработки их с помощью компьютера
- г) основываются на аналитических способностях менеджеров

*Время тестирования – 10 минут (10-11 тестовых вопросов).*

#### **4.4 Вопросы для подготовки к зачету**

1. Классификация управленческих решений и методов их решения.
2. Стереотипные методы принятия управленческих решений.  
Выбор метода решения для конкретного объекта управления.
3. Инновационные методы управленческих решений. Выбор метода решения для конкретного объекта управления.
4. Определение допустимого множества. Понятие допустимого и приемлемого управленческого решения. Пример.

5. Определение множества эффективных по Парето (недоминированных) решений. Множество эффективных решений покупателя и продавца.
6. Понятие оптимального варианта решения. Требования к критериям оптимальности управленческих решений.
7. Выбор управленческого решения по соотношению эффекта и затрат.
8. Выбор варианта решения, оптимального по правилам взвешенной суммы и взвешенного произведения характеристик решения на примере.
9. Выбор оптимального варианта решения правилу близости к эталонному решению. Пример.
10. Выбор варианта решения, оптимального по правилу близости к линии паритета характеристик решения. Пример.
11. Выбор варианта решения по критерию функции желательности. Пример.
12. Выбор варианта решения по правилу баланса достоинств и недостатков решения. Пример.
13. Принятие решений по методу последовательных уступок.
14. Правило стабильной оптимальности решения. Пример.
15. Классификация методов решения в условиях вероятностной неопределенности. Понятие риска. Причины риска. Пример.
16. Основные стратегии управления риском. Примеры.
17. Принятие решения в условиях вероятностной неопределенности по правилу недостаточного основания. Таблица выигрышей.
18. Принятие решения по наиболее вероятной ситуации.
19. Правило максимина. Пример решения задачи управления по правилу «осторожного оптимиста».
20. Построение таблицы проигрышей. Пример. Выбор решения по правилу минимакса.
21. Выбор решения по критерию «пессимизма- оптимизма». Пример.
22. Принятие решения по правилу «страхующих элементов». Пример.
23. Выбор решения в ситуации неопределенности по правилу «стабильной оптимальности». Пример.
24. Классификация методов прогноза для принятия управленческих решений. Примеры применения.
25. Методы прогнозных решений по экстраполяции и конечным разностям
26. Методы прогнозных решений по временному ряду и огибающим кривым.
27. Метод прогноза на основе дисперсионного анализа данных.
28. Прогнозные решения по методу крутого восхождения.
29. Метод адаптивной оптимизации условий решения.
30. Поиск оптимальных решений по методу симплекс-планирования. Пример.
31. Поиск наилучших решений по методу движения к эталонному решению. Понятие идеального решения.
32. Методы экспертного прогнозирования..
33. Метод сценариев для принятия сложных управленческих решений. Пример.
34. Пример построения сценария развития предприятия.
35. Эвристические и креативные методы поиска решений. Примеры.
36. Приемы разрешения конфликтов.
37. Классификация методов разрешения конфликтов. Примеры
38. Правила «выиграть- проиграть» при разрешении конфликтных ситуаций. Пример.
39. Правило «выиграть- выиграть» при разрешении конфликтных ситуаций. Пример.
40. Приемы положительной коммуникации.
41. Разрешение конфликта с помощью карты конфликта. Пример.
42. Разрешение конфликта с помощью генератора вариантов разрешения конфликта. Пример.
43. Приемы ведения переговоров. Пример.
44. Стратегические решения при управлении человеческими ресурсами
45. Управленческие решения по привлечению эффективной рабочей силы.
46. Методы решений при отборе, формировании и аттестации персонала.
47. Управленческие решения по сохранению рабочей силы.

48. Принципы решений при формировании структуры предприятия. Примеры решений.
49. Решения по достижению стратегических целей организации. Координация. Реинжиниринг. Командная работа.
50. Выбор структуры предприятия по целям дифференциации, стабильности и лидерства по издержкам.
51. Решения по структуре предприятия в зависимости от технологии производства.
52. Принятие решения по структуре предприятия на основе адекватной координации отделов.
53. Основные решения при плановых изменениях в организации.
54. Основные решения при открытии нового бизнеса. Пример.
55. Факторы успеха и неудач при открытии собственного бизнеса.
56. Построение плана денежных потоков нового предприятия.
57. Оценка безубыточности и максимального риска нового бизнеса.
58. Оценка периода возврата инвестиций нового бизнеса.
59. Планирование бизнес - решений. Пример бизнес - идеи и бизнес-плана конкретного предприятия.
60. Построение структуры системы поддержки управленческих решений (СПУР). Схема информационного потока в СПУР.