

**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  
УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ**

**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 «Управленческие решения» 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

Таблица 1.

№ п/п	Контролируемые темы дисциплины	Код формируемой компетенции	Код и наименование индикатора достижения	Наименование оценочного средства
1.	Раздел 1. Методология разработки	ОПК-3	ОПК-3.1. <i>Знает</i> основные теоретические положения и принципы процесса разработки и принятия	Тематика докладов и сообщений

	управленческих решений		управленческих решений.	
2.	Раздел 2. Технология разработки управленческих решений	ОПК-3	ОПК-3.1. <i>Знает</i> основные теоретические положения и принципы процесса разработки и принятия управленческих решений, условия и факторы, влияющие на качество принимаемых решений; методы принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций;. ОПК-3.2. <i>Умеет</i> дифференцировать проблемы подготовки и реализации управленческих решений на разных уровнях менеджмента; использовать современные методы разработки и принятия управленческих решений в различных ситуациях.	Тематика докладов и сообщений, письменный опрос
3.	Раздел 3. Разработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска	ОПК-3	ОПК-3.1. <i>Знает</i> основные теоретические положения и принципы процесса разработки и принятия управленческих решений, условия и факторы, влияющие на качество принимаемых решений; методы принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций; модели, методы и методологию организации процесса разработки управленческих решений в условиях неопределенности и риска. ОПК-3.2. <i>Умеет</i> дифференцировать проблемы подготовки и реализации управленческих решений на разных уровнях менеджмента; использовать современные методы разработки и принятия управленческих решений в различных ситуациях; проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании. ОПК-3.3. <i>Владеет</i> методами разработки управленческого решения в условиях риска и неопределенности.	Контрольные вопросы по теме, тематика докладов и сообщений
4.	Раздел 4. Система ответственности и контроль исполнения управленческих решений	ОПК-3	ОПК-3.1. <i>Знает</i> основные теоретические положения и принципы процесса разработки и принятия управленческих решений, условия и факторы, влияющие на качество принимаемых решений; методы принятия решений в управлении	Контрольные вопросы по теме, практические задания

			<p>операционной (производственной) деятельностью организаций; модели, методы и методологию организации процесса разработки управленческих решений в условиях неопределенности и риска; специфику разработки и принятия управленческих решений на разных уровнях управления и различных условиях с использованием систем подготовки и принятия решений.</p> <p>ОПК-3.2. <i>Умеет</i> дифференцировать проблемы подготовки и реализации управленческих решений на разных уровнях менеджмента; использовать современные методы разработки и принятия управленческих решений в различных ситуациях; проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании; сформировать эффективную систему контроля за исполнением управленческих решений.</p> <p>ОПК-3.3. <i>Владеет</i> методами разработки управленческого решения в условиях риска и неопределенности; методами анализа, прогнозирования, оптимизации и экономического обоснования управленческого решения в рамках системы менеджмента.</p>	
<b>Результат достижения планируемых результатов изучения дисциплины</b>			<b>Зачет</b>	

### 3. Описание показателей и критериев оценивания компетенций

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

1. Оценка «отлично» выставляется студенту, 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 при условии, что студент твердо знает программный материал, грамотно и последовательно его излагает, увязывает с практикой, владеет необходимыми умениями и навыками в выполнении практических заданий и решении задач.

«**Не зачтено**» выставляется студенту при условии, что студент не знает значительной части основного программного материала, в ответе допускает существенные ошибки, неправильные формулировки, не владеет необходимыми умениями и навыками в выполнении практических заданий и решении задач.

#### **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. Структура банка тестовых вопросов**

Важным критерием оценки уровня текущих знаний студентов является выполнение ими тестовых заданий по отдельным темам. В частности, тестирование позволяет по мере прохождения учебного материала оценить уровень формирования у студентов необходимых компетенций.

#### **БАНК ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ**

Общее количество тестовых заданий по дисциплине - 80

**Структура базы тестовых заданий по основным разделам дисциплины**

<b>№темы п/п</b>	<b>Название темы</b>	<b>Номера тестовых заданий в базе</b>
1	Процесс управления и управленческие решения	5
2.	Типология управленческих решений	5
3.	Условия и факторы качества управленческих решений	5
4.	Организация процесса разработки управленческого решения	6
5.	Технологии и модели процесса разработки управленческих решений	5
6.	Целевая ориентация управленческих решений	5
7.	Анализ альтернатив управленческих решений	5
8.	Топологические методы в технологии разработки управленческих решений	5
9.	Анализ внешней среды и ее влияние на реализацию альтернатив	6
10.	Условия неопределенности и риска при разработке решений	5
11.	Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска.	6
12.	Организация и контроль выполнения управленческих решений	6
13.	Оценка эффективности управленческих решений	5
14.	Управленческие решения и ответственность	5
15.	Разработка решений при организации (либо ликвидации) бизнеса	3
16	Информационные системы и технологии поддержки управленческих решений	3
	<b>Всего</b>	<b>80</b>

Тестовые задания размещены в электронном курсе по дисциплине «Управленческие решения» - <https://edu.gup.ru/course/view.php?id=553>

## ПАСПОРТ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ

Общее количество тестовых заданий в базе—80

Количество тестовых заданий, включаемых в тест - 32

Ограничение времени выполнения теста (в минутах) - 45

Автоматическое перемешивание вопросов в тесте:  (да)

Случайный порядок ответов в тестовом задании:  (да)

Критерии оценки результатов тестирования:

«отлично» - 85 % и больше правильных ответов;

«хорошо» - от 70 % включительно до 85% правильных ответов;

«удовлетворительно» - от 51 % до 70%;

«неудовлетворительно» - 50% и менее правильных ответов.

### Структура теста на остаточные знания

№ тем ы п/п	Название темы	Номера тестовых заданий в базе	Кол-во тестовых заданий, включаемых в тест (случайным образом)
1	Процесс управления и управленческие решения	5	2
2.	Типология управленческих решений	5	2
3.	Условия и факторы качества управленческих решений	5	2
4.	Организация процесса разработки управленческого решения	6	3
5.	Технологии и модели процесса разработки управленческих решений	5	2
6.	Целевая ориентация управленческих решений	5	2
7.	Анализ альтернатив управленческих решений	5	2
8.	Топологические методы в технологии разработки управленческих решений	5	2
9.	Анализ внешней среды и ее влияние на реализацию альтернатив	6	3
10.	Условия неопределенности и риска при разработке решений	5	2
11.	Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска.	6	2
12.	Организация и контроль выполнения управленческих решений	6	2
13.	Оценка эффективности управленческих решений	5	2
14.	Управленческие решения и ответственность	5	2
15.	Разработка решений при организации (либо ликвидации) бизнеса	3	1
16	Информационные системы и технологии поддержки управленческих решений	3	1
	<b>Итого</b>	<b>80</b>	<b>32</b>

## 4.2 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 «страхующих 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.

*Процедура оценивания:* оценка проводится в балльной форме (максимум 5 баллов) по следующим критериям:

- грамотное изложение своих мыслей по проблематике;
- научность и доказательность при высказывании своей точки зрения;
- возможность статистически доказать свою точку зрения на исследуемую проблему.

## 4.3. Тематика рефератов

(для студентов, имеющих пропуски семинарских занятий или желающих повысить текущую успеваемость)

**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 70%.

**Процедура оценивания:** оценка проводится в бальной форме (максимум 10 баллов) по следующим критериям:

- грамотное изложение своих мыслей по проблематике;
- научность и доказательность при высказывании своей точки зрения;
- возможность статистически доказать свою точку зрения на исследуемую проблему.

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

1. Место управленческих решений в технологическом цикле управления. Сущность управленческих решений.
2. Принципиальная схема управления деятельностью организации и место управленческих решений в ней.
3. Классификация управленческих решений по срокам действия, уровню иерархии управления, по степени охвата подразделений, повторяемости и по компетентности.
4. Перечислите и кратко охарактеризуйте основные этапы процесса управления выработкой, принятием и реализацией управленческих решений.



5. Перечислите и охарактеризуйте основные требования к показателям эффективности.
6. Использование метода дерева решений для оценки альтернатив.
7. Использование метода «стоимость – эффективность» при разработке управленческого решения.
8. Взаимосвязь понятий определенности, неопределенности и риска.
9. Методы оценки риска.
10. Основные способы снижения риска.
11. Охарактеризуйте основные методы управления рисками.
12. Понятие сетевого графа и его значение в проектировании.
13. Моделирование при разработке управленческих решений.
14. Виды контроля реализации управленческих решений.
15. Функции предварительного контроля реализации управленческих решений.
16. Стадии контроля реализации управленческих решений.
17. Эффективный контроль реализации управленческих решений: основные характеристики.
18. Психологические аспекты контроля реализации управленческих решений.
19. Понятие стратегического решения. Уровни принятия стратегических решений.
20. SWOT- анализ как метод разработки и принятия стратегических решений.
21. Понятие группового решения. Метод модерации при принятии группового решения.
22. Значение системного подхода при разработке управленческого решения.
23. Определение управленческого решения и этапы разработки решений.
24. Системный подход к принятию решений.
25. Типы моделей при принятии сложных решений.
26. Ситуационный подход к принятию решений.
27. Лица, принимающие решения, и эксперты. Подбор экспертов.
28. Правила принятия управленческих решений.
29. Методы получения информации о ситуации принятия управленческого решения.
30. Сущность перспективных методов прогнозирования на современном этапе экономического развития.
31. Каковы основные пути устранения неопределенности при принятии решений?
32. Дать определение риска при принятии решений. Чем обусловлена природа риска в процессе принятия решений.
33. Раскрыть суть технологии анализа риска в процессе принятия решений.
34. Типы, виды рисков и факторы, влияющие на риск при принятии решений.
35. Специфика управленческого поведения руководителя при принятии решений в условиях риска?
36. Цель, задачи, принципы прогнозирования.
37. Какие требования предъявляются к информации для прогнозирования.
38. В чем преимущества и недостатки нормативного метода прогнозирования.
39. Какова сущность экспертных методов прогнозирования.
40. Какие требования предъявляются к организации работ по прогнозированию.
41. Раскройте сущность принципов организации работ по прогнозированию управленческого решения.
42. Сформулируйте условия применения экспертных методов.
43. Для каких классов задач используются эвристические методы. Приведите основные приемы проведения эвристических методов.
44. Приведите основные элементы структуры сценария и сформулируйте условия эффективного применения метода сценария.
45. Технология графического построения дерева решений. Как формируются варианты основного решения на графике дерева решений.
46. В чем суть юридической и дисциплинарной ответственности, этической ответственности.
47. Какие этапы и стадии формируют социальную ответственность личности.

48. В каких формах реализуется социальная и экологическая ответственность.
49. Виды контроля. Каков механизм осуществления контроля по результатам, по упреждению.
50. Каков механизм оценки экономической эффективности управленческого решения косвенным методом, по конечным результатам, по непосредственным результатам деятельности.
51. Методы количественного прогноза: экстраполяция, конечные разности скользящие средние.
52. Регламентная технология принятия решений.
53. Программно-целевая технология решений.
54. Принятие решений с помощью «искусственного интеллекта» и информационная поддержка решений.
55. Факторы успеха и причины неудач в бизнесе.