Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Гаранин Максим Алексеевич
Должность: Ректор
Дата подписания: 28.09.2026 15:24:05
Уникальный программный ключ:
7708e3a47e66a8ee02711b298d7c78bd1e40bf88

Приложение
к рабочей программе дисциплины

ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

Методы принятия управленческих решений

(наименование дисциплины(модуля)

Направление подготовки / специальность

38.03.03 Управление персоналом
(код и наименование)

Направленность (профиль)/специализация

Управление человеческими ресурсами
(наименование)

Содержание

1. Пояснительная записка.
2. Типовые контрольные задания или иные материалы для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих уровень сформированности компетенций.
3. Методические материалы, определяющие процедуру и критерии оценивания сформированности компетенций при проведении промежуточной аттестации.

1. Пояснительная записка

Цель промежуточной аттестации – оценивание промежуточных и окончательных результатов обучения по дисциплине, обеспечивающих достижение планируемых результатов освоения образовательной программы.

Формы промежуточной аттестации:
Зачет с оценкой – 4 семестр, очная форма
Зачет с оценкой – 4 семестр, очно-заочная форма

Перечень компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины

Код и наименование компетенции
ПК-5: Способен проводить администрирование процессов и документооборота по основным направлениям работы с персоналом
ПК-5.1: Определяет подразделения и исполнителей основных направлений работы с персоналом
ПК-6: Способен участвовать в разработке и реализации корпоративной кадровой и социальной политики в отношении персонала
ПК-6.2: Содействует определению основных направлений кадровой и социальной политики организации с учетом её специфики и социально-экономического положения

Результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Код и наименование компетенции	Результаты обучения по дисциплине	Оценочные материалы (семестр 4 и очно-заочная форма)
ПК-5.1: Определяет подразделения и исполнителей основных направлений работы с персоналом	Обучающийся знает: - трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы трудового права; - порядок оформления, ведения и хранения документации по основным направлением работы с персоналом; - технологии, методы и методики проведения анализа и систематизации документов и информации для принятия управленческих решений	Тестовые задания (№1-10)
	Обучающийся умеет: - анализировать нормативные и методические документы по основным направлением работы с персоналом; - оформлять документы по основным направлением работы с персоналом; - работать с информационными системами и базами данных по основным направлением работы с персоналом	Задания (№ 1-4)
	Обучающийся владеет: - навыками организации документооборота по составлению и представлению документов по персоналу; - навыками подготовки уведомлений, отчетной и статистической информации по персоналу; - навыками анализа процессов документооборота, локальных документов по основным направлением работы с персоналом	Задания (№1-4)
ПК-6.2: Содействует определению основных направлений кадровой и социальной политики организации с учетом её специфики и социально-экономического положения	Обучающийся знает: - основы разработки и реализации концепции корпоративной и социальной кадровой политики; - технологии, методы и методики проведения анализа и систематизации задач, закономерностей, принципов и методов управления персоналом	Тестовые задания (№11-20)
	Обучающийся умеет:	Задания (№5-9)

	- применять на практике средства разработки и реализации концепции кадровой и социальной политики организации	
	Обучающийся владеет: - реализовывать стратегию управления персоналом, обеспечивать её документационное обеспечение и оценивать организационные и социальные последствия	Задания (№5-7)

Промежуточная аттестация (зачет с оценкой) проводится в одной из следующих форм:
1) ответ на билет, состоящий из теоретических вопросов и практических заданий;
2) выполнение заданий в ЭИОС университета.

2. Типовые контрольные задания или иные материалы для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих уровень сформированности компетенций

2.1 Типовые вопросы (тестовые задания) для оценки образовательного результата

Проверяемый образовательный результат:

Код и наименование компетенции	Образовательный результат
ПК-5.1: Определяет подразделения и исполнителей основных направлений работы с персоналом	Обучающийся знает: - трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы трудового права; - порядок оформления, ведения и хранения документации по основным направлением работы с персоналом; - технологии, методы и методики проведения анализа и систематизации документов и информации для принятия управленческих решений

1. Факторы (критерии) выбора стиля принятия решений – это…
а) сложность проблемы;
б) квалификация и опыт руководителя;
в) информационная обеспеченность;
г) целевая направленность.

2. Причинами феномена «ложного согласия» могут быть…
а) невысокая компетентность;
б) коммуникабельность;
в) конформизм;
г) активность.

3. Субъект, устанавливающий юридическую ответственность – это…
а) аппарат управления организацией;
б) государство;
в) гражданское общество;
г) коллектив людей.

4. Субъект, устанавливающий социальную ответственность – это…
а) государство;
б) коллектив работников;
в) гражданское общество;
г) аппарат управления организации.

5. Субъект, устанавливающий административную ответственность – это…
а) коллектив работников;
б) аппарат управления организации;
в) государство;
г) гражданское общество.

6. Субъект, устанавливающий моральную ответственность – это…
а) аппарат управления организации;
б) гражданское общество;
в) государство;
г) коллектив работников.

7. Инструмент контроля социальной ответственности – это…
а) общественное мнение;
б) корпоративная культура;
в) судебная система;

г) иерархический контроль.

8. Инструмент контроля моральной ответственности – это…
а) судебная система;
б) корпоративная культура;
в) иерархический контроль;
г) общественное мнение.

9. Инструмент контроля дисциплинарной ответственности – это…
а) корпоративная культура;
б) судебная система;
в) общественное мнение;
г) иерархический контроль.

10. Инструмент контроля материальной ответственности – это…
а) судебная система;
б) корпоративная культура;
в) общественное мнение;
г) иерархический контроль.

Код и наименование компетенции	Образовательный результат
ПК-6.2: Содействует определению основных направлений кадровой и социальной политики организации с учетом её специфики и социально-экономического положения	Обучающийся знает: основы разработки и реализации концепции корпоративной и социальной кадровой политики; технологии, методы и методики проведения анализа и систематизации задач, закономерностей, принципов и методов управления персоналом

11. Преимущества индивидуальной формы принятия решений относительно групповой проявляются…
а) в большей возможности решать сложные проблемы;
б) меньших затратах времени;
в) большей обоснованности решений;
г) большей возможности реализовать свой потенциал.

12. Возможные способы преодоления неопределенности – это…
а) совершенствование организации выполнения решения;
б) повышение полноты информации;
в) увеличение количества вариантов решения;
г) повышение достоверности информации;
д) ориентация на прошлый опыт.

13. Характер соотношения риска и неопределенности следующий:
а) риск может быть причиной неопределенности;
б) неопределенность может быть причиной риска;
в) между этими явлениями нет связи;
г) риск и неопределенность – идентичные понятия.

14. Установите правильную последовательность стадий реализации решения:
а) контроль выполнения решения;
б) разработка плана реализации решения;
в) оценка результатов реализации решения;
г) управление реализацией.

15. Процедуры стадии разработки плана реализации решения – это…
а) выявление причин отклонений в ходе реализации;
б) определение необходимого объема ресурсов;
в) внесение изменений в программу реализации решения;
г) определение количества исполнителей решения;
д) определение сроков реализации решения.

16. Процедуры стадии контроля – это…
а) внесение изменений в программу реализации решения;
б) мониторинг параметров ситуации выполнения и запланированных результатов;
в) выполнение инструктивно-методических мероприятий с исполнителями;
г) личное распорядительство.

17. Установите соответствие процедур и стадий реализации решения:

Процедуры:
а) определение состава исполнителей;
б) мониторинг основных характеристик решения;
в) административное воздействие на исполнителей.
Стадии:
1) разработка плана реализации решения;
2) управление реализацией решения;
3) контроль и оценка выполнения решения.

18. Установите правильную последовательность процедур оценочной стадии:
а) разработка рекомендаций совершенствования разработки решения;
б) сравнение фактических и заданных результатов решения;
в) выявление необходимости в корректировке решения;
г) сопоставление фактической и запланированной ресурсоемкости решения;
д) выявление необходимости в совершенствовании организации выполнения решения.

19. Причинами возникновения психологических факторов могут быть…
а) характер проблемы;
б) условия разработки, утверждения решения;
в) сроки разработки;
г) особенности психики человека.

20. Эффект состава группы проявляется…
а) в открытом давлении на членов группы;
б) зависимости результатов принятых решений от количества участников группы;
в) поляризации мнений;
г) зависимости результатов принятия решений от степени однородности группы;
д) полном согласии.

2.2 Типовые задания для оценки навыкового образовательного результата

ПК-5.1: Определяет подразделения и исполнителей основных направлений работы с персоналом	Обучающийся умеет: - анализировать нормативные и методические документы по основным направлением работы с персоналом; - оформлять документы по основным направлением работы с персоналом; - работать с информационными системами и базами данных по основным направлением работы с персоналом

Ситуация 1 Вам нужно принять решение: открывать в городе гостиницу или не открывать. Укажите ваши действия по выбору цели и сбору информации.

Ситуация 2 Предположим, что в процессе подготовительного этапа принятия решения вы пришли к следующему предварительному выводу: лучшей альтернативой является открытие фешенебельной гостиницы, рассчитанной на 30 номеров люкс. Раскройте процесс окончательного принятия решения.

Ситуация 3 Допустим, что вами уже принято окончательное решение о строительстве фешенебельной гостиницы на 30 номеров люкс. Определите ваши действия по реализации решения.

Ситуация 4 Предприятие выпускает безалкогольный налиток, который наливается в 40-литровые бочки. Готовится напиток в течение недели, в каждый понедельник подготовленная партия готова к продаже. Для приготовления напитка используется секретный компонент, который придает специфический вкус напитку, но он не подлежит хранению, нереализованную часть продукции приходится выбрасывать. Себестоимость производства одного литра напитка составляет 7 руб., цена реализации 15 руб. за литр. Выявлена следующая тенденция спроса в последние 50 недель:

Спрос на напиток в неделю (в бочках)	3	4	5	6	7
Число недель	6	11	12	11	10

а) выработайте решения по объемам производства напитка, использовав все правила принятия решений;
б) исследуйте чувствительность решений: изменится ли какое-либо из них, если увеличить продажную цену до 17,5 руб.?

ПК-6.2: Содействует определению основных направлений кадровой и социальной политики организации с учетом её специфики и социально-экономического положения	Обучающийся умеет: применять на практике средства разработки и реализации концепции кадровой и социальной политики организации, стратегии управления персоналом

Ситуация 5 В банк обратились с просьбой о предоставлении кредита для финансирования проекта в сумме 150000 руб. сроком на один год. Банк может предоставить ссуду под 15 % годовых или положить их на депозит со 100 %-ой гарантией возврата, но под 9 % годовых. Из прошлого опыта банку известно, что 4% подобных клиентов ссуду не возвращают. Какой вариант действий для банка предпочтительней?

Ситуация 6 В дополнении к предыдущей информации банк решает вопрос, проверять ли кредитоспособность клиента перед тем, как выдавать заем. Аудиторская фирма берет с банка 800 руб. за проверку клиента. В результате этого перед банком встают две проблемы: первая – проводить проверку или нет, вторая – выдавать после этого заем или нет. При решении первой проблемы банк руководствуется статистикой, основанной на опыте обращения к данной аудиторской фирме. Пусть данные о 1000 проведенных проверок и последующих фактических возвратах сведены в табл. 1.

Таблица 1 Рекомендации аудиторской фирмы и фактические результаты

Рекомендации	Фактические результаты		
	Число клиентов, вернувших ссуду	Число клиентов, не вернувших ссуду	Всего
Давать ссуду	745	15	760
Не давать ссуду	210	30	240
Всего	955	45	1000

Какое решение принять банку?

Ситуация 7 Известно, что на рынке компьютеров ежемесячно может быть реализовано до 5 тыс. единиц этой техники. Действующие фирмы реализуют только 4 тыс. Они предполагают нарастить их выпуск до 4,2 тыс. Доход от продажи каждого компьютера составляет 100 у.е. Ваша фирма производит видеомагнитофоны. По данным маркетинговых исследований можно увеличить их выпуск на 400 единиц. Доход от продажи каждого – 200 у.е. Перед вами стоит дилемма, что выгоднее сделать: перепрофилировать производство на выпуск компьютеров, что обойдется в 3 0000 у.е., или расширить выпуск магнитофонов, что будет стоить 20 000 у.е.

Ваша задача состоит в следующем: a. Определить факторы, которые вы будете учитывать при принятии решения. b. Определить весь перечень возможных альтернатив. c. Провести расчеты доходности. d. Выбрать единственное решение.

Ситуация 8 Ваша фирма производит 5 000 компьютеров. Для того чтобы усиленно противодействовать конкурентам, вам предстоит решить задачу:

1. Либо снизить цену на продукцию на 10%. Тогда ваш доход с продажи каждого компьютера сократится с 300 у.е. до 200 у.е.

2. Либо усилить рекламу и увеличить сеть сбытовых организаций. При этом рекламные затраты на единицу продукции возрастут с 100 у.е. до 150 у.е., а сбытовые – 50 до 120 у.е.

Вам предстоит: a. Определить факторы, которые будут учитываться при принятии решения, и перечень альтернатив. b. Рассчитать доходность. c. Принять единственное решение.

Ситуация 9 В результате усиления натиска конкурентов у вас возникли сложности со сбытом компьютеров. Имеются следующие варианты решения задачи: 1. Снизить производство компьютеров с 5 000 до 4 000. При этом ваши потери составят 50 000 у.е. 2. Усовершенствовать качество компьютеров. Тогда потери дохода от усовершенствования составят 20 000 у.е. и от внесения изменений в технологию – 30 000 у.е. 3. Усилить рекламную компанию. В этом случае затраты на единицу продукции возрастут на 8 у.е.

Определить факторы, влияющие на принятие решения. Рассчитайте доходность. Выберите окончательное решение.

ПК-5.1: Определяет подразделения и исполнителей основных направлений работы с персоналом	Обучающийся владеет: - навыками организации документооборота по составлению и представлению документов по персоналу; - навыками подготовки уведомлений, отчетной и статистической информации по персоналу; - навыками анализа процессов документооборота, локальных документов по основным направлением работы с персоналом

Практическое задание 1

Руководство издательства обратилось в маркетинговую службу, чтобы выяснить спрос на некоторую книгу. Маркетинговые исследования показали:

Спрос на книгу в ближайшие три года (количество экз.)	2000	3000	4000	5000
Вероятность	0,15	0,35	0,25	0,25

Чистая прибыль при продаже одной книги составляет 60 руб. Если книга не продана, то убытки составляют 40 руб. Если издательство не удовлетворяет спрос, то убытки составят 10 руб. за одну неудовлетворенную заявку (для обеспечения будущего спроса и поддержания репутации фирмы). Используя каждое правило принятия решений, определите план издательства на ближайшие три года.

Практическое задание 2

Руководство издательства выяснило мнения директора по маркетингу, а также финансового директора о полезности различных величин прибыли:

Прибыль, тыс. руб.	0	10	20	30	40	50
Полезность прибыли с точки зрения: -директора по маркетингу	0	10	20	35	55	100
-финансового директора	0	40	70	85	95	100

а) постройте графики полезности обоих директоров и определите их отношение к риску;
б) используя построенные графики полезности прибыли по данным практического задания 1 определите новый тираж, пользуясь правилом максимизации ожидаемой полезности. К какому решению склоняется каждый директор?

Практическое задание 3

Предприятие разрабатывает альтернативные варианты образцов продукции – «Q», «R», «S» и «T». Планы вывода товаров на рынок характеризуются показателями (табл. 1): – величина абсолютной прибыли; – объем производства (продаж); – рыночная доля; – рентабельность инвестиций.

Таблица 1 Оценочные показатели

Цель	Значимость	Образцы продукции			
		«Q»	**«R»**	**«S»**	**«T»**
Объем продаж, тыс. шт.	**	460	456	448	452
Прибыль, млн руб.	*	21	24	20	23
Доля рынка, %	****	48	51	58	54
ROI, %	***	26	20	28	22

Методические указания. На основе различных методов нормализации целевых значений:
– метод ранжирования;
– метод нормализации осреднения;
– метод нормализации сравнения;
– метод естественной нормализации;
и комплекса принципов оптимальности:
– принцип суммы мест;
– принцип равномерной оптимальности;
– принцип справедливого компромисса;
– принцип свертывания критериев;
– принцип равномерного сжатия или идеальной точки,
установить приоритетный вариант вывода товара на целевой рынок и выполнить сравнительную оценку результатов.

Таблица 2 Границы изменения оценочных показателей

Номер варианта	Объем продаж, тыс. ед.		Прибыль, млн руб.		Доля рынка, %		ROI, %	
	max	min	max	min	max	min	max	min
1	470	420	24	19	70	44	40	16
2	465	440	26	18	72	40	38	16
3	466	444	26	17	72	38	30	18
4	470	442	25	19	80	40	30	15
5	480	400	28	18	75	40	50	18
6	500	438	27	18	75	30	50	18
7	500	412	30	18	74	30	52	18
8	460	412	25	18	76	40	46	16
9	480	380	27	16	70	30	40	19
10	490	360	28	16	70	32	38	14
11	468	340	29	19	70	34	36	17
12	484	320	30	19	70	36	34	17
12+	500	300	31	19	70	38	32	19

Содержание отчета. Основные результаты решения задачи следует представить в виде отчета, структура которого характеризует последовательность выполнения задач. 1. Формализовать условия и определить метод решения задачи. 2. Обосновать выбор метода (принципа оптимальности) решения. 3. Установить оптимальный результат (альтернативу). 4. Выполнить сравнительную оценку решений, полученных на основе различных методов нормализации.

Практическое задание 4

Промышленному предприятию необходимо решить вопрос проектирования мощности, соответствующей условиям рыночного спроса. Состав альтернатив сводится к трем вариантам, закупить один, два или три станка. Постоянные затраты, связанные с приобретением оборудования, его транспортировкой и установкой, а также последующим обучением персонала, представлены по каждому из вариантов: – приобретение одного станка – 1020000 рублей; – закупка двух станков – 1500000 рублей; – установка трех станков – 1740000 рублей. Переменные затраты (материалы, заработная плата и накладные расходы) на единицу продукции – 100 рублей. Установленная рыночная цена одного изделия – 400 рублей на единицу товара.

1. Установить безубыточный объем производства для каждой альтернативы.
2. Представить графическое решение задачи.
3. Выбрать наиболее привлекательную альтернативу с точки зрения соответствия трем условиям: уровню рыночного спроса, максимальной величины прибыли и времени окупаемости затрат. Выбор обосновать на основе методов платежной матрицы и векторной оптимизации.

Таблица 1 Исходная информация по вариантам задания

Номер варианта	Оценка уровня вероятного интервала рыночного спроса, единиц	Производительность единицы оборудования, единиц
1	4200–6000	4200
2	4000–6000	4000
3	5200–6200	4800
4	5000–6800	5200
5	4600–6000	3800
6	3000–5000	3000
7	4800–5200	3800
8	4600–6600	4400
9	5800–7600	3400
10	5400–7000	5800
11	5000–5800	4400
12	5800–6200	6000

ПК-6.2: Содействует определению основных направлений кадровой и социальной политики организации с учетом её специфики и социально-экономического положения	Обучающийся владеет: реализовывать стратегию управления персоналом, обеспечивать её документационное обеспечение и оценивать организационные и социальные последствия

Практическое задание 5

Промышленному предприятию в целях производства спроектированного вида продукции необходимо закупить новое оборудование. Задача компании (варианты):

1 – захватить лидерство на рынке;

2 – сохранить конкурентный паритет в отрасли;

3 – выжить в обострившейся ситуации на рынке.

Прогноз тенденций развития потребности представлен в виде трех вариантов уровня спроса: низкий, средний и высокий (табл. 1).

Общие постоянные издержки, связанные с закупкой оборудования и выполнением монтажных работ, – 1748 тыс. руб.

Предельный доход от реализации (с учетом покрытия переменных издержек) не зависит ни от уровня спроса, ни от объема продаж и составляет 402 руб. на одно изделие.

Таблица 1 Исходная информация по вариантам задания

Вариант	Уровень рыночного спроса, тыс. ед.			Производительность оборудования, ед.
	Низкий	Средний	Высокий	
1	8,4	16,2	27,2	7100,0
2	8,2	11,4	25,6	7100,0
3	7,6	12,2	25,7	7100,0
4	9,2	16,4	27,2	7600,0
5	11,6	18,1	27,9	7600,0
6	11,1	17,2	29,8	7600,0
7	8,1	17,9	23,5	6100,0
8	7,2	14,1	23,9	6100,0
9	9,7	17,8	22,6	6100,0
10	9,1	12,8	30,6	8200,0
11	8,8	18,6	30,8	8200,0
12	7,8	25,0	29,0	8200,0
12+	8,2	22,0	24,4	6600,0

Содержание отчета. Основные результаты выполненной работы должны быть представлены в виде отчета. Структура отчета определена последовательностью выполнения задач.

1. Определить условия принятия решения.
2. Установить метод решения задачи.
3. Предложить комплекс альтернативных решений.
3. Составить систему оценочных показателей.
4. Обосновать выбор принципов оптимизации решения.
5. Определить, сколько единиц оборудования следует закупить, чтобы обеспечить реализацию поставленной цели и максимизировать конечный результат.

Практическое задание 6

Промышленному предприятию для производства нового вида продукции (шестерни) требуется приобрести более прогрессивное оборудование.

Прогноз относительно тенденции развития рынка представлен специалистами в виде двух вариантов: низкого и высокого уровня рыночного спроса. Вероятности наступления события не определены (табл. 1).

С целью удовлетворения спроса предприятие может приобрести один или несколько комплектов оборудования. Постоянные затраты на приобретение, проведение монтажных работ и обучение персонала одной производственной линии – 12 млн руб.

Предельный доход на единицу реализованной продукции (с учетом покрытия переменных издержек) не зависит от уровня спроса, но изменяется в соответствии с ростом объемов производства.

При реализации продукции в объеме до 98 тыс. единиц предельный доход составит 202 руб. на каждое изделие. Переменные издержки – 404 руб. на изделие. При объеме, превышающем 98 тыс. единиц, – 248 руб. (вследствие накопления опыта). Переменные издержки – 360 руб.

Таблица 1 Исходная информация по вариантам задания

Номер варианта	Уровень рыночного спроса, тыс. ед.		Производительность производственной линии, тыс. ед.
	низкий	высокий	
1	82,0	164,0	62,0
2	79,0	206,0	74,0
3	74,0	242,0	82,0
4	90,0	138,0	54,0
5	96,0	194,0	68,0
6	74,0	204,0	71,0
7	92,0	188,0	73,0
8	88,0	202,0	76,0
9	62,0	222,0	78,0
10	72,0	174,0	66,0
11	84,0	216,0	72,0
12	96,0	178,0	64,0
12+	78,0	185,0	52,0

Методические указания.

1. Определить условия принятия и установить метод решения задачи.
2. Составить перечень возможных оценочных показателей предполагаемого решения.
3. Обосновать выбор принципа оптимальности (критерия) решения задачи – представить графическое и алгебраическое решение.
4. Определить уровень вероятности в условиях высокого спроса, при котором обеспечивается максимум результата.
5. Представить решение текущей задачи (табл. 1) при сохранении всех исходных данных в условиях оценки вероятности низкого спроса.
6. Представить решение текущей задачи (табл. 1) при сохранении всех

исходных данных в условиях оценки вероятности высокого спроса при минимизации затрат. Как изменится управленческое решение?

Практическое задание 7

Фирма собирается расширить свою деятельность, оснастив персонал персональными компьютерами. Рассматриваются варианты покупки компьютеров или их аренды. Предполагается значительный, средний или незначительный рост объемов деятельности фирмы в следующие четыре года. Значительный рост объемов деятельности в первый год после приобретения компьютеров прогнозируется с вероятностью 0,6; средний и незначительный рост – с вероятностью 0,25 и 0,15 соответственно. В следующие три года рост оценивается как значительный или незначительный. Эксперты прогнозируют, что при значительном росте фирмы в первый год вероятность того, что рост останется прежним в следующие три года, равна 0,8.

Средний рост в первом году может измениться на незначительный в следующие годы с вероятностью 0,4. А незначительный рост таким и останется с вероятностью 0,8. Чистая прибыль, вызванная этими изменениями, составит: при значительном росте – 200000 руб., при среднем росте – 140000 руб., при незначительном росте – 110000 руб. Стоимость компьютеров – 350000 руб. В аренду компьютеры берутся на следующих условиях: первоначальный взнос – 135000 руб. плюс 20 % от чистой прибыли ежегодно.

Компания прогнозирует получать 12 % прибыли на использованный капитал. (Рассчитать два варианта – без учета и с учетом остаточной стоимости компьютеров через четыре года – 40 %).

2.2. Перечень вопросов для подготовки обучающихся к промежуточной аттестации

Вопросы для зачета с оценкой по дисциплине «Методы принятия управленческих решений» (4 семестр очная и очно-заочная форма)

1 Формирование, развитие и составляющие теории принятия решений.
2 Виды и характеристика систем, в которых разрабатываются решения.
3 Сущность и составляющие профессионального решения.
4 Потребности принятия решений при управлении персоналом организации.
5 Решение как результат управленческого труда, виды управленческого труда.
6 Функция «принятие решения» в организационной системе управления.
7 Кадровое решение как разновидность управленческого решения.
8 Управленческое решение: определения и сущности.
9 Управленческое решение: составляющие, особенности и основные требования.
10 Типология управленческих решений и основные подходы к их классификации.
11 Формы подготовки и реализации решений при управлении персоналом.
12 Управление персоналом как форма социального управления.
13 Понятие оптимальности и оптимального решения при управлении персоналом.
14 Содержание и этапы процесса подготовки и реализации решения при управлении персоналом.
15 Применение диалектического метода при подготовке управленческого решения.
16 Особенности технологического подхода при подготовке и реализации решения при управлении персоналом.
17 Целевые технологии и условия их применения при ПРУР.
18 Процессорные технологии и условия их применения при ПРУР.
19 Особенности принятия решения при управлении персоналом в условиях неопределенности и риска.
20 Сущность критериев Вальда, Сэвиджа, Гурвица, Байеса-Лапласа.
21 Понятие модели и особенности моделирования при ПРУР.
22 Классическая модель при ПРУР.
23 Административная модель при ПРУР.
24 Политическая модель при ПРУР.
25 Сущность эмпирических методов исследования организационных систем управления.
26 Сущность теоретико-эмпирических методов исследования организационных систем управления.
27 Сущность теоретических методов исследования систем управления.
28 Сущность системного подхода и особенности его применения при разработке решения.
29 Сущность основных статистических методов подготовки решений при управлении персоналом.
30 Сущность и виды активизирующих методов разработки решений при управлении персоналом.
31 Психологические методы: конференции идей; мозговой атаки.
32 Психологические методы: вопросов ответов; «6-5-3».

33 Методы подключения новых интеллектуальных источников: теоретико-игровой; метод наставничества.

34 Методы подключения новых интеллектуальных источников: теоретико-игровой; методы работы с внешними консультантами.

35 Экспертный метод.

36 Экономико-математические модели и методы: линейное программирование; вероятностные процедуры; процедуры управления запасами; сетевые модели.

37 Экономико-математические модели и методы: аналитические методы; статистические методы.

38 Экономико-математические модели и методы: методы математического программирования и матричный метод.

39 Формально-эвристические методы: эволюционные моделирование; лабиринтные; концептуальное моделирование.

40 Неформально-эвристические методы: номинальной групповой техники; атаки разносом.

41 Неформально-эвристические методы: синектические, морфологические.

42 Метод сценариев.

43 Метод «Дерево решений».

44 Существенные условия и факторы качества решений при управлении персоналом организации.

45 Эффективность решений при управлении персоналом организации и ее составляющие.

46 Социально-психологические основы подготовки решений при управлении персоналом организации.

47 Этические основы подготовки решений при управлении персоналом организации.

48 Роль человеческого фактора в процессе подготовки и реализации решений при управлении персоналом.

49 Необходимость и особенности контроля в процессе подготовки и реализации решения при управлении персоналом.

50 Виды ответственности руководителя и исполнителя за результаты решений при управлении персоналом.

Тестовые задания к зачету с оценкой в ЭИОС

1. Управленческое решение – это…
1) инструмент управленческой деятельности;
2) продукт управленческой деятельности;
3) выбранный (утвержденный) вариант управленческих действий;
4) форма воздействия субъекта на объект;
5) управленческий документ.

2. Сущность управленческого решения составляет…
1) конечный продукт управленческой деятельности
2) промежуточный продукт управленческой деятельности
3) инструмент воздействия субъекта на объект.

3. Общие характеристики управленческих решений – это…
1) актуальность;
2) влияние на интересы субъекта разработки;
3) влияние на интересы коллектива работников;
4) разделение труда.

4. Юридическое свойство управленческого решения – это…
1) целенаправленность;
2) правомерность;
3) плановость;
4) коллегиальность.

5. Организационные свойства управленческого решения – это…
1) плановость;

2) последовательность;
3) целенаправленность;
4) правомерность.

6. Технологическое свойство управленческого решения – это…
1) комплексность;
2) стадийность;
3) целенаправленность;
4) актуальность.

7. Системное свойство управленческого решения – это…
1) коллегиальность;
2) плановость;
3) комплексность;
4) актуальность.

8. Элементы технологии принятия решений – это…
а) психологические феномены;
б) методы разработки;
в) стили управления;
г) последовательность стадий разработки;
д) дерево целей.

9. Управленческие действия, выполненные на стадии анализа ситуации – это…
а) формулировка проблемы;
б) сбор информации;
в) сопоставление вариантов решения;
г) сравнение фактических параметров организации с плановыми;
д) дерево целей.

10. Управленческие действия, выполняемые на стадии идентификации проблемы – это…
а) определение сроков выполнения решения;
б) выявление несоответствия между желаемым и фактическим состоянием организации;
в) определение состава исполнителей решения;
г) количественная характеристика резкого ухудшения динамики показателей организации.

12. Действия, выполняемые на стадии управления реализацией решения – это…
а) сбор информации;
б) распределение обязанностей между исполнителями;
в) сравнение фактических результатов решения с запланированными;
г) распределение ресурсов по срокам выполнения решения.

13. Действия, выполняемые на стадии оценки результатов решения – это…
а) определение показателей для сравнения альтернативных вариантов;
б) сравнение фактических сроков реализации решения с запланированными;
в) мотивация исполнителей решения;
г) определение фактического объема израсходован ресурсов.

14. Действия, выполняемые на стадии контроля – это…
а) мониторинговые;
б) определение сроков реализации решения;
в) определение промежуточных результатов выполнения решения;
г) определение конечных результатов выполнения решения.

15. Действия, выполняемые на стадии выбора решения – это…
а) выявление вероятности риска различных вариантов решения;

б) структуризация проблемы;
в) сопоставление ресурсоемкости вариантов решения;
г) сбор информации.

16. Установите правильную последовательность стадий принятия решений:
а) контроль реализации решений;
б) управление реализацией решений;
в) выбор альтернативы;
г) оценка результатов решения;
д) согласование решения.

17. Установите соответствие действий и стадий принятия решений:
Действия:
а) сбор информации;
б) выявление мнения работников о вариантах решения;
в) распределение обязанностей между исполнителями;
г) определение промежуточных результатов решения.
Стадии:
1) контроль;
2) аналитическая;
3) согласование;
4) управление реализацией.

18. Укажите соответствие этапов и стадий принятия решения:
Этапы:
а) разработка решения;
б) утверждение;
в) реализация.
Стадии:
1) согласование;
2) контроль выполнения;
3) идентификация проблемы;
4) оценка результатов;
5) анализ ситуации;
6) выбор критериев.

19. Правильная (логическая) последовательность реализации элементов управленческого процесса – это…
а) управленческие действия;
б) управленческая ситуация;
в) управленческое решение;
г) управленческие функции.

20. Установите соответствие элементов процесса принятия решения и его аспектов:
Элементы:
а) анализ, преобразование сведений (данных) о ситуации;
б) мыслительные операции;
в) выбор методов разработки решения;
г) нормативно-правовое обеспечение решения.
Аспекты:
1) юридический;
2) информационный;
3) психологический;
4) организационный.

21. Классификация решений – это…

а) ранжирование решений;
б) оценка качества решений;
в) группировка решений по каким-либо признакам;
г) структуризация решений.

22. Классификация решений имеет значение…
а) для оценки качества решений;
б) определения состава исполнителей решений;
в) анализа содержания решений;
г) выявления общих (сходных) и отличительных свойств.

23. Группа решений, выделенная по временному признаку – это…
а) стратегические и тактические;
б) индивидуальные и коллегиальные;
в) долгосрочные и краткосрочные;
г) глобальные и локальные.

24. Группа решений, выделенная по информационному признаку – это…
а) документированные и недокументированные;
б) долгосрочные и краткосрочные;
в) детерминированные и вероятностные;
г) однокритериальные и многокритериальные.

25. Группа решений, выделенная по способу их фиксации – это…
а) формализованные и неформализованные;
б) корректируемые и некорректируемые;
в) документированные и недокументированные;
г) стратегические и тактические.

26. Группа решений, выделенных по сфере воздействия – это…
а) стратегические и тактические;
б) глобальные и локальные;
в) формализованные и неформализованные;
г) однокритериальные и многокритериальные.

27. Группа решений, выделенная по форме их принятия – это…
а) долгосрочные и краткосрочные;
б) стратегические и тактические;
в) индивидуальные и коллегиальные;
г) глобальные и локальные.

28. Группа решений, выделенных по значимости цели – это…
а) детерминированные и вероятностные;
б) стратегические и тактические;
в) формализованные и неформализованные;
г) традиционные и нетипичные.

29. Группа решений, выделенная по степени повторяемости проблемы – это…
а) детерминированные и вероятностные;
б) глобальные и локальные;
в) традиционные и нетипичные;
г) долгосрочные и краткосрочные.

30. Группа решений, выделенных по содержанию проблемы – это…
а) традиционные и нетипичные;
б) экономические и научно-технические;

в) формализованные и неформализованные;
г) детерминированные и вероятностные.

31. Вероятностные решения – это решения, принятые в условиях…
а) конкуренции;
б) риска;
в) спада производства;
г) неопределенности.

32. Детерминированные решения – это решения, принятые в условиях…
а) риска;
б) стабилизации производства;
в) определенности;
г) конкуренции.

33. Признаки неопределенности – это…
а) вероятностный характер развития ситуации;
б) неполнота информации о ситуации;
в) избыток информации;
г) высокая изменчивость ситуации.

34. Признаки риска – это…
а) слабая мотивация принятия, реализации решения;
б) вероятность положительных отклонений результата решения;
в) несовершенство контроля реализации решения;
г) вероятность отрицательных отклонений результата решения.

35. Возможные способы преодоления неопределенности – это…
а) совершенствование организации выполнения решения;
б) повышение полноты информации;
в) увеличение количества вариантов решения;
г) повышение достоверности информации;
д) ориентация на прошлый опыт.

36. Характер соотношения риска и неопределенности следующий:
а) риск может быть причиной неопределенности;
б) неопределенность может быть причиной риска;
в) между этими явлениями нет связи;
г) риск и неопределенность – идентичные понятия.

37. Установите правильную последовательность стадий реализации решения:
а) контроль выполнения решения;
б) разработка плана реализации решения;
в) оценка результатов реализации решения;
г) управление реализацией.

38. Процедуры стадии разработки плана реализации решения – это…
а) выявление причин отклонений в ходе реализации;
б) определение необходимого объема ресурсов;
в) внесение изменений в программу реализации решения;
г) определение количества исполнителей решения;
д) определение сроков реализации решения.

39. Процедуры стадии контроля – это…
а) внесение изменений в программу реализации решения;
б) мониторинг параметров ситуации выполнения и запланированных результатов;

в) выполнение инструктивно-методических мероприятий с исполнителями;
г) личное распорядительство.

40. Установите соответствие процедур и стадий реализации решения:
Процедуры:
а) определение состава исполнителей;
б) мониторинг основных характеристик решения;
в) административное воздействие на исполнителей.
Стадии:
1) разработка плана реализации решения;
2) управление реализацией решения;
3) контроль и оценка выполнения решения.

41. Установите правильную последовательность процедур оценочной стадии:
а) разработка рекомендаций совершенствования разработки решения;
б) сравнение фактических и заданных результатов решения;
в) выявление необходимости в корректировке решения;
г) сопоставление фактической и запланированной ресурсоемкости решения;
д) выявление необходимости в совершенствовании организации выполнения решения.

42. Причинами возникновения психологических факторов могут быть…
а) характер проблемы;
б) условия разработки, утверждения решения;
в) сроки разработки;
г) особенности психики человека.

43. Эффект состава группы проявляется…
а) в открытом давлении на членов группы;
б) зависимости результатов принятых решений от количества участников группы;
в) поляризации мнений;
г) зависимости результатов принятия решений от степени однородности группы;
д) полном согласии.

44. Преимущества индивидуальной формы принятия решений относительно групповой проявляются…
а) в большей возможности решать сложные проблемы;
б) меньших затратах времени;
в) большей обоснованности решений;
г) большей возможности реализовать свой потенциал.

45. Преимущества групповой формы принятия решений проявляются…
а) в возможности использовать «синергетический эффект»;
б) объективизации принятия решений;
в) демократизации принятия решений;
г) повышении ответственности.

46. Установите последовательность стилей руководства, отражающую усиление демократизма принятия решений:
а) стиль полного участия;
б) авторитарный;
в) индивидуально-консультационный;
г) консультационно-групповой.

47. Установите соответствие стилей руководства и форм взаимоотношений руководителя с подчиненными:
Стили руководства:

а) авторитарный;
б) индивидуально-консультационный;
в) консультационно-групповой;
г) демократический (полного участия).
Формы взаимоотношений:
1) игнорирование мнения подчиненных;
2) предоставление подчиненными руководителю информации;
3) утверждение решения, выработанного подчиненными;
4) групповые консультации;
5) индивидуальные консультации.

48. Факторы (критерии) выбора стиля принятия решений – это…
а) сложность проблемы;
б) квалификация и опыт руководителя;
в) информационная обеспеченность;
г) целевая направленность.

49. Причинами феномена «ложного согласия» могут быть…
а) невысокая компетентность;
б) коммуникабельность;
в) конформизм;
г) активность.

50. Субъект, устанавливающий юридическую ответственность – это…
а) аппарат управления организацией;
б) государство;
в) гражданское общество;
г) коллектив людей.

51. Субъект, устанавливающий социальную ответственность – это…
а) государство;
б) коллектив работников;
в) гражданское общество;
г) аппарат управления организации.

52. Субъект, устанавливающий административную ответственность – это…
а) коллектив работников;
б) аппарат управления организации;
в) государство;
г) гражданское общество.

53. Субъект, устанавливающий моральную ответственность – это…
а) аппарат управления организации;
б) гражданское общество;
в) государство;
г) коллектив работников.

54. Инструмент контроля социальной ответственности – это…
а) общественное мнение;
б) корпоративная культура;
в) судебная система;
г) иерархический контроль.

55. Инструмент контроля моральной ответственности – это…
а) судебная система;
б) корпоративная культура;

в) иерархический контроль;
г) общественное мнение.

56. Инструмент контроля дисциплинарной ответственности – это…
а) корпоративная культура;
б) судебная система;
в) общественное мнение;
г) иерархический контроль.

57. Инструмент контроля материальной ответственности – это…
а) судебная система;
б) корпоративная культура;
в) общественное мнение;
г) иерархический контроль.

58. Инструмент контроля юридической ответственности – это…
а) общественное мнение;
б) корпоративная культура;
в) иерархический контроль;
г) судебная система.

59. Установите последовательность видов ответственности, отражающую снижение силы их влияния:
а) моральная;
б) юридическая;
в) материальная;
г) дисциплинарная;
д) социальная.

60. Факторы научной обоснованности решения – это…
а) количество участников разработки решения;
б) полнота анализа проблемной ситуации;
в) ответственность исполнителей;
г) глубина анализа ситуации;
д) методы анализа.

61. Факторы реальности решения – это…
а) наличие финансовых ресурсов;
б) сложность ситуации;
в) наличие материальных ресурсов;
г) мотивация исполнения.

62. Признаки научной обоснованности решений – это…
а) наличие моделей, расчетов в обосновании решений;
б) ответственность за исполнение решений;
в) сроки разработки решений;
г) методы разработки решений;
д) сроки выполнения решения.

63. Факторы оптимальности решений – это…
а) многовариантность;
б) количество участников разработки;
в) методы разработки;
г) контроль выполнения.

64. Признаки оптимальности решений – это…

а) продолжительность разработки решения;
б) заданные сроки реализации;
в) соответствие целям организации;
г) срок утверждения.

65. Низкая эффективность реализации решения может проявляться…
а) в корректировке решения;
б) удлинении сроков разработки решения;
в) увеличении сроков реализации решения;
г) дополнительном анализе ситуации;
д) несоответствии поставленных целей решения и полученных результатов его исполнения.

66. Критерий эффективности решения – это…
а) состав источников финансовых ресурсов;
б) степень достижения цели;
в) количество участников разработки решения;
г) механизм организации выполнения решения.

67. Критерии качества решения – это…
а) характер целей решения;
б) сроки реализации решения;
в) мотивация выполнения решения;
г) механизмы ответственности за решение;
д) ресурсоемкость решения.

68. Установите соответствие показателей и критериев эффективности решения:
Показатели:
а) материалоемкость;
б) производительность труда исполнителей;
в) соответствие фактического и запланированного результатов;
г) отношение фактического срока реализации к запланированному;
д) затраты денежных средств на реализацию решения.
Критерии:
1) целевой;
2) ресурсный;
3) временной.

69. Возможные причины низкой эффективности решений – это…
а) невысокое качество принятого решения;
б) несовершенство мотивационного механизма реализации;
в) стандартность решения;
г) формализованность решения.

70. Направления повышения эффективности решения – это…
а) сокращение сроков реализации;
б) расширение использования экспертных методов разработки;
в) повышение результативности выполнения решений;
г) снижение ресурсоемкости решений.

71. Приоритетный критерий эффективности решения – это…
а) ресурсоемкость;
б) степень достижения цели;
в) сроки разработки;
г) сроки реализации.

Критерии формирования оценок по выполнению тестовых заданий к зачету с оценкой

- оценка **«отлично»** выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов на вопросы составляет 100 – 90% от общего объёма заданных вопросов;

- оценка **«хорошо»** выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов на вопросы – 89 – 76% от общего объёма заданных вопросов;

- оценка **«удовлетворительно»** выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов на тестовые вопросы –75–60 % от общего объёма заданных вопросов;

- оценка **«неудовлетворительно»** выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов – менее 60% от общего объёма заданных вопросов.

3. Методические материалы, определяющие процедуру и критерии оценивания сформированности компетенций при проведении промежуточной аттестации

Критерии формирования оценок по ответам на вопросы, выполнению тестовых заданий

- оценка **«отлично»** выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов на вопросы составляет 100 – 90% от общего объёма заданных вопросов;

- оценка **«хорошо»** выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов на вопросы – 89 – 76% от общего объёма заданных вопросов;

- оценка **«удовлетворительно»** выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов на тестовые вопросы –75–60 % от общего объёма заданных вопросов;

- оценка **«неудовлетворительно»** выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов – менее 60% от общего объёма заданных вопросов.

Критерии формирования оценок по результатам выполнения заданий

«Отлично/зачтено» – ставится за работу, выполненную полностью без ошибок и недочетов.

«Хорошо/зачтено» – ставится за работу, выполненную полностью, но при наличии в ней не более одной негрубой ошибки и одного недочета, не более трех недочетов.

«Удовлетворительно/зачтено» – ставится за работу, если обучающийся правильно выполнил не менее 2/3 всей работы или допустил не более одной грубой ошибки и двух недочетов, не более одной грубой и одной негрубой ошибки, не более трех негрубых ошибок, одной негрубой ошибки и двух недочетов.

«Неудовлетворительно/не зачтено» – ставится за работу, если число ошибок и недочетов превысило норму для оценки «удовлетворительно» или правильно выполнено менее 2/3 всей работы.

Виды ошибок:

- грубые ошибки: незнание основных понятий, правил, норм; незнание приемов решения задач; ошибки, показывающие неправильное понимание условия предложенного задания.

- негрубые ошибки: неточности формулировок, определений; нерациональный выбор хода решения.

- недочеты: нерациональные приемы выполнения задания; отдельные погрешности в формулировке выводов; небрежное выполнение задания.

Критерии формирования оценок по результатам дискуссии

«Отлично» (5 баллов) – обучающийся показал глубокие знания материала по поставленным вопросам, грамотно, логично его излагает, структурировал и детализировал информацию, информация представлена в переработанном виде.

«Хорошо» (4 балла) – обучающийся твердо знает материал, грамотно его излагает, не допускает существенных неточностей в ответ на вопросы, представляет наглядный материал, помогающий слушателям запомнить основные пункты выступления.

«Удовлетворительно» (3 балла) – обучающийся имеет знания основного материала по поставленным вопросам, но не усвоил его деталей, допускает отдельные неточности.

«Неудовлетворительно» (0 баллов) – обучающийся допускает грубые ошибки в ответе на поставленные вопросы, демонстрирует отсутствие необходимой информации в работе.

Критерии формирования оценок по зачету с оценкой

«Отлично» (5 баллов) – обучающийся демонстрирует знание всех разделов изучаемой дисциплины: содержание базовых понятий и фундаментальных проблем; умение излагать программный материал с демонстрацией конкретных примеров. Свободное владение материалом должно характеризоваться логической ясностью и четким видением путей применения полученных знаний в практической деятельности, умением связать материал с другими отраслями знания.

«Хорошо» (4 балла) – обучающийся демонстрирует знания всех разделов изучаемой дисциплины: содержание базовых понятий и фундаментальных проблем; приобрел необходимые умения и навыки, освоил вопросы практического применения полученных знаний, не допустил фактических ошибок при ответе, достаточно последовательно и логично излагает теоретический материал, допуская лишь незначительные нарушения последовательности изложения и некоторые неточности. Таким образом данная оценка выставляется за правильный, но недостаточно полный ответ.

«Удовлетворительно» (3 балла) – обучающийся демонстрирует знание основных разделов программы изучаемого курса: его базовых понятий и фундаментальных проблем. Однако знание основных проблем курса не подкрепляются конкретными практическими примерами, не полностью раскрыта сущность вопросов, ответ недостаточно логичен и не всегда последователен, допущены ошибки и неточности.

«Неудовлетворительно» (0 баллов) – выставляется в том случае, когда обучающийся демонстрирует фрагментарные знания основных разделов программы изучаемого курса: его базовых понятий и фундаментальных проблем. У экзаменуемого слабо выражена способность к самостоятельному аналитическому мышлению, имеются затруднения в изложении материала, отсутствуют необходимые умения и навыки, допущены грубые ошибки и незнание терминологии, отказ отвечать на дополнительные вопросы, знание которых необходимо для получения положительной оценки.