

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Гаранин Максим Алексеевич  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 19.03.2026 16:33:25  
Уникальный программный ключ:  
7708e3a47e66a8ee02711b298d7c78bd1e40bf88

Приложение  
к рабочей программе дисциплины

## ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

### Модели и методы принятия управленческих решений

---

(наименование дисциплины(модуля))

Направление подготовки / специальность

**38.04.02 Менеджмент**

---

(код и наименование)

Направленность (профиль)/специализация

**Логистика, управление цепями поставок**

---

(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:

очная форма – экзамен, 3 семестр;

заочная – экзамен, 2 курс

Перечень компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины

Код и наименование компетенции	Код индикатора достижения компетенции
ОПК-3 Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды	ОПК-3.1 Разрабатывает, принимает, обеспечивает реализацию решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций в условиях сложной, динамичной среды
	ОПК-3.2 Оценивает операционную и организационную эффективность, социальную значимость управленческих решений

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

Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине	Оценочные материалы
ОПК-3.1 Разрабатывает, принимает, обеспечивает реализацию решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций в условиях сложной, динамичной среды	Обучающийся знает: методы принятия управленческих решений	Вопросы (1- 10)
	Обучающийся умеет: разрабатывать решения в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций	Задания (1-3)
	Обучающийся владеет: навыками разработки решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций	Задания (4-6)
ОПК-3.2 Оценивает операционную и организационную эффективность, социальную значимость управленческих решений	Обучающийся знает: типы эффективности управленческих решений	Вопросы (11-17)
	Обучающийся умеет: анализировать качество и эффективность принятых управленческих решений	Задания (7-8)
	Обучающийся владеет: навыками оценивания эффективности управленческих решений	Задания (9-10)

Промежуточная аттестация (экзамен) 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<sup>1</sup> 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 знаниевого образовательного результата

Проверяемый образовательный результат:

Код и наименование индикатора достижения компетенции	Образовательный результат
--	---------------------------

<sup>1</sup> Приводятся типовые вопросы и задания. Оценочные средства, предназначенные для проведения аттестационного мероприятия, хранятся на кафедре в достаточном для проведения оценочных процедур количестве вариантов. Оценочные средства подлежат актуализации с учетом развития науки, образования, культуры, экономики, техники, технологий и социальной сферы. Ответственность за нераспространение содержания оценочных средств среди обучающихся университета несут заведующий кафедрой и преподаватель – разработчик оценочных средств.

ОПК-3.1 Разрабатывает, принимает, обеспечивает реализацию решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций в условиях сложной, динамичной среды	Обучающийся знает: методы принятия управленческих решений
<p>Примеры вопросов/заданий</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Какие четыре основных метода выделяют? <ol style="list-style-type: none"> <li>1. сравнение</li> <li>2. анализ</li> <li>3. синтез</li> <li>4. абстрагирование</li> <li>5. рационализация</li> </ol> </li> <li>2. К вспомогательным средствам рационального мышления относятся: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. дерево решений</li> <li>2. списки</li> <li>3. дерево проблем</li> <li>4. причинно-следственные диаграммы.</li> <li>5. дерево целей</li> </ol> </li> <li>3. Проблемы, имеющие четкую структуру, причинно-следственные связи, аналоги, называются <ol style="list-style-type: none"> <li>1. стандартными</li> <li>2. слабо структурированными</li> <li>3. хорошо структурированными</li> <li>4. неструктурированными</li> </ol> </li> <li>4. Решения, которые принимаются согласно отработанному механизму и имеющейся программе действий, называются <ol style="list-style-type: none"> <li>1. адаптационными</li> <li>2. рутинными</li> <li>3. инновационными</li> <li>4. селективными</li> </ol> </li> <li>5. Среда косвенного воздействия - факторы, которые непосредственно влияют на организации <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Нет</li> <li>2. Да</li> </ol> </li> <li>6. К уровням принятия управленческих решений относятся: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. рутинный</li> <li>2. селективный</li> <li>3. адаптационный</li> <li>4. инновационный</li> <li>5. нет верных ответов</li> <li>6. все ответы верны</li> </ol> </li> <li>7. Основным импульсом управленческого решения является необходимость: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. удовлетворения потребностей</li> <li>2. самореализации</li> <li>3. дальнейшего развития</li> <li>4. ликвидации, уменьшения актуальности или решения проблемы</li> </ol> </li> <li>8. Какие методы относятся к экспертным методам принятия управленческих решений? <ol style="list-style-type: none"> <li>1. метод теории игр</li> <li>2. количественное выражение предпочтения (оценка).</li> <li>3. линейное программирование</li> <li>4. попарное сравнение</li> <li>5. метод Дельфи</li> <li>6. балльные оценки</li> <li>7. вербально-числовые шкалы</li> </ol> </li> <li>9. Какие методы относятся к неэкспертным методам принятия управленческих решений? <ol style="list-style-type: none"> <li>1. метод теории игр</li> <li>2. количественное выражение предпочтения (оценка).</li> <li>3. линейное программирование</li> <li>4. попарное сравнение</li> <li>5. метод Дельфи</li> <li>6. метод теории игр</li> <li>7. метод неспециалиста</li> </ol> </li> <li>10. Методы принятия управленческих решений на основе творческого мышления (психологические методы) – это: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. метод теории игр</li> <li>2. «Мозговая атака»</li> <li>3. «Разложение на части».</li> <li>4. «Опросных листов».</li> <li>5. метод Дельфи</li> <li>6. метод теории игр</li> <li>7. метод неспециалиста</li> </ol> </li> </ol>	
ОПК-3.2 Оценивает операционную и организационную эффективность, социальную значимость управленческих решений	Обучающийся знает: типы эффективности управленческих решений

Примеры вопросов/заданий

11. Цель управленческого решения — это:
  1. достижение максимальной прибыли
  2. удовлетворение потребностей клиентов
  3. обеспечить движение к поставленным перед организацией задачам
  4. увеличить эффективность организации
12. Результат реализации определенной последовательности шагов или действий, подобных тем, что предпринимаются при решении математического уравнения, — это решение ...
  1. незапрограммированное
  2. запрограммированное
  3. жесткое
  4. осторожное
13. Если степень неопределенности слишком высока, то для оценки предполагаемых стратегий имеются следующие критерии:
  1. критерий решения Вальда, называемый также максимином;
  2. альфа-критерий решения Гурвица;
  3. критерий решений Сэвиджа, называемый также критерием отказа от минимакса;
  4. критерий решений Лапласа, называемый также критерием решения Бэйеса;
  5. критерий решений Вивальди
14. Для принятия решений в условиях неопределенности существуют неколичественные методы, такие как:
  1. приобретение дополнительной информации
  2. альфа-критерий решения Гурвица;
  3. гибкое инвестирование
  4. критерий решений Лапласа, называемый также критерием решения Бэйеса;
  5. хеджирование
15. Какие этапы включает рациональный подход:
  1. обдумывание проблемы;
  2. проект;
  3. выбор.
  4. нет верных ответов
  5. все ответы верны
16. Мнения специалистов, дающие первоклассную ориентацию в разрабатываемом аналитиком вопросе, относятся к \_\_\_ информации
  1. агентурной
  2. экспертной
  3. оперативной
  4. специализированной
17. Стратегическая задача управления заключается в том, чтобы всю цепочку последовательно проводимых мероприятий подчинить достижению конечной цели
  1. нет
  2. да

## 2.2 Типовые задания для оценки навыкового образовательного результата

Проверяемый образовательный результат:

Код и наименование индикатора достижения компетенции	Образовательный результат		
ОПК-3.1 Разрабатывает, принимает, обеспечивает реализацию решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций в условиях сложной, динамичной среды	Обучающийся умеет: разрабатывать решения в в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций		
Примеры заданий			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. На предприятии, занимающимся изготовлением женской обуви, руководство выявило снижение величины прибыли из-за снижения объемов продаж. В результате анализа выяснилось, что потребителей не устраивает качество продукции – некомфортное ношение, твердый задник. На основании диаграммы Исикавы выявить причины «брака» продукции для последующей разработки управленческого решения.</li> <li>2. Предприятие производит 400 электроплит в месяц и реализует их по цене 2500 руб. Переменные издержки составляют 1500 руб. на изделие, постоянные издержки предприятия — 350 000 руб. в месяц. Представлены в табл.</li> </ol>			
Таблица			
Показатель	На единицу продукции, руб.	%	в долях единицы
Цена реализации	2500	100	1
Переменные издержки	1500	60	0,6
Валовая маржа	1000	40	0,4
А) Начальник отдела маркетинга считает, что увеличение расходов на рекламу на 10 000 руб. в месяц способно			

дать прирост ежемесячной выручки на 30000 руб. Следует ли принимать решение об увеличении рекламного бюджета?

Б) Заместитель генерального директора по производству предлагает использовать более дешевые материалы, что позволит экономить на переменных издержках по 250 руб. на каждой единице продукции. Однако, по мнению начальника отдела сбыта, это может привести к снижению качества и падению объема реализации до 350 штук в месяц. Следует ли применять более дешевые материалы?

В) Начальник отдела маркетинга предлагает снизить цену реализации на 200 руб. и одновременно довести расходы на рекламу до 150 000 руб. в месяц. В этом случае он прогнозирует увеличение объема продаж на 50%. Можно ли одобрить такое решение?

Г) Начальник отдела сбыта предлагает изменить форму оплаты труда своих сотрудников: отменить оклады (суммарный месячный фонд оплаты составляет 60 000 руб.) и установить комиссионное вознаграждение 150 руб. с каждой проданной плиты. Он уверен, что объем продаж вырастет на 15%. Следует ли согласиться с предложенным решением?

3. Предприятие изготавливает масляные фильтры для автомобилей и реализует их по 10 руб. за штуку. Переменные издержки на единицу продукции составляют 3,6 руб. Квартальный объем продаж — 250 000 шт. Постоянные издержки предприятия составляют 975 000 руб. Порог рентабельности перейден. Руководству предприятия поступило коммерческое предложение выполнить заказ на 20 000 фильтров по цене не выше 5,25 руб. Выполнение этого заказа не вызовет роста постоянных издержек. Какое решение (принять предложение или отказаться) должно принять руководство предприятия?

ОПК-3.1 Разрабатывает, принимает, обеспечивает реализацию решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций в условиях сложной, динамичной среды

Обучающийся владеет: навыками разработки решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций

Примеры заданий-

4. Укажите, какой способ принятия управленческого решения (коллективный или индивидуальный) предпочтительнее в каждой ситуации:
1. в условиях дефицита времени;
  2. для избегания субъективизма;
  3. для большей продуманности возможных последствий;
  4. при наличии конфликтной ситуации;
  5. при низкой квалификации сотрудников;
  6. для снижения сопротивления несогласных.
5. Проанализируйте ситуацию и, выберете на ваш взгляд оптимальный вариант управленческого решения (или предложите свой) и объясните свой выбор: Между двумя вашими подчиненными возник конфликт, который мешает им работать. Каждый из них в отдельности обращался к вам с просьбой, чтобы вы разобрались и поддержали его позицию.
- А. Я должен пресечь конфликт на работе, а разрешить конфликтные взаимоотношения – это их личное дело.  
В. Лучше всего попросить разобраться в конфликте представителей общественных организаций.  
С. Прежде всего, лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обоих способ примирения.  
Д. Выяснить, кто из членов коллектива служит авторитетом для конфликтующих, и попытаться через него воздействовать на этих людей.
6. Проанализируйте ситуацию и, выберете на ваш взгляд оптимальный вариант управленческого решения (или предложите свой) и объясните свой выбор: Вам предоставлена возможность выбрать себе заместителя. Имеется несколько кандидатур. Каждый претендент отличается следующими качествами.
- А. Первый стремится, прежде всего, к тому, чтобы наладить доброжелательные товарищеские отношения в коллективе, создать на работе атмосферу доверия и дружеского расположения, предпочитает избегать конфликтов, что не всеми понимается правильно.  
В. Второй часто предпочитает в интересах дела идти на обострение отношения «невзирая на лица», отличается повышенным чувством ответственности за порученное дело.  
С. Третий предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в своих должностных обязанностях, требователен к подчиненным.  
Д. Четвертый отличается напористостью, личной заинтересованностью в работе, сосредоточен на достижении своей цели, всегда стремится довести дело до конца, не придает большого значения возможным осложнениям во взаимоотношениях с подчиненными.

ОПК-3.2 Оценивает операционную и организационную эффективность, социальную значимость управленческих решений

Обучающийся умеет: анализировать качество и эффективность принятых управленческих решений

Примеры заданий

7. Компания ОАО «Азияпак» 8 лет успешно работает на российском рынке. Она занимается производством и продажей упаковочного материала для жидких пищевых продуктов, а также обеспечивает заинтересованные компании технологическим оборудованием по производству упаковочного материала. В компании работает 1040 человек. Компания имеет один филиал в Санкт-Петербурге. В 2019 г. чистая прибыль компании составила 20 млн. руб. при валовом доходе 140 млн. руб. и затратах 120 млн. руб.

Директорат компании по итогам 2019 г. обсуждал вопрос об увеличении дохода. На голосование было вынесено три альтернативных управленческих решения:

- Организовать еще два филиала — один в г. Новосибирске, а другой в г. Самаре. По результатам маркетинговых исследований в этих городах имеется большой и долговременный спрос на продукцию компании;
- Разобраться в управленческой и производственной деятельности компании, навести там порядок, снизить издержки и ужесточить административную и технологическую дисциплину;
- Сделать ставку на улучшение условий работы персонала, стимулирование их производительного труда и творческой деятельности по принципу: «Сначала стимулирование, а потом — производительность». За счет этого можно снизить непроизводительные расходы и усилить интеллектуальный и социальный потенциал компании.

Ориентировочные данные расчетов приведены в табл. 2.

Руководство компании выбрало третий вариант УР.

Таблица 2

Основные данные по УР, вынесенные на голосование

Параметры	Варианты решений		
	1	2	3
Валовой доход, млн. руб.	215	150	230
Затраты, млн. руб.	180	140	185
Чистая прибыль, млн. руб.	35	10	45
Время реализации УР, мес.	18	3	6
Социальная устойчивость Технологические перспективы	Средняя Высокие	Низкая Низкие	Высокая Средние

**Вопросы.** Какие виды эффективности было бы целесообразно рассмотреть в приведенной ситуации? Какие значения экономической эффективности имеют предложенные УР? Какие приоритеты функциональной эффективности можно предложить в данной ситуации?

8. Имеются два объекта инвестирования с одинаковой прогнозной суммой требуемых капитальных вложений. Величина планируемого дохода в каждом случае не определена и приведена в виде распределения вероятностей в табл.. Необходимо выбрать наиболее выгодный объект инвестирования.

Таблица

Проект А		Проект Б		Прибыль	Вероятность
Прибыль	Вероятность	Прибыль	Вероятность		
3000	0,10	2000	0,10		
3500	0,20	3000	0,20		
4000	0,40	4000	0,35		
4500	0,20	5000	0,25		
5000	0,10	8000	0,10		

ОПК-3.2 Оценивает операционную и организационную эффективность, социальную значимость управленческих решений

Обучающийся владеет: навыками оценивания эффективности управленческих решений

#### Примеры заданий

9. Требуется оценить экономическую эффективность управленческого решения двумя методами: метод сопоставления конечных результатов и по конечным результатам. Компания «Горячий хлеб» производит и продает хлебобулочные изделия и другие продукты. Руководитель компании реализовал управленческое решение по изменению функциональных обязанностей и сократил одного работника. Другим работникам за выполнение дополнительных функций увеличили материальное вознаграждение. В результате совершенствования функциональных обязанностей и лучшей работы персонала себестоимость продукции уменьшилась на 1%, цена изделий уменьшилась на 0,5%, но общая цена реализации увеличилась на 5% из-за увеличения объема продаж. Общие данные приведены в табл. 1.

Таблица 1

Этап работы	Общая цена реализации в мес., млн. руб.	Общие затраты в мес., млн. руб.	Прибыль, млн. руб.
До реализации УР	2,592	2,074	-
После реализации УР	2,722	2,054	-

10. Компания ЗАО «Арт-видео» занимается продажей лицензионных художественных фильмов на видеокассетах и лазерных дисках. В компании работают 42 человека. Она имеет офис и девять киосков в г. Балашиха. Компания стабильно работает и получает ежемесячную прибыль в размере 205 тыс. руб. Директор компании задумал реорганизовать компанию путем создания сети зависимых партнерских организаций, управляемых компанией «Арт-видео». Для этого он перерегистрировал ЗАО в учреждение, работников девяти киосков перевел на индивидуально-трудовую деятельность. При этом существенно уменьшились затраты на обслуживающий аппарат компании, 8 человек было уволено, а ежемесячная прибыль выросла до 595 тыс. руб. (табл. 3).

Таблица 3

Этап работы компании	Общая цена реализации в месяц, млн. руб.	Общие затраты в месяц, млн. руб.	Прибыль, млн. руб.
До реализации нового УР	3,458	3,253	0,205
После реализации нового УР	3,266	2,671	0,595

### 2.3. Перечень вопросов для подготовки обучающихся к промежуточной аттестации

1. Управленческий цикл. Связь между временем управленческого цикла и выживаемостью организации.
2. Выбор критерия принятия управленческого решения.
3. Оценка эффективности управленческого решения.
4. Ответственность за выполнение управленческого решения.
5. Характеристика индивидуального и группового принятия управленческого решения.
6. Методы принятия управленческих решений в области управления персоналом (организационно-административные).
7. Общие сведения о теории принятия решений.
8. Определение управленческого решения, его содержание.
9. Характеристика методов диагностики проблем.
10. Характеристика методов принятия управленческого решения, основанных на творческом мышлении.
11. Характеристика эвристического метода обоснования управленческих решений в условиях неопределенности.
12. Алгоритм разработки и принятия организационно-управленческого решения
13. Методы принятия управленческих решений в области управления персоналом (социально-психологические).
14. Методы принятия управленческих решений в области управления персоналом (экономические).
15. Процедуры организации выполнения управленческих решений.
16. Информационное обеспечение разработки решений.
17. Использование моделирования при принятии управленческого решения.
18. Методы моделирования управленческих ситуаций.
19. Экономико-математические модели и методы: аналитические методы; статистические методы;
20. Экономико-математические модели и методы: методы математического программирования и матричный метод.
21. Методы количественного анализа достоверности и ценности информации при разработке и принятии управленческого решения.
22. Экономический анализ в принятии управленческих решений.
23. Характеристика метода сценариев и метода "дерева решений".
24. Понятие "супероптимальное решение".
25. Основные субъективные и объективные ошибки менеджера при принятии управленческого решения.
26. Влияние внешней среды организации на принятие управленческого решения.
27. Минимаксный критерий выбора альтернативы в условиях риска и неопределенности.
28. Рыночные риски, связанные с реализацией управленческого решения и методы их снижения.
29. Основные направления действий при управлении рисками.
30. Основные причины невыполнения управленческих решений.

### 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 объема заданных вопросов;
- оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов на вопросы – 89 – 76% от общего объема заданных вопросов;
- оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов на тестовые вопросы – 75–60 % от общего объема заданных вопросов;
- оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов – менее 60% от общего объема 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 экзамену**

**«Отлично»** – студент приобрел необходимые умения и навыки, продемонстрировал навык практического применения полученных знаний, не допустил логических и фактических ошибок

**«Хорошо»** – студент приобрел необходимые умения и навыки, продемонстрировал навык практического применения полученных знаний; допустил незначительные ошибки и неточности.

**«Удовлетворительно»** – студент допустил существенные ошибки.

**«Неудовлетворительно»** – студент демонстрирует фрагментарные знания изучаемого курса; отсутствуют необходимые умения и навыки, допущены грубые ошибки.