

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Попов Анатолий Николаевич  
Должность: директор  
Дата подписания: 31.05.2023 17:30:58  
Уникальный программный ключ:  
1e0c38dca0aee73cee1e5e09c1d5873fc7497ba8

Приложение 2  
к рабочей программе дисциплины

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

**Методы принятия управленческих решений на транспорте**

*(наименование дисциплины(модуля))*

Направление подготовки / специальность

**27.03.05 Инноватика**  
*(код и наименование)*

Направленность (профиль)/специализация

**Управление инновациями**  
*(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.

### Перечень компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины

Код и наименование компетенции
ОПК 9.2: Принимает участие в командообразовании и развитии персонала
ПК 1.1: Организует работу исполнителей, находит и принимает управленческие решения в области организации работ по проекту и нормированию труда.
ПК 3.2: Обобщает научно-техническую информацию, отечественный и зарубежный опыт по тематике исследования
ПК 5.1: Обладает навыками анализа целесообразности и риска внедрения информационных технологий на предприятии

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

Код и наименование компетенции	Результаты обучения по дисциплине	Оценочные материалы
ОПК 9.2: Принимает участие в командообразовании и развитии персонала	Обучающийся знает: основные понятия процесса управления предприятием	Вопросы (№ 1 - №5)
	Обучающийся умеет: Взаимодействовать с отделами и службами, причастными к производственному процессу	Устный опрос. Темы 1-5
	Обучающийся владеет методами командообразования и развития персонала	Письменный опрос
ПК 1.1: Организует работу исполнителей, находит и принимает управленческие решения в области организации работ по проекту и нормированию труда.	Обучающийся знает: трудовые функции работников проекта, их должностные обязанности	Вопросы (№ 6 - №10)
	Обучающийся умеет: принимать управленческие решения для достижения поставленных целей	Устный опрос. Темы 1-5
	Обучающийся владеет методикой принятия управленческих решений в области организации работ по проекту и нормированию труда.	Письменный опрос
ПК 3.2: Обобщает научно-техническую информацию, отечественный и зарубежный опыт по тематике исследования	Обучающийся знает: Виды и источники информации по тематике исследования	
	Обучающийся умеет: Выделять научно-техническую информацию по тематике исследования	
	Обучающийся владеет Навыками сбора, анализа, хранения и переработки научно-технической информации	

ПК 5.1: Обладает навыками анализа целесообразности и риска внедрения информационных технологий на предприятии	Обучающийся знает: методы определения проектных рисков и способы их минимизации	
	Обучающийся умеет: принимать управленческие решения на основе информационных технологий	
	Обучающийся владеет навыками анализа целесообразности и риска внедрения информационных технологий на предприятии	

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 СамГУПС

## 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 компетенции	Образовательный результат
ОПК 9.2: Принимает участие в командообразовании и развитии персонала	Обучающийся знает: основные понятия процесса управления предприятием
ПК 1.1: Организует работу исполнителей, находит и принимает управленческие решения в области организации работ по проекту и нормированию труда.	Обучающийся знает: трудовые функции работников проекта, их должностные обязанности
ПК 3.2: Обобщает научно-техническую информацию, отечественный и зарубежный опыт по тематике исследования	Обучающийся знает: Виды и источники информации по тематике исследования
ПК 5.1: Обладает навыками анализа целесообразности и риска внедрения информационных технологий на предприятии	Обучающийся знает: методы определения проектных рисков и способы их минимизации
<p>1 Управленческое решение – это:</p> <p>а) Результат выбора из нескольких возможных вариантов.</p> <p>б) Результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента.</p> <p>в) Выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью.</p> <p>г) Результат мыслительной деятельности человека.</p> <p>2 Что такое решение?</p> <p>а. решение- это выбор альтернативы</p> <p>б. решение- это разработка альтернативы</p> <p>в. решение- это поиск альтернативы</p> <p>3 Что является основными характеристиками качества управленческого решения?</p> <p>а. научная обоснованность</p> <p>б. логичность</p> <p>в. своевременность</p>	

<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.

г. адаптивность

д. перспективность

4 «Школа принятия решений» как самостоятельная наука сложилась:

а. в середине 60-х годов

б. в 70-е годы

в. в середине 80-х годов

5 Выбор, обусловленный знаниями и накопленным опытом – это:

а) запрограммированное решение

б) организационное решение

в) рациональное решение

г) незапрограммированное решение

д) решение, основанное на суждении

6 Цель управленческого решения – это

а) обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам

б) определение миссии организации

в) проверка и контроль служащих

г) минимизация издержек

7 К разработке и принятию решений могут быть подходы:

а) статистический

б) логический

в) научный

г) исторический

д) ненаучный

8 Каким требованиям должно отвечать решение:

а) обоснованность

б) четкость формулировок

в) своевременность и эффективность

г) реальная осуществимость

д) всем выше перечисленным

10 С точки зрения цели управленческие решения классифицируются:

а) коммерческие

б) одноцелевые

в) многоцелевые

г) некоммерческие

д) стратегические

## 2.2 Типовые задания для оценки навыкового образовательного результата

Проверяемый образовательный результат:

Код и наименование компетенции	Образовательный результат
ОПК 9.2: Принимает участие в командообразовании и развитии персонала	Обучающийся умеет: Взаимодействовать с отделами и службами, причастными к производственному процессу
ПК 1.1: Организует работу исполнителей, находит и принимает управленческие решения в области организации работ по проекту и нормированию	Обучающийся умеет: принимать управленческие решения для достижения поставленных целей

труда.	
ПК 3.2: Обобщает научно-техническую информацию, отечественный и зарубежный опыт по тематике исследования	Обучающийся умеет: Выделять научно-техническую информацию по тематике исследования
ПК 5.1: Обладает навыками анализа целесообразности и риска внедрения информационных технологий на предприятии	Обучающийся умеет: принимать управленческие решения на основе информационных технологий
<p>Кейс №1</p> <p>«От спичек к мебельной империи»</p> <p>«Ингвар Кампрад пришел в бизнес с пустыми руками. Он дерзкий мечтатель, упрямец, в котором самым причудливым образом смешались эксцентричность и чувство социальной справедливости»</p> <p>Из книги Бертиля Торекулля «Сага об ИКЕА»</p> <p>Начало саги об ИКЕА восходит к 1926 году, когда в шведской провинции Смоланд, в усадьбе Ельмтарюд (с примыкающей к ней землей размером в 500 га), родился Ингвар Кампрад. Он принадлежит к третьему поколению немецких переселенцев и, по некоторым сведениям, приходится дальней родней президенту Веймарской Республики Гинденбургу. Отец Ингвара постоянно размышлял вслух, как бы он достроил поместье, будь у него деньги. Так что, видимо, под воздействием этих размышлений сам Ингвар еще подростком задумывался о том, откуда берутся большие состояния и что нужно делать, чтобы их сберечь.</p> <p>Дальнейшие вехи этой саги хорошо известны, а в последние недели были вновь многократно обсосаны в СМИ многих стран мира.</p> <p>Школьником Ингвар начал зарабатывать деньги, развозя на велосипеде мелкие партии спичек по окрестным деревушкам, покупал оптом карандаши, авторучки и точилки и продавал их втрое дороже своим одноклассникам.</p> <p>В 1943 году, в возрасте 17 лет, зарегистрировал торговую марку ИКЕА (аббревиатура, состоящая из первых букв его имени и названий двух шведских городков) и начал продавать канцелярские товары по почте.</p> <p>В начале 50-х Кампрад купил старую фабрику в городке Эльмхульт, затем обзавелся собственным выставочным павильоном в Стокгольме. В 1958 году открыл в Эльмхульте первый магазин с логотипом ИКЕА. Многие предостерегали его: мол, никто не захочет ездить за мебелью в захолустье. Но Ингвар оказался прав: ради серьезных покупок люди готовы были совершать дальние поездки. Кстати, в этом магазине стали по бросовым ценам продавать багажники, устанавливаемые на крыши автомобилей. Оборот вскоре вырос в полтора раза. Еще одним успешным ноу-хау Ингвара стала ставка на оборот: он пришел к выводу, что продажа 600 стульев по доступной цене дает больше прибыли, чем продажа 60-ти, но с большей накруткой. Затем Кампрад в поисках путей повышения рентабельности бизнеса пошел еще дальше. Мебель ИКЕА начали выпускать и продавать в</p>	

виде полуфабрикатов, которые монтируются покупателями самостоятельно дома (если они, конечно, не хотят приглашать для этого работников). Это, естественно, в несколько раз удешевило складирование и транспортировку. Ради той же экономии заказы на производство мебели Кампрад начал размещать за рубежом: сначала в Польше, а затем по всему миру - там, где дешевле. Но при этом неизменно сохранялась установка на жесткие стандарты качества: полка «Билли» и в Африке должна быть полкой «Билли». Вплоть до начала 90-х годов Ингвар Кампрад занимал пост президента и председателя совета директоров компании ИКЕА, а после ухода на пенсию стал главным советником.

Унаследуют торгово-промышленную империю Кампрада трое его сыновей. Старший, Петер, возможно, возглавит фонд INGKA, средний, Ионас, будет директором по маркетингу компании, а младший, Матиас, может занять пост президента ИКЕА.

С 1976 года семья Кампрада живет в Швейцарии, в Лозанне. Эту страну Кампрад выбрал для постоянного проживания по очень простой причине - налоги на богатых (подоходный, на наследство) в Швеции столь велики (до 70%), что многие бизнесмены, слегка укрепив свои позиции, «делают ноги», становясь резидентами соседних государств. Среда таковых и глава TetraPak Рубен Раусинг, перебравшийся на жительство в Великобританию. В Лондон перенесла свою штаб-квартиру и компания Ericsson. Кампрад, без сомнения, самый экстравагантный мультимиллиардер в мире. Он не просто не кичится своим богатством - он им вообще не пользуется. В полном соответствии со своей жизненной философией он живет в скромном доме и ездит на 11-летнем Volvo, авиабилеты всегда покупает только в экономический класс (даже ищет по Интернету, чтобы купить со скидкой), а, находясь в зарубежных командировках, останавливается в трехзвездочных отелях. Еще он знаменит тем, что ходит на местный рынок в Лозанне за фруктами и овощами после обеда, когда торговцы снижают цены на свой товар.

Книжечку «Завещание торговца мебелью», написанную Кампрадом в 1976 году и содержащую «девять заповедей торговца мебелью», и поныне раздают всем вновь нанимаемым на работу сотрудникам, но, тем не менее, сам Ингвар Кампрад не считает себя каким-то гуру. Заповеди и изречения Ингвара Кампрада следующие:

- 1 Деньги разрушают людей.
- 2 Каждая крона – это крона.
- 3 Миссия ИКЕА – продавать мебель по доступной цене.
- 4 Поставив перед собой цель, мы будем добиваться ее и добьемся, если будем вместе.
- 5 Торговля домашней мебелью для ИКЕА – приоритет номер один, два, три и четыре.
- 6 По числу поражений я мог бы всех опередить.
- 7 Не бойся посоветоваться с коллегами и сотрудниками, но и не уходи от личной ответственности.
- 8 Нерешительность не замаскируешь ни заседательским пристрастием к социологическим опросам.
- 9 Самое оригинальное решение ничего не стоит, пока мы не знаем его цену. Дорогое решение – удел посредственности.
- 10 Порядок должен соблюдаться, но не превращаться в оковы.

Если предположить, что сенсационная публикация своеобразный PR-ход, то он, несомненно, достиг цели. Концерн за последний год открыл еще 11 гипермаркетов, в том числе пять в США. И новость о том, что основатель ИКЕА «подпольный Билл Гейтс», спровоцировала оживленную дискуссию, как в прессе, так и в международной аудитории. На десятках форумов в Интернете. Спорят о преимуществах и достоинствах корпоративной модели ИКЕА и ее продукции (кстати, большинства, даже американцы, ее хвалят), о том, какая рыночная экономика лучше - европейская или американская, о весьма специфических



особенностях «шведского социализма».

Швеция - пожалуй, единственная в мире «страна победившего социализма» - держит мировое первенство по размерам налогов. Они там не просто высокие, а можно даже сказать «конфискационные». Как шутят сами шведы, в их стране «капиталисты национальное богатство создают, а социалисты от власти его распределяют». Отсюда утечка капиталов: минимум \$30 млрд. ежегодно. Уже перебравшись в Швейцарию, Кампрад в одном из редких интервью посетовал, как на родине его долгие годы доставали чиновники и налоговики, упрекая, что, мол, нехорошо «наживаться на народе». От всего этого, возможно, и проистекает тяга Кампрада и его коллег по шведскому клубу богачей к скромности: они «отрекаются» от своей корпоративной собственности, выводят ее под крыши разного рода и т.д. Когда пресс-служба IKEA в пику «разоблачениям» шведского журнала заявила, что Кампраду концерн не принадлежит, она, тем не менее, не представила детальную картину того, кому же все-таки достаются миллиардные прибыли от работы почти двух сотен гипермаркетов, обосновавшихся на всех континентах.

У корпорации сложная структура собственности. Владелец IKEA Group - по крайней мере, номинальным - является учрежденный Ингваром. Кампрадом в 1982 году благотворительный фонд Stichting INGKA Foundation, который покровительствует разного рода

архитектурным и дизайнерским организациям. Непосредственно семье Кампрада принадлежит компания IKANO, занимающаяся торговой и финансовой деятельностью. Но ситуация с «запугиванием следов» в IKEA может измениться: в ближайшие несколько лет должна произойти гармонизация налоговой системы в рамках Евросоюза, а значит, поборы с богатых и бизнеса в Швеции и ряде других стран заметно уменьшатся. И тогда Кампрад опять может стать формальным собственником своей компании (сейчас ему 76 лет), а значит, с большой вероятностью, и самым богатым человеком в мире.

ДОСЬЕ:

Оборот IKEA Group в 2003 году составил \$14,3 млрд.

Компания управляет 186 магазинами в более чем 30 странах мира. Ей также принадлежит промышленная группа Swedwood.

Ежегодно в среднем IKEA посещают 150-200 млн. покупателей. Концерн обеспечивает рабочими местами 76 тыс. человек.

Доля торговых площадей IKEA по рынкам развитых стран: Германия (21%), США (13%), Великобритания (12%), Франция (9%) и Швеция (7%).

Партнеры IKEA - корпорации Volvo и TetraPak.

Кейс №2

«Работа коллектива»

На основе торгового предприятия был открыт новый продовольственный магазин «Дубравушка», работающий до 3 часов ночи. На работу в новый магазин приняли 8 продавцов, по 4 человека в каждую смену и заведующую магазином. График работы был составлен следующим образом: с 8 до 18 часов работала первая смена; с 18 до 3 часов работала вторая смена.

В коллектив приняли в основном молодых продавцов, но с хорошей профессиональной подготовкой. Работать начали дружно и слаженно. Заведующая магазином, имеющая в отличие от продавцов большой опыт работы в торговле, была требовательна, строга и справедлива. Она сразу распределила работу для каждого продавца, их обязанности.

Все продавцы к работе относились серьезно, добросовестно, в коллективе установилась дружеская атмосфера. Заведующая по всем возникающим вопросам и проблемам обращалась к продавцам, чтобы совместными усилиями принять решение. Работницы получали моральное удовлетворение от поддаваться пессимистическому настроению, находили вышестоящим руководством, так и с покупателями.

Магазин приобретал все большую популярность, увеличивалась, росли объемы продаж и продавцы перестали справляться с объемом работы. Было решено взять на работу еще одного продавца. Подали объявление в газету. По Объявлению обратились несколько девушек.

Заведующая созвонилась с магазинами, где они работали ранее. Выбор пал на одну из девушек.

Заведующая обратилась в отдел кадров с просьбой оформить на работу новую сотрудницу. Все оформления были почти завершены, когда от вышестоящего руководства пришло распоряжение принять на работу другого продавца. Не желая спорить с начальством, заведующая магазином согласилась принять другого продавца на работу, но поставила условие, что его примут временно. Новый продавец В. И. Никонова в отличие от всех работающих продавцов была женщиной средних лет, неприятной внешности, с постоянно плохим настроением.

В. И. Никонова приступила к своим обязанностям, и в свой первый же рабочий день вступила в конфликт со всеми продавцами. Заведующая магазином успокоила девушек, понадеявшись, что В. И. Никонова освоится с традициями, нормами и правилами, сложившимися в коллективе, и изменится.

Но на следующий день произошел еще один конфликт. В. И. Никонова заявила, что не желает работать в водочном отделе, так как здесь самое большое количество посетителей, ей тяжело, сказывается возраст. Заведующая объяснила ей, что в соответствии с утвержденным положением, каждый продавец в течение недели работает в одном отделе, а по истечении срока принимает другой отдел, т. е. происходит перемещение продавца по всем отделам.

В. И. Никонова заявила, что если она больше всех работает, то пусть ей и платят больше, чем другим продавцам. Заведующая объяснила ей, что зарплата начисляется по часовой оплате плюс процент от выручки. Так как у В. И. Никоновой самое большое количество покупателей, то у нее будет и самая большая выручка, следовательно, и выше зарплата. В. И. Никонова согласилась с доводами заведующей.

Очередной конфликт произошел вечером другого дня, когда В. И. Никоновой нужно было по графику выйти на работу в ночную смену. Она заявила, что работать не сможет, так как у нее дети и вообще ей тяжело работать ночью.

Ситуация в коллективе накалялась. Продавцов все более раздражало поведение В. И. Никоновой. Очередной скандал произошел, когда продавцам выдавали зарплату. В. И. Никонова начала возмущаться, что ей не доплатили, так как у других продавцов зарплата выше. Ей стали объяснять, что она не работала в ночь, за что идет дополнительная надбавка. В. И. Никонова грубила покупателям, на нее часто поступали жалобы. Руководство объявило ей выговор, но это не дало положительного результата.

Через некоторое время стали поступать жалобы от покупателей, что В. И.

Никонова неправильно сдает сдачу, часто обвешивает, и совершает еще ряд грубых нарушений правил торговли и дисциплины.

Заведующая передала жалобы вышестоящему

ограничилось лишь выговором. Продавцов все больше раздражало поведение В. И. Никоновой. Тогда заведующая, боясь, что коллектив распадется, решила пойти на хитрость. Она имела в налоговой службе хорошего знакомого, поговорила с ним и решила устроить В. И. Никоновой «контрольную покупку». В назначенный день знакомый заведующей пришел в

магазин, притворившись человеком в нетрезвом состоянии, стал покупать у В. И.

Никоновой «что-нибудь на ужин. Заметив у посетителя крупные деньги, В. И. Никонова собрала ему хорошую корзину, не забыв внести в сумму и свою «накрутку» за обслуживание,

В ходе данной проверки был выявлен обсчет покупателя. Налоговая служба наложила штраф на предприятие и на продавца В. И. Никонову.

В связи с грубейшим нарушением В. И. Никонову освободили от занимаемой

должности, что вызвало положительную реакцию со стороны продавцов. Вместо В.И.Никоновой заведующая магазина решила сама принять на работу нового продавца. Как бы не ошибиться!

Код и наименование компетенции	Образовательный результат
ОПК 9.2: Принимает участие в командообразовании и развитии персонала	Обучающийся владеет методами командообразования и развития персонала
ПК 1.1: Организует работу исполнителей, находит и принимает управленческие решения в области организации работ по проекту и нормированию труда.	Обучающийся владеет методикой принятия управленческих решений в области организации работ по проекту и нормированию труда.
ПК 3.2: Обобщает научно-техническую информацию, отечественный и зарубежный опыт по тематике исследования	Обучающийся владеет Навыками сбора, анализа, хранения и переработки научно-технической информации
ПК 5.1: Обладает навыками анализа целесообразности и риска внедрения информационных технологий на предприятии	Обучающийся владеет навыками анализа целесообразности и риска внедрения информационных технологий на предприятии

### Кейс №3

Жанна Христордар только что получила университетскую степень бакалавра по направлению «Менеджмент» и сразу же включилась в работу компании своего отца. Ее отец Богдан Христордар являлся владельцем и президентом компании «Бутики Христордара». Компания владела сетью из 12 магазинов модной женской одежды в ряде крупных городов России. Компанию еще в конце перестройки основал дед Жанны. Связи и опыт деда, долгое время работавшего в сфере советской торговли, и последние 10 лет деятельности ее отца в области женской одежды, их умение покупать и продавать эту одежду превратили компанию из одного магазина в центре Москвы в достаточно большую сеть магазинов. Управленческий стиль Богдана Христордара, по сути, был продолжением стиля его отца. Оба получили образование при старой системе, один — торговое, а другой — политехническое. Богдан знал, что и как он делает. Он был горд тем, что был способен «держать руку на пульсе» всех деталей по покупке, рекламе и управлению магазинами. Каждый из менеджеров его магазинов, равно как и члены правления, встречались с ним каждые две недели в Москве. Между этими встречами Богдан тратил 2—3 дня каждой недели на посещение своих магазинов и работу с их менеджерами. Однако главной его заботой было то, как люди коммуницируют и как они смотивированы к работе. Он отмечал, что на заседаниях, которые он проводил, все его менеджеры и специалисты слушают его очень внимательно. Тем не менее от суждений, которые они делали» его начала беспокоить мысль: слышат ли они его или просто внимательно слушают. Как результат ряд его указаний точно не выполнялись магазинами. Он часто сам правил документацию и рекламные проспекты. В некоторых магазинах работники поговаривали о вступлении в профсоюз. Нередко приходилось слышать то, что ему совсем не нравилось. Так, ему стало известно, что многие работники компании, включая некоторых менеджеров, знают, что пытается делать его компания, и уверены, что они могли делать

дело лучше, если бы имели шанс говорить непосредственно с Богданом и его ближайшим окружением. Сам Богдан чувствовал, что многие его менеджеры, так же как и служащие магазинов, делали свою работу без каких-нибудь реальных усилий в творчестве, без изобретательности и энтузиазма. Его, кроме того, интересовало, почему некоторые его лучшие работники увольнялись и устраивались на работу к конкурентам.

Когда дочь пришла к нему, чтобы занять должность его специального помощника, он сказал: «Жанна, меня беспокоит происходящее в компании. Очевидно, что это проблема коммуникации и мотивации. Я знаю, что ты изучала менеджмент в университете. Я слышал, как ты говорила о проблемах барьеров и техники коммуникации. Ты называла имена Маслоу, Герцберга, Врума, МакКлелланда и других, кто много знает в области мотивации. Конечно, я сомневаюсь, что эти «психологи» знают достаточно много о бизнесе. Вместе с тем я знаю о мотивации людей то, что главное — деньги, хороший начальник и хорошие условия работы.

Может быть, ты знаешь что-то еще, что поможет мне? Я надеюсь на это. За твое обучение в университете я заплатил немало денег. Мне это недешево обошлось. Так что ты могла бы мне предложить?»

#### Кейс №4

Свой рабочий день генеральный директор фирмы Д.П. Васильев, как обычно, начал на полчаса раньше и прежде всего на лист бумаги набросал перечень всех дел, которыми предстоит сегодня заняться. В числе наиболее важных он подчеркнул работу по составлению плана о перспективах развития фирмы. Это давно не дает ему покоя, однако взяться за дело по-настоящему все некогда - отвлекали текущие дела. На столе уже несколько дней лежат папки с материалами, подготовленными соответствующими службами: перспективы научно-технического развития фирмы, анализ основных технико-экономических показателей, прогноз на будущий год и т.д. Материалы требуют тщательного изучения, а пока удавалось знакомиться с ними только урывками.

Первым делом надо провести оперативное совещание. Конец месяца и квартала. Васильева очень беспокоит финансовое положение фирмы и реализация продукции. Совещание с руководителями служб начато ровно в 9.00, проведено довольно четко, но закончить его удалось только к 11 часам.

К этому времени в приемной накопилось уже много посетителей. В их числе несколько представителей других фирм, предприятий. Кроме того, просил принять начальник финансовой службы (в связи с невозвращением кредитов юридическим лицам он хотел дать пояснения по замечаниям генерального директора и снять вопросы). Просили также принять: начальник кадровой службы, а также службы маркетинга по изменению ситуации на внешнем рынке из-за колебаний валюты США. "Что ему от меня надо, - подумал генеральный директор. - Он, кажется, не первый день уже ко мне прорывается. Есть ведь заместитель генерального директора по финансам". По следам одного из совещаний предстояло решить ряд вопросов с начальником службы безопасности.

Прием Васильев начал в 11.30. В первую очередь пригласил представителей других фирм. "Своим" назначил время в течение дня, заместителя генерального директора просил через секретаря позвонить позднее, если тот не найдет возможности решить свои вопросы с вице-президентом фирмы. Неожиданно приехал представитель коммерческого банка, в котором находится счет фирмы. Пришлось принять. Как оказалось, все его вопросы касались компетенции заместителя по финансам. Но, так уже было принято на фирме, сначала он должен был обратиться к генеральному директору. Из трех представителей других фирм только один действительно нуждался в приеме генерального директора. Вопросы других вполне могли решить его заместители. Однако один из представителей наотрез отказался рассматривать с кем-либо, кроме генерального директора, второй - остался не удовлетворен решением

заместителя и непременно требовал вмешательства "самого".

Лишь после обеда генеральный директор, наконец, смог приступить к работе над перспективным планом, но в это время позвонил главный бухгалтер фирмы. Дело оказалось значительно серьезнее, чем можно было предполагать. Под угрозой срыва была выплата заработной платы работникам. Банк, где находились финансовые средства фирмы, неожиданно обанкротился. Генеральный директор давно подозревал, что с этим банком не все благополучно.

Надо немедленно ехать в банк. Генеральный директор просит секретаря вызвать машину, но она напоминает, что сегодня в 16 у него прием посетителей по личным вопросам, а в 17.3 - совещание руководителей структурных подразделений. Что делать? Отменять прием посетителей по личным вопросам не хотелось бы. Помнится, в прошлый раз он переносил его на сегодня. Нарушать самим же заведенный порядок - значит подрывать уважение ко всякому порядку вообще.

Размышления генерального директора прерывает телефонный звонок из-за границы. Интересуются, почему до сих пор не отправлена продукция фирмы для реализации. Он так и не успел принять своего главного бухгалтера. Вопросы касаются интересов многих работников, понадобятся средства для выплаты заработной платы. Как это все будет организовано? Учтены ли психологические факторы? Каковы последствия невыплаты заработной платы?

Во всех этих вопросах необходимо досконально разобраться, еще раз взвесить и обсудить. Но где же взять время? Генеральный директор с тоской посмотрел на пухлую папку еще не разобранный корреспонденции, задумался: "Создается впечатление, что не я руковожу фирмой, а фирма мною. Я намечаю одни дела на день, а жизнь подсказывает другие. Можно ли навести в этом какой-то порядок?"

Службы заместителя генерального директора по коммерческим вопросам изучали, помнится, затраты рабочего времени руководителей нашей фирмы. Интересно было бы посмотреть результаты, тем более они здесь, в папке. Да, цифры весьма любопытные".

Оказывается, у генерального директора фирмы и у его заместителей рабочее время обычно складывается примерно следующим образом:

- подготовка решений перспективного характера - от 1-5% у руководителя, до 25% у отдельных замов, из них 93% - на проведение разного рода совещаний и 7% - на изучение и проработку материалов; составление (подготовка предложений) плана - 5% у себя и до 15% - у замов, корректировка и уточнение планов текущего года - от 3 до 4%;
- оперативная работа-от числе:

посещения

трудового

коллектива

изучение материалов - 2%, другие формы работы - остальное;

- решение кадровых вопросов - 5-6% рабочего времени, организационные проблемы управления - до 4%, другие вопросы - остальное время.

"А как складывается рабочий день у руководителей других фирм?-задумывается генеральный директор. Ведь мы работаем не хуже других. Правда, мой рабочий день длится иногда по 12 часов. Что ж, если так организован у меня мой труд, то надо заняться планированием своей работы".

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

#### Перечень вопросов к зачету (4 семестр)

1. Общие сведения о теории принятия решений.
2. Определение управленческого решения, его содержание.
3. Человеческий фактор в процессе принятия управленческого решения.
4. Классификация управленческих решений.

5. Характеристика индивидуального и группового принятия управленческого решения.
6. Алгоритм разработки и принятия управленческого решения.
7. Информационное обеспечение разработки решений.
8. Источники информации используемые менеджером при разработке решения.
9. Характеристика внутренней системы информации в организации.
10. Процесс моделирования управленческой ситуации.
11. Идентификация проблемы.
12. Характеристика методов диагностики проблем.
13. Выбор критерия принятия управленческого решения.
14. Определение и выбор альтернатив принятия управленческого решения.
15. Характеристика методов определения альтернатив.
16. Характеристика метода сценариев и метода "дерева решений".
17. Характеристика методов оценки и выбора альтернатив.
18. Характеристика методов реализации управленческих решений.
19. Проверка реализуемости альтернатив.
20. Процесс согласования и утверждения управленческого решения.
21. Определение понятий "модель" и "моделирование".
22. Характеристика этапов процесса моделирования.
23. Краткая характеристика моделей, используемых при принятии управленческого решения.
24. Характеристика эвристического метода обоснования управленческих решений в условиях неопределенности.
25. Возникновение конфликтных ситуаций в процессе принятия управленческих решений.
26. Причины возникновения конфликтов.
27. Понятие "качество управленческого решения".
28. Понятие "супероптимальное решение".
29. Основные субъективные и объективные ошибки менеджера при принятии управленческого решения.
30. Влияние внешней среды организации на принятие управленческого решения.
31. Управленческий цикл. Связь между временем управленческого цикла и выживаемости организации.
32. Характеристика экспертных методов принятия управленческого решения.
33. Характеристика неэкспертных методов принятия управленческого решения.
34. Характеристика методов принятия управленческого решения, основанных на творческом мышлении.
35. Характеристика методов моделирования при принятии управленческого решения
36. Опишите современные информационные технологии и корпоративные информационные сети, используемые при разработке управленческого решения
37. Качества, необходимые менеджеру в процессе принятия решений.
38. Влияние стиля руководства на принятие решений

#### **Перечень вопросов к экзамену (5 семестр)**

1. Как в организации реализуется административная ответственность?
2. Чем различаются дисциплинарная и материальная ответственность?
3. Каковы ограничения в использовании механизма иерархического контроля?
4. Как соотносятся понятия «эффективность управления» и «эффективность управленческого решения»?
5. Какими факторами определяется эффективность управленческого решения инновационной сфере?
6. В чем заключается сущность метода «затраты— прибыль»?
7. .Характеристика методов оценки эффективности управленческих решений.
8. .Процесс согласования управленческого решения
9. .Алгоритм разработки управленческих решений в инновационной сфере.
10. Характеристика кейс-метода.
11. Оценка эффективности управленческого решения в инновационной сфере.
12. Ответственность за выполнение управленческого решения.
13. Выбор критерия принятия управленческого решения.
14. Определение и выбор альтернатив принятия управленческого решения.
15. Характеристика методов определения альтернатив.
16. Характеристика метода сценариев и метода "дерева решений".
17. Характеристика методов оценки и выбора альтернатив.
18. Характеристика индивидуального и группового принятия управленческого решения.
19. Информационное обеспечение разработки решений.
20. Основные субъективные и объективные ошибки менеджера при принятии управленческого решения
21. Влияние внешней среды организации на принятие управленческого решения.
22. Управленческий цикл. Связь между временем управленческого цикла и выживаемости организации.
23. Как формируется система целей организации?
24. Охарактеризуйте стратегии адаптации к условиям среды.
25. .Использование моделирования при принятии управленческого решения.
26. Характеристика методов оценки эффективности управленческих решений.
27. Характеристика этапов процесса моделирования.
28. Типы неопределенностей.
29. Определение и виды риска, классификация,
30. Методы управления рисками

31. Алгоритм разработки управленческих решений в условиях риска и неопределенности.
32. Возникновение конфликтных ситуаций в процессе принятия управленческих решений.
33. Контроль в реализации управленческого решения.
34. Виды контроля в процессе реализации управленческого решения и методы контроля за исполнением управленческого решения.
35. Оценка эффективности управленческого решения.
36. Ответственность за выполнение управленческого решения.
37. Причины возникновения конфликтов.
38. Каковы пути снижения рисков при принятия управленческого решения?
39. Опишите методы оценки рисков.
40. Критерий Гурвича – как компромиссный способ принятия решений
41. Платежные матрицы. Верхняя и нижняя цена игры
42. Принципы минимакса и максимина
43. Модель Леонтьева многоотраслевой экономики
44. Динамическая модель расширяющейся экономики Неймана
45. Обратная связь в процессе принятия решений, необходимость и способы реализации.
46. Качества, необходимые менеджеру в процессе принятия решений. Влияние стиля руководства на принятие решений
47. Охарактеризуйте форсайт-технологии.
48. Система целей: основные понятия и методы анализа
49. Система ценностей: основные понятия и методы анализа
50. Мотивация в процессе принятия управленческих решений

### **Темы курсовых работ:**

**Тема 1.** Разработка и принятие управленческих решений по лучшему использованию производственных фондов и выбору пути технического развития предприятия.

**Тема 2.** Классификации управленческих решений. Модели разработки управленческих решений.

**Тема 3.** Разработка управленческого решения по повышению качества продукции предприятия.

*Тема 4. Технологии разработки и реализации управленческих решений в организации.*

**Тема 5.** Организационные основы подготовки и реализации управленческих решений

**Тема 6.** Роль человеческого фактора в процессе подготовки управленческих решений

**Тема 7.** Особенности разработки управленческих решений в условиях неопределенности и рисков

**Тема 8.** Управленческие риски при подготовке и реализации управленческих решений

*Тема 9. Модели и методы подготовки управленческих решений*

**Тема 10.** Контроль и ответственность руководителя за управленческое решение

**Тема 11.** Качество и эффективность управленческих решений в коммерческой организации

**Тема 12.** Современные программные и технические средства в процессе подготовки управленческих решений.

**Тема 13.** Учет рисков при разработке управленческих решений.

**Тема 14.** Влияние личности руководителя на процесс разработки управленческих решений.

**Тема 15.** Влияние внешней среды и конкурентного окружения на процесс разработки и реализации управленческих решений.

**Тема 16.** Экологическая ответственность руководителя при разработке управленческих решений при внедрении новых технологий.

**Тема 17.** Особенности принятия решений в системе государственного и муниципального управления.

**Тема 18.** Особенности принятия решений в коммерческих организациях.

## **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 зачету

**«Зачтено»** - обучающийся демонстрирует знание основных разделов программы изучаемого курса (его базовых понятий и фундаментальных проблем), необходимые умения и навыки, способность применять полученные знания для решения заданий практического характера, не допускает фактических ошибок при ответе, достаточно последовательно и логично излагает теоретический материал, допуская лишь незначительные нарушения последовательности изложения и некоторые неточности.

**«Не зачтено»** - выставляется в том случае, когда обучающийся демонстрирует фрагментарные знания основных разделов программы изучаемого курса (его базовых понятий и фундаментальных проблем). У него слабо выражена способность к самостоятельному аналитическому мышлению, имеются затруднения в изложении материала, отсутствуют необходимые умения и навыки. Он допускает грубые ошибки и незнание терминологии, не способен ответить на дополнительные вопросы, знание которых необходимо для получения положительной оценки.

## Критерии формирования оценок по экзамену

**«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 подкрепляется 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.

### **Критерии формирования оценок по написанию и защите курсовой работы**

**«Отлично» (5 баллов)** – получают обучающиеся, оформившие курсовую работу в соответствии с предъявляемыми требованиями, в которой отражены все необходимые результаты проведенного анализа, сделаны обобщающие выводы и предложены рекомендации в соответствии с тематикой курсовой работы, а также грамотно и исчерпывающе ответившие на все встречные вопросы преподавателя.

**«Хорошо» (4 балла)** – получают обучающиеся, оформившие курсовую работу в соответствии с предъявляемыми требованиями, в которой отражены все необходимые результаты проведенного анализа, сделаны обобщающие выводы и предложены рекомендации в соответствии с тематикой курсовой работы. При этом при ответах на вопросы преподавателя обучающийся допустил не более двух ошибок.

**«Удовлетворительно» (3 балла)** – получают обучающиеся, оформившие курсовую работу в соответствии с предъявляемыми требованиями. При этом при ответах на вопросы преподавателя обучающийся допустил более трёх ошибок.

**«Неудовлетворительно» (0 баллов)** – ставится за курсовую работу, если число ошибок и недочетов превысило удовлетворительный уровень компетенции.

Экспертный лист  
оценочных материалов для проведения промежуточной аттестации по  
дисциплине «**Методы принятия управленческих решений на транспорте**»  
по направлению подготовки/специальности  
**27.03.05 Инноватика**  
шифр и наименование направления подготовки/специальности

**Управление инновациями**  
профиль / специализация

**Бакалавр**  
квалификация выпускника

1. Формальное оценивание			
Показатели	Присутствуют		Отсутствуют
Наличие обязательных структурных элементов:			
– титульный лист	+		
– пояснительная записка	+		
– типовые оценочные материалы	+		
– методические материалы, определяющие процедуру и критерии оценивания	+		
Содержательное оценивание			
Показатели	Соответствует	Соответствует частично	Не соответствует
Соответствие требованиям ФГОС ВО к результатам освоения программы	+		
Соответствие требованиям ОПОП ВО к результатам освоения программы	+		
Ориентация на требования к трудовым функциям ПС (при наличии утвержденного ПС)	+		
Соответствует формируемым компетенциям	+		

Заключение: ФОС рекомендуется/ не рекомендуется к внедрению; обеспечивает/ не обеспечивает объективность и достоверность результатов при проведении оценивания результатов обучения; критерии и показатели оценивания компетенций, шкалы оценивания обеспечивают/ не обеспечивают проведение всесторонней оценки результатов обучения.

МП Эксперт:

доцент кафедры менеджмента организации Оренбургского филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, к.э.н., доцент

  
(подпись)

/ Лабужская Т.И.