

Кафедра

Управления

Б1.О.09

ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ (СРЕДСТВА)

Учебная дисциплина

Разработка управленческих решений

По направлению подготовки

38.04.02 «Менеджмент»

Профиль (программа
магистратуры)

«Управление проектом»

Форма обучения

Очная

Оценочные материалы (средства) дисциплины рассмотрены (актуализированы) и утверждены на заседании кафедры

Протокол заседания № 10 от « 15 » мая 2026 г.

Заведующий кафедрой Никитина Наталья Викторовна

ОГЛАВЛЕНИЕ

1. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ И ЭТАПЫ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ В ПРОЦЕССЕ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ.....	
2. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ (СРЕДСТВА) ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩИХ ФОРМИРОВАНИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ В ПРОЦЕССЕ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ.....	
3. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ (СРЕДСТВА) ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ.....	
4. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ.....	
5. ДИАГНОСТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ УРОВЕНЬ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ.....	
6. ЛИСТ СОГЛАСОВАНИЯ.....	

1. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ И ЭТАПЫ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ В ПРОЦЕССЕ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Оценочные материалы (средства) сформированы в соответствии с ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент», утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от «12» августа 2020 г. № 952.. В соответствии с матрицей компетенций основной профессиональной образовательной программы «Управление проектом» в процессе обучения по дисциплине «Разработка управленческих решений» происходит формирование закрепленных за дисциплиной компетенций обучающихся. Оценка сформированности компетенций на каждом этапе обучения происходит через оценку планируемых результатов обучения по дисциплине (знаний, умений, навыков).

Результаты освоения образовательной программы (компетенции)	Индикаторы достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине	Этапы формирования компетенции (семестры, темы)	Оценочные средства
ОПК-3 Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность и социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды.	ОПК-3.2 Разрабатывает и принимает обоснованные организационно-управленческие решения, с учетом их социальной значимости, обеспечивает реализацию и оценивает последствия.	Знать: основные подходы к разработке решения организационно-управленческого характера, в том числе в нестандартных ситуациях; Уметь: осуществлять объективную оценку множества альтернативных вариантов решения с учетом их социальной значимости; оценивать возможности и последствия, нести ответственность за принятые решения;	Семестр 2 Тема 1. Основные концепции, принципы и парадигмы принятия управленческого решения. Тема 2. Технологические аспекты разработки и принятия управленческого решения. Тема 3. Модели и методы, используемые при принятии управленческого решения. Тема 4. Организация и контроль исполнения управленческих решений,	Темы 1, 2, 4 Устный опрос Тема 2,4 Проверка практической работы Тема 3 Участие в семинаре-дискуссии Экзамен

		Владеть: навыками разработки организационн о управленчески х решений и оценки эффективности принятых решений.	система ответственност и	
--	--	--	--------------------------------	--

2. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ (СРЕДСТВА) ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩИХ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ В ПРОЦЕССЕ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Практическая работа

Тема 2 «Технологические аспекты разработки и принятия управленческого решения»

Ситуация1. Предприятие N в последнее время испытывает трудности с реализацией продукции. Холодильники, выпускаемые предприятием, по техническим характеристикам и диапазону функций уступают зарубежным машинам того же класса, поступающим на тот же рынок. Новая модель, предложенная отделом главного конструктора, более конкурентоспособна. Однако для освоения ее массового производства требуется реконструкция, модернизация или приобретение нового оборудования. Сумма необходимых капиталовложений и предлагаемые условия кредита (собственных финансовых ресурсов у предприятия нет) обуславливают срок окупаемости через три года при условии запуска новой модели в производство через год.

На совещании у директора завода было высказано мнение, что за этот срок завод успеет обанкротиться. При нынешнем темпе сокращения продаж не хватит денег не только на расчеты по кредиту, но и на выплату заработной платы. В качестве альтернативы предлагалось вкладывать средства в улучшение внешнего вида изделий, расширение рекламы и освоение новых географических рыночных ниш. В то же время обращалось внимание на наличие резервов. Предлагалось за счет организационных мероприятий, не требующих капитальных затрат, повысить производительность, снизить себестоимость изделий и таким образом получить возможность установить конкурентные цены. А в случае роста продаж за счет снижения цен увеличить объем выпуска продукции.

Задание 1. Не углубляясь в подробный анализ и расчеты, поскольку дополнительной информации и данных для этого нет, выполните **первый шаг технологии принятия решения:**

- определите проблему, сформулируйте цель, поставьте несколько задач, проранжируйте их по очередности решения;
- определите, какую информацию необходимо еще собрать для решения задачи;
- определите требования к данному решению и проранжируйте их в порядке убывания степени важности;

- подумайте, какой количественный критерий будет использоваться для определения достижения поставленной цели.

Работу выполнить в текстовом редакторе Word, оформить титульный лист к работе.

Задание 2. Исследователи утверждают, что ясность стиля принятия решения может экономить организации до 20–30% времени. Рассмотрите предлагаемые модели. Опишите ситуации, в которых они применяются (могут быть применены), выберите предпочтительные для себя. Сформулируйте собственное видение целесообразного индивидуального стиля принятия решения.

Модели:

1. Приказы не обсуждают.
2. Приказы нужно аргументировать.
3. Приказы «обкатывают» на подчиненных.
4. Руководство заинтересовано в совете подчиненных.
5. Мы вместе принимаем решения.

Тема 4. Организация и контроль исполнения управленческих решений, система ответственности

Ситуация1. Закрытое акционерное общество «Саунт» работает на рынке 5 лет. Занимается поставкой автозапчастей на российский рынок. За это время успело зарекомендовать себя. Сложилась следующая ситуация: на рынке появилась конкурирующая фирма. Автозапчасти данной фирмы стоят в 1,5 раза дешевле, чем у фирмы «Саунт». Что в данной неблагоприятной управленческой ситуации делать фирме «Саунт»?

Задание 1 . Попробуйте решить данную проблему. Какие действия должна предпринять данная фирма? Какую информацию ЗАО «Саунт» будет использовать для решения данной проблемы? Почему необходимо для получения лучшего результата использовать как качественную, так и количественную информацию? Примите управленческое решение. Подумайте, как принятое вами решение отразится на деятельности организации в целом и на сотрудниках данной фирмы. От каких факторов в данном случае будет зависеть качество и эффективность управленческого решения? Каково в данной ситуации будет влияние личностных оценок руководителя, среды принятия решения, информационных ограничений, поведенческих ограничений на процесс принятия управленческих решений? Какова будет ответственность в случае принятия неверного, непродуманного, необоснованного управленческого решения?

Критерии оценивания практических работ

оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если в работе зафиксированы логичные и понятные ответы на все вопросы; там, где необходимо, присутствуют поясняющие схемы; у схем есть объясняющий текст, название; соблюдены правила оформления работы.

оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если ответы на вопросы зафиксированы недостаточно полно и понятно; в изображённых схемах есть недочёты; пропущен один вопрос; правила оформления работы соблюдены.

оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если работа сделана «на отвяжись»; ответы зафиксированы не на все вопросы; схем не хватает или в их изображении есть нелогичность, ошибки; работа оформлена не совсем верно и корректно.

оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, если работа не сдана; работа списана у других студентов; в ответах на вопросы нет логики; схем мало, они с ошибками или схем нет совсем.

Примерные темы к проведению семинара-дискуссии

Тема 3. Модели и методы, используемые при принятии управленческого решения

1. Модели разработки и принятия управленческих решений.
2. Методика построения сценариев при разработке управленческого решения
3. Целевая ориентация управленческих решений.
4. Организационные методы разработки управленческих решений
5. Сущность метода анализа альтернатив действий.
6. Организация разработки и выполнения управленческих решений.
7. Модели принятия управленческих решений в бизнесе
8. Моделирование процесса принятия решений в рамках управления.
9. Модель вывода нового продукта на рынок.
10. Модели принятия управленческих решений при выборе местоположения деятельности
11. Специфика применения программно-целевого и генетического подходов к разработке и принятию решений.
12. «Дерево проблем», «дерево целей и задач», «дерево решений», «профиль причин» и структурная диаграмма
13. Организационные методы уменьшения неопределенностей
14. Эффект финансового рычага, как фактор принятия управленческого решения.
15. Понятие эффективности решений.

Критерии оценивая выступления на семинаре-дискуссии:

оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если он выступил развернуто с одной или несколькими темами, ответил на заданные вопросы, активно дополнял выступления других обучающихся или задавал им дополнительные вопросы;

оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если он выступил развернуто с одной темой, ответил на один из заданных вопросов или ответил кратко на ряд вопросов;

оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если он кратко выступил с одной темой, ответил на один из задаваемых вопросов или просто дополнял ответы других обучающихся, задавал им дополнительные вопросы;

оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, если он не смог ответить правильно на заданный вопрос, либо не отвечал на вопросы и не участвовал в их обсуждении.

Примерные вопросы к устному опросу

Тема 1. Основные концепции, принципы и парадигмы управленческих решений

1. Логика взаимосвязи концепций и принципов.
2. Парадигмы «эмоциональных» и «рациональных» решений.
3. Требования, предъявляемые к управленческим решениям.
4. Процесс управления и управленческие решения.
5. Основные направления в исследовании процесса принятия решений.
6. Методологические основы формирования решений.
7. Проблема рациональности.

- 8.Решение – это ситуация выбора.
- 9.Факторы значимости проблемы выбора.
10. Типология управленческих решений.
- 11.Условия и факторы качества управленческих решений.

Тема 2. Технологические аспекты разработки и принятия управленческого решения

- 1.Технология и модели процесса разработки управленческих решений.
2. Организация процесса разработки управленческого решения.
- 3.Целевая ориентация управленческих решений.
- 4.Топологические методы в технологии разработки управленческих решений.
- 5.Этапы стандартного процесса принятия решения.
- 6.Анализ возникшей ситуации и выявление проблемы.
- 7.Формулировка проблемы, постановка целей.
- 8.Определение критериев.
- 9.Разработка альтернатив.
- 10.Сравнение альтернатив.
11. Анализ альтернатив управленческих решений.
- 12.Выбор лучшего решения.

Тема 4. Организация и контроль исполнения управленческих решений, система ответственности

- 1.Разработка и анализ альтернатив действий.
2. Стратегия ответных действий. Дерево решений (вариантов).
- 3.Организация и контроль выполнения управленческих решений.
- 4.Контроль эффективности управленческих решений.
5. Система ответственности за управленческие решения
6. Оценка эффективности управленческих решений.
7. Эффективность разработки решения,
8. Эффективность реализации управленческих решений.
9. Классификация эффективности управленческих решений

Критерии оценивая устного ответа:

оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если он ответил развернуто на два заданных вопроса аргументированно ответил на дополнительные вопросы;

оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если он ответил развернуто на один из заданных вопросов или ответил кратко на ряд вопросов;

оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если он кратко ответил на один из задаваемых вопросов и частично ответил на дополнительные;

оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, если он не смог ответить правильно на заданный вопрос, и не отвечал на дополнительные вопросы.

3. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ (СРЕДСТВА) ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

ОЦЕНКА ЗНАНИЙ ОБУЧАЮЩИХСЯ НА ЭКЗАМЕНЕ

Список вопросов для подготовки к экзамену

ОПК-3 Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность и социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс- культурной) и динамичной среды.

ОПК-3.2 Разрабатывает и принимает обоснованные организационно- управленческие решения, с учетом их социальной значимости, обеспечивает реализацию и оценивает последствия.

Обучающийся знает: основные подходы к разработке решения организационно- управленческого характера, в том числе в нестандартных ситуациях;

1. Понятие и структура управленческого решения.
2. Сущность, свойства и содержание управленческого решения.
3. Типология управленческих решений.
4. Требования к подготовке и реализации управленческих решений.
5. Формы подготовки и реализации управленческих решений.
6. Теория принятия решений.
7. Экономическая, организационная, социальная, правовая и технологическая сущность управленческих решений.
8. Управление как цикл последовательных решений.
9. Основные этапы процесса разработки и принятия управленческих решений..
10. Алгоритмы принятия управленческих решений и их специфика.
11. Процесс принятия решений. Основные этапы процесса разработки управленческих решений.
12. Функции решения в методологии и организации процесса управления.
13. Организация процесса разработки управленческого решения.
14. Рациональность и принятие решения. Этапы рационального решения проблем.
15. Формулирование и исследование проблемы.
16. Системный подход в технологии и организации процесса разработки управленческих решений.
17. Технология решения проблем. Регламентная технология.
18. Программно-целевая технология. Инициативно-целевая технология. Карты решения.
19. Роль и место информации при принятии решений. Обратная связь в процессе рационального решения проблем.
20. Понятие и классификация методов разработки управленческих решений.
21. Методы ситуационного анализа: кейс-метод, «мозговая атака»
22. Анкетирование, факторный анализ, многомерное шкалирование.
23. Методы моделирования: теория игр, теория массового обслуживания, модель управления запасами, имитационное моделирование, линейное программирование, IDEF – моделирование, экономический анализ.
24. Методы многокритериальной оценки, экспертные методы, фактографические методы, комбинированные методы.
25. Требования, предъявляемые к качеству и содержанию управленческого решения.
26. Характеристики индивидуального и группового принятия управленческих решений.
27. Правила принятия коллективного решения.
28. Основные этапы процесса разработки управленческих решений.
29. Контроль реализации управленческих решений.

30. Организация исполнения принятых управленческих решений
31. Факторы, влияющие на разработку, принятие и осуществление управленческих решений.
32. Социально-психологические аспекты принятия и реализации управленческих решений.
33. Особенности принятия управленческих решений в различных областях экономики.
34. Качество и эффективность управленческих решений.
35. Учет социально-психологических последствий принятия управленческих решений
36. Социальная ответственность менеджера.
37. Разработка и выбор управленческих решений в условиях неопределенности и риска.

ОЦЕНКА УМЕНИЙ И НАВЫКОВ ОБУЧАЮЩИХСЯ НА ЭКЗАМЕНЕ

ОПК-3 Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность и социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс- культурной) и динамичной среды.

ОПК-3.2 Разрабатывает и принимает обоснованные организационно- управленческие решения, с учетом их социальной значимости, обеспечивает реализацию и оценивает последствия.

Обучающийся умеет: осуществлять объективную оценку множества альтернативных вариантов решения с учетом их социальной значимости; **оценивать возможности и последствия, нести ответственность за принятые решения;**

Обучающийся владеет: навыками разработки организационно управленческих решений и оценки эффективности принятых решений.

Оценка достижения обучающимся запланированного результата обучения осуществляется по результатам выполнения практических заданий, устного опроса и проведенного семинара-дискуссии, в которых ему необходимо продемонстрировать способность разработки организационно управленческих решений и оценки эффективности принятых решений.

4. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

ПРОЦЕДУРА ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

Для оценки результатов обучения по дисциплине учебным планом предусмотрен экзамен, проводимый в форме устного ответа на теоретический вопрос. При выставлении итоговой оценки по дисциплине учитываются результаты текущего контроля, отражающего сформированность практических умений и навыков обучающегося. Во время обучения обучающиеся участвуют в разных мероприятиях текущего контроля: выполняют практические работы, отвечают на устные вопросы и участвуют в семинаре-дискуссии.

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ

Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня освоения компетенций)	Критерии оценивания результатов обучения				
	1	2	3	4	5
ОПК-3 Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность и социальную значимость, обеспечивать					

Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня освоения компетенций)	Критерии оценивания результатов обучения				
	1	2	3	4	5
их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс- культурной) и динамичной среды ОПК-3.2 Разрабатывает и принимает обоснованные организационно- управленческие решения, с учетом их социальной значимости, обеспечивает реализацию и оценивает последствия.					
Знать: основные подходы к разработке решения организационно управленческого характера, в том числе в нестандартных ситуациях;	Не знает	Фрагментарные знания основных подходов к разработке решения организационно управленческого характера, в том числе в нестандартных ситуациях;	Общие, но не структурированные знания основных подходов к разработке решения организационно управленческого характера, в том числе в нестандартных ситуациях;	Сформированное, но содержащее отдельные пробелы знание основных подходов к разработке решения организационно управленческого характера, в том числе в нестандартных ситуациях;	Сформированное систематизированное прочное знание основных подходов к разработке решения организационно управленческого характера, в том числе в нестандартных ситуациях;
Уметь: осуществлять объективную оценку множества альтернативных вариантов решения с учетом их социальной значимости; оценивать возможности и последствия, нести ответственность за принятые решения;	Не умеет	Частично освоенное умение осуществлять объективную оценку множества альтернативных вариантов решения с учетом их социальной значимости; оценивать возможности и последствия, нести ответственность за принятые решения;	В целом освоенное, но не подкрепляемое знаниями и самостоятельностью умение осуществлять объективную оценку множества альтернативных вариантов решения с учетом их социальной значимости; оценивать возможности и последствия, нести ответственность за принятые решения;	В целом сформированное и самостоятельно реализуемое, но не всегда интеллектуально обоснованное умение осуществлять объективную оценку множества альтернативных вариантов решения с учетом их социальной значимости; оценивать возможности и последствия, нести ответственность за принятые решения;	Успешно сформированные, самостоятельно и осознанно реализуемое умение осуществлять объективную оценку множества альтернативных вариантов решения с учетом их социальной значимости; оценивать возможности и последствия, нести ответственность за принятые решения;
Владеть: навыками разработки организацион	Не владеет	Фрагментарно сформированные навыки владения	В целом сформированные, но реализуемые на элементарном	Сформированные, но не устойчивые в сложных ситуациях навыки	Успешно сформированные, устойчивые, технологически

Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня освоения компетенций)	Критерии оценивания результатов обучения				
	1	2	3	4	5
но управленческих решений и оценки эффективности принятых решений.		разработки организационно управленческих решений и оценки эффективности принятых решений.	уровне навыки владения разработки организационно управленческих решений и оценки эффективности принятых решений	владения разработки организационно управленческих решений и оценки эффективности принятых решений.	грамотно реализуемые навыки владения разработки организационно управленческих решений и оценки эффективности принятых решений.

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

При выставлении итоговой оценки за дисциплину необходимо учитывать результаты текущего контроля и критерии оценивания сформированности компетенций.

Оценка **«отлично»** выставляется обучающемуся, если:

- при ответе на теоретический вопрос были продемонстрированы глубокие, систематизированные и прочные знания (в соответствии с критериями сформированности компетенций), умения логично и обоснованно излагать материал, быстро ориентироваться в дополнительных вопросах и давать полные ответы;
обучающийся участвовал во всех видах текущего контроля и получал по ним максимальные баллы (допустимо единичная отметка «хорошо»); Все вышеперечисленное говорит о сформированности запланированных компетенций.

Оценка **«хорошо»** выставляется обучающемуся, если:

- при ответе на теоретический вопрос было продемонстрировано хорошее, но недостаточно полное изложение материала, с отдельными пробелами в знаниях (возможно, незначительными неточностями в употреблении терминов), логичное изложение материала, но недостаточно быстрая ориентация в нем при ответе на дополнительные вопросы;
обучающийся участвовал во всех видах текущего контроля и получал по ним в основном отметки «хорошо». Все вышеперечисленное говорит о сформированности запланированных компетенций.

Оценка **«удовлетворительно»** выставляется обучающемуся, если:

- при ответе на теоретический вопрос было продемонстрировано поверхностное владение материалом и фрагментарные знания, отсутствие стройного и логично выстроенного ответа, затруднение в употреблении терминов и приведении примеров, плохая ориентация в материале при ответе на дополнительные вопросы;

обучающийся участвовал не во всех мероприятиях текущего контроля (публично не выступал с докладом или эссе), сдавал работы с нарушением сроков и получал по ним в основном удовлетворительные отметки; Все вышеперечисленное говорит о частичной сформированности запланированных компетенций.

Оценка «**неудовлетворительно**» выставляется обучающемуся, если:

- при ответе на теоретический вопрос было продемонстрировано незнание значительного объема материала, «фрагментарность имеющихся знаний, отсутствие стройного и логично выстроенного ответа, затруднение в употреблении терминов и приведении примеров, неумение выделить главное, сделать выводы и обобщения, неспособность отвечать на дополнительные вопросы;
- обучающийся сдавал работы текущего контроля почти всегда с нарушением сроков и получал по ним удовлетворительные отметки. Все вышеперечисленное говорит о несформированности запланированных компетенций.

5. ДИАГНОСТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ УРОВЕНЬ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ

Компетенция ОПК-3 Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность и социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды

Обучающийся знает основные подходы к разработке решения организационно управленческого характера, в том числе, в нестандартных ситуациях;

Обучающийся умеет осуществлять объективную оценку множества альтернативных вариантов решения с учетом их социальной значимости; оценивать возможности и последствия, нести ответственность за принятые решения;

Обучающийся владеет навыками разработки организационно управленческих решений и оценки эффективности принятых решений.

ЗАДАНИЯ ЗАКРЫТОГО ТИПА

Задание 1. Какой подход подразумевает анализ факторов внешней среды, включая политические, экономические, социальные, технологические и экологические аспекты?

- a) Стратегический подход
- b) Функциональный подход
- c) Системный подход
- d) Коммуникативный подход

Ответ: a)

Задание 2. Какой подход к разработке решений подчеркивает важность взаимодействия частей организации для достижения общей цели?

- a) Процессный подход
- b) Коммуникативный подход
- c) Функциональный подход
- d) Конструктивный подход

Ответ: a)

Задание 3. Какой из нижеперечисленных подходов к разработке решений уделяет особое внимание обучению и развитию сотрудников?

- a) Конструктивный подход
- b) Социально-психологический подход
- c) Коммуникативный подход
- d) Системный подход

Ответ: b)

Задание 4. Какой подход к решению организационно-управленческих вопросов подразумевает учет специфики культуры организации?

- a) Антропологический подход
- b) Функциональный подход
- c) Коммуникативный подход
- d) Стратегический подход

Ответ: a)

Задание 5. Вопрос: Какой подход к управлению организацией ориентирован на повышение эффективности рабочих процессов?

- a) Процессный подход
- b) Системный подход
- c) Стратегический подход
- d) Функциональный подход

Ответ: a)

Задание 6. Какой из нижеперечисленных подходов подчеркивает важность взаимодействия с внешней средой при разработке решений?

- a) Системный подход
- b) Функциональный подход
- c) Коммуникативный подход
- d) Стратегический подход

Ответ: a)

Задание 7. Какой подход ставит в центр управленческих решений потребности и интересы заинтересованных сторон?

- a) Коммуникативный подход
- b) Социально-психологический подход
- c) Антропологический подход
- d) Конструктивный подход

Ответ: a)

Задание 8. Вопрос: Какой подход к управлению организацией акцентирует внимание на развитии лидерских качеств и навыков?

- a) Социально-психологический подход
- b) Стратегический подход
- c) Функциональный подход
- d) Коммуникативный подход

Ответ: a)

Задание 10. Вопрос: Какой подход к разработке решений организационного характера ориентирован на поиск компромиссных решений и учет интересов всех сторон?

- a) Конструктивный подход
- b) Системный подход

с) Антропологический подход

д) Функциональный подход

Ответ: а)

Задание 11. Вопрос: Какой из нижеперечисленных подходов к управлению организационными решениями уделяет внимание внутренней структуре организации и ее функциональным возможностям?

а) Функциональный подход

б) Стратегический подход

с) Процессный подход

д) Системный подход

Ответ: а)

ЗАДАНИЯ ОТКРЫТОГО ТИПА

Задание 1. Скажите, что является примером управленческого решения в области 1) стратегического планирования, 2) управление человеческими ресурсами; 3) формирование системы управления компании. Управленческим называется решение, принятое в социальной системе и направленное на:

- стратегическое планирование;
- управление управленческой деятельностью;
- управление человеческими ресурсами;
- управление производственной и обслуживающей деятельностью;
- формирование системы управления компании (методология, структура, процесс, механизм);
- управленческое консультирование;

Ответ

1) Конституция страны. 2) Организация новой службы управления персоналом. 3) Организация в компании отдела стратегического развития и подчинённость его непосредственно президенту.

Задание 2. Ваша компания столкнулась с проблемой увеличения текучести кадров. Какие меры вы считаете необходимо предпринять для оценки эффективности принятых решений?

Ответ: Для оценки эффективности принятых решений по уменьшению текучести кадров необходимо провести анализ показателей текучести кадров до и после внедрения мероприятий, а также провести опрос сотрудников для выявления изменений в их удовлетворенности работой.

Задание 3. Необходимо разработать и принять решение о закрытии производства, но учитывая его социальное значение и последствия для работников и местного сообщества. Какие действия необходимо провести?

Ответ: Для решения этой задачи необходимо провести детальный анализ влияния закрытия производства на рабочие места, экономику города и региона, социальную сферу, а также разработать план мероприятий по минимизации негативных последствий.

Задание 4. В цехе сборки простых шариковых ручек компании «Карандаш» работает бригада из 20 женщин. Они сидят вдоль конвейера, по которому движутся комплектующие детали ручек. Заработная плата работницы определяется стоимостью операции, умноженной на число собранных ручек и деленной на число работниц. Количество собранных каждой работницей

ручек определяется многими факторами, в среднем разброс составлял $\pm 12\%$.

Производительность труда бригады равнялась 75% от расчетной даже при замене самых медлительных работников. Руководители компании решили, что 25%-ное недовыполнение — это серьезная проблема. Какое решение необходимо принять руководству?

Ответ

Для решения этой задачи необходимо принять решение об усилении мотивации к труду — необходимо ввести индивидуальный учет собранных ручек путем установки простых электронных счетчиков. Производительность труда довольно быстро вырастет. При этом отношения между работниками заметно улучшатся.

Задание 5. В компании в отдел ремонта компьютеров, состоящий из 12 человек, приняли на работу первоклассного специалиста. На третий день работники заявили начальнику отдела, что работать с «новичком» они не могут, так как он замкнут и недружелюбен по отношению к ним. Руководитель решил не придавать этой проблеме большого значения в течение недели, полагая, что отношения наладятся в общей работе сами по себе. Как Вы считаете это правильное решение?

Ответ

В данном примере опытный руководитель, профессионально проанализировав проблему, правильно принял решение о невмешательстве в работу сотрудников отдела.

Задание 6. Ваша компания планирует внедрить новую систему управления проектами. Как вы будете оценивать социальную значимость этого решения?

Ответ: Для оценки социальной значимости внедрения новой системы управления проектами необходимо провести анализ влияния этого решения на трудовые отношения, уровень удовлетворенности сотрудников работой и возможные изменения в рабочих процессах.

Задание 7. В зависимости от условий разработки и реализации управленческих решений могут использоваться различные формы разработки: указ, закон, приказ, распоряжение, акт, протокол, инструкция, план. Сопоставьте правильность формы и содержания решений.

1	Указ		решение высшей государственной власти, носящее общеобязательный и непреложный характер
2	Закон		имеет силу закона, решение, носящее методический, технологический характер и реализуется в форме наставления или разъяснения.
3	Акт		решение руководителя, облеченного властью в организации или крупном ее подразделении.
4	Приказ (письменный или устный)		решение широкого круга государственных и общественных организаций
5	Распоряжение		решение об отражении каких-либо событий, обстоятельств, правил. функциями.
6	Протокол		решение руководителя, не наделенного административными
7	Инструкция		решение, отражающее цели и конкретные задачи деятельности, средства, методы и время их реализации.
8	План		решение, устанавливающее порядок и способ выполнения каких-либо действий.

Ответ

1	Указ	1	имеет силу закона, решение, носящее методический, технологический характер и реализуется в форме наставления или разъяснения.
2	Закон	2	решение высшей государственной власти, носящее общеобязательный и непреложный характер
3	Акт	3	решение широкого круга государственных и общественных организаций
4	Приказ (письменный или устный)	4	решение руководителя, облеченного властью в организации или крупном ее подразделении.
5	Распоряжение	5	решение руководителя, не наделенного административными функциями.
6	Протокол	6	решение об отражении каких-либо событий, обстоятельств, правил.
7	Инструкция	7	решение, устанавливающее порядок и способ выполнения каких-либо действий.
8	План	8	решение, отражающее цели и конкретные задачи деятельности, средства, методы и время их реализации.

Задание 8 Формы реализации управленческих решений — разъяснение, принуждение, предписание, убеждение, наставление, сообщение, проходит в форме деловой беседы — специально организованной руководителем встреча с подчиненным, группой подчиненных или приглашенными специалистами для обмена мнениями по заранее оговоренной теме, актуальной для компании. Опишите различия форм реализации управленческих решений?

Ответ

Разъяснение — деловая беседа, проводимая руководителем с целью объяснить, сделать более понятным суть и содержание управленческого решения;

Принуждение — деловая беседа, проводимая руководителем с целью осознанно заставить работника выполнить управленческое решение путем угроз;

Убеждение — деловая беседа, проводимая руководителем с целью добиться у подчиненного требуемых прочных взглядов или понятий по содержанию управленческого решения для его выполнения;

Наставление — деловая беседа, проводимая руководителем с целью научить, передать опыт для успешного выполнения управленческого решения;

Сообщение — деловая беседа, проводимая руководителем с целью передачи дополнительной информации, необходимой для выполнения управленческого решения;

Задание 9. Директор магазина «Сапожок» желает установить для персонала субботу и воскресенье рабочими днями, а выходные дни сделать плавающими. В воскресные дни, по его сведениям, больше покупателей ходит по магазинам. Какую форму разработки и реализации управленческого решения лучше выбрать?

Ответ

Исходя из определений форм разработки управленческого решения, решение может быть разработано только в форме приказа.

Задание 10. Эффективность управленческих решений – это ресурсная результативность, полученная по итогам разработки и реализации управленческих решений. В качестве ресурсов могут быть финансы, материалы, персонал. Определите правильность сопоставления виду эффективности управленческих решений и его содержания.

1	Организационная эффективность		характеризует соотношение эффекта, полученного в результате реализации конкретного управленческого решения и затрат на его разработку и реализацию
2	Экономическая эффективность		характеризует процесс достижения целей функционирования и развития организации.
3	Социальная эффективность		рассматривается как достижение определенных результатов в развитии используемой техники и технологии (в том числе соответствие отраслевому, национальному или мировому технологическому уровню производства или его превышение).
4	Технологическая эффективность		рассматривается как соответствие различных видов деятельности организации интересам сотрудников и других групп заинтересованных лиц (акционеров, потребителей, поставщиков, местного сообщества и т.д.).
5	Психологическая эффективность		оценивается степенью соответствия решения правовым нормам и правилам внутреннего распорядка и трудовой дисциплины
6	Правовая эффективность		характеризует процесс удовлетворения потребности работника и других заинтересованных лиц в любви, семье, свободном времени, комфортных условиях труда и др
7	Экологическая эффективность		оценивает соответствие решения нравственным нормам поведения людей, как работающих в организации, так и вне ее.
8	Этическая эффективность		оценивает влияние деятельности организации на окружающую среду.
9	Политическая эффективность		характеризует соответствие деятельности организации политическим интересам работников и их групп, общества в целом и государства

Ответ

1	Организационная эффективность	1	характеризует процесс достижения целей функционирования и развития организации.
2	Экономическая эффективность	2	характеризует соотношение эффекта, полученного в результате реализации конкретного управленческого решения и затрат на его разработку и реализацию
3	Социальная эффективность	3	рассматривается как соответствие различных видов деятельности организации интересам сотрудников и других групп заинтересованных лиц (акционеров, потребителей, поставщиков, местного сообщества и

			т.д.).
4	Технологическая эффективность	4	рассматривается как достижение определенных результатов в развитии используемой техники и технологии (в том числе соответствие отраслевому, национальному или мировому технологическому уровню производства или его превышение).
5	Психологическая эффективность	5	характеризует процесс удовлетворения потребности работника и других заинтересованных лиц в любви, семье, свободном времени, комфортных условиях труда и др
6	Правовая эффективность	6	оценивается степенью соответствия решения правовым нормам и правилам внутреннего распорядка и трудовой дисциплины
7	Экологическая эффективность	7	оценивает влияние деятельности организации на окружающую среду.
8	Этическая эффективность	8	оценивает соответствие решения нравственным нормам поведения людей, как работающих в организации, так и вне ее.
9	Политическая эффективность	9	характеризует соответствие деятельности организации политическим интересам работников и их групп, общества в целом и государства

Задание 11.

В начале 1990года австрийская фирма «Вискас», занимавшая около 20% отечественного рынка консервов для кошек, стала терять популярность. Более молодые фирмы начали теснить ее за счет более низких цен при довольно высоком качестве товара. Для проведения прямой рекламной кампании фирма «Вискас» запланировала собрать следующую информацию:

- адреса владельцев кошек;
- клички и возраст кошек;
- сведения о кормах, которые предпочитают кошки;
- о весе корма, съедаемого кошкой за один раз;
- болезни кошек;
- необходимые справочные данные для владельцев кошек и др.

Продавцам, работающим в отделах еды для кошек, были розданы бесплатные лотерейные билеты для вручения покупателям. Выигрыши вручались по домашнему адресу покупателя, который должен был заполнить на обратной стороне лотерейного билета купон с указанием ФИО и домашнего адреса, а также записать кличку кошки. За полгода было собрано около 170 тыс. адресов владельцев 32 кошек. В течение следующего полугодия на условиях значительной скидки на консервы для кошек были собраны купоны с остальной интересующей фирму информацией. Какое решение было принято руководством австрийской фирмы «Вискас»,

Ответ

Было принято организационное решение - это результат деятельности руководителя, главные функции которого состоят в анализе информации о внешней и внутренней среде предприятия, о ее слабых и сильных сторонах и принятии решений для достижения целей предприятия. Таким образом, за год фирма собрала подробнейшую информацию о кошках и их владельцах.

Задача 12. Ваша компания сталкивается с проблемой недостатка инноваций. Какие шаги вы предпримете для оценки эффективности принятых решений по стимулированию инноваций?

Ответ: Для оценки эффективности принятых решений по стимулированию инноваций необходимо провести анализ количества и качества новых идей, внедренных проектов, а также

исследовать изменения в корпоративной культуре и мотивации сотрудников.

Задача 13. Ваша компания планирует расширить свое присутствие на рынке за счет приобретения другой компании. Как вы будете оценивать социальную значимость этого решения?

Ответ: Для оценки социальной значимости приобретения другой компании необходимо провести анализ возможных изменений в рабочих местах, социальной ответственности компании, отношениях с заинтересованными сторонами и обществом.

Задание 14.

Деятельность компании в последние несколько лет отмечена тенденцией снижения дохода. Специалисты полагают, что причинами этого негативного явления служат: уменьшение уровня продаж, утрата рыночной конкурентоспособности продукта, увеличение производственных издержек. В результате этого, возникает необходимость в сокращении штата сотрудников для уменьшения издержек. Что является проблемой в деятельности компании в последние несколько лет? Цель принятия управленческого решения?

Ответ

- 1.Проблемой является стабильное снижение прибыли компании на протяжении последних лет;
- 2.Цель принятия управленческого решения определяется как увеличение выручки от продажи продукции предприятия.

Задание 15. Весь процесс выработки решений происходит посредством управленческих операций, которые можно объединить в определенные целевые комплексы. Комплексы и составляющие их операции выполняются в строгой последовательности и могут быть представлены как этапы стандартного процесса принятия решения. Определите их последовательность.

- 1.Анализ возникшей ситуации и выявление проблемы.
2. Адаптация организационной структуры под новые цели и задачи, сформулированные в плане;
3. Разработка альтернатив.
4. Определение критериев
5. Формулировка проблемы, постановка целей
6. Сравнение альтернатив.
7. Выбор лучшего решения.
- 8.Разработка системы оплаты труда и премирования сотрудников и руководителей, максимально соответствующей характеру и результатам труда, а также возможностям организации;
- 9.Проведение планового анализа и прогнозирование;
обеспечение всех видов деятельности необходимыми ресурсами, в том числе информационно-техническими;
10. Выработка предложений (гипотезы) о ситуации в будущем;

Ответ

- Этап 1. Анализ возникшей ситуации и выявление проблемы.
Этап 2. Формулировка проблемы, постановка целей
Этап. 3. Определение критериев
Этап 4. Разработка альтернатив.

Этап 5. Сравнение альтернатив.
Этап 6. Выбор лучшего решения.

6. ЛИСТ СОГЛАСОВАНИЯ

Составил:

Н.В. Никитина, д.э.н., доцент



(подпись)

Заведующий выпускающей кафедрой

Н.В. Никитина, д.э.н., доцент



(подпись)

Руководитель научного содержания программы магистратуры

Н.В. Никитина, д.э.н., доцент



(подпись)