

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Таскаев Сергей Владимирович
Должность: Ректор
Дата подписания: 02.07.2026 12:14:22
Уникальный программный ключ:
04c19ed8bf98f3b6cb77a486b9a8788b8322373



МИНОБРНАУКИ России			
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)			
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования			
Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине			
Разработка управленческих решений			
по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом			
направленности (профилю) HR-менеджмент и управление командами ФГБОУ ВО «ЧелГУ».			
Версия документа - 1	стр. 1 из 29	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

**Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации
по дисциплине (модулю)**

К.М.02.04 Разработка управленческих решений
(указать индекс и наименование дисциплины)

Направление подготовки (специальность)
38.03.03 Управление персоналом
(указать код и наименование в соответствии с ФГОС)

Направленность (профиль)
HR-менеджмент и управление командами
(указать при условии требования ФГОС)

Присваиваемая квалификация
бакалавр
(указать в соответствии с ФГОС)

Форма обучения
Очно-заочная
(выбрать очная, заочная)

Год набора 2026

Челябинск, 2026г.



МИНОБРНАУКИ России
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования

Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине
Разработка управленческих решений
по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом
направленности (профилю) HR-менеджмент и управление командами ФГБОУ ВО «ЧелГУ».

Версия документа - 1

стр. 2 из 29

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

Содержание

1. Паспорт фонда оценочных средств
2. Перечень формируемых компетенций
 - 2.1. Компетенции, закреплённые за дисциплиной
3. Содержание оценочных средств по дисциплине
 - 3.1. Виды оценочных средств
 - 3.2. Содержание оценочных средств
4. Порядок проведения и критерии оценивания промежуточной аттестации
 - 4.1. Порядок проведения промежуточной аттестации
 - 4.2. Критерии оценивания по видам оценочных средств
 - 4.3. Результаты промежуточной аттестации и уровни сформированности компетенций.



МИНОБРНАУКИ России
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования

Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине
Разработка управленческих решений
по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом
направленности (профилю) HR-менеджмент и управление командами ФГБОУ ВО «ЧелГУ».

Версия документа - 1

стр. 3 из 29

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

1. Паспорт фонда оценочных средств

Направление подготовки (специальности) 38.03.03 Управление персоналом
(указать код и наименование в соответствии с ФГОС)

Направленность (профиль) HR-менеджмент и управление командами
(указать наименование)

Дисциплина К.М.02.04 Разработка управленческих решений
(указать индекс и наименование дисциплины)

Семестр(ы) изучения: 4,5 (очно-заочная форма обучения)
(указать № семестра(ов))

Форма (ы) промежуточной аттестации: ЭКЗАМЕН
(указать форму(ы) промежуточной аттестации
(зачет, зачет с оценкой, экзамен, курсовая работа и т.д.)
для каждого семестра отдельно)

2. Перечень формируемых компетенций

2.1. Компетенции, закреплённые за дисциплиной

Изучение дисциплины «К.М.02.04 Разработка управленческих решений»
(указать индекс и наименование дисциплины)

направлено на формирование следующих компетенций:

Код и наименование компетенции согласно ФГОС	Индикаторы достижения компетенций согласно ОПОП ВО	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
1	2	3
УК-2: Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УК-2.1. Демонстрирует знание теоретических основ принятия решений в сфере управления проектами. УК-2.2. Выявляет и анализирует различные способы решения задач в рамках цели проекта и аргументирует их выбор. УК-2.3. Демонстрирует способность проектировать решение конкретной задачи проекта, выбирая оптимальный способ ее решения, исходя из действующих правовых норм и имеющихся ресурсов и ограничений.	Знать: Знать основные понятия и типологии в сфере разработки управленческих решений. Знать логику разработки и основные методы разработки управленческих решений. Знать логику целеполагания в профессиональной деятельности. Уметь: Уметь выбрать и применить адекватные методы на всех основных этапах разработки решений в рамках цели проекта. Уметь анализировать проблемы в сфере профессиональной деятельности для последующей разработки управленческих решений. Владеть: Владеть навыками планирования процесса реализации управленческих решений, направленных на достижение целей проекта, исходя из действующих правовых норм и имеющихся ресурсов и ограничений.



МИНОБРНАУКИ России
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования

Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине
Разработка управленческих решений
по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом
направленности (профилю) HR-менеджмент и управление командами ФГБОУ ВО «ЧелГУ».

Версия документа - 1

стр. 4 из 29

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

ОПК-2: Способен осуществлять сбор, обработку и анализ данных для решения задач в сфере управления персоналом	ОПК-2.1 Демонстрирует знание методов сбора, обработки и анализа данных для решения задач в сфере управления персоналом ОПК-2.2 Осуществляет сбор, обработку и анализ данных для решения задач в сфере управления персоналом ОПК-2.3 Интерпретирует полученные результаты анализа данных для решения задач в сфере управления персоналом	Знать: Знать методы разработки управленческих решений в профессиональной деятельности Уметь: Уметь разрабатывать обоснованные управленческие решения в профессиональной деятельности Владеть: Владеть навыками сбора, обработки и анализа данных для разработки управленческих решений в профессиональной деятельности
--	---	---

3. Содержание оценочных средств по дисциплине

3.1 Виды оценочных средств

Код, наименование компетенции согласно ФГОС	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине	Контролируемые темы/ разделы (номер и название раздела из РПД п.2.2)	Семестр	Номер задания	Наименование оценочного средства
УК-2: Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	Знать: Знать основные понятия и типологии в сфере разработки управленческих решений. Знать логику разработки и основные методы разработки управленческих решений. Знать логику целеполагания в профессиональной деятельности.	Раздел 1. Теория и методология разработки управленческих решений. Раздел 2. Этапы и логика разработки управленческих решений. Раздел 3. Практика разработки управленческих решений.	3-4 4-5	1-40, 42-50 / 1-24	Тестовые задания, кейсовые задания, задачи
	Уметь: Уметь выбрать и применить адекватные методы на всех основных этапах разработки решений в рамках цели проекта. Уметь анализировать проблемы в сфере профессиональной деятельности для последующей разработки управленческих решений.		3-4 4-5	41	Практическая работа
	Владеть:		3-4	41	Практическая



МИНОБРНАУКИ России
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования

Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине
Разработка управленческих решений
по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом
направленности (профилю) HR-менеджмент и управление командами ФГБОУ ВО «ЧелГУ».

Версия документа - 1

стр. 5 из 29

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

	Владеть навыками планирования процесса реализации управленческих решений, направленных на достижение целей проекта, исходя из действующих правовых норм и имеющихся ресурсов и ограничений.		4-5		работа		
ОПК-2: Способен осуществлять сбор, обработку и анализ данных для решения задач в сфере управления персоналом	Знать: Знать методы разработки управленческих решений в профессиональной деятельности	Раздел 1. Теория и методология разработки управленческих решений. Раздел 2. Этапы и логика разработки управленческих решений. Раздел 3. Практика разработки управленческих решений.	3-4 4-5	1-40, 42-50 / 1-24	Тестовые задания, кейсовые задания, задачи		
	Уметь: Уметь разрабатывать обоснованные управленческие решения в профессиональной деятельности		3-4 4-5			41	Практическая работа
	Владеть: Владеть навыками сбора, обработки и анализа данных для разработки управленческих решений в профессиональной деятельности		3-4 4-5			41	Практическая работа

3.2 Содержание оценочных средств

База тестовых вопросов закрытого типа для текущей аттестации в четвёртом и пятом семестрах:

Задание 1 (*Задание закрытого типа с выбором одного верного ответа*)

Какое определение наиболее точно раскрывает сущность управленческого решения (УР) как процесса?

- А) Результат анализа, выраженный в письменном приказе или распоряжении.
- Б) Выбор альтернативы, осуществленный руководителем в рамках его должностных полномочий и направленный на достижение целей организации.
- В) Любое волевое действие сотрудника организации, направленное на изменение ситуации.
- Г) Процесс сбора информации о состоянии внешней среды.

Задание 2 (*Задание закрытого типа с выбором одного верного ответа*)

К какому типу по критерию «степень определенности информации» относятся решения, принимаемые в условиях, когда каждому варианту действия соответствует определенный набор известных последствий?

- А) Решения в условиях неопределенности.
- Б) Решения в условиях риска.
- В) Решения в условиях определенности (детерминированные).
- Г) Эвристические решения.

Задание 3 (*Задание закрытого типа с выбором одного верного ответа*)

Какая из перечисленных научных школ акцентировала внимание на рациональной модели принятия решений и понятии «административного человека»?

- А) Школа научного управления (Тейлор).



МИНОБРНАУКИ России
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования

Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине
Разработка управленческих решений
по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом
направленности (профилю) HR-менеджмент и управление командами ФГБОУ ВО «ЧелГУ».

Версия документа - 1

стр. 6 из 29

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

- Б) Бихевиористская школа (Саймон, Марч).
- В) Школа человеческих отношений (Мэйо).
- Г) Классическая школа (Файоль).

Задание 4 (*Задание закрытого типа с выбором одного верного ответа*)

Форма управленческого решения, представляющая собой кратковременное распоряжение по узкому кругу вопросов, называется:

- А) Приказ.
- Б) Указание.
- В) Постановление.
- Г) Протокол.

Задание 5 (*Задание закрытого типа с выбором одного верного ответа*)

Что является «объектом» управленческого решения?

- А) Лицо, принимающее решение (ЛПР).
- Б) Многогранная деятельность организации или конкретная проблема, на которую направлено воздействие.
- В) Информационная система предприятия.
- Г) Внешняя макросреда.

Задание 6 (*Задание закрытого типа с выбором одного верного ответа*)

Как называется ситуация, при которой цели и интересы участников процесса принятия решения не совпадают, что создает специфическую среду для разработки УР?

- А) Управленческий кризис.
- Б) Конфликтная ситуация.
- В) Диверсификация рисков.
- Г) Организационный тупик.

Задание 7 (*Задание закрытого типа с выбором одного верного ответа*)

К какой группе методов относятся «эвристические правила», основанные на интуиции и опыте эксперта в условиях дефицита формализованных данных?

- А) Количественные методы.
- Б) Качественные (неформальные) методы.
- В) Методы математического программирования.
- Г) Статистические методы

Задание 8 (*Задание закрытого типа с выбором одного верного ответа*)

При анализе альтернатив действий «критерий выбора» — это:

- А) Индивидуальное предпочтение руководителя.
- Б) Показатель, по которому производится сравнение вариантов и определяется наилучший из них.
- В) Мнение большинства сотрудников организации.
- Г) Случайный фактор внешней среды.

Задание 9 (*Задание закрытого типа с выбором одного верного ответа*)

В какой предметной области разработки решений наиболее критичны требования к соблюдению жестких правовых регламентов и процедур?

- А) Творческий маркетинг.
- Б) Государственное и муниципальное управление.
- В) Организация корпоративных праздников.
- Г) Мозговой штурм в стартапе.

Задание 10 (*Задание закрытого типа с выбором одного верного ответа*)

Что является ключевым инструментом на этапе «Анализ альтернатив», если последствия решений имеют вероятностный характер?

- А) Приказ о назначении ответственных.
- Б) Дерево решений.
- В) Должностная инструкция.
- Г) Протокол совещания.



Задание 11 (Задание закрытого типа на установление последовательности)

Расставьте этапы рациональной технологии принятия решения в логическом порядке:

1. Выработка и оценка альтернатив.
2. Диагностика и анализ проблемной ситуации.
3. Контроль и оценка результатов реализации.
4. Определение целей и критериев выбора.
5. Выбор и принятие наилучшего решения.

Задание 12 (Задание закрытого типа на установление последовательности)

Установите последовательность действий при идентификации проблемы:

1. Определение симптомов (отклонений от плана).
2. Формулировка причин возникновения проблемы.
3. Сбор фактической информации о ситуации.
4. Установление взаимосвязей между факторами.

Задание 13 (Задание закрытого типа на установление последовательности)

Расставьте шаги процесса целеполагания в профессиональной деятельности:

1. Анализ имеющихся ресурсов и ограничений.
2. Формулировка генеральной цели (миссии проекта).
3. Построение «дерева целей» (декомпозиция).
4. Проверка целей на соответствие критериям SMART.

Задание 14 (Задание закрытого типа на установление последовательности)

Укажите логическую последовательность реализации управленческого решения:

1. Доведение решения до исполнителей.
2. Составление плана-графика мероприятий.
3. Выделение необходимых материальных и человеческих ресурсов.
4. Мотивация персонала на выполнение задачи.

Задание 15 (Задание закрытого типа на установление последовательности)

Расположите этапы работы с экспертными методами:

1. Формирование экспертной группы.
2. Анализ и статистическая обработка результатов.
3. Постановка проблемы и разработка анкет.
4. Проведение опроса (в несколько туров).

Задание 16 (Задание закрытого типа на установление последовательности)

Установите правильную последовательность этапов организации выполнения управленческого решения:

1. Контроль хода выполнения работ.
2. Составление детального плана (сетевого графика) реализации.
3. Доведение задач до конкретных исполнителей и инструктаж.
4. Распределение ресурсов (финансовых, материальных, временных).
5. Принятие решения о завершении проекта или корректировке.

Задание 17 (Задание закрытого типа на установление последовательности)

Расположите действия ЛПР (лица, принимающего решение) при работе в условиях конфликта:

1. Выявление истинных причин и сторон конфликта.
2. Реализация выбранной стратегии (компромисс, сотрудничество и др.).
3. Анализ позиций и интересов участников.
4. Выработка вариантов управленческого воздействия для разрешения ситуации.

Задание 18 (Задание закрытого типа на установление последовательности)

Установите логику процесса контроля за реализацией УР:

1. Сопоставление достигнутых результатов с плановыми показателями.
2. Установление стандартов и критериев контроля.
3. Принятие корректирующих мер при наличии отклонений.
4. Измерение фактических результатов.

Задание 19 (Задание закрытого типа на установление последовательности)



Расставьте этапы выбора альтернативы от простого к сложному (логика оценки):

1. Оценка каждой альтернативы по системе критериев.
2. Формирование перечня всех возможных вариантов.
3. Исключение заведомо неприемлемых вариантов (отсев).
4. Выбор единственного оптимального или рационального решения.

Задание 20 (*Задание закрытого типа на установление последовательности*)

Расположите уровни принятия решений по степени возрастания использования эвристических методов:

1. Оперативные (рутинные) решения.
2. Тактические решения.
3. Стратегические решения (в условиях высокой неопределенности).

База тестовых вопросов открытого типа для текущей аттестации в четвёртом и пятом семестрах:

Задание 21 (*Задание открытого типа с кратким ответом*)

Прочитайте текст и ответьте на вопрос («верно» или «неверно»).

Качество управленческого решения определяется исключительно его экономической эффективностью (соотношением затрат и прибыли).

Задание 22 (*Задания открытого типа с кратким ответом*)

Прочитайте текст и ответьте на вопрос («верно» или «неверно»).

Релевантная информация — это совокупность данных, которые касаются только рассматриваемой проблемы и полезны для принятия конкретного решения

Задание 23 (*Задания открытого типа с кратким ответом*)

Прочитайте текст и ответьте на вопрос («верно» или «неверно»).

Программируемые решения принимаются в ситуациях, которые являются новыми, неструктурированными и сопряжены с высокой степенью неизвестности.

Задание 24 (*Задания открытого типа с кратким ответом*)

Прочитайте текст и ответьте на вопрос («верно» или «неверно»).

Метод «Мозгового штурма» предполагает обязательную критику каждой идеи непосредственно в момент её выдвижения для отсеивания слабых вариантов.

Задание 25 (*Задания открытого типа с кратким ответом*)

Прочитайте текст и ответьте на вопрос («верно» или «неверно»).

При планировании реализации решения в рамках действующих правовых норм ЛПР несет юридическую ответственность за последствия принятого акта.

Задание 26 (*Задания открытого типа с кратким ответом*)

Прочитайте текст и ответьте на вопрос («верно» или «неверно»).

Эффективный контроль за выполнением решения должен осуществляться только после полного завершения всех работ.

Задание 27 (*Задания открытого типа с кратким ответом*)

Прочитайте текст и ответьте на вопрос («верно» или «неверно»).

Использование эвристических подходов гарантирует нахождение математически оптимального решения в 100% случаев.

Задание 28 (*Задания открытого типа с кратким ответом*)

Прочитайте текст и ответьте на вопрос («верно» или «неверно»).

Социальные последствия решения могут включать изменение уровня удовлетворенности сотрудников или психологического климата в коллективе.

Задание 29 (*Задания открытого типа с кратким ответом*)



МИНОБРНАУКИ России
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования

Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине
Разработка управленческих решений
по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом
направленности (профилю) HR-менеджмент и управление командами ФГБОУ ВО «ЧелГУ».

Версия документа - 1

стр. 9 из 29

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

Прочитайте текст и ответьте на вопрос («верно» или «неверно»).

При разработке решения в различных предметных областях (например, в финансах и в управлении персоналом) набор применяемых методов будет идентичен.

Задание 30 (*Задания открытого типа с кратким ответом*)

Прочитайте текст и ответьте на вопрос («верно» или «неверно»).

Владение навыками планирования включает умение учитывать действующие правовые нормы при распределении ресурсов.

Задание 31 (*Задания открытого типа с кратким ответом – вставить термин, словосочетание, дополнить предложение*)

Прочитайте задание, вставьте пропущенное слово.

Совокупность факторов, препятствующих достижению поставленных целей и требующих принятия мер по их устранению, в теории менеджмента называется _____.

Задание 32 (*Задания открытого типа с кратким ответом – вставить термин, словосочетание, дополнить предложение*)

Прочитайте задание, вставьте пропущенное слово.

Метод _____ — это способ моделирования, при котором логика разработки решения строится на основе построения графического изображения иерархии целей.

Задание 33 (*Задания открытого типа с кратким ответом – вставить термин, словосочетание, дополнить предложение*)

Прочитайте задание, вставьте пропущенное слово.

Предельно допустимое значение показателя, при котором решение считается приемлемым, называется _____ выбора.

Задание 34 (*Задания открытого типа с кратким ответом – вставить термин, словосочетание, дополнить предложение*)

Прочитайте задание, вставьте пропущенное слово.

Оценка _____ последствий решения включает в себя анализ влияния принятого акта на социальную среду, экологию и репутацию организации в долгосрочной перспективе.

Задание 35 (*Задания открытого типа с кратким ответом – вставить термин, словосочетание, дополнить предложение*)

Прочитайте задание, вставьте пропущенное слово.

Процесс передачи полномочий и ответственности за выполнение этапов решения подчиненным называется _____.

Задание 36 (*Задания открытого типа с кратким ответом – вставить термин, словосочетание, дополнить предложение*)

Прочитайте задание, вставьте пропущенное слово.

Система приемов и правил, помогающая ЛПР находить решение в условиях неопределенности, когда логические методы бессильны, называется _____.

Задание 37 (*Задания открытого типа с кратким ответом – вставить термин, словосочетание, дополнить предложение*)

Прочитайте задание, вставьте пропущенное слово.

Метод _____ контроля предполагает выявление отклонений от плана непосредственно в процессе выполнения работ для оперативного вмешательства.



МИНОБРНАУКИ России
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования

Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине
Разработка управленческих решений
по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом
направленности (профилю) HR-менеджмент и управление командами ФГБОУ ВО «ЧелГУ».

Версия документа - 1

стр. 10 из 29

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

Задание 38 (*Задания открытого типа с кратким ответом – вставить термин, словосочетание, дополнить предложение*)

Прочитайте задание, вставьте пропущенное слово.

Решение, которое принимается на основе сопоставления выгод и издержек и признается лучшим из возможных в данных условиях, называется _____.

Задание 39 (*Задания открытого типа с кратким ответом – вставить термин, словосочетание, дополнить предложение*)

Прочитайте задание, вставьте пропущенное слово.

Процесс соотнесения полученного результата с целью, которая была поставлена на этапе разработки решения, называется оценкой _____.

Задание 40 (*Задания открытого типа с кратким ответом – вставить термин, словосочетание, дополнить предложение*)

Прочитайте задание, вставьте пропущенное слово.

Стратегия разрешения конфликта, предполагающая взаимные уступки сторон ради достижения временного согласия, называется _____.

База практических заданий для текущей аттестации в четвёртом и пятом семестрах:

Задание 41

Практическая работа.

Практическая работа выполняется индивидуально, результат оформляется в виде пояснительной записки или презентации к докладу на защиту. В основе работы должна лежать реальная проблемная ситуация реального хозяйствующего субъекта или иной организации, действующей в сфере профессиональной компетентности студента. Конкретные области, в которых принимаются решения, могут выбираться студентом произвольно – кадры, маркетинг, финансы, инвестиции, производство и т.д.

Формулировка темы: Разработка управленческого решения, направленного на [снижение, недопущение и т.п.] [указать решаемую проблему] в [организация]

В третьем (четвёртом) семестре выполняются п. 1 и 2. В четвёртом (пятом) семестре сдается вся работа целиком. Пояснительная записка оформляется на листах формата А4, обязательно наличие следующих листов и разделов:

1) Титульный лист

2) Основная часть работы, включающая 5 параграфов:

[1] Идентификация проблемной ситуации, включая:

- i) краткое описание проблемной ситуации, в том числе фигуры ЛПП
- ii) определение симптомов проблемы – конкретные индикаторы, являющиеся раздражающими фактором для ЛПП. Если в качестве симптомов выбраны количественные показатели, то необходимо привести графики, показать нормативы:
- iii) определение причин проблемы при помощи дерева причин
- iv) Выделение среди причин внутренних, управляемых факторов и факторов внешней среды (на основе дерева причин)
- v) Вывод по среде принятия решения (в условиях определенности, неопределенности и риска)



[2] Целевая ориентация решения, включая

- i) Построение дерева целей (для многоцелевого решения) ii) Формулировка цели и системы ограничений (для одноцелевых решений) iii) Определение оценочных показателей для каждой цели iv) Определение сравнительной значимости целей и показателей, в конце пункта заполнить таблицу:

№ п/п	Цель, показатель	Результат расчета веса по МПС	Вес соответствующей цели	Сравнительная значимость показателя (3 x 4 x 100%)
1	2	3	4	5
1.	Ц ₁		-	
2.	П _{1.1}			
3.	...			
4.	Ц ₂		-	
5.	П _{2.1}			
6.	...			
7.	Ц ₃		-	
8.	П _{3.1}			
9.	...			
	Итого	-	-	100%

[3] Разработка альтернатив действия, включая:

- i) Формулировку исходного множества альтернатив ii) Выбор допустимых альтернатив, обоснование исключения невключенных в число допустимых альтернатив iii) Определение прогнозных значений оценочных показателей для допустимых альтернатив iv) Проверка альтернатив на эффективность

[4] Принятие решения и анализ чувствительности, включая:

- i) Выбор метода сравнения альтернатив (балльный метод, метод дерева решений или метод критериев в условиях неопределённости) ii) Применение метода к анализу альтернатив iii) Обоснование выбора наилучшей альтернативы, в зависимости от выбранного метода пункт завершается либо таблицей, либо деревом решений. Для решений в условиях определенности форма таблицы следующая:

Альтернативы	Показатель				$\sum B_{ij}q_i$
	1	2	...	n	
Альтернатива 1					
Альтернатива 2					
Альтернатива 3					



МИНОБРНАУКИ России
 Федеральное государственное бюджетное
 образовательное учреждение высшего образования
 «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
 Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования

Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине
 Разработка управленческих решений
 по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом
 направленности (профилю) HR-менеджмент и управление командами ФГБОУ ВО «ЧелГУ».

Версия документа - 1

стр. 12 из 29

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

Вес показателя (q_i)					
--------------------------------	--	--	--	--	--

Для решения в условиях неопределенности форма таблицы другая (отдельно заполняется таблица для критерия Сэвиджа):

Альтернативы	Возможные сценарии развития ситуации (исходы)				Критерии принятия решения в условиях неопределённости			
	1	2	...	n	Вальда	Кр. оптимизма	Гурвица с $\alpha = \dots$	Лапласа
Альтернатива 1								
Альтернатива 2								
Альтернатива 3								

- iv) Вывод о чувствительности решения к изменению факторов и системы оценки
- [5] Организация и контроль выполнения решения
- i) Описание процедуры согласования и утверждения решения
- ii) Составление матрицы распределения полномочий и ответственности, мотивация исполнителей:

Работы	РУКОВОДИТЕЛЬ ПРЕДПРИЯТИЯ														
	ЭРП по финансово-экономической работе							Главный инженер							
	Финансовый директор	Зам. по истр. и орг. раб.	Зам. по персоналу		Отдел маркетинга	Плановый отдел	договор. отдел		Служба качества	ПТО	Группа документации	ОГМХ	Главный геодезист	Строительная лаборатория	Отдел охраны труда
1. ...															
2. ...															



МИНОБРНАУКИ России
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования

Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине
Разработка управленческих решений
по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом
направленности (профилю) HR-менеджмент и управление командами ФГБОУ ВО «ЧелГУ».

Версия документа - 1

стр. 13 из 29

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

3. ...																				
4. ...																				
5. ...																				

* в таблице указываются символами: «И» - исполнитель, «О» - организатор, «Р» - контролёр,

«С» - необходимо согласование, «-» - не принимает участия в работе

№ п/п	Характеристика мотивационного механизма	Ориентировочная сумма затрат, тыс. руб.
1.		
2.		
3.		

iii) Составление сетевого графика и календарного плана выполнения решения:

iv) Описание процедуры контроля: контролируемые переменные, периодичность контроля, действия при критических отклонениях, в том числе заполнение таблицы

№п/п	Название индикатора (показателя)	Минимально допустимое значение	Оптимальное значение	Максимально допустимое значение	Периодичность контроля
1.	...				
2.	...				

3) Заключение (по всей работе, следует сделать выводы по каждому параграфу)


Презентация выполняется в формате, совместимом с MS PowerPoint, с титульным листом. В презентации необходимо отразить основные результаты работы по той же структуре, что для пояснительной записки, и сделать это в визуально легкой для восприятия форме (таблицы, графики, схемы, определения), с минимумом текста на каждом слайде. Стандартный объем презентации: 12-20 слайдов.

Задание 42

Задача-кейс.

«Дедовщина»

В магазине автозапчастей по неизвестной причине сложилась высокая текучка среди складских рабочих. Владелец магазина дал поручение Директору магазина разобраться во всей этой ситуации. От других сотрудников магазина Директор узнает причину такой

	МИНОБРНАУКИ России Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования		
	Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине Разработка управленческих решений по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом направленности (профилю) HR-менеджмент и управление командами ФГБОУ ВО «ЧелГУ».		
Версия документа - 1	стр. 14 из 29	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

высокой текучки, которая кроется в «дедовщине». Её устраивали постоянные сотрудники склада по отношению к «новичкам». К себе в кабинет Директор магазина вызывает двух работников со склада по очереди. Первый работник (кладовщик) имеет большой стаж и уже долго работает в этом магазине. Второй работник (грузчик) устроился на работу недавно и уже намеревается уволиться.

Роли и интересы:

Директор - разобраться с высокой текучкой и отговорить второго работника от увольнения.

Первый работник (кладовщик) - отрицание своей вины в произошедшем. Сохранение своего рабочего места.

Второй работник (грузчик) - увольнение без 2-х недельной отработки.

Задание 43

Задача-кейс

«Проявления скрупулезности»

Руководитель конструкторского отдела ушла в декрет. На ее место назначили Викторию Д. В ее обязанности, помимо прочих, входила проверка отчетов и расчетов сотрудников отдела. Кроме этого, она каждый месяц должна была подавать ведомость на выплату премий. По характеру Виктория была очень ответственная и скрупулезная.

Она тщательно проверяла все отчеты и расчеты сотрудников до точки. И даже зная, что некоторые из них не совершают ошибок, все равно детально изучала все данные. Это отнимало много времени, она не успевала выполнять другие обязанности и часто оставалась допоздна. Ведущий специалист предложил ей отдать часть отчетов на проверку ему, а расчеты и чертежи главному инженеру.

Но Виктория не согласилась. В итоге несколько раз подряд она не составила ведомость и сотрудники не получили премию, что ухудшило атмосферу в коллективе

Роли и интересы:

Директор – оптимизировать работу Виктории Д., объяснить ей недостатки её методов.

Виктория Д. – отстаивает свою позицию, делать всю работу самой.

Задание 44


Задача-кейс

«Близкий родственник»

Для небольшой компании, которая занимается продажей шин для крупногабаритных автомобилей наступили тяжелые времена.

С приходом нового руководителя отдела продаж, который является близким родственником генерального директора, компания начала заметно сдавать свои позиции на рынке. Неопытность руководителя была заметна каждому работнику организации. Весь коллектив был настроен против руководителя отдела продаж, поскольку тот оказывал негативное влияние на работников, создавал стрессовые ситуации, а сам, зачастую, сидел в социальных сетях, когда остальные работали.

Главный бухгалтер, который работает в компании с момента её основания, единственный из всего коллектива кто высказывает своё недовольство по поводу некомпетентности нового руководителя непосредственно директору напрямую, мол, раньше было лучше.

	МИНОБРНАУКИ России Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования		
	Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине Разработка управленческих решений по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом направленности (профилю) HR-менеджмент и управление командами ФГБОУ ВО «ЧелГУ».		
Версия документа - 1	стр. 15 из 29	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

Директор, зная о том что показатели успешности компании не самые лучшие, в свою очередь, постоянно уходит от обсуждения данного вопроса, откладывая разговор на эту тему “на потом”. Также, бухгалтер не стесняется указывать на очевидные ошибки руководителя отдела продаж, часто советуя ему как правильно поступать в той или иной ситуации. Однако руководитель не намерен слушать человека, которого не знает и пары месяцев, и делает всё по-своему, ссылаясь на своё образование и на то, что генеральный директор – его близкий родственник.

Что же будет дальше?

Роли и интересы:

Генеральный директор – добиться стабильной и плодотворной работы организации, при этом сохранив отношения как и с бухгалтером, так и с руководителем отдела продаж;

Главный бухгалтер – добиться назначения на пост руководителя отдела продаж более квалифицированного сотрудника;

Руководитель отдела продаж – сохранить своё место на работе

Задание 45

Задача-кейс

«Зеленый сотрудник»

В отдел персонала пришла новая сотрудница Ирина М. Руководитель отдела познакомила ее с коллегами, провела экскурсию по офису, показала, где можно взять образцы документов, поставила задачи на неделю. Через какое-то время девушка обратилась за помощью к сотруднице отдела Юлии Д., которая подробно объяснила ей все нюансы. Через несколько часов Ирина опять спросила про то, о чем Юлия уже ей подробно рассказывала. Но, несмотря на это, Юлия спокойно повторила все сказанное, еще раз объяснила, где взять нужные документы. Через несколько дней просьбы пояснить что-либо повторились, а потом дошло до того, что Ирина стала дергать Юлию по любому самому незначительному вопросу. Однажды Юлия не выдержала и наругала новой сотруднице, а Ирина пожаловалась на нее Руководителю, что та не помогает ей адаптироваться.

Роли и интересы:

Руководитель отдела - разрешить конфликт, предложив компромиссное решение

Юлия Д. – добиться того, чтобы Ирина не приставала к ней по каждому пустяку, пусть сама учится решать свои проблемы

Ирина М. – адаптироваться в компании.


Задание 46

Задача-кейс

«Помеха на карьерной лестнице»

Генеральный директор крупной сети магазинов одежды отправил на стажировку Начальника отдела контроля качества, который на протяжении всей своей работы в компании (3 года) проявлял себя как грамотный специалист, разбирался во многих процессах торговли, был коммуникабельным и ответственным сотрудником.

Цель стажировки - назначение на должность Директора одного из магазинов сети. Стажировка проходила под руководством Директора магазина А, в ходе которой тот

	МИНОБРНАУКИ России Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования		
	Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине Разработка управленческих решений по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом направленности (профилю) HR-менеджмент и управление командами ФГБОУ ВО «ЧелГУ».		
Версия документа - 1	стр. 16 из 29	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

должен был рассказать, показать суть работы в должности Директора магазина. В период стажировки Начальник отдела контроля качества понял, что уровень его знаний намного выше, чем у Директора магазина А, либо тот не мог ничего толком объяснить и вся стажировка сводилась к чтению нормативных документов.

Начальник отдела контроля качества обратился к Генеральному директору с просьбой направить его на стажировку к другому, более опытному сотруднику. Об этом узнал Директор магазина А и решил проучить (отомстить) Начальнику отдела контроля качества, дав негативную оценку по итогам стажировки непосредственному куратору розницы Заместителю Генерального (одновременно – младшему партнеру компании).

В период длительного отсутствия Генерального директора его Заместитель встретился с Начальником отдела контроля качества и пояснил ему, что тот не подходит на должность Директора магазина и может либо искать новую работу, либо оставаться в своей должности. Генеральный вернулся из отпуска и узнал о произошедшем конфликте.

Роли и интересы:

Генеральный директор - эффективная работа каждого подразделения компании, сохранение квалифицированных специалистов, их дальнейшее развитие и продвижение, отсутствие конфликтов в компании.

Заместитель генерального по рознице - эффективная работа подразделений, подчиняющихся ему, повышение их управляемости и лояльности, сохранение квалифицированных специалистов.

Директор магазина А - сохранить свой авторитет, проучить Начальника отдела контроля качества.

Начальник отдела контроля качества - доказать, что он квалифицированный специалист, добиться качественной стажировки утвердится в должности Директора магазина.

Задание 47

Построить дерево причин, выделить управляемые факторы по следующим проблемам:

- Снижение объема продаж в розничном магазине
- Высокая текучесть кадров в отделе продаж
- Частые сбои в поставках сырья
- Увеличение количества жалоб клиентов на качество обслуживания
- Низкая вовлеченность персонала
- Несоблюдение сроков сдачи проектов
- Конфликты между сотрудниками разных отделов
- Увеличение количества бракованной продукции
- Низкая скорость адаптации новых сотрудников

Задание 48

Построить дерево целей (исходя из предложенного выбора целей), рассчитать значимость подцелей и показателей подцелей между собой, сформировать выводы:

- Повысить объем продаж в розничном магазине
- Снизить текучесть кадров
- Оптимизировать сроки поставок сырья



- Снизить количество жалоб клиентов
- Повысить вовлечённость персонала
- Устранить конфликты на предприятии
- Снизить количество брака на производстве
- Увеличить скорость адаптации сотрудников

Задание 49

Сформулировать множество альтернатив для проблем, рассчитать их значимость между собой балльным методом, сформулировать выводы:

- Снижение объема продаж в розничном магазине
- Высокая текучесть кадров в отделе продаж
- Частые сбои в поставках сырья
- Увеличение количества жалоб клиентов на качество обслуживания
- Низкая вовлеченность персонала
- Несоблюдение сроков сдачи проектов
- Конфликты между сотрудниками разных отделов
- Увеличение количества бракованной продукции
- Низкая скорость адаптации новых сотрудников

Задание 50:

На основе предложенной задачи схематично представить дерево решений и сформулировать вывод:

Компания принимает решение, стоит ли разрабатывать и запускать новый продукт. Ожидается, что затраты на разработку составят \$400,000, при этом вероятность того, продукт окажется успешным, составляет 70%, а вероятность неудачи, соответственно, 30%. Если продукт успешен: прибыль (или выручка) от продаж составляет \$1,000,000. Если продукт неудачен: доход (или выручка) составляет \$0 (продукт не продается).

База тестовых вопросов закрытого типа для промежуточной аттестации в четвертом и пятом семестрах:

1. Какие из организационных целей направляет деятельность конкретных работников и позволяет давать оценку их работе?
 - а) официальные;
 - б) оперативные;
 - с) операционные.
2. Какая технология основана на выдаче заданий без указания средств и методов их выполнения?
 - а) инициативно-целевая технология;
 - б) программно-целевая технология;
 - с) регламентная технология.
3. Для каких технологий важен промежуточный контроль результатов?
 - а) инициативно-целевая технология, программно-целевая технология;
 - б) программно-целевая технология;



- c) регламентная технология;
 - d) программно-целевая технология, регламентная технология.
4. В какой форме обычно выражают оперативные цели?
- a) декларируются в уставе организации;
 - b) указываются в плане работы;
 - c) формулируются в виде конкретных заданий отдельным исполнителям.
5. Для какой технологии одинаково важна квалификация и руководителя, и исполнителя?
- a) инициативно-целевая технология;
 - b) программно-целевая технология;
 - c) регламентная технология.
6. Субъект разработки управленческого решения – это:
- a) исполнитель решения
 - b) ЛПР
 - c) метод, применяемый при анализе УР
 - d) функциональная подсистема организации
7. Управленческое решение – это (выберите наиболее точное определение):
- a) решение, принятое менеджером
 - b) волевой акт субъекта управления
 - c) решение, оформленное документально и обязательное к исполнению
 - d) решение разработанное на основе аналитических методов.
8. Для чего необходимо распознавать ситуацию, требующую принятия управленческого решения:
- a) для определения методологии РУР
 - b) для установления степени ответственности ЛПР
 - c) такой необходимости нет
9. Какое количество целей оптимально для управленческого решения
- a) одна
 - b) 1-3
 - c) 3-5
 - d) 5-10
 - e) 10-20
 - f) это не имеет значения
10. Какая процедура предшествует этапу организации выполнения принятого решения?
- a) назначение ответственных
 - b) разработка и оценка альтернативных вариантов
 - c) выбор альтернативы
 - d) определение критериев оценки результатов
11. Какая из перечисленных характеристик НЕ является необходимой для ЛПР?



- a) Новаторство
- b) Эрудиция
- c) Здоровый образ жизни
- d) Неудовлетворенность текущей ситуацией

12. Эффективное решение всегда является:

- a) Допустимым
- b) Качественным
- c) Наилучшим
- d) Рациональным

13. Решения в бизнесе, если классифицировать их по степени оптимальности, чаще всего принимаются:

- a) удовлетворительные
- b) супероптимальные
- c) эффективные
- d) результативные

14. Какое из приведенных утверждений НЕ ВЕРНО?

- a) Целевая ориентация управленческого решения предполагает выявление причин проблемы
- b) Решение может быть направлено на одновременное достижение нескольких целей
- c) ЛПР может быть коллегиальным органом
- d) Значимость показателей, используемых при оценке альтернатив, может быть одинаковой

15. Для проблемы низкой платежеспособности фирмы низкий уровень спроса на продукцию является:

- a) Симптомом проблемы
- b) Причиной проблемы
- c) Внешней средой проблемы
- d) Целью решения
- e) Альтернативой

16. Расположите виды решения по мере увеличения творческого вклада: (А – инновационные; В – селективные; С – рутинные; D – адаптационные)

- a) ABCD
- b) CDBA
- c) CBDA
- d) BCDA

17. Что из перечисленного относится к причинам снижения качества управленческих решений:

- a) принятие решений на основе компромисса
- b) установление излишне затянутых сроков исполнения решений
- c) излишняя конкретизация решений по срокам и исполнителям



d) Незначительный объем принимаемых решений

18. Какие требования к альтернативам предъявляются на этапе проверки их допустимости?

- a) выполнимости, надежности, значимости
- b) уязвимости, приемлемости, взаимоисключительности
- c) выполнимости, уязвимости, приемлемости
- d) общее число должно быть не более 7

19. Бюрократическое алиби – это

- a) метод формальной разработки управленческого решения
- b) составление матрицы ответственности по должностной иерархии
- c) принятие формального решения, призванного исключить ответственность некоторых последствий
- d) инертное решение

20. ЛПР идентифицировал две проблемные ситуации: (1) «отсутствие денег на расчетном счете для погашения текущих обязательств»; (2) «отсутствие денег для обновления автомобиля директора». Эти проблемные ситуации по типу являются:

- a) (1) – проблема развития; (2) – проблема функционирования;
- b) (1) и (2) – проблема развития;
- c) (1) и (2) – проблема функционирования;
- d) (1) – проблема функционирования, (2) – проблема развития.

База практических заданий для промежуточной аттестации в четвёртом и пятом семестрах:

21. Построить дерево причин, выделить управляемые факторы:

- a. Проблема опозданий на работу
- b. Проблема высокой текучести кадров
- c. Проблема низкого качества выполненных работ
- d. Проблема жалоб от клиентов
- e. Проблема нехватки средств на расчетном счете
- f. Проблема высоких (по сравнению с прошлым годом) налогов
- g. Проблема снижения цены конкурентами

22. Построить дерево целей:

- a. Проблема найма нового сотрудника
- b. Проблема приобретения нового автомобиля для перевозки сотрудников
- c. Проблема аренды/приобретения нового офиса
- d. Проблема приобретения новой единицы оборудования
- e. Проблема сокращения выбросов

23. Сформировать множество альтернатив для проблем

- a. Проблема опозданий на работу



МИНОБРНАУКИ России
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования

Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине
Разработка управленческих решений
по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом
направленности (профилю) HR-менеджмент и управление командами ФГБОУ ВО «ЧелГУ».

Версия документа - 1

стр. 21 из 29

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

- b. Проблема высокой текучести кадров
- c. Проблема низкого качества выполненных работ
- d. Проблема жалоб от клиентов
- e. Проблема нехватки средств на расчетном счете
- f. Проблема высоких (по сравнению с прошлым годом) налогов
- g. Проблема снижения цены конкурентами

Кейс-задание для промежуточной аттестации:

24. Предложить построение дерева причин, дерева целей, формирование множества альтернатив для преодоления выбранной студентом проблемной ситуации в области профессиональной деятельности. Дать краткое описание проблемной ситуации, построить дерево причин (с выделением управляемых факторов и факторов внешней среды), дерево целей, а также сформировать альтернативы

Фабула проблемной ситуации:

- 1. В транспортной компании расход топлива регулярно оказывается больше запланированного
- 2. В торговой точке, находящейся в крупном торговом центре, уменьшилось среднее число покупок с течение дня
- 3. Конкуренты производственной фирмы объявили о выводе на рынок продукта, лучшего по характеристикам того, который производите Вы
- 4. Упали продажи основного продукта фирмы

Детали проблемной ситуации (профиль деятельности фирмы и т.п.), ее формулировку в дереве целей студенты прописывают самостоятельно.

4. Порядок проведения и критерии оценивания промежуточной аттестации

4.1. Порядок проведения промежуточной аттестации

Для аттестации студентов по дисциплине «Разработка управленческих решений» используется балльно-рейтинговая система оценки знаний. Рейтинг студента определяется как сумма баллов за работу в семестре (текущая аттестация) и баллов, полученных в результате экзамена (промежуточная аттестация). Усвоение изучаемой студентом учебной дисциплины в семестре оценивается максимум в 100 баллов.

I. Текущая аттестация (работа в семестре) – 70 баллов

1. Студенты выполняют все виды учебной работы (включая самостоятельную) и отчитываются об их выполнении в сроки, установленные преподавателем.

2. Преподаватель может начислять студенту дополнительные баллы за особые успехи в изучении дисциплины (доклады, активная работа у доски, участие в студенческих конференциях, дополнительные самостоятельные задания)

Ниже приведено максимальное количество баллов, которое может набрать



МИНОБРНАУКИ России
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования

Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине
Разработка управленческих решений
по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом
направленности (профилю) HR-менеджмент и управление командами ФГБОУ ВО «ЧелГУ».

Версия документа - 1

стр. 22 из 29

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

студент по видам учебной деятельности в течение семестра.

Работа студента в семестре включает в себя несколько видов оценочных работ:

1. Тестирование (до 10 баллов);
2. Контрольная работа (до 10 баллов за первую, до 10 баллов за вторую);
3. Решение кейса (до 10 баллов);
4. Выполнение практического задания (до 30 баллов).

II. Промежуточная аттестация (экзамен) – 30 баллов

Экзамен проводится в письменном виде, предлагается тест из 10 вопросов, задача и кейс. За тест студент получает баллы, равные количеству верных ответов. За правильное решение задачи начисляется 10 баллов. За кейс может быть начислено до 10 баллов.

Итоговая оценка по дисциплине в семестре складывается из общего количества баллов текущей и итоговой аттестации.

№	Общая сумма баллов	Оценка
1	80 – 100	отлично
2	60 – 79	хорошо
3	40 – 59	удовлетворительно
4	39 и менее	неудовлетворительно

Дополнительные материалы и оборудование

При выполнении заданий текущей и промежуточной аттестации экзаменуемый имеет право пользоваться: калькулятором.

4.2. Критерии оценивания по видам оценочных средств

Критерии оценивания тестовых вопросов для текущей и промежуточной аттестации (задания 1-40 // задания 1-20): каждый вопрос оценивается в 1 балл. Максимальное количество баллов, которое может получить студент за выполнение теста для текущей / промежуточной аттестации – 10 баллов в течение четвертого семестра и 10 баллов в течение пятого семестра.

Ключи к тестовым вопросам

№ задания	Верный ответ
Задания текущей аттестации	
1	Б
2	В
3	Б
4	Б
5	Б
6	Б
7	Б
8	Б
9	Б



МИНОБРНАУКИ России
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования

Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине
Разработка управленческих решений
по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом
направленности (профилю) HR-менеджмент и управление командами ФГБОУ ВО «ЧелГУ».


Версия документа - 1

стр. 23 из 29

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

10	Б
11	2, 4, 1, 5, 3
12	1, 3, 2, 4 (1, 3, 4, 2)
13	2, 1, 3, 4
14	2, 3, 1, 4
15	3, 1, 4, 2
16	2, 4, 3, 1, 5
17	1, 3, 4, 2
18	2, 4, 1, 3
19	2, 3, 1, 4
20	1, 2, 3
21	Неверно
22	Верно
23	Неверно
24	Неверно
25	Верно
26	Неверно
27	Неверно
28	Верно
29	Неверно
30	Верно
31	Проблемой (или Проблемной ситуацией)
32	Дерево целей
33	Критерием
34	Результатов (или Рисков / Последствий)
35	Делегированием
36	Эвристикой
37	Текущего
38	Оптимальным (или Рациональным)
39	Эффективности
40	Компромиссом
Задания промежуточной аттестации	
1	С
2	А
3	Д
4	С
5	А
6	В
7	В
8	А
9	В
10	С
11	С
12	А
13	А
14	А
15	А
16	С
17	А
18	С
19	С

	МИНОБРНАУКИ России Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования		
	Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине Разработка управленческих решений по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом направленности (профилю) HR-менеджмент и управление командами ФГБОУ ВО «ЧелГУ».		
Версия документа - 1	стр. 24 из 29	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____
20		D	

Критерии оценивания практической работы для текущей аттестации (задание 41):

№	Раздел / Критерий	Макс. балл
1	Идентификация проблемной ситуации	10
1.1	Описание проблемной ситуации и фигуры ЛПП	2
1.2	Определение симптомов (индикаторы, графики, нормативы)	2
1.3	Построение дерева причин (полнота, логика)	3
1.4	Выделение управляемых и неуправляемых факторов	2
1.5	Вывод о среде принятия решения (определенность/риск/неопределенность)	1
2	Целевая ориентация решения	10
2.1	Дерево целей / формулировка цели и ограничений	3
2.2	Определение оценочных показателей	3
2.3	Определение значимости целей и показателей (МПС)	2
2.4	Качество заполнения итоговой таблицы	2
3	Заключение (пункты 1 и 2)	5
3.1	Выводы по каждому параграфу	2
3.2	Логическая завершенность и связность	3
4	Презентация и защита	5
4.1	Структура и визуальное оформление презентации	1
4.2	Полнота отражения основных результатов	2
4.3	Качество доклада (логика, владение материалом)	2
5	Разработка альтернатив действия	10



МИНОБРНАУКИ России
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования

Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине
Разработка управленческих решений
по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом
направленности (профилю) HR-менеджмент и управление командами ФГБОУ ВО «ЧелГУ».


Версия документа - 1

стр. 25 из 29

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

№	Раздел / Критерий	Макс. балл
5.1	Формулировка исходного множества альтернатив (3–5 вариантов)	2
5.2	Обоснование отбора допустимых альтернатив	2
5.3	Определение прогнозных значений оценочных показателей	3
5.4	Проверка альтернатив на эффективность	3
6	Принятие решения и анализ чувствительности	10
6.1	Выбор и обоснование метода сравнения альтернатив	2
6.2	Корректность применения метода (матрицы/дерево решений)	1
6.3	Обоснование выбора наилучшей альтернативы	4
6.4	Анализ чувствительности (изменение весов/сценариев)	3
7	Организация и контроль выполнения решения	5
7.1	Описание процедуры согласования и утверждения	0,5
7.2	Матрица распределения полномочий и мотивация исполнителей	2
7.3	Сетевой график / календарный план	2
7.4	Процедура контроля и таблица индикаторов	0,5
8	Заключение (вся работа)	2
9.1	Выводы по каждому параграфу	1
9.2	Логическая завершенность и связность	1
10	Презентация и защита	3
10.1	Структура и визуальное оформление презентации	1
10.2	Полнота отражения основных результатов	1
10.3	Качество доклада (логика, владение материалом)	1

	МИНОБРНАУКИ России Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования		
	Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине Разработка управленческих решений по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом направленности (профилю) HR-менеджмент и управление командами ФГБОУ ВО «ЧелГУ».		
Версия документа - 1	стр. 26 из 29	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

№	Раздел / Критерий	Макс. балл
ИТОГО		30 б / 30 б

Критерии оценивания кейсовых задач для текущей аттестации (задания 42-46):

Критерий	Макс. балл	Показатели оценки
1. Анализ проблемной ситуации	2	0–1 – ситуация описана поверхностно, стороны конфликта выделены не полностью 2 – четко определены: суть проблемы, участники, их роли, интересы и зоны конфликта
2. Идентификация причин и управляемых факторов	2	0–1 – причины названы, но не структурированы 2 – выделены корневые причины, разделены управляемые и неуправляемые факторы
3. Обоснованность предложенного решения	3	0–1 – решение предложено, но не обосновано 2 – решение обосновано, учтены интересы сторон частично 3 – решение обосновано, сбалансировано, учтены интересы всех сторон и ограничения
4. Реалистичность и практическая применимость	2	0–1 – решение носит декларативный характер 2 – решение реалистично, содержит конкретные шаги, сроки, форматы взаимодействия
5. Качество аргументации и полнота ответа	1	0 – ответ неполный, аргументация слабая 1 – ответ структурирован, аргументирован, логически завершен
ИТОГО	10	

Критерии оценивания контрольных работ для текущей аттестации (47-50):

Задание 47.


Корректность построения дерева причин (4 балла) — структура логична, выдержана иерархия (2–3 уровня), причинно-следственные связи прослеживаются и обоснованы.

Полнота выявления причин (2 балла) — определены все значимые корневые причины, отсутствуют пропуски ключевых факторов.

Четкость выделения управляемых факторов (2 балла) — корректно разделены внутренние (управляемые) и внешние (неуправляемые) факторы на основе дерева причин.

Аккуратность оформления (1 балл) — схема читаема, элементы связаны, использованы графические обозначения (при необходимости).

Обоснованность выводов (1 балл) — сделан аргументированный вывод о среде принятия

	МИНОБРНАУКИ России Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования		
	Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине Разработка управленческих решений по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом направленности (профилю) HR-менеджмент и управление командами ФГБОУ ВО «ЧелГУ».		
Версия документа - 1	стр. 27 из 29	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

решения (определенность/риск/неопределенность).

Задание 48.

Корректность построения дерева целей (3 балла) — структура иерархична, главная цель декомпозирована на подцели, подцели — на измеримые показатели, логика декомпозиции соблюдена.

Правильность расчета значимости (3 балла) — корректно применен метод парных сравнений (МПС), веса целей и показателей рассчитаны без арифметических ошибок.

Полнота заполнения итоговой таблицы (2 балла) — таблица соответствует образцу, заполнены все графы (цели, показатели, веса, сравнительная значимость), итоговая сумма составляет 100%.

Обоснованность суждений при сравнении (1 балл) — логика присвоения баллов при парных сравнениях аргументирована и соответствует реальной приоритетности целей.

Качество выводов (1 балл) — сформулированы выводы о наиболее значимых целях и показателях, влияющих на достижение главной цели.

Задание 49.

Полнота и разнообразие альтернатив (3 балла) — сформулировано не менее 3 реалистичных альтернатив, отражающих различные подходы к решению проблемы.

Корректность применения балльного метода (3 балла) — определены оценочные критерии, каждому критерию присвоены веса значимости, баллы по альтернативам обоснованы и рассчитаны без арифметических ошибок.

Обоснованность выбора критериев и весов (2 балла) — критерии оценки соответствуют решаемой проблеме, их веса логически обоснованы и в сумме составляют 100%.

Прозрачность расчетов (1 балл) — итоговая таблица заполнена полностью, все расчеты наглядно представлены, промежуточные результаты отражены.

Качество выводов (1 балл) — сформулированы выводы о наилучшей альтернативе на основе полученных расчетов, указаны причины ее предпочтения.

Задание 50.

Корректность построения дерева решений (4 балла) — схема содержит все необходимые элементы: квадрат (узел решения), кружок (узел случайных событий), треугольник (конечные результаты); ветви подписаны с указанием вероятностей и значений.

Правильность расчета ожидаемых значений (3 балла) — EMV рассчитан верно для каждого узла, применен метод обратного пересчета, арифметические ошибки отсутствуют.

Обоснованность выбора наилучшей альтернативы (2 балла) — выбор сделан на основе сравнения EMV, логика выбора четко изложена.


Качество вывода (1 балл) — сформулирован итоговый вывод с указанием выбранной альтернативы, ожидаемого результата и кратким обоснованием.

Критерии оценивания задач для промежуточной аттестации:

Согласно заданиям 47-49, максимальное количество баллов – 10 б.

Критерии оценивания кейсовых задач для промежуточной аттестации:

Качество анализа проблемной ситуации (2 балла) — дано четкое описание фабулы с конкретикой (профиль организации, масштаб, количественные параметры), определены

	МИНОБРНАУКИ России Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования		
	Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине Разработка управленческих решений по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом направленности (профилю) HR-менеджмент и управление командами ФГБОУ ВО «ЧелГУ».		
Версия документа - 1	стр. 28 из 29	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

симптомы и роль ЛПП.

Корректность построения дерева причин (3 балла) — структура иерархична (2–3 уровня), причинно-следственные связи логичны, корректно выделены управляемые и неуправляемые факторы.

Корректность построения дерева целей (2 балла) — главная цель декомпозирована на подцели, прослеживается связь с выявленными причинами, цели измеримы и реалистичны.

Полнота и обоснованность альтернатив (2 балла) — сформулировано не менее 3 альтернативных способов решения проблемы, каждая альтернатива описана и обоснована с точки зрения реализуемости.

Качество оформления и выводов (1 балл) — все элементы (описание, деревья, альтернативы) представлены наглядно (схемы, таблицы), сформулирован итоговый вывод о направлениях решения проблемы.

4.3. Результаты промежуточной аттестации и уровни сформированности компетенций

Уровни сформированности компетенций определяется следующим образом:

1. *Высокий уровень сформированности компетенций соответствует оценке «отлично»: предполагает формирование компетенций на высоком уровне, готовность к самостоятельной профессиональной деятельности: формируются навыки выявления и структурирования проблемных ситуаций, построения деревьев причин и целей, применения адекватных методов разработки управленческих решений в условиях определенности, риска и неопределенности. Студент способен аргументировать собственную точку зрения по дискуссионным вопросам дисциплины, решать комплексные ситуационные задачи, критически оценивать альтернативы, проводить анализ чувствительности принятых решений, обосновывать выбор оптимальной альтернативы с учетом действующих правовых норм и ресурсных ограничений.*

2. *Средний уровень соответствует оценке «хорошо»: предполагает формирование компетенций на более высоком уровне: формируется комплексное знание логики разработки управленческих решений, типологий решений, методов целеполагания, умение анализировать проблемы в профессиональной деятельности, выбирать и применять методы разработки решений на основных этапах. Студент способен давать развернутые ответы на теоретические вопросы дисциплины, решать типовые ситуационные задачи, строить дерево причин и дерево целей, формировать альтернативы и обосновывать выбор решения на уровне не ниже оценки «удовлетворительно».*

3. *Базовый уровень соответствует оценке «удовлетворительно»: предполагает формирование компетенций на начальном уровне: знание основных понятий и типологий управленческих решений, базовых методов разработки, логики целеполагания в профессиональной деятельности. Студент способен отвечать на вопросы в форме закрытого теста по основным разделам дисциплины (понятийный ряд, этапы разработки, методы, целеполагание). Количество правильных ответов — не менее 50%.*

4. *Низкий уровень соответствует оценке «неудовлетворительно»: студент не владеет основными понятиями дисциплины, не ориентируется в логике и методах разработки управленческих решений, не способен анализировать проблемные ситуации и*



МИНОБРНАУКИ России
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования

Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине
Разработка управленческих решений
по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом
направленности (профилю) HR-менеджмент и управление командами ФГБОУ ВО «ЧелГУ».

Версия документа - 1

стр. 29 из 29

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

предлагать варианты решений. Студент не может ответить на теоретические вопросы базового уровня, допускает грубые ошибки при решении ситуационных задач, количество правильных ответов в закрытом тесте составляет менее 50%.