

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Таскаев Сергей Валерьевич

Должность: Ректор

Дата подписания: 17.09.2025 09:52:14

Уникальный программный ключ:

04c19ed8bfb98f3b6cb77a486b9a8788b8322323

38.04.02 Менеджмент, Стратегическое управление человеческими ресурсами и их развитием, Современные методы разработки управленческих решений в организации, 2025 год набора, очная и заочная форма обучения

Фонд оценочных средств дисциплины (модуля) одобрен и рекомендован:

Проректор по учебной работе

утверждено 24.02.25

А.А. Саламатов

Ученым советом факультета экономики и управления

Протокол заседания № 1 от 11.02.2025

Председатель Ученого совета
факультета экономики и
управления

согласовано

А. А. Егорова

Заседанием кафедры прикладной экономики и маркетинга

Протокол заседания № 5 от 04.02.2025

Заведующий кафедрой

согласовано

С. А. Головихин

Автор (составитель)

Т.Ю. Лушникова

Структура рабочей программы соответствует приказу ректора ФГБОУ ВО «ЧелГУ» от «13» апреля 2021 г. № 247-1



Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Факультет экономики и управления
Кафедра прикладной экономики и маркетинга

Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине «Современные методы разработки управленческих решений в организации» по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент», профиль «Стратегическое управление человеческими ресурсами и их развитием» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

стр. 1

**Фонд оценочных средств
для промежуточной аттестации
по дисциплине
Современные методы разработки управленческих решений в
организации**

Направление подготовки (специальность)
38.04.02 Менеджмент

Направленность (профиль)
**«Стратегическое управление человеческими ресурсами и их
развитием»**

Присваиваемая квалификация
МАГИСТР

Форма обучения
очная, заочная

Год(ы) набора
2025

Челябинск, 2025



Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Факультет экономики и управления
Кафедра прикладной экономики и маркетинга

Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине «Современные методы разработки управленческих решений в организации» по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент», профиль «Стратегическое управление человеческими ресурсами и их развитием» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

стр. 2

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 (защиты отчета)
 - 4.2. Критерии оценивания промежуточной аттестации по видам оценочных средств.
 - 4.3. Результаты промежуточной аттестации и уровни сформированности компетенций



Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Факультет экономики и управления
Кафедра прикладной экономики и маркетинга

Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине «Современные методы разработки управленческих решений в организации» по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент», профиль «Стратегическое управление человеческими ресурсами и их развитием» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

стр. 3

1. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Направление подготовки: 38.04.02 «Менеджмент»

Направленность (профиль) «Стратегическое управление человеческими ресурсами и их развитием»

Дисциплина: «Современные методы разработки управленческих решений в организации»

Семестр (семестры) изучения: 2 – для очной формы обучения

Форма промежуточной аттестации: экзамен

Система оценивания: для студентов очной формы обучения – балльно-рейтинговая.

2. ПЕРЕЧЕНЬ ФОРМИРУЕМЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

2.1. Компетенции, закреплённые за дисциплиной

Изучение дисциплины направлено на формирование следующих компетенций:

Коды компетенции согласно ФГОС (ОПОП ВО)	Содержание компетенций согласно ФГОС (ОПОП ВО)	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
1	2	4
ОПК- 03	Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс- культурной) и динамичной среды	Знать: <ul style="list-style-type: none">- основы принятия организационно-управленческих решений;- виды ответственности за принимаемые решения;- приемы разработки и методы выбора альтернатив при принятии управленческих решений в условиях неопределенности и риска;- особенности принятия управленческих решений в условиях неопределенности и риска Уметь: <ul style="list-style-type: none">- анализировать социально- экономические проблемы и процессы в организации;- находить организационно- управленческие и экономические решения;- оценивать условия и последствия управленческих решений и действий с позиции социальной ответственности;- выбирать управленческое решение в условиях противоречивых требований, в том числе в условиях неопределенности и риска Владеть: <ul style="list-style-type: none">- навыками разработки алгоритмов реализации управленческих решений;- навыками разработки управленческого решения в условиях неопределенности и риска;- навыками оценки качества и эффективности



Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Факультет экономики и управления
Кафедра прикладной экономики и маркетинга

Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине «Современные методы разработки управленческих решений в организации» по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент», профиль «Стратегическое управление человеческими ресурсами и их развитием» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

стр. 4

управленческого решения, в том числе в условиях неопределенности и риска

3. СОДЕРЖАНИЕ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

3.1 Виды оценочных средств

№ п/п	Код компетенции/ планируемые результаты обучения	Контролируемые темы, разделы	Наименование оценочного средства для текущего контроля	Наименование оценочного средства на промежуточной аттестации/№ задания
	ОПК-03 Знать: основы принятия организационно-управленческих решений; виды ответственности за принимаемые решения; приемы разработки и методы выбора альтернатив при принятии управленческих решений в условиях неопределенности и риска; особенности принятия управленческих решений в условиях неопределенности и риска	1. Процесс управления и управленческие решения. 2. Факторы, влияющие на процесс принятия решений.	тест, вопросы для устного опроса (собеседования),	Задания теста № 1- 50 Теоретические вопросы для собеседования (экзамена) № 1-45
	ОПК-03 Уметь: анализировать социально-экономические проблемы и процессы в организации; находить организационно-управленческие и экономические решения; оценивать условия и последствия управленческих решений и действий с позиции социальной ответственности; выбирать управленческое решение в условиях противоречивых требований, в том числе в условиях неопределенности и риска Владеть:	3. Технологии, процедуры и этапы процесса принятия решений 4. Методы разработки и принятия управленческих решений	Вопросы для устного опроса (собеседования), практические задания	Практические задания № 1-12



	навыками разработки алгоритмов реализации управленческих решений; навыками разработки управленческого решения в условиях неопределенности и риска; навыками оценки качества и эффективности управленческого решения, в том числе в условиях неопределенности и риска			
--	--	--	--	--

Типовые задания, критерии и показатели оценивания в рамках текущего контроля представлены в рабочей программе по дисциплине. Полные комплекты оценочных средств и контрольно-измерительных материалов хранятся на кафедре и являются учебно-методическими материалами ограниченного (конфиденциального) пользования.

3.2 Содержание оценочных средств

Оценочные средства промежуточной аттестации представлены базой вопросов для тестирования, теоретических вопросов для собеседования и практическими заданиями.

3.2.1 База тестовых вопросов.

1. К какому виду решений относятся управленческие решения?
 - a. личные
 - b. деловые**
 - c. организационные
2. Какие решения, принимаемые в организациях, носят лишь рекомендательный характер и являются необязательными для исполнения?

Ответ: экспертные

3. Перечислите основные элементы обобщенной схемы процесса разработки управленческих решений:
 - a. а) цель, ситуация, проблема, решение**
 - b. б) глобальная цель, технократическая цель и социальная цель
 - c. в) разработка решения, согласование решения и утверждение решения
 - d. г) проблема, альтернативы решения, реализация решения
4. Управленческие решения предназначены для изменения:
 - a. управляемых факторов организации**
 - b. неопределенных факторов
 - c. случайных факторов
 - d. внешних и внутренних факторов организации
5. Цель управленческого решения заключается в:
 - a. принятии ЛПР решения с целью выполнения обязанностей, обусловленных занимаемой должностью
 - b. принятии верного управленческого решения
 - c. достижение поставленных перед организацией целей**



- d. удовлетворении потребностей сотрудников
6. Что подразумевается под альтернативой?
- a. результат выбора руководителя
 - b. допустимое решение проблемы
 - c. множество возможных исходов решения
 - d. метод решения проблемы
7. Что такое «проблема»?
- a. **рассогласование между целью и соответствующей ей конкретной ситуацией**
 - b. нерешенные задачи
 - c. набор причин, мешающих достижению целей организации
 - d. препятствие
8. Выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом, – это:
- a. **решение, основанное на суждении**
 - b. интуитивное решение
 - c. рациональное решение
 - d. профессиональное решение
9. Какие решения основаны на ощущении того, что они правильные

Ответ: интуитивные

10. Для принятия стратегических решений наиболее предпочтительными являются:

- a. оптимальные решения
- b. логические решения
- c. **рациональные решения**
- d. интуитивные решения

11. Решения, основанные на суждениях, называются ...

Ответ: логическими

12. По степени обоснования управленческие решения делятся на:

- a. интуитивные
- b. логические
- c. рациональные
- d. **все вышеперечисленные**

13. Рациональные решения (выберите верное утверждение):

- a. всегда являются оптимальными
- b. **не зависят от прошлого опыта**
- c. гарантируют достижение поставленной цели принятия управленческих решений
- d. принимаются оперативно

14. Решения, которые удовлетворяют всем объективным ограничениям и могут быть реализованы на практике, - это

Ответ: допустимые решения

15. Решения, обеспечивающие максимальную степень достижения цели управления организацией, называются ...

Ответ: оптимальными

16. Решения, требующиеся в ситуациях, которые в определенной мере новы, внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами:

- a. осторожные решения
- b. рациональные решения
- c. **запрограммированные решения**



- d. **незапрограммированные решения**
17. Как могут соотноситься ЛПР и владелец проблемы в организации при принятии управленческих решений?
- a. совпадать
 - b. владелец проблемы и ЛПР – разные люди
 - c. **верны оба утверждения (А и Б)**
 - d. все утверждения неверны
18. Субъектом управленческого решения является:
- a. работник организации, чья проблема решается руководителем
 - b. **лицо, принимающее решение**
 - c. эксперт, привлекаемый для принятия эффективного решения
 - d. документ, утверждаемый менеджером (приказ, инструкция, протокол и т.п.)
19. Управленческое решение может быть принято:
- a. индивидуально руководителем
 - b. группой лиц – сотрудников организации
 - c. специалистом, наделенным необходимыми полномочиями
 - d. **все ответы верны**
20. Управленческое решение может быть принято (укажите все верные варианты):
- a. экспертом
 - b. консультантом
 - c. **владельцем проблемы**
 - d. **ЛПР**
21. Человек, который реально осуществляет выбор и несёт ответственность за принятые решения в соответствии со своими полномочиями, – это ... (ответ дайте без использования аббревиатур)
- Ответ: лицо, принимающее решение**
22. К основным личностным факторам, влияющим на процесс принятия управленческих решений, относят:
- a. темперамент, характер, привычки
 - b. **психические процессы, психические состояния, психические свойства**
 - c. способности, задатки, навыки, умения
 - d. познавательные, волевые, эмоциональные, мотивационные воздействия
23. Какой фактор не относится к факторам внешней среды прямого воздействия?
- a. государственные органы
 - b. партнеры и партнерские связи
 - c. **научно-технические достижения**
 - d. профсоюзы
24. На какие два основных типа можно разделить факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений?
- a. **личностные и ситуационные**
 - b. основные и неопределенные
 - c. индивидуальные и групповые
 - d. психологические и деловые
25. Стремление человека к достижению целей такой степени сложности, на которую он сам считает себя способным, характеризуется через понятие:
- a. **уровень притязаний личности**



- b. уровень запросов личности
 - c. качество жизни
 - d. способности
26. Универсальным механизмом для сравнения и выбора альтернатив, используемым людьми, является:
- a. интуиция
 - b. система предпочтений**
 - c. вероисповедание
 - d. уровень притязаний
27. Какова основная задача анализа управленческой ситуации?
- a. выявление истинной проблемы организации
 - b. выявление факторов, влияющих на развитие (изменение) управленческой ситуации**
 - c. уточнение целей организации
 - d. выявление количественных данных
28. Каковы условия завершения цикла разработки управленческих решений?
- a. достижение проблемой приемлемого для руководителя значения
 - b. достижение принятой цели**
 - c. выполнение руководителем всего комплекса разработанных решений
29. Критерии выбора альтернатив задаются на этапе:
- a. оценки альтернатив
 - b. разработки альтернатив
 - c. постановки цели принятия управленческого решения**
 - d. произвольно, без «привязки» к какому-либо этапу
30. Назовите этап принятия решений, на котором должен быть учтен достаточно широкий спектр возможных решений:
- a. диагностика проблемы
 - b. выбор альтернатив
 - c. оценка альтернатив
 - d. определение альтернатив**
31. Определение проблемы включает следующие процедуры:
- a. анализ ситуации принятия управленческих решений – определение значений факторов, влияющих на проблему
 - b. выявление проблемы – определение ее симптомов**
 - c. диагноз проблемы – установление причин ее появления**
 - d. прогноз развития проблемной ситуации – набор сценариев
32. Перечислите через запятую основные фазы принятия управленческих решений:
Ответ: подготовка, разработка, реализация
33. Совокупность средств, процессов, операций, методов, с помощью которых входящие элементы в процессе принятия управленческих решений преобразуются в выходящие, представляет собой:
- a. процесс принятия управленческих решений
 - b. технологию принятия управленческих решений**
 - c. методику принятия управленческих решений
 - d. методологию принятия управленческих решений
34. Циклическая последовательность действий субъекта управления, направленная на



- разрешение проблем организации, – это:
- a. функция принятия управленческих решений
 - b. задача принятия управленческих решений
 - c. **процесс принятия управленческих решений**
 - d. методы принятия управленческих решений
35. Как оценивается эффективность управленческого решения?
- a. **степенью достижения результата на единицу затрат**
 - b. уменьшением затрат
 - c. уменьшением времени
 - d. уменьшением качества
36. Какие из перечисленных факторов в наибольшей степени влияют на эффективность принимаемых решений?
- a. **характер использованной информации**
 - b. **компетентность лица, принимающего решение**
 - c. **наличие системы контроля исполнения решений**
 - d. степень централизации в системе управления
37. На каком этапе принятия управленческих решений можно оценить качество решения?
- a. **на этапе разработки управленческих решений**
 - b. на этапе оценки альтернатив
 - c. после того, как решение будет реализовано
 - d. на любом этапе
38. На каком этапе принятия управленческих решений можно оценить эффективность решения?
- a. на этапе разработки
 - b. на этапе реализации
 - c. **после того, как решение будет реализовано**
 - d. на любом этапе
39. Организационная эффективность при разработке управленческих решений – это:
- a. **факт достижения цели управленческих решений при меньших затратах в результате более успешных действий персонала**
 - b. факт достижения цели управленческих решений в плане удовлетворения социальных потребностей за более короткое время для большего количества работников
 - c. отношение рыночной стоимости управленческих решений к суммарным затратам по разработке управленческих решений
40. Правило, которое позволяет осуществить целенаправленный выбор из множества альтернатив – это:
- a. шкала эффективности управленческих решений
 - b. показатель эффективности управленческих решений
 - c. **критерий эффективности управленческих решений**
 - d. система предпочтений ЛППР
41. Как называется совокупность параметров решения, удовлетворяющих конкретного потребителя и обеспечивающих реальность его реализации?
- a. эффективность управленческого решения
 - b. **качество управленческого решения**
 - c. надежность управленческого решения



- d. оптимальность управленческого решения
42. Степень достижения цели управленческого решения – это:
- a. критерий эффективности управленческих решений
- b. показатель эффективности управленческих решений**
- c. индикатор эффективности управленческих решений
- d. вероятность управленческих решений
43. Что запрещено участникам мозгового штурма при разработке альтернатив решений?

Ответ: критика

44. Метод мозгового штурма в принятии управленческих решений применяется в тех случаях, когда:
- a. есть возможность ориентироваться на уже апробированные варианты решения проблемы
- b. имеется минимум информации о проблеме и установлены сжатые сроки**
- c. решение принимается на основе обширной цифровой информации, которая может быть легко формализована
- d. в организации нет специалистов по рассматриваемой проблеме
45. Как называется разновидность метода мозгового штурма, при котором каждый из его шести участников выдвигает по три идеи за пять и обменивается полученным результатом с другими участниками?

Ответ: 6-3-5

46. На каком этапе планируются действия по реализации принятого управленческого решения?
- a. на этапе разработки плана действий**
- b. на этапе контроля реализации плана
- c. на этапе принятия управленческого решения
47. Каким видам ответственности присущ судебный механизм контроля?
- a. уголовная**
- b. гражданская**
- c. дисциплинарная
- d. социальная
48. Ответственность — это:
- a. необходимость, обязанность отдавать кому-либо отчет в своих действиях, поступках**
- b. круг действий, возложенных на кого-нибудь и обязательных для выполнения
- c. полномочия и права, делегируемые руководителю
49. Укажите возможные последствия от наступления дисциплинарной ответственности:
- a. взыскание
- b. замечание
- c. увольнение
- d. все вышеперечисленное**
50. Как называется вид ответственности за принятое управленческое решение, при наступлении которого предусмотрена полная или частичная компенсация причиненного ущерба

Ответ: экономическая



3.2.2 База теоретических вопросов для собеседования

1. Понятие и основные характеристики управленческого решения.
2. Управленческие решения и их сущность.
3. Признаки управленческого решения и его структура.
4. Нормативно правовые основы принятия решений в кадровой работе
5. Участники процесса принятия управленческого решения.
6. Стили разработки и принятия управленческих решений.
7. Понятие и виды управленческих проблем.
8. Проблемная ситуация и факторы, влияющие на нее.
9. Формы разработки управленческих решений.
10. Формы реализации управленческих решений.
11. Управленческие решения и их классификация.
12. Соотношение интуиции, суждений и рациональности в управленческих решениях.
13. Удовлетворительные, допустимые и оптимальные решения в организациях. Теория ограниченной рациональности.
14. Требования к управленческим решениям и условия их достижения.
15. Взаимосвязь целей и решений в организациях.
16. Стратегические и тактические управленческие решения.
17. Личностные факторы принятия решений.
18. Ситуационные факторы принятия решений.
19. Роль информации при принятии управленческих решений.
20. Понятие и условия возникновения неопределенности и риска при принятии управленческих решений.
21. Классификация управленческих рисков и методы управления ими.
22. Управление неопределенностью при принятии управленческих решений.
23. Влияние паники на принятие управленческого решения и способы ее нейтрализации.
24. Инициативно-целевая технология разработки управленческого решения.
25. Программно-целевая технология разработки управленческого решения.
26. Регламентная технология разработки управленческого решения.
27. Основные этапы разработки управленческого решения и их краткая характеристика.
28. Определение проблемы при разработке управленческого решения.
29. Постановка цели принятия управленческого решения и критерии выбора.
30. Разработка и оценка альтернатив при разработке управленческого решения.
31. Этапы разработки управленческого решения. Реализация УР.
32. Контроль результатов при реализации управленческого решения. Виды контроля и его назначение.
33. Общий механизм принятия управленческих решений в организациях.
34. Вертикальная и горизонтальная интеграция при принятии управленческого решения.
35. Моделирование процесса принятия управленческих решений и виды применяемых моделей.



36. Классификация методов принятия управленческих решений и их краткая характеристика.
37. Активизирующие методы разработки управленческих решений.
38. Экспертные методы принятия управленческих решений. Метод Дельфи.
39. Метод мозгового штурма: условия и правила проведения. Виды мозгового штурма.
40. Методы получения экспертных оценок.
41. Качество управленческих решений. Условия и факторы, влияющие на качество управленческих решений.
42. Эффективность управленческого решения. Показатели и критерии эффективности управленческого решения.
43. Управленческие решения и ответственность.
44. Психологические феномены принятия индивидуальных управленческих решений.
45. Психологические феномены принятия групповых управленческих решений.

3.2.3 База практических заданий

№ п/п	Формулировка задания	Ответ или вариант решения
	Подберите примеры управленческих решений, основанных на интуиции, логике, рациональности.	Интуитивное решение: руководитель определил миссию деятельности организации, основываясь на свои ощущения и интуицию. Логическое решение: объявление о премии работникам, которые выполнили производственную программу. Рациональное решение: для исключения дублирования функций составлена матрица функциональных обязанностей
	Рассмотрите предлагаемые модели. Опишите ситуации, в которых они применяются (могут быть применены). 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. Выберите предпочтительные для себя. Сформулируйте собственное видение целесообразного индивидуального стиля принятия решения	Приказы не обсуждают. «Что ж, коллеги, вот проблема. Вот решение. Вот что вам следует делать. Приступайте к работе». Начальник обладает всей полнотой власти и принимает решения единолично. Приказы приходится аргументировать. «Вот проблема. Вот решение. Вот почему я решил именно так. Теперь – за дело». Начальник по-прежнему обладает всей полнотой власти, но чувствует себя обязанным хоть как-то объяснять свои решения, не приглашая людей к обсуждению. Приказ обкатывают на подчиненных. «Вот проблема. Вот мое решение. Что вы о нем думаете?» Если подчиненные приведут убедительные контраргументы, начальник откажется от этого решения и через некоторое время предложит для обкатки другое. Руководитель заинтересован в совете. «Вот проблема. У меня нет готового решения. Есть кое-какие идеи, но сначала я хотел бы послушать



		<p>вас». Начальник внимательно выслушивает подчиненных и в какой-то момент говорит: «Стоп. Мне нравится предложение X. Именно так мы и поступим».</p> <p>Мы вместе принимаем решения. «Вот проблема. Давайте-ка вместе думать и решать». Процесс выработки общего понимания требует большего времени, искусства общения и зрелости коллектива. Полезно обозначить временные границы: «У меня только три недели. Если к тому времени мы не достигнем согласия, нам придется голосовать». В конце такой процедуры каждый, включая начальника, может с чистым сердцем заявить: «Меня выслушали. Мои аргументы поняли, и я буду от души защищать это решение».</p>
	Перечислите и охарактеризуйте наиболее значимые факторы, влияющие на принятие решений в области менеджмента	Личностные факторы, факторы внешней и внутренней среды
	Представьте себе, что Вы руководитель небольшого подразделения (отдела). В своей должности Вы работаете недавно, но Ваши подчиненные уважают Вас как профессионала, разделяют Ваши представления о целях и задачах, стоящих перед отделом, и обычно не подвергают сомнению принимаемые Вами решения. Вам необходимо распределить полученное от вышестоящего руководства задание между своими подчиненными. Это задание является для Вас и Вашего отдела новым, и Вы лично оцениваете его как сложное. Опыт и квалификация Ваших сотрудников различны, и Вы не до конца представляете себе, сталкивался ли кто-нибудь из них с подобными задачами ранее. Выполняя задание, каждый из Ваших	Варианты: 1. Принять решение самостоятельно, исходя из той информации, которой Вы владеете. 2. Поговорить с сотрудниками об их предшествующем опыте работы, не посвящая их, однако, в суть задачи, поставленной перед отделом. Затем самостоятельно принять решение и объявить его сотрудникам. 3. Обсудить распределение работ с каждым сотрудником в отдельности, а затем самостоятельно принять решение и объявить его сотрудникам. 4. На собрании отдела выслушать мнение сотрудников о способах распределения работы. Затем самостоятельно принять решение. 5. Решить вопрос распределения работ на собрании отдела, стремясь достичь согласия.



	<p>подчиненных будет работать самостоятельно, Ваши возможности контролировать его работу будут ограничены. Какой из процессов выработки управленческих решений следует использовать в данной ситуации?</p>	
	<p>Перечислите основные действия на этапе реализации принятого управленческого решения</p>	<ol style="list-style-type: none">1. Согласовать решение с исполнителями и руководителями других организаций (или подразделений), заинтересованных в решении проблемы.2. Утвердить принятое решение у вышестоящего руководителя (владельца проблемы).3. Разработать план реализации решения.4. Сформулировать задачи исполнителям, распределить полномочия, ответственность и организовать взаимодействие между ними.5. Мотивировать исполнителей на выполнение поставленных задач.6. Осуществлять текущий контроль процесса реализации решения.
	<p>АО «Марком» является рекламным агентством (РА) полного цикла и занимается всеми видами работ на рекламном рынке: от разработки концепции рекламной стратегии до осуществления проекта. Основными структурными подразделениями агентства являются:</p> <p>отдел по связям с общественностью — занимается организацией презентаций, пресс-конференций, корпоративных вечеринок, а также является постоянной пресс-службой для двух крупных клиентов;</p> <p>креативный отдел — занимается разработкой проектных предложений для клиентов, обращающихся в РА;</p> <p>отдел по продвижению товаров — в его функции</p>	<p>Рассматривается разновидность мозгового штурма.</p> <p>Разделены этапы генерации и критики идей.</p> <p>Метод подходит для решения нестандартных задач, принятия креативных решений, что соответствует профилю деятельности организации.</p> <p>Возможно применение эвристических методов, метода синектики.</p>



Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Факультет экономики и управления
Кафедра прикладной экономики и маркетинга

Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине «Современные методы разработки управленческих решений в организации» по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент», профиль «Стратегическое управление человеческими ресурсами и их развитием» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

стр. 15

входит проведение рекламных акций в магазинах, ресторанах, клубах и других общественных местах;

производственный отдел, чьи задачи — публикация пресс-релизов, печать листовок, производство рекламных

изготовление формы для промоутеров и т.п., а также определение стоимости выполняемых работ;

служба персонала, занимающаяся набором и тренингом персонала для проведения рекламных акций.

Примерно раз в две недели в рекламное агентство поступает новое задание от клиента. Оно передается в креативный отдел, который должен разработать предложение в нескольких вариантах.

Когда начальник креативного отдела получает очередное техническое задание, он по электронной почте рассылает всем менеджерам сообщение о проведении совещания. На него также приглашают представителей PR- и производственного отделов. Всего собирается человек десять. На специальной доске маркером начальник фиксирует основные моменты поступившего от клиента задания и кратко рассказывает, что подобное агентством уже делалось и какие были результаты. Затем каждый из присутствовавших высказывает свои идеи и предложения в развитие этих идей, которые также фиксируются на доске



	<p>После этого представители производственного отдела анализируют, что из всего придуманного можно сделать (декорации, подарки, костюмы и т.п.). Таким образом, остаются 2—3 идеи, которые креативный отдел подробно описывает, а производственный отдел просчитывает и определяет их стоимость. Затем начальник PR-отдела вместе с менеджером креативного отдела представляют клиенту разработанные проекты вместе с бюджетом каждого из них, и клиент принимает окончательное решение. После этого начинается работа непосредственно над проектом.</p> <p>Вопросы для анализа:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Какой метод разработки решения использован в данной ситуации?2. Какие признаки позволяют сделать такой вывод?3. Насколько эффективно его применение в описанной ситуации?4. Какие еще методы могли быть полезными в деятельности описанной организации?	
	<p>В бригаде (отделе) работают трое сотрудников (главных специалиста), выполняющих примерно одинаковую работу: А, В и С. За хорошую, инициативную работу руководитель решил повысить одному из них зарплату. При повышении заработной платы сотруднику А или любом ином</p>	<p>Вариант 1. Формирование из сотрудников А, В и С единой команды, поощряемой за успехи не лично, а в целом.</p> <p>Несмотря на кажущуюся эффективность такого решения, на деле данный подход во многих случаях может привести к снижению личной инициативы у каждого из сотрудников, склонности к самостоятельному принятию решений и новациям, а, следовательно, и к общему снижению эффективности работы.</p>



<p>дополнительном поощрении данного сотрудника сотрудники В и С посчитали себя несправедливо обойденными, что выражается в появлении элементов негативного отношения к руководству организации и к сотруднику А.</p> <p>В то же время отсутствие поощрений сотрудников неминуемо привело бы к снижению мотивированности всех троих, поскольку в этом случае они не чувствовали бы внимания руководства и подтверждения позитивной оценки, прodelываемой ими работы, стимулирования стараний и успехов.</p> <p>Прокомментируйте с указанием «плюсов» и «минусов» следующие три варианта решения задачи:</p> <p>1. Формирование из сотрудников А, В и С единой команды, поощряемой за успехи не лично, а в целом. В этом случае все три сотрудника получают сравнительно небольшую одинаковую надбавку к зарплате.</p> <p>2. Разрешение данной проблемы по-японски. Организация может поставить получение поощрения в зависимость не от результатов работы, вклада сотрудника в общее дело, а от каких-либо иных факторов (например, стажа работы), которые легко могут быть подвергнуты количественной оценке, т. е. позволяют сотрудникам провести их объективное сравнение и убедиться в отсутствии проявленной к ним</p>	<p>При таком механизме поощрения сотрудник может стремиться минимизировать собственный вклад в общее дело, поскольку его поощрение непосредственно не зависит от личных достижений. Повышение личного вклада без соответствующего вознаграждения может вызвать чувство неудовлетворенности, если работник посчитает, что его усилия остаются незамеченными.</p> <p>В некоторых случаях применение командного метода с коллективным поощрением нецелесообразно из-за специфики труда каждого сотрудника, не позволяющей эффективно использовать командную организацию труда.</p> <p>В силу этого данный метод разрешения проблемы далеко не всегда будет эффективным, хотя его отдельные элементы могут успешно применяться в сочетании с другими способами мотивации персонала.</p> <p>Вариант 2. Метод разрешения данной проблемы по-японски.</p> <p>Организация может поставить получение поощрения в зависимость не от результатов работы, вклада сотрудника в общий успех, а от каких-либо иных факторов (например, стажа работы), которые легко могут быть подвергнуты количественной оценке. Это позволяет сотрудникам убедиться в объективности и справедливости решений о повышении зарплаты. Такой подход применяется в системе служебного продвижения, принятого во многих японских фирмах. Как показывает практика, применение данного метода действительно разрешает проблемы подобного типа. Однако необходимо отметить, что его эффективное применение возможно лишь в условиях длительного формирования «неличностной» (коллективистской) системы ценностей и стандартов, в условиях, когда фактор, избранный организацией в качестве критерия поощрений, не только легко измеряется, но и воспринимается сотрудниками как справедливый, соответствующий их стандартам восприятия.</p> <p>Так, в частности, применение японского подхода в условиях, скажем, США, где отношения между сотрудниками традиционно строятся на принципах индивидуализма, конкуренции и поощрения личного вклада, представляется</p>
--	--



	<p>несправедливости. 3. Изменение порядка информирования сотрудников о вознаграждении, получаемом каждым из них.</p>	<p>малоэффективным, поскольку большинством сотрудников такой подход к поощрению будет восприниматься как неправильный, несправедливый и не соответствующий общим стандартам и нормам.</p> <p>Продвижение по служебной лестнице вне зависимости от реальных способностей и результатов труда, как правило, не используется в чистом виде, предполагает учет знаний и опыта сотрудника, приобретаемых по мере увеличения его трудового стажа, а также старательности работника, его преданности компании и т. д. В противном случае это может привести к опасной для организации ситуации, когда большинство руководящих должностей в ней будет занято не наиболее компетентными и мотивированными сотрудниками, а лицами, обладающими большим стажем.</p> <p>Вариант 3. Изменение порядка информирования сотрудников о вознаграждении, получаемом каждым из них.</p> <p>Способ решения проблем подобного типа требует выявления главной причины трудностей при определении уровня поощрения сотрудников. Эта причина заключается не в расхождении между представлениями работника о собственном вкладе и оценкой такого вклада организацией, не в сложности объективного соотнесения уровня вкладов отдельных лиц, а в противоречивости самой ситуации, делающей невозможным для работника объективное соотнесение своего вклада с вкладом других, но позволяющей ему сравнить уровень поощрений различных сотрудников.</p> <p>Теоретически такое противоречие может быть устранено лишь двумя различными способами: либо обеспечением объективности оценки работы каждого сотрудника, либо устранением возможности сопоставления величины вознаграждений. В условиях, когда первый из этих способов сложно или невозможно практически реализовать, при установлении размера и выплате заработной платы используется конфиденциальность.</p> <p>Конкретным выражением такого способа вознаграждений является практика выдачи сотрудникам заработной платы в конвертах, что при условии одновременного формирования</p>
--	--	---



Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Факультет экономики и управления
Кафедра прикладной экономики и маркетинга

Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине «Современные методы разработки управленческих решений в организации» по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент», профиль «Стратегическое управление человеческими ресурсами и их развитием» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

стр. 19

		<p>представлений о неприличности, неэтичности прямого выяснения вопросов, касающихся размера оплаты другого лица, устраняет возможность сравнения сотрудниками реального уровня оценки организацией их вкладов, что, соответственно, ликвидирует и почву для возникновения подобных конфликтов.</p>
	<p>Перечислите основные принципы социальной ответственности, которые необходимо учитывать при принятии и реализации управленческих решений</p>	<ol style="list-style-type: none">1. Подотчетность: организации следует отчитываться о своем воздействии на общество, экономику и окружающую среду.2. Прозрачность: организации следует быть прозрачной в ее решениях и деятельности, оказывающих воздействие на общество и окружающую среду, для чего раскрывать в понятной, точной и полной форме и в разумной и достаточной степени политику, решения и деятельность, за которые она несет ответственность (включая их известное и вероятное воздействие).3. Этичное поведение: организации следует вести себя этично, т.е. основывать свое поведение на таких ценностях, как честность, справедливость и добросовестность (к каковым относятся забота о людях, животных и окружающей среде, а также обязательство реагировать на воздействие, которое ее деятельность и решения оказывают на интересы заинтересованных сторон).4. Уважение интересов заинтересованных сторон: организации следует уважать и учитывать интересы ее заинтересованных сторон (владельцев, членов коллектива, клиентов или доверителей, других частных лиц и групп) и реагировать на эти интересы.5. Соблюдение верховенства закона: организации следует принять обязательность соблюдения верховенства закона, подразумевающее равенство перед законом (в т.ч. идею, что ни одно частное лицо или организация не стоит над законом и что правительство также подчиняется закону), а также справедливое применение законов и нормативных актов в соответствии с установленными процедурами.6. Соблюдение международных норм поведения: организации надлежит соблюдать международные нормы поведения, следуя при этом принципу признания верховенства закона даже в тех случаях, когда законодательство или его применение не обеспечивает адекватных



		экологических или социальных ограничений, в странах, где законодательство или его применение находится в конфликте с международными нормами поведения. 7. Соблюдение прав человека: организации следует соблюдать права человека, признавать их важность и всеобщность.
1.	<p>К какому виду по различным классификациям относится данное управленческое решение? ПОСТАНОВЛЕНИЕ В целях реализации основных положений Генерального плана развития N-ской области, одобренного постановлением правительства N-ской области, учитывая необходимость взаимосвязанного решения вопросов управления, градостроительства, земельной реформы и охраны среды, постановляю:</p> <p>1. Главархитектуре совместно с заинтересованными организациями разработать Градостроительный кодекс N-ской области</p> <p>2. Главному финансовому управлению обеспечить выделение средств для выполнения данной работы за счет областного бюджета на основании заключенных договоров с исполнителями работ.</p> <p>3. Контроль за выполнением настоящего постановления возложить на министра N-ской области по строительству. Глава Правительства N-ской области</p>	<p>Управленческое решение относится к различным видам по классификациям:</p> <ul style="list-style-type: none">- в зависимости от числа разработчиков: индивидуальные; коллективные.- по функциональной направленности: планирующие; организующие; мотивирующие; координирующие; контролирующие.- в зависимости от причин появления: по предписанию; программное решение; инициативное; сезонное; ситуационное.- в зависимости от личности разработчика: уравновешенные, импульсивные, инертные, рискованные, осторожные.- в зависимости от степени формализации: хорошо структурированные, слабоструктурированные, неструктурированные.
1.	<p>Какие требования, предъявляемые к управленческому решению, не учтены? ПОСТАНОВЛЕНИЕ</p>	<p>Не учтены требования:</p> <ul style="list-style-type: none">- При формулировке управленческого решения должно быть ясно как, кто и когда будет организовывать его выполнение, т.е. содержать механизм реализации.



	<p>В целях реализации основных положений Генерального плана развития N-ской области, одобренного постановлением правительства N-ской области, учитывая необходимость взаимосвязанного решения вопросов управления, градостроительства, земельной реформы и охраны среды, постановляю:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Главархитектуре совместно с заинтересованными организациями разработать Градостроительный кодекс N-ской области2. Главному финансовому управлению обеспечить выделение средств для выполнения данной работы за счет областного бюджета на основании заключенных договоров с исполнителями работ.3. Контроль за выполнением настоящего постановления возложить на министра N-ской области по строительству. <p>Глава Правительства N-ской области</p>	<p>- Управленческое решение должно выражаться в реальном масштабе времени.</p>
	<p>Обозначьте участников процесса принятия данного решения. Кто является владельцем проблемы и лицом, принимающим решение?</p> <p>ПОСТАНОВЛЕНИЕ</p> <p>В целях реализации основных положений Генерального плана развития N-ской области, одобренного постановлением правительства N-ской области, учитывая необходимость взаимосвязанного решения вопросов управления, градостроительства, земельной</p>	<p>В данной ситуации владельцем проблемы и лицом, принимающим решение, является одно и то же должностное лицо - Глава Правительства N-ской области.</p>



	<p>реформы и охраны среды, постановляю:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Главархитектуре совместно с заинтересованными организациями разработать Градостроительный кодекс N-ской области2. Главному финансовому управлению обеспечить выделение средств для выполнения данной работы за счет областного бюджета на основании заключенных договоров с исполнителями работ.3. Контроль за выполнением настоящего постановления возложить на министра N-ской области по строительству. Глава Правительства N-ской области	
--	--	--

4 ПОРЯДОК ПРОВЕДЕНИЯ И КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

4.1. Порядок проведения промежуточной аттестации (экзамена)

Непосредственно экзамен проводится в 3 этапа.

На первом этапе студент выполняет тест из 20 вопросов.

Продолжительность – 20 минут.

На втором этапе студент готовит ответ на один из теоретических вопросов для собеседования. Продолжительность – 20 мин.

На третьем этапе студент выполняет практическое задание. Продолжительность 20 мин.

4.2. Критерии оценивания промежуточной аттестации по видам оценочных средств.

4.2.1. Критерии оценивания теоретического вопроса для собеседования

Отлично/ 9-10 баллов	Хорошо/ 6-8 баллов	Удовлетворительно/ 3-5 баллов	Неудовлетворительно/ 0-2 балла
Высокий уровень освоения проверяемых компетенций	Средний уровень освоения проверяемых компетенций	Базовый уровень уровня освоения проверяемых компетенций	Низкий уровень освоения проверяемых компетенций
Обучающийся глубоко знает вопрос, понимает сущности и взаимосвязи	Обучающийся хорошо знает материал, умеет оперировать	Обучающийся удовлетворительно знает материал, излагает его не в	Обучающийся не разобрался с основными категориями,



управленческих процессов и явлений, умеет грамотно оперировать управленческими категориями, аргументированно и развернуто изложить свою точку зрения, применить полученные знания, свободно приводя примеры, дает полные ответы на основные и дополнительные вопросы.	управленческими категориями, но допускает несущественные неточности, изложить свою точку зрения, применить полученные знания, приводя примеры, дает неполные ответы на основные и дополнительные вопросы.	полной объеме либо с ошибками, умеет оперировать управленческими категориями, но допускает существенные неточности, затрудняется аргументировать свою точку зрения, применить полученные знания, приводя примеры, не дает ответы на дополнительные вопросы.	обнаруживает пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допускает принципиальные ошибки.
---	---	---	--

4.2.2. Критерии оценивания теста

Тест может формироваться в системе электронного обучения MOODLE либо в печатном варианте.

Оценка	Отлично	Хорошо	Удовлетворитель- но	Неудовлетворительно
% выполненных заданий	91-100	76-90	61-75	Менее 61
Баллы	9-10	6-8	3-5	0-2
Уровень освоения проверяемых компетенций	высокий	средний	базовый	низкий

4.2.3. Критерии оценивания практического задания

Высокий уровень - 15-20 баллов выставляется обучающемуся, если предложенное решение обосновано и аргументировано; студент четко следует управленческим теориям и понятиям и логично излагает свои мысли; верно определены последствия принятого решения, необходимые расчеты выполнены без ошибок;

Средний уровень -10-14 баллов выставляется студенту, если он предлагает решение, но не достаточно полно его аргументирует; не по всем позициям находит обоснование; допускает не точное употребление управленческих теорий и понятий, не всегда доходчиво излагает свои мысли; не очень четко представляет последствия предложенного решения, необходимые расчеты выполнены без ошибок, но экономический или социальный смысл полученных показателей студент затрудняется объяснить;

Базовый уровень - 4-9 баллов выставляется студенту, если предложенное им решение не аргументировано, не основано на известных управленческих теориях,



допущены принципиальные ошибки; не обосновано принятое решение и его последствия, необходимые расчеты выполнены с ошибками;

Низкий 0-3 балла ставится студенту, если он не способен предложить решение и объяснить его с применением управленческих категорий.

4.3. Результаты промежуточной аттестации и уровни сформированности компетенций

При итоговой оценке сформированности компетенций у обучающихся очной формы применяется балльно-рейтинговая система оценки.

Набранные по результатам текущей аттестации баллы суммируются с баллами, полученными на экзамене.

Итоговая оценка:

менее 61 балла – неудовлетворительно

61-75 – удовлетворительно

76-90 – хорошо

91-100 – отлично

Для очно-заочной формы обучения итоговая оценка за экзамен определяется по сумме баллов за все экзаменационные задания:

Итоговая оценка:

менее 9 баллов – неудовлетворительно,

9-20 – удовлетворительно,

21-32 – хорошо,

более 32 – отлично.

Особенности проведения процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья обозначены в рабочей программе дисциплины (модуля).

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 системные знания теории управления, необходимые для самостоятельной разработки организационно-управленческих и экономических решений, способов их реализации; умения и навыки оценки их экономических и социальных последствий, способность осмысливать их в динамике и взаимосвязи. Студент способен аргументировать собственную точку зрения по дискуссионным вопросам дисциплины, свободно решать практические задачи,

2. Средний уровень соответствует оценке хорошо:

- предполагает формирование компетенций на среднем уровне: формируется общее понимание процесса управления, выработки и реализации управленческих решений; умение их анализировать и представление о возможных результатах организационно-управленческих решений, студент способен давать развернутые ответы на теоретические вопросы дисциплины с отдельными неточностями, решать практические задачи с отдельными затруднениями.

3. Базовый уровень соответствует оценке удовлетворительно:



Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Факультет экономики и управления
Кафедра прикладной экономики и маркетинга

Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине «Современные методы разработки управленческих решений в организации» по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент», профиль «Стратегическое управление человеческими ресурсами и их развитием» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

стр. 25

- предполагает формирование компетенций на начальном уровне: формируется общее представление о теории управления, грамотное владение управленческой терминологией, умение ориентироваться в методах и принципах управленческой деятельности, нахождения организационно-управленческих решений.

4. Низкий уровень соответствует оценке неудовлетворительно.

- предполагает несформированность представлений о теории управления, не владение управленческой терминологией, неумение ориентироваться в методах и принципах управленческой деятельности, находить организационно-управленческие решения.