

**ГАОУ ВО «ДАГЕСТАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА»**

*Утверждены решением
Ученого совета ДГУНХ,
протокол № 12
от 30 мая 2024 г.*

КАФЕДРА «МЕНЕДЖМЕНТ»

ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

**ПО ДИСЦИПЛИНЕ «ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ
КУЛЬТУРА И ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ»**

**Направление подготовки 38.04.05 Бизнес-информатика,
профиль «УПРАВЛЕНИЕ ИТ –ПРОЕКТАМИ И ПРОДУК-
ТАМИ»**

Уровень высшего образования – магистратура

УДК 330.101.542

ББК 65.012.1

Составители – Магомедов Магомед Шегаудинович кандидат экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент» Дагестанского государственного университета народного хозяйства.

Внутренний рецензент - Минатуллаев Арслан Айнутдинович, доцент, кандидат экономических наук, заведующий кафедрой «Менеджмент» Дагестанского государственного университета народного хозяйства.

Внешний рецензент - Сулейманова Наида Абдурахмановна, кандидат экономического наук, доцент кафедры «Мировая и региональная экономика» Дагестанского государственного университета.

Представитель работодателя – Ботвин Тимур Анатольевич, директор по продажам в отделе продаж Яндекс Маркет для бизнеса в ООО «Технолджикал Деливери Сервисез».

Оценочные материалы по дисциплине «Организационно-управленческая культура и принятие решений» разработаны в соответствии с требованиями федерального государственного образовательного стандарта высшего образования для направления 38.04.05 Бизнес-информатика, утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 12 августа 2020 г., № 990, в соответствии с приказом Министерства науки и высшего образования от 6.04.2021 г., № 245 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры».

Оценочные материалы по дисциплине «Организационно-управленческая культура и принятие решений» размещены на официальном сайте www.dgunh.ru

Магомедов М.Ш. Оценочные материалы по дисциплине «Организационно-управленческая культура и принятие решений» для направления подготовки 38.04.05 Бизнес-информатика, профиль «Управление IT –проектами и продуктами». – Махачкала: ДГУНХ, 2024 г., 66 с.

Рекомендованы к утверждению Учебно-методическим советом ДГУНХ 28 мая 2024 г.

Рекомендована к утверждению руководителем основной профессиональной образовательной программы высшего образования – программы магистратуры по направлению подготовки 38.04.05 Бизнес-информатика, профиль «Управление IT –проектами и продуктами», д.э.н., Савзихановой С.Э.

Одобрены на заседании кафедры экономики 23 мая 2024 г., протокол № 10.

СОДЕРЖАНИЕ

Назначение оценочных материалов.....	4
РАЗДЕЛ 1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения дисциплины.....	5
1.1 Перечень формируемых компетенций.....	5
1.2 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования.....	6
РАЗДЕЛ 2. Задания, необходимые для оценки планируемых результатов обучения по дисциплине.....	13
РАЗДЕЛ 3. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания.....	54
РАЗДЕЛ 4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков, характеризующие этапы формирования компетенций.....	57
Лист актуализации оценочных материалов по дисциплине.....	66

Назначение оценочных материалов

Оценочные материалы составляются для текущего контроля успеваемости (оценивания хода освоения дисциплины), для проведения промежуточной аттестации (оценивания промежуточных и окончательных результатов обучения по дисциплине) обучающихся по дисциплине «Организационно-управленческая культура и принятие решений» на соответствие их учебных достижений поэтапным требованиям образовательной программы высшего образования 38.04.05 Бизнес-информатика, профиль «Управление IT –проектами и продуктами».

Оценочные материалы по дисциплине «Организационно-управленческая культура и принятие решений» включают в себя: перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения ОПОП ВО; описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания; типовые задания репродуктивного, реконструктивного и практикоориентированного уровней, необходимые для оценки знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения ОПОП ВО; методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций.

Оценочные материалы сформированы на основе ключевых принципов оценивания:

- валидности: объекты оценки должны соответствовать поставленным целям обучения;
- надежности: использование единообразных стандартов и критериев для оценивания достижений;
- объективности: разные обучающиеся должны иметь равные возможности для достижения успеха.

Основными параметрами и свойствами оценочных материалов являются:

- компетентностный подход, соотнесение оценочных материалов с оцениваемыми компетенциями;
- компетентностный подход при формировании критериев оценки знаний, умений и навыков обучающихся;
- содержание (состав и взаимосвязь структурных единиц оценочных материалов);
- объем (количественный состав оценочных материалов);
- качество оценочных материалов в целом, обеспечивающее получение объективных и достоверных результатов при проведении текущего и промежуточного контроля.

РАЗДЕЛ 1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения дисциплины

1.1 Перечень формируемых компетенций

код компетенции	формулировка компетенции
ОПК	ОБЩЕПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ
ОПК-3	Способен принимать решения, осуществлять стратегическое планирование и прогнозирование в профессиональной деятельности с использованием современных методов и программного инструментария сбора, обработки и анализа данных, интеллектуального оборудования и систем искусственного интеллекта
ОПК-4.	Способен управлять взаимодействием с клиентами и партнерами в процессе решения задач профессиональной деятельности

1.2. Перечень компетенций с указанием видов оценочных средств

<i>Код и формулировка компетенции</i>	<i>Код и наименование индикатора достижения компетенции</i>	<i>Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю)</i>	<i>Уровни освоения компетенций</i>	<i>Критерии оценивания сформированности компетенций</i>	<i>Виды оценочных средств</i>
ОПК-3:Способен принимать решения, осуществлять стратегическое планирование и прогнозирование в профессиональной деятельности с использованием современных методов и программного инструментария сбора, обработки и анализа данных, интеллектуального оборудования и систем искусственного интеллекта	ОПК-3.1. Принимает решения на основе анализа данных	<u>Знать:</u> - особенности, проблемы и закономерности современной экономики; - способы применения знаний экономической теории при решении профессиональных задач.	Пороговый уровень	Обучающийся слабо (частично) знает особенности, проблемы и закономерности современной экономики, способы применения знаний экономической теории при решении профессиональных задач	Блок А – задания репродуктивного уровня Тестовые задания Вопросы для устного опроса
			Базовый уровень	Обучающийся с незначительными ошибками и отдельными пробелами знает особенности, проблемы и закономерности современной экономики, способы применения знаний экономической теории при решении профессиональных задач	
			Продвинутый уровень	Обучающийся с требуемой степенью полноты и точности знает особенности, проблемы и закономерности современной экономики, способы применения знаний экономической теории при решении профессиональных задач	
		<u>Уметь:</u> - используя современные информационные технологии и программные средства применять знания	Пороговый уровень	Обучающийся слабо (частично) умеет используя современные информационные технологии и программные средства применять знания экономической теории при решении профессиональных задач	

		ния экономической теории при решении профессиональных задач.	Базовый уровень	Обучающийся с незначительными затруднениями умеет используя современные информационные технологии и программные средства применять знания экономической теории при решении профессиональных задач	Задачи по анализу конкретных ситуаций
			Продвинутый уровень	Обучающийся умеет используя современные информационные технологии и программные средства применять знания экономической теории при решении профессиональных задач	
		<u>Владеть:</u> - навыками систематизации экономических фактов и явлений для решения прикладных задач; -способами применения знаний экономической теории при решении прикладных задач с использованием современных методов и программного инструментария.	Пороговый уровень	Обучающийся слабо (частично) владеет навыками систематизации экономических фактов и явлений для решения прикладных задач, способами применения знаний экономической теории при решении прикладных задач с использованием современных методов и программного инструментария.	Блок С – задания практико-ориентированного уровня Тестовые задания Задания «кейс-стади»
			Базовый уровень	Обучающийся с небольшими затруднениями владеет навыками систематизации экономических фактов и явлений для решения прикладных задач, способами применения знаний экономической теории при решении прикладных задач с использованием современных методов и программного инструментария.	

			Продвинутый уровень	Обучающийся свободно владеет навыками систематизации экономических фактов и явлений для решения прикладных задач, способами применения знаний экономической теории при решении прикладных задач с использованием современных методов и программного инструментария.	
ОПК-3.2; Осуществляет планирование и прогнозирование в профессиональной деятельности	<u>Знать:</u> - особенности управленческой деятельности, инструменты и методы эффективного планирования и целеполагания		Пороговый уровень	Обучающийся слабо (частично) знает особенности управленческой деятельности, инструменты и методы эффективного планирования и целеполагания	Блок А – задания репродуктивного уровня Тестовые задания Вопросы для устного опроса
			Базовый уровень	Обучающийся с незначительными ошибками и отдельными пробелами знает особенности управленческой деятельности, инструменты и методы эффективного планирования и целеполагания	
			Продвинутый уровень	Обучающийся с требуемой степенью полноты и точности знает особенности управленческой деятельности, инструменты и методы эффективного планирования и целеполагания	
	<u>Уметь:</u> - разрабатывать управленческие решения и предвидеть последствия их реа-		Пороговый уровень	Обучающийся слабо (частично) умеет разрабатывать управленческие решения и предвидеть последствия их реализации.	Блок В – задания реконструктивного уровня Тестовые задания

		лизации.	Базовый уровень	Обучающийся с незначительными затруднениями умеет разрабатывать управленческие решения и предвидеть последствия их реализации.	Задачи по анализу конкретных ситуаций
			Продвинутый уровень	Обучающийся умеет разрабатывать управленческие решения и предвидеть последствия их реализации.	
		<u>Владеть:</u> - методами самомотивации в работе; приемами планирования профессионального время; технологиями формирования организационной культуры в процессе управленческой деятельности.	Пороговый уровень	Обучающийся слабо (частично) владеет методами самомотивации в работе; приемами планирования профессионального время; технологиями формирования организационной культуры в процессе управленческой деятельности.	Блок С – задания практико-ориентированного уровня Тестовые задания Задания «кейс-стади»
			Базовый уровень	Обучающийся с небольшими затруднениями владеет методами самомотивации в работе; приемами планирования профессионального время; технологиями формирования организационной культуры в процессе управленческой деятельности.	
			Продвинутый уровень	Обучающийся свободно владеет методами самомотивации в работе; приемами планирования профессионального время; технологиями формирования организационной культуры в процессе управленческой деятельности.	

ОПК-4. Способен управлять взаимодействием с клиентами и партнерами в процессе решения задач профессиональной деятельности	ОПК-4.1. Определяет способы взаимодействия с клиентами и партнерами	<u>Знать:</u> - основные способы взаимодействия с клиентами и партнерами	Пороговый уровень	Обучающийся слабо (частично) знает основные способы взаимодействия с клиентами и партнерами	Блок А – задания репродуктивного уровня Тестовые задания Вопросы для устного опроса	
			Базовый уровень	Обучающийся с незначительными ошибками и отдельными пробелами знает основные способы взаимодействия с клиентами и партнерами		
			Продвинутый уровень	Обучающийся с требуемой степенью полноты и точности основные способы взаимодействия с клиентами и партнерами		
	<u>Уметь:</u> - использовать методы качественного и количественного анализа эффективности работы сбыта, используя причинно-следственную связь в поведении клиентов.	Пороговый уровень	Обучающийся слабо (частично) умеет использовать методы качественного и количественного анализа эффективности работы сбыта, используя причинно-следственную связь в поведении клиентов.	Пороговый уровень	Обучающийся слабо (частично) умеет использовать методы качественного и количественного анализа эффективности работы сбыта, используя причинно-следственную связь в поведении клиентов.	Блок В – задания реконструктивного уровня Тестовые задания Задачи по анализу конкретных ситуаций
				Базовый уровень	Обучающийся с незначительными затруднениями умеет использовать методы качественного и количественного анализа эффективности работы сбыта, используя причинно-следственную связь в поведении клиентов.	
				Продвинутый уровень	Обучающийся умеет использовать методы качественного и количественного анализа эффективности работы сбыта, используя причинно-следственную связь в поведении клиентов.	

		<u>Владеть:</u> - методами идентификации, анализа и ранжирования ожидания заинтересованных сторон организации с позиций профессиональной деятельности.	Пороговый уровень	Обучающийся слабо (частично) владеет методами идентификации, анализа и ранжирования ожидания заинтересованных сторон организации с позиций профессиональной деятельности.	Блок С – задания практико-ориентированного уровня Тестовые задания Задания «кейс-стади»
			Базовый уровень	Обучающийся с небольшими затруднениями владеет методами идентификации, анализа и ранжирования ожидания заинтересованных сторон организации с позиций профессиональной деятельности.	
			Продвинутый уровень	Обучающийся свободно владеет методами идентификации, анализа и ранжирования ожидания заинтересованных сторон организации с позиций профессиональной деятельности.	
ОПК-4.2. Определяет требования к взаимодействию с клиентами и партнерами		<u>Знать:</u> - основные требования к взаимодействию с клиентами и партнерами	Пороговый уровень	Обучающийся слабо (частично) знает основные требования к взаимодействию с клиентами и партнерами	Блок А – задания репродуктивного уровня Тестовые задания Вопросы для устного опроса
			Базовый уровень	Обучающийся с незначительными ошибками и отдельными пробелами знает основные требования к взаимодействию с клиентами и партнерами	
			Продвинутый уровень	Обучающийся с требуемой степенью полноты и точности знает основные требования к взаимодействию с клиентами и партнерами	
		<u>Уметь:</u> - использовать	Пороговый уровень	Обучающийся слабо (частично) умеет использовать методы эффективности	Блок В – задания

		методы эффективности работы с клиентами и партнерами		работы с клиентами и партнерами	реконструктивного уровня Тестовые задания Задачи по анализу конкретных ситуаций
			Базовый уровень	Обучающийся с незначительными затруднениями умеет использовать методы эффективности работы с клиентами и партнерами	
			Продвинутый уровень	Обучающийся умеет использовать методы эффективности работы с клиентами и партнерами	
		<u>Владеть:</u> - методами идентификации, анализа и ранжирования ожидания заинтересованных сторон организации с позиций профессиональной деятельности.	Пороговый уровень	Обучающийся слабо (частично) владеет методами идентификации, анализа и ранжирования ожидания заинтересованных сторон организации с позиций профессиональной деятельности.	Блок С – задания практико-ориентированного уровня Тестовые задания Задания «кейс-стади»
			Базовый уровень	Обучающийся с небольшими затруднениями владеет методами идентификации, анализа и ранжирования ожидания заинтересованных сторон организации с позиций профессиональной деятельности.	
			Продвинутый уровень	Обучающийся свободно владеет методами идентификации, анализа и ранжирования ожидания заинтересованных сторон организации с позиций профессиональной деятельности.	

РАЗДЕЛ 2. Задания, необходимые для оценки планируемых результатов обучения по дисциплине

Для проверки сформированности компетенции

ОПК-3:Способен принимать решения, осуществлять стратегическое планирование и прогнозирование в профессиональной деятельности с использованием современных методов и программного инструментария сбора, обработки и анализа данных, интеллектуального оборудования и систем искусственного интеллекта

ОПК-3.1. Принимает решения на основе анализа данных

Блок А. Задания репродуктивного уровня («знать»)

А1. Фонд тестовых заданий по дисциплине:

Задание 1.

Прочтите текст задания и выберите один верный ответ

Классификация управленческих решений по характеру решаемых задач:

А. экономические, организационные, технологические, технические, экологические

Б. единоличные, коллегиальные, коллективные.

В. решения плановые, организационные, контролирующие;

Г. единоличные

Д. организационные, единоличные

Поле ввода ответа	Уровень сложности	Критерии оценивания	Время выполнения
	базовый	1	1

Задание 2.

Прочтите текст задания и выберите один верный ответ

Запрограммированные решения представляют собой:

А. последовательные решения при повторях

Б. решения с использованием компьютеров

В. алгоритм выполнения работы

Г. алгоритм решения задачи

Д. интуитивное решение

Поле ввода ответа	Уровень сложности	Критерии оценивания	Время выполнения
	базовый	1	1

Задание 3.

Прочтите текст задания и выберите один верный ответ

Причина, наиболее часто приводящая к возникновению неопределенности при разработке управленческих решений в организации-это...

А. отсутствие полной и достоверной информации

Б. плохое настроения руководителя

- В. поломка компьютера
- Г. отсутствие материального обеспечения
- Д. социальный фактор

Поле ввода ответа	Уровень сложности	Критерии оценивания	Время выполнения
	базовый	1	1

Задание 4.

Прочтите текст задания и выберите один верный ответ

Цель управленческого решения...

- А. обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам
- Б. выполнение менеджером своих обязанностей
- В. систематизация работы организации
- Г. финансовый рост
- Д. социальное благополучие

Поле ввода ответа	Уровень сложности	Критерии оценивания	Время выполнения
	базовый	1	1

Задание 5.

Прочтите текст задания и выберите один верный ответ

Дерево решений – это ...

- А. философское видение процесса управления
- Б. суть процесса принятия решений
- В. графическое представление процесса принятия решений

Поле ввода ответа	Уровень сложности	Критерии оценивания	Время выполнения
	базовый	1	1

Задание 6.

Прочтите текст задания и выберите один верный ответ

Альтернатива – это ...

- А. один из возможных способов достижения цели или один из конечных вариантов решений
- Б. вариант действий ЛПР (лица, принимающего решения)
- В. способ выражения различий в оценке альтернативных вариантов с точки зрения участников процесса выбора

Поле ввода ответа	Уровень сложности	Критерии оценивания	Время выполнения
	базовый	1	1

Задание 7.

Прочтите текст задания и выберите один верный ответ

Риск при принятии управленческих решений заключается ...

- А. в невозможности прогнозировать результаты решения
- Б. в вероятности потери ресурсов или неполучения дохода
- В. в отсутствии необходимой информации для анализа ситуации
- Г. в опасности принятия неудачного решения

Поле ввода ответа	Уровень сложности	Критерии оценивания	Время выполнения
	базовый	1	1

Задание 8.

Прочтите текст задания и выберите один верный ответ

Решение, принятое по заранее определенному алгоритму, называется ...

- А. детерминированным
- Б. стандартным
- В. хорошо структурированным
- Г. формализованным

Поле ввода ответа	Уровень сложности	Критерии оценивания	Время выполнения
	базовый	1	1

A2. Вопросы для устного опроса

1. Дайте определение понятия управленческого решения
2. Каковы классификационные признаки управленческих решений?
3. Назовите типы управленческих решений.
4. Что является субъектом и объектом проблемы?"
5. Каковы роль и функции решения в процессе управления?
6. В чем состоит сущность управленческого решения?
7. Охарактеризуйте основные подходы к разработке управленческих решений
8. Какие решения считаются качественными? Перечислите факторы качественных решений.
9. Каково содержание управленческого решения как процесса и как явления?
10. Какова обобщенная схема процесса разработки управленческих решений?
11. Приведите классификацию управленческих решений.
12. Опишите алгоритм принятия управленческого решения.
13. Назовите и дайте характеристику этапам принятия и реализации управленческого решения.
14. Перечислите стадии, этапы и операции процесса принятия и реализации управленческого решения.
15. Опишите основную модель принятия управленческих решений и ее составные элементы.
16. Раскройте понятие «оцениваемые альтернативы действий».

17. Что такое результаты альтернатив действий и выбор одной альтернативы действий?
18. Опишите состояние внешней среды и ее влияние на принятие управленческого решения. Опишите значение целевой функции в принятии решений.
19. Назовите факторы (детерминанты) решения: первичные и вторичные.
20. Опишите роль моделирования в процессах принятия управленческих решений.
21. Опишите модели принятия управленческих решений: нормативная (классическая), административная (дескриптивная), политическая, их характеристики и значение.
22. Организация выполнения управленческих решений.

Блок В. Задания реконструктивного уровня («уметь»)

В1. Тестовые задания

Задание 1.

Прочтите текст задания и установите последовательность

Установите правильную последовательность стадий принятия решений:

- 1) утверждение;
- 2) анализ ситуации;
- 3) выбор критериев;
- 4) идентификация проблемы;
- 5) организация выполнения;
- 6) выбор альтернативы

Поле ввода ответа						Уровень сложности	Критерии оценивания	Время выполнения, мин
a		b		c	d	повышенный	2	3

Задание 2.

Прочтите текст задания и выберите несколько верных ответов

Экономические аспекты принятия решений - это:

- А. правовое обеспечение принятия решений;
- Б. ресурсное обеспечение принятия решений;
- В. организационное обеспечение принятия решений;
- Г. материальная мотивация выполнения решения.

Поле ввода ответа						Уровень сложности	Критерии оценивания	Время выполнения
						повышенный	2	3

Задание 3.

Прочтите текст задания и выберите несколько верных ответов

Возможные условия целесообразности применения экспертных методов разработки решений - это:

- А. большое количество проблем в организации;
- Б. дефицит информации;
- В. авторитарный стиль управления;
- Г. чрезмерная сложность проблем;
- Д. уникальность проблем;

Поле ввода ответа	Уровень сложности	Критерии оценивания	Время выполнения
	повышенный	2	3

Задание 4.

Прочтите текст задания и установите последовательность

Укажите правильную последовательность стадии технологии мозговой атаки:

- 1) генерация идей;
- 2) формирование группы экспертов;
- 3) деструкция идей;
- 4) составление проблемной записки;
- 5) систематизация идей;
- 6) выбор варианта решения.

Поле ввода ответа	Уровень сложности	Критерии оценивания	Время выполнения, мин
	повышенный	2	3

Задание 5.

Прочтите текст задания и выберите несколько верных ответов

Признаки метода «мозговой атаки» - это:

- А. регулируемая обратная связь;
- Б. формирование двух групп экспертов;
- В. возможность взаимной критики;
- Г. запрет взаимной критики;

Поле ввода ответа	Уровень сложности	Критерии оценивания	Время выполнения
	повышенный	2	3

В2. Задачи по анализу конкретных ситуаций

Задание. Внимательно изучите ситуации, дайте письменные ответы на вопросы

Ситуация 1

Вам нужно принять решение: открывать в городе гостиницу или не открывать. Укажите ваши действия по выбору цели и сбору информации.

Ситуация 2

Исходя из задания, изложенного в ситуации 1, и собранной информации осуществляется подготовительный анализ альтернатив для принятия решения.

Ситуация 3

Предположим, что в процессе подготовительного этапа принятия решения вы пришли к следующему предварительному выводу: лучшей альтернативой является открытие фешенебельной гостиницы, рассчитанной на 30 номеров люкс. Раскройте процесс окончательного принятия решения.

Ситуация 4

Допустим, что вами уже принято окончательное решение о строительстве фешенебельной гостиницы на 30 номеров люкс. Определите ваши действия по реализации решения.

Ситуация 5

Известно, что на рынке компьютеров ежемесячно может быть реализовано до 5 тыс. единиц этой техники. Действующие фирмы реализуют только 4 тыс. Они предполагают нарастить их выпуск до 4,2 тыс. Доход от продажи каждого компьютера составляет 100 у.е. Ваша фирма производит видеомэгниетофоны. По данным маркетинговых исследований можно увеличить их выпуск на 400 единиц. Доход от продажи каждого – 200 у.е. Перед вами стоит дилемма, что выгоднее сделать: перепрофилировать производство на выпуск компьютеров, что обойдется в 3 000 у.е., или расширить выпуск мэгниетофонов, что будет стоить 20 000 у.е.

Ваша задача состоит в следующем:

- a. Определить факторы, которые вы будете учитывать при принятии решения.
- b. Определить весь перечень возможных альтернатив.
- c. Провести расчеты доходности.
- d. Выбрать единственное решение.

Ситуация 6

Ваша фирма производит 5 000 компьютеров. Для того чтобы усиленно противодействовать конкурентам, вам предстоит решить задачу:

1. Либо снизить цену на продукцию на 10%. Тогда ваш доход с продажи каждого компьютера сократится с 300 у.е. до 200 у.е.
2. Либо усилить рекламу и увеличить сеть сбытовых организаций. При этом рекламные затраты на единицу продукции возрастут с 100 у.е. до 150 у.е., а сбытовые – 50 до 120 у.е.

Вам предстоит:

- a. Определить факторы, которые будут учитываться при принятии решения, и перечень альтернатив.
- b. Рассчитать доходность.
- c. Принять единственное решение.

Ситуация 7

В результате усиления натиска конкурентов у вас возникли сложности со сбытом компьютеров. Имеются следующие варианты решения задачи:

1. Снизить производство компьютеров с 5 000 до 4 000. При этом ваши потери составят 50 000 у.е.

2. Усовершенствовать качество компьютеров. Тогда потери дохода от усовершенствования составят 20 000 у.е. и от внесения изменений в технологию – 30 000 у.е.

3. Усилить рекламную компанию. В этом случае затраты на единицу продукции возрастут на 8 у.е.

Определить факторы, влияющие на принятие решения. Рассчитайте доходность. Выберите окончательное решение.

Блок С. Задания практикоориентированного уровня для диагностирования сформированности компетенций («владеть»)

С1. Тестовые задания

Задание 1.

Прочтите текст задания и вставьте необходимое слово

Решение, в основе которого лежат знания и осмысленный опыт прошлого, — это решение основанное на...

Поле ввода ответа	Уровень сложности	Критерии оценивания	Время выполнения, мин
1.	высокий	4	5

Задание 2.

Прочтите текст задания и вставьте необходимое слово

Коллективная генерация большого количества идей, которые могут рассматриваться как альтернативные решения проблемы – это метод штурма

Поле ввода ответа	Уровень сложности	Критерии оценивания	Время выполнения, мин
1.	высокий	4	5

Задание 3.

Прочтите текст задания и вставьте необходимое слово

Решения, которые удовлетворяют всем ограничениям и могут быть реализованы на практике - ... решения

Поле ввода ответа	Уровень сложности	Критерии оценивания	Время выполнения, мин
1.	высокий	4	5

С2. Задания «кейс-стади»

Кейс 1

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

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

Кейс 2

Открытое Акционерное Общество «Бленд» работает на рынке консалтинговых услуг 10 лет. Штат организации свыше 100 человек. Сначала сотрудники работали с клиентами по одиночке либо произвольно сгруппированной бригадой. Затем было принято управленческое решение, в результате чего все сотрудники были разбиты на бригады по 4 человека. В результате сложилась неблагоприятная ситуация: внутриорганизационные разногласия, в результате чего снизилась производительность труда.

Задание. Примите управленческое решение по выходу их сложившейся ситуации. Подумайте, как Вы, если бы были руководителем данной организации, вышли из данной неблагоприятной управленческой ситуации. Какие управленческие решения должны быть приняты в данной ситуации? Как принятые Вами решения отразятся на Ваших сотрудниках и на работе самой организации? Какое решение (инертное, импульсивное, рискованное, осторожное, рациональное, основанное на суждении или интуитивное) Вы примете?

Блок Д. Задания для использования в рамках промежуточной аттестации

Д1. Перечень вопросов для зачета

1. Типы управленческих решений.
2. Роль и функции решения в процессе управления
3. Основные подходы к разработке управленческих решений

4. Факторы качественных решений.
5. Обобщенная схема процесса разработки управленческих решений?
6. Классификация управленческих решений.
7. Алгоритм принятия управленческого решения.
8. Этапы принятия и реализации управленческого решения.
9. Стадии, этапы и операции процесса принятия и реализации управленческого решения.
10. Модель принятия управленческих решений и ее составные элементы.
11. Состояние внешней среды и ее влияние на принятие управленческого решения. Значение целевой функции в принятии решений.
12. Факторы (детерминанты) решения: первичные и вторичные.
13. Роль моделирования в процессах принятия управленческих решений.
14. Модели принятия управленческих решений: нормативная (классическая), административная (дескриптивная), политическая, их характеристики и значение.
15. Организация выполнения управленческих решений.

ОПК-3.2; Осуществляет планирование и прогнозирование в профессиональной деятельности

Блок А. Задания репродуктивного уровня («знать»)

А1 Фонд тестовых заданий по дисциплине:

Задание 1.

Прочтите текст задания и выберите один верный ответ

Что не входит в перечень параметров качества решения?

- А. знание реальных тенденций развития управляемого объекта
- Б. своевременность
- В. непротиворечивость
- Г. конкретность

Поле ввода ответа	Уровень сложности	Критерии оценивания	Время выполнения
	базовый	1	1

Задание 2.

Прочтите текст задания и выберите один верный ответ

Какое решение не является организационным?

- А. решение о перепрофилировании производства
- Б. решение о закрытии одного из цехов
- В. решение о создании единой службы управления персоналом
- Г. решение о распределении прибыли

Поле ввода ответа	Уровень сложности	Критерии оценивания	Время выполнения

	базовый	1	1
--	---------	---	---

Задание 3.

Прочтите текст задания и выберите один верный ответ

Какой из факторов не влияет на качество управленческих решений?

- А. вина исполнителей
- Б. специальный человеческий капитал управления
- В. личностные черты менеджера, включая готовность идти на риск
- Г. сила мотивации к разработке и реализации решений.

Поле ввода ответа	Уровень сложности	Критерии оценивания	Время выполнения
	базовый	1	1

Задание 4.

Прочтите текст задания и выберите один верный ответ

Назовите из нижеприведенного списка общие решения.

- А. решение о реструктуризации
- Б. решение об улучшении трудовой дисциплины в цехе
- В. решение о переводе рабочего из цеха №1 в цех №2
- Г. решение о недопущении рабочего Иванова, находящегося в нетрезвом состоянии на рабочее место.

Поле ввода ответа	Уровень сложности	Критерии оценивания	Время выполнения
	базовый	1	1

Задание 5.

Прочтите текст задания и выберите один верный ответ

Какие решения связаны со сложностью и непредсказуемостью событий?

- А. инновационные
- Б. стандартные
- В. рутинные
- Г. адаптационные

Поле ввода ответа	Уровень сложности	Критерии оценивания	Время выполнения
	базовый	1	1

Задание 6.

Прочтите текст задания и выберите один верный ответ

Какие факторы, снижают вероятность принятия качественного и эффективного управленческого решения:

- А. Личностные пристрастия или лояльность руководителя к одному из сотрудников
- Б. Структуризация проблемы.

В. Внутрифирменные конфликты

Г. Функционирование системы ответственности.

Поле ввода ответа	Уровень сложности	Критерии оценивания	Время выполнения
	базовый	1	1

Задание 7.

Прочтите текст задания и выберите один верный ответ

Выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правильный – это:

А. Решение, основанное на суждении.

Б. Интуитивное решение.

В. Рациональное решение.

Г. Профессиональное решение.

Поле ввода ответа	Уровень сложности	Критерии оценивания	Время выполнения
	базовый	1	1

A2. Вопросы для устного опроса

1. Назовите основные этапы переработки информации в памяти.
2. В чем суть модели памяти Аткинсона?
3. Охарактеризуйте виды человеческой памяти. Какая из них отвечает за принятие решений?"
4. Назовите теории человеческого поведения при принятии решений. В чем их основное различие?
5. Какие особенности поведения человека проявляются при принятии решений?
6. Какую роль играет человеческое мышление в процессе принятия решений?
7. Перечислите методы генерирования альтернатив.
8. В чем особенность интуитивного подхода к принятию решений?
9. Раскройте сущность метода «тайм-менеджер» Мюллера.
10. Дайте определение терминам «метод», «методика», «методология».
11. Опишите методы диагностики проблем.
12. Опишите методы генерирования альтернатив. Сущность методов активизации мышления.
13. Сущность методов соединения альтернатив.
14. Опишите методы оценки и выбора альтернатив и методы экспертных оценок.
15. Сущность критериальных методов оценки и выбора альтернатив.
16. Опишите методы реализации управленческих решений.

17. Опишите индивидуальные методы принятия управленческих решений.
18. Опишите коллективные методы принятия управленческих решений.
19. Опишите эвристические методы принятия управленческих решений.
20. Что такое креативные методы принятия нестандартных решений?
21. Опишите методы экспертного ранжирования.
22. Как осуществляется принятие решений в условиях определенности?
23. Перечислите методы принятия решений в условиях риска.
24. Перечислите методы принятия решений в условиях неопределенности.
25. Методы реализации управленческих решений.

Блок В. Задания реконструктивного уровня («уметь»)

В1. Тестовые задания

Задание 1.

Прочтите текст задания и выберите несколько верных ответов

По способу принятия управленческие решения делятся на:

- А. консультативные
- Б. совместные
- В. индивидуальные
- Г. групповые

Поле ввода ответа	Уровень сложности	Критерии оценивания	Время выполнения
	повышенный	2	3

Задание 2.

Прочтите текст задания и выберите несколько верных ответов

Какие факторы, снижают вероятность принятия качественного и эффективного управленческого решения:

- А. Личностные пристрастия или лояльность руководителя к одному из сотрудников
- Б. Структуризация проблемы.
- В. Внутрифирменные конфликты.
- Г. Функционирование системы ответственности

Поле ввода ответа	Уровень сложности	Критерии оценивания	Время выполнения
	повышенный	2	3

Задание 3.

Прочтите текст задания и выберите несколько верных ответов

Преимущества групповой формы принятия решений проявляются:

- А. в возможности использовать «синергетический эффект»;
- Б. в объективизации принятия решений;

- В. в демократизации принятия решений;
Г. в повышении ответственности.

Поле ввода ответа	Уровень сложности	Критерии оценивания	Время выполнения
	повышенный	2	3

Задание 4.

Прочтите текст задания и установите последовательность

Установите правильную последовательность стадий принятия решений:

- А. контроль реализации решений;
Б. управление реализацией решений;
В. выбор альтернативы;
Г. оценка результатов решения;
Д. согласование решения.

Поле ввода ответа	Уровень сложности	Критерии оценивания	Время выполнения, мин
	повышенный	2	3

Задание 5.

Прочтите текст задания и вставьте необходимое слово

..... это способ выражения различий в оценке альтернативных вариантов с точки зрения участников процесса выбора.

Поле ввода ответа	Уровень сложности	Критерии оценивания	Время выполнения, мин
1.	повышенный	2	3

В.2. Задачи по анализу конкретных ситуаций
Письменно выполните задания

1. Система принятия решений Рубинштейна

Высокий интерес к процессам принятия решений в личной и деловой жизни людей побудил многих исследователей к разработке своих рекомендаций о том, как следует принимать решения и как лучше организовать этот процесс. В результате появились многочисленные методики и правила принятия решений, которые частично основаны на данных научных исследований, но в основном отражают субъективную точку зрения их авторов и носят популистский характер.

Известный американский социолог М. Рубинштейн предложил десять правил принятия управленческих решений:

1. Прежде чем вникать в детали, постарайтесь получить представление о проблеме в целом.
2. Не принимайте решения, пока не рассмотрите все возможные варианты.

3. Сомневайтесь – даже самые общепринятые истины должны вызывать недоверие, и не нужно бояться отводить их.

4. Старайтесь взглянуть на стоящую перед вами проблему с самых разных точек зрения, даже если шансы на успех кажутся минимальными.

5. Ищите модель или аналогию, которая поможет вам лучше понять сущность решаемой проблемы. Так, диаграммы и схемы позволят вам охватить сложную и обширную проблему буквально одним взглядом.

6. Задавайте как можно больше вопросов. Правильно заданный вопрос порой может радикально изменить содержание ответа.

7. Не удовлетворяйтесь первым решением, которое придет вам в голову.

Постарайтесь найти его слабые места. Попробуйте найти другие решения данной проблемы и сравните их с первым.

8. Перед принятием окончательного решения поговорите с кем-нибудь о своих проблемах.

9. Не пренебрегайте своими чувствами. Ведущая роль логического мышления в анализе проблем не подлежит сомнению, но нельзя преуменьшать значение чувств и интуиции.

10. Помните, что каждый человек смотрит на жизнь и возникающие повседневно проблемы со своей, особенной точки зрения.

Задание

Прокомментируйте каждое правило, как вы его понимаете в плане своих действий по разработке и принятию управленческого решения.

2. Система принятия решений С. Джонсона

Американский психолог Спенсер Джонсон предложил оригинальную методику принятия личных и деловых решений, названную им системой принятия верных решений «да» или «нет».

С. Джонсон указывает, что большинство ошибок в процессе принятия решений возникает из-за того, что люди используют неправильную систему мышления. Поэтому он предлагает прежде, чем принять решение, ответить на шесть вопросов – три практических («для головы») и три личных («для сердца»). Отвечая на каждый вопрос «да» или «нет», мы можем лучше разобраться в ситуации и в самих себе, изменить ранее принятое решение и повысить его качество. Таким образом, сначала принимают предварительное решение, а затем задают себе следующие вопросы:

1. Удовлетворяю ли я подлинную потребность? (смогу ли я достичь поставленной цели?)

2. Узнал ли я варианты выбора? Альтернативы существуют всегда, и для получения информации о них можно советоваться с другими людьми. Однако самый лучший способ – личное наблюдение и анализ сложившейся ситуации.

3. Все ли я продумал до конца? Необходимо продумать последствия каждой альтернативы, постоянно спрашивая себя: что может произойти в этом случае? А что будет потом? А что после этого? и т. д. Это позволит заглянуть вперед и подготовиться к тому, что может произойти в будущем.

4. Честен ли я сам с собой? Нужно посмотреть правде в глаза. Чем лучше мы понимаем реальность, тем больше у нас шансов принять правильное решение.

5. Доверяю ли я своей интуиции? Что я чувствую по поводу своего решения? С каким чувством я принимаю это решение? Что бы я решил, если бы не боялся чего-то? и т. д.

6. Достоин ли я лучшего? В данном случае «речь идет не о желании большего, чем у других. Речь идет о большем, чем то, что вы сами делаете для себя. А этого достоин каждый». Поэтому перед принятием решения всегда полезно спросить себя: «А если бы я верил, что достоин лучшего, как бы я поступил? Отвечая последовательно на все перечисленные вопросы, вы получаете возможность улучшить предварительно принятое решение.

Задание

Подумайте, какую проблему вам необходимо решить в ближайшее время, и попробуйте, прежде чем принять решение, ответить на эти шесть вопросов.

Ситуация «Психология поведения руководителя при принятии решения»

Каждый менеджер заинтересован в повышении производительности труда. Менеджеры стремятся к тому, чтобы отдача от инвестиций была максимальной. Но инвестиция – понятие весьма широкое. Это не только вложенные деньги. Это и возможности самого работника, его удовлетворенность трудом, руководителем, отношениями с сотрудниками организации и т. д.

Измерять удовлетворенность трудом – дело совсем не простое. Но большинство менеджеров следят не за человеческими потребностями и особенностями, а за успехами своего бизнеса. И во многом от этого проигрывают.

Если бы вы были руководителем организации, задачей которой является выживание на рынке, какую стратегию поведения вы бы выбрали?

- а) принуждать работников к более интенсивной работе;
- б) наказывать за сбои в их работе;
- в) стимулировать деньгами;
- г) обучать их новым методам работы;
- д) постоянно находиться в человеческих контактах с ними;
- е) предоставлять им возможность принимать участие в решении проблем организации;
- ж) заинтересовывать их не только денежным вознаграждением (чем именно);
- и) какие нетрадиционные формы вы можете предложить?

Задание

Выберите возможные, на ваш взгляд, варианты поведения руководителя, обоснуйте свой выбор, предложите свои формы поведения руководителя при принятии управленческого решения в данной ситуации.

Блок С. Задания практикоориентированного уровня для диагностирования сформированности компетенций («владеть»)

С1. Тестовые задания

Задание 1.

Прочтите текст задания и вставьте необходимое слово

Способ описания альтернативных вариантов решений с точки зрения предпочтений лица принимающего решение – это ...

Поле ввода ответа	Уровень сложности	Критерии оценивания	Время выполнения, мин
1.	высокий	4	5

Задание 2.

Прочтите текст задания и вставьте необходимое слово

Типичные решения, имеющие четкие структуру, цель, ограничения и последовательность этапов принятия и реализации решений – ... решение

Поле ввода ответа	Уровень сложности	Критерии оценивания	Время выполнения, мин
1.	высокий	4	5

Задание 3.

Прочтите текст задания и вставьте необходимое слово

Выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен — это решение ...

Поле ввода ответа	Уровень сложности	Критерии оценивания	Время выполнения, мин
1.	высокий	4	5

С2. Задания «кейс-стади»

Ситуация «Становление организации»

Всемирно известная фирма ресторанов быстрого обслуживания «Макдоналдс» пришла на российский рынок в результате длительных переговоров. Они начались во время Олимпиады-76 в Монреале и завершились в апреле 1988 г. подписанием договора о создании совместного предприятия (СП) между канадским филиалом «Макдоналдс» и «Мособщепитом». С подписанием договора Россия стала 52-й страной мира, в которую пришел «Макдоналдс».

Уставный капитал был зарегистрирован в размере 14 млн р. (примерно 20 млн дол. США). Доля российской стороны составляла 51 %, доля канадской – 49 %. Однако инвестиции канадской стороны не ограничивались ее взносом в уставный капитал СП. В целях создания условий для осуществления ресторанного бизнеса канадская сторона (с учетом паевого взноса) инвестировала 50 млн дол. США. Эти деньги предназначались для строительства, оборудования и запуска перерабатывающего завода (40 млн дол.), а также для строительства и запуска

первых двух московских ресторанов (10 млн дол.). В целом же в Москве по договору предполагалось построить 20 ресторанов.

Официальное открытие первого ресторана в столице состоялось 31 января 1990 г. Рассчитанный на 700 посадочных мест, это был самый большой ресторан системы «Макдоналдс». Планировалось, что в нем за день можно будет обслуживать до 15 тыс. посетителей. Жизнь существенно скорректировала эту цифру в направлении увеличения. В тот день, когда ресторан на Пушкинской площади в первый раз открыл свои двери для гостей, его посетило рекордное за всю историю системы «Макдоналдс» число желающих отведать фирменные гамбургеры. 31 января 1990 г. в первом ресторане СП было обслужено примерно 30 тыс. чел. В результате ажиотажного интереса к ресторану около него с первого дня и надолго выстраивалась длинная очередь. После этого в течение нескольких лет в Москве на пересечении Большой Бронной и Тверской улиц рядом с Пушкинской площадью с утра и до вечера можно было видеть, как люди терпеливо, порой до часа, ждут, стоя в очереди, того момента, когда их запустят в ресторан. Несомненно, место для первого ресторана было выбрано очень удачно – самый центр Москвы. Однако это удачное по всем традиционным параметрам расположение создало и определенные трудности. Многие горожане были недовольны тем, что разрушался стиль и дух одного из московских исторических мест.

Одним из основополагающих принципов деятельности ресторанов «Макдоналдс» является обеспечение одинакового уровня обслуживания клиентов во всех уголках мира. Соответствие продукции единому для всей системы стандарту качества, высокая культура обслуживания, чистота и доступность являются конкретными формами воплощения этого принципа, отличительными характеристиками, создающими во всем мире повышенную привлекательность ресторанов быстрого обслуживания «Макдоналдс».

Обычно задолго до открытия ресторана фирма «Макдоналдс» досконально изучает местные ресурсы, поставщиков, а также все то, что может повлиять на качество предлагаемых посетителям блюд и напитков. Только убедившись, что должное качество ресторанных блюд может быть обеспечено, фирма «Макдоналдс» приступает к обслуживанию клиентов. При этом особо важную роль играет качество исходных продуктов. Приступив к реализации проекта в Москве, фирма «Макдоналдс» вынуждена была завезти в Россию из Голландии картофель сорта «Рассет Бербанк», который наилучшим образом подходит для приготовления фирменного блюда – жареного в масле картофеля. Именно этот сорт картофеля было предложено выращивать поставщикам.

Однако качество исходных продуктов не было основной преградой на пути к приготовлению традиционных блюд ресторанов «Макдоналдс». Важно было обеспечить ресторан качественными и поступающими своевременно в необходимом количестве полуфабрикатами. Для этого «Макдоналдс» отступил от своей традиции иметь в системе только рестораны и пошел на строительство перерабатывающего распределительного комплекса (ПРК), предназначенного для снабжения ресторанов полуфабрикатами.

Получив в декабре 1988 г. при содействии Моссовета земельный участок под строительство ПРК, «Макдоналдс» в течение одного года построил уникальный производственный центр, объединивший семь полностью автономных производств. В комплексе на производственной площади в 10 тыс. м² разместились самые современные технологические линии по переработке картофеля, мяса, молока и по изготовлению сыра, майонеза, кетчупа, а также по выпечке хлебобулочных изделий. Оборудование было доставлено из многих стран. Например, выпечка осуществляется на американском оборудовании, картофель перерабатывается на голландском, оборудование для переработки молока закуплено в Швеции. Мощности комплекса позволяют перерабатывать за неделю до 72 тыс. кг картофеля, до 90 тыс. л молока, 32 тыс. кг натуральной цельной говядины, выпекать 1 млн булочек. ПРК был построен в московском пригороде, где многие люди до этого не имели постоянной работы и должны были искать ее в других районах. Конечно, они были рады получить постоянную работу рядом с домом.

Комплекс начал функционировать в середине января 1990 г., обеспечив тем самым устойчивую базу снабжения ресторанов полуфабрикатами должного качества. Во всем мире рестораны сети «Макдоналдс» по причине специфичности меню (сэндвичи с котлетой-гамбургером, салатом и сыром и жаренные в масле ломтики картофеля), невысокой цены и особой атмосферы (дизайн помещения, шумные улыбчивые кассиры-буфетчики) в основном пользуются популярностью у детей и молодежи. Конечно, в «Макдоналдс» заходят и взрослые люди, но, скорее, те, кто хотел бы быстро или недорого перекусить. В посещение первого ресторана «Макдоналдс» в Москве основная масса клиентов вкладывала совершенно особое содержание.

Одним из специфических для того времени решений руководства СП «Москва-Макдоналдс» было то, что обслуживание в ресторане велось не на валюту, а на рубли. Это делало посещение «Макдоналдс» доступным для каждого россиянина. Поэтому, несмотря на то что цены были достаточно высокими, москвичи и многие приезжие стремились попасть в ресторан, хотя бы один раз, чтобы за российские рубли вкусить чуть-чуть от западной жизни. Посещение ресторана само по себе имело для многих больший смысл, чем утоление голода с помощью «бигмаков» и «чизбургеров».

Клиентам «Макдоналдса» на Пушкинской площади нравилось в нем все. Вкусная еда и напитки, красивый интерьер и удивительная чистота, даже во время сырой и ветреной зимней непогоды. Особое впечатление на посетителей производили доброжелательность и энергичность персонала, столь контрастировавшие с поведением работников российского общепита, да и всего, как любили тогда говорить, «ненавязчивого российского сервиса».

Импортированное производственное оборудование, привезенные для выращивания в России западные сорта картофеля, современная технология контроля соответствия полуфабрикатов установленным стандартам качества – все это могло гарантировать качество изготавливаемой продукции. Однако качество обслуживания принципиально зависело от работы персонала: менеджеров и «крушников» (так

называют тех, кто непосредственно обслуживает клиентов, тех, кто работает в зале ресторана, создавая своим трудом столь нравящуюся посетителям атмосферу).

Формирование, с одной стороны, кадрового состава в соответствии с содержанием, объемом и интенсивностью труда, а с другой – организационной культуры, адекватной философии внутрифирменных отношений, существующей в системе «Макдоналдс», потребовало от руководства СП проведения ряда специальных мероприятий.

Система подбора кадров базировалась на жестком следовании принципу конкурентного отбора из большого числа претендентов. Это отличалось от существовавшей в большинстве СП практики найма на работу по протекции либо из числа сотрудников российской организации – партнера по СП. Для того чтобы реализовать принцип конкурсного отбора на практике, фирма дала объявление в московских газетах о том, что приступает к найму сотрудников.

К осени 1989 г., когда начался наем работников, СП получило 27 тыс. заявлений. Это создало базу для отбора наиболее энергичных, умных, ярких молодых людей и девушек. К моменту открытия ресторана его персонал состоял из 630 чел. В течение года он увеличился до 1100 чел., а общее количество работников в ресторане, на перерабатывающем заводе и в администрации составило 1550 чел. Наем на конкурсной основе не только позволил отобрать лучших из большого числа претендентов, но явился сильным мотивом для старательной работы. Это объяснялось тем, что победа в конкурсе вызывала у работников чувство гордости и высокую степень удовлетворенности.

Условия доступа к участию в конкурсе на начальной стадии отбора претендентов были такими: претендент должен был иметь телефон, чтобы с ним легко связываться; он должен был жить в получасе езды до ресторана. Этому критерию удовлетворяли 5 тыс. претендентов. С каждым из них было проведено собеседование. Два помощника менеджера проинтервьюировали всех, и вдвоем должны были принять решение о том, кто проходит на следующую ступень отбора. С прошедшими кандидатами затем беседовали канадские менеджеры.

Следуя практике, широко используемой в американских ресторанах, СП «Москва-Макдоналдс» решило и в Москве принять в члены команды молодых людей. Однако, если при найме молодежи в США в основном исходят из экономической причины («крушники» сначала получают чуть больше минимальной заработной платы), то в России важно было принять людей, не имевших опыта работы. Идея заключалась в том, что легче привить новые навыки, чем отучить от приобретенных ранее, но неприемлемых в СП навыков.

В основной массе были приняты молодые люди в возрасте от 18 до 27 лет. Для большинства из них это было первое место работы. Сначала на полный рабочий день были приняты 40 % работников, к марту 1990 г. менеджеры увеличили их долю до 80 %, так как молодым людям было трудно совмещать работу и учебу.

Подход к управлению персоналом в СП «Москва-Макдоналдс» основан на единых для всей системы «Макдоналдс» принципах. В частности, это принципы «Макдоналдс» – одна большая семья», и «Макдоналдс» заботится о жизни своих сотрудников вовремя и вне работы». Молодые люди с удовольствием носили

форму «Макдоналдс», гордились этим. Им нравилось, что независимо от занимаемой должности они называют друг друга по имени. Им нравилось носить на груди табличку с именем. Им нравилось разговаривать с посетителями с улыбкой, как бы играя роль в театре. Ничего подобного не существовало в российском менеджменте. Такая уникальность укрепляла чувство исключительности, что положительно сказывалось на отношении к работе. Большое мотивирующее воздействие на сотрудников оказывали регулярно проводимые мероприятия, связанные с особыми поворотными моментами и достижениями работников, а также проводимые каждые три месяца встречи членов команды и менеджеров.

Мотивации существенно способствовали ежемесячные «социальные» мероприятия – речные прогулки по Москве-реке, спортивные соревнования, посещения зрелищных программ. Немаловажно, что это все оплачивалось совместным предприятием. Большую роль в мотивации работников играла система компенсаций. Заработная плата в СП была довольно высокой. Когда открылся ресторан, члены команды («крушники») получали 2 рубля в час, что было в два с половиной раза больше, чем в среднем по стране, т. е. существенно выше, чем на других поденных предприятиях, хотя и ниже, чем у работников ресторана, администрации и сотрудников перерабатывающего завода. Кроме того, они работали в привлекательных условиях.

Другим важным компонентом системы поощрений было бесплатное медицинское обслуживание в качественных частных больницах и клиниках, бесплатные путевки в санатории, на море, бесплатное питание во время работы. «Макдоналдс» также предоставил работникам (за их счет) возможность получения гастрономических заказов. В то же время фирма жестко придерживалась политики увольнения работников, которые совершали на работе кражу.

Чтобы побудить сотрудников к хорошей работе, «Макдоналдс» использует конкуренцию и соревнование – на уровне ресторана, региона, страны и между странами.

В обучении кадров СП «Москва-Макдоналдс» применяет те же методы, которые использует «Макдоналдс» во всем мире. С самого начала были отобраны 28 менеджеров, которые прошли 3–8-месячное обучение в Торонто. В 1989 г. менеджеры линии по переработке продуктов прошли соответствующее обучение в Западной Европе (откуда было получено оборудование). Четыре человека, которые должны были стать управляющими деятельностью «Макдоналдс» в России, прошли такое же обучение, как и все менеджеры «Макдоналдс». Они должны были научиться применять в московской системе ресторанов такое же управление, какое использовалось в 10 500 ресторанах «Макдоналдс» по всему миру. Менеджеры проучились 5 месяцев в Институте гамбургерологии в Торонто (штат Онтарио, Канада). Программа на 1000 ч включала занятия в классе, обучение технике использования оборудования и практику управления рестораном. Эта программа давала практический опыт и знание всех тонкостей деятельности ресторанов «Макдоналдс», начиная от приготовления гамбургеров и кончая мотивацией членов команды. Кроме этого, менеджеры провели дополнительно две недели в Мировом центре обучения фирмы «Макдоналдс» – Университете Гамбургер в Оакбруке

(штат Иллинойс, США). Там вместе с 235 менеджерами из разных стран они прослушали курс высшей ресторанной деятельности.

Все члены рабочих групп («крушники») прошли стандартную 60-часовую программу обучения в компании. Новые сотрудники, пришедшие на фирму, просматривают видеозапись, объясняющую, применение каких навыков и какого отношения к работе ожидает от них компания. Они знакомятся с требованиями к внешнему виду персонала. Их обучают «важности, дисциплине и ответственности». Их учат тому, что они должны проявлять инициативу: когда их коллега нуждается в помощи, они не должны колебаться в ее оказании, даже если это не их прямая задача. Члены команды также изучают основы отношений с клиентом: быть перед кассой до того, как клиент подойдет к ней, смотреть клиенту в глаза, приветствовать клиента улыбкой и предлагать дополнительные предметы для покупки.

Фундаментальным аспектом философии управления персоналом в «Макдоналдс» является привитие у работника чувства гордости за хорошее выполнение работы и признание его достижений. «Макдоналдс» имеет развитые процедуры для оценки и награждения членов команды. В основе политики компании в отношении дисциплины лежит, скорее, обучение и исправление, чем наказание. Работники получают инструкции по ОМУ, как выполнять задания, которые они делают не так, как положено. Плохая работа редко является поводом для увольнения. Такая мера используется в качестве последнего средства и прибегается для таких серьезных нарушений, как грубость по отношению к клиенту или воровство.

В СП «Макдоналдс» придерживаются политики продвижения кадров «изнутри», фирма рассматривает продвижение в карьере как способ мотивации работников. За первый год деятельности больше 30 членов команды были выдвинуты на должность менеджера.

Осознавая свою социальную ответственность и стараясь способствовать развитию общества, «Макдоналдс» уделяет огромное внимание вопросам формирования и поддержания имиджа фирмы. С момента открытия первого ресторана в 1955 г. фирма «Макдоналдс» регулярно оказывает помощь населению тех мест, где она ведет свою деятельность. В центре внимания фирмы – дети и молодежь. Созданный в 1984 г. Детский фонд Роланда Макдональда оказывает финансовую поддержку учреждениям здравоохранения, просвещения и социальной помощи. В России «Макдоналдс» также начал проводить политику помощи больным детям. Был организован ряд акций по сбору средств, которые направлялись на приобретение необходимого медицинского оборудования, использовались для лечения российских детей за рубежом, а также для строительства центра реабилитации детей-инвалидов.

Вопросы:

1. На чем основывалось решение фирмы «Макдоналдс» об инвестировании средств на строительство и запуск перерабатывающего завода?

2. Чем было обусловлено принятие решения обеспечения одинакового уровня обслуживания клиентов во всех странах мира?

3. Чем обоснована необходимость формирования организационной культуры, адекватной философии внутрифирменных отношений, существующей в системе «Макдоналдс»?

4. Охарактеризуйте решения, связанные с системой подбора и адаптации кадров.

5. Какие были приняты методы управления персоналом?

6. Охарактеризуйте решения «Макдоналдса» по мотивации и санкциям, применяемым к персоналу.

7. Дайте оценку решений, связанных с формированием и поддержанием имиджа фирмы «Макдоналдс».

Блок Д. Задания для использования в рамках промежуточной аттестации

Д1. Перечень вопросов для зачета

1. Основные этапы переработки информации в памяти.
2. Виды человеческой памяти.
3. Теории человеческого поведения при принятии решений.
4. Роль человеческого мышления в процессе принятия решений
5. Методы генерирования альтернатив.
6. Особенность интуитивного подхода к принятию решений
7. Метод «тайм-менеджер» Мюллера.
8. Методы диагностики проблем.
9. Методы генерирования альтернатив.
10. Методы соединения альтернатив.
11. Методы оценки и выбора альтернатив и методы экспертных оценок.
12. Сущность критериальных методов оценки и выбора альтернатив.
13. Методы реализации управленческих решений.
14. Индивидуальные методы принятия управленческих решений.
15. Коллективные методы принятия управленческих решений.
16. Эвристические методы принятия управленческих решений.
17. Креативные методы принятия нестандартных решений
18. Методы экспертного ранжирования.
19. Методы принятия решений в условиях риска.
20. Методы принятия решений в условиях неопределенности.
21. Методы реализации управленческих решений.

ОПК-4. Способен управлять взаимодействием с клиентами и партнерами в процессе решения задач профессиональной деятельности

ОПК-4.1. Определяет способы взаимодействия с клиентами и партнерами

Блок А. Задания репродуктивного уровня («знать»)

А1 Фонд тестовых заданий по дисциплине:

Задание 1.

Прочтите текст задания и выберите один верный ответ

Что является недостатком коллективного решения?

- А. низкая оперативность
- Б. возможность учесть опыт и знания разных людей
- В. привлечение рядовых сотрудников к управлению
- Г. коллективная ответственность

Поле ввода ответа	Уровень сложности	Критерии оценивания	Время выполнения
	базовый	1	1

Задание 2.

Прочтите текст задания и выберите один верный ответ

На каком этапе планируются действия по реализации принятого управленческого решения:

- А. На этапе разработки плана действий.
- Б. На этапе контроля реализации плана
- В. На этапе принятия управленческого решения.
- Г. На этапе определения целей.

Поле ввода ответа	Уровень сложности	Критерии оценивания	Время выполнения
	базовый	1	1

Задание 3.

Прочтите текст задания и выберите один верный ответ

По причинам возникновения управленческие решения делятся на:

- А. ситуационные, программные, инициативные, эпизодические
- Б. единоличные, коллегиальные, коллективные
- В. решения плановые, организационные, контролирующие
- Г. единоличные
- Д. организационные , единоличные

Поле ввода ответа	Уровень сложности	Критерии оценивания	Время выполнения
	базовый	1	1

Задание 4.

Прочтите текст задания и выберите один верный ответ

Управление на основе принятия оперативных решений используется:

- А. когда возникают непредвиденные обстоятельства
- Б. когда предполагается на перспективу развитие таких же тенденций, как и в прошлом периоде
- В. когда предполагается стабильное развитие на перспективу

- Г. когда становятся очевидными новые тенденции развития
 Д. когда применяется выработка новых стратегических позиций

Поле ввода ответа	Уровень сложности	Критерии оценивания	Время выполнения
	базовый	1	1

Задание 5.

Прочтите текст задания и выберите один верный ответ

Для более эффективной реализации управленческого решения ...

- А. необходима система контроля
 Б. необходимо сформулировать имеющиеся ограничения
 В. необходима оперативная система управления

Поле ввода ответа	Уровень сложности	Критерии оценивания	Время выполнения
	базовый	1	1

Задание 6.

Прочтите текст задания и выберите один верный ответ

Критерий – это ...

- А. вероятностный показатель оценки альтернатив
 Б. способ выражения различий в оценке альтернативных вариантов с точки зрения участников процесса выбора
 В. один из возможных способов достижения цели или один из конечных вариантов решений

Поле ввода ответа	Уровень сложности	Критерии оценивания	Время выполнения
	базовый	1	1

Задание 7.

Прочтите текст задания и выберите один верный ответ

Под эффективностью управленческого решения понимается ...

- А. результат, полученный от реализации решения
 Б. разность между полученным эффектом и затратами на реализацию решения
 В. отношение эффекта от реализации решения к затратам на его разработку и осуществление
 Г. достижение поставленной цели

Поле ввода ответа	Уровень сложности	Критерии оценивания	Время выполнения
	базовый	1	1

A2. Вопросы для устного опроса

1. Как осуществляется разработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска?

2. Что такое теория игр? Когда она применяется?
3. Какие критерии теории игр вы знаете?
4. Какие критерии применяются для выбора оптимальной стратегии
5. в условиях риска?
6. Какие критерии применяются для выбора оптимальной стратегии в ситуации неопределенности?
7. В чем заключается особенность принятия решений в условиях неопределенности?
8. В чем сущность теории полезности для поиска управленческих решений?
9. Какую роль играет функция целеполагания в процессе разработки управленческих решений?
10. Какие вы знаете виды целей?
11. Назовите требования к формулировке целей
12. Как вы понимаете иерархию целей?
13. Приведите примеры главной и второстепенной целей
14. Для чего нужен метод «дерева целей» в процессе разработки управленческих решений?
15. Назовите порядок построения дерева целей.
16. Какие принципы должны использоваться при построении дерева целей?
17. Какие вы знаете методы структуризации целей?
18. В чем состоит основная задача применения дерева целей?

Блок В. Задания реконструктивного уровня («уметь»)

В1. Тестовые задания

Задание 1.

Прочтите текст задания и вставьте необходимое слово

..... это противоречивость, неточность, неполноценность исходной информации; неоднозначность целей, способов их достижения и последствий принимаемых решений

Поле ввода ответа	Уровень сложности	Критерии оценивания	Время выполнения, мин
1.	повышенный	2	3

Задание 2.

Прочтите текст задания и вставьте необходимое слово

..... риски это риски, связанные с убытком по причине задержки платежей, отказа от платежа в период транспортировки товара, непоставки товара

Поле ввода ответа	Уровень сложности	Критерии оценивания	Время выполнения, мин
1.	повышенный	2	3

Задание 3.

Прочтите текст задания и вставьте необходимое слово

..... это одна из возможных способов достижения цели или один из конечных вариантов решений

Поле ввода ответа	Уровень сложности	Критерии оценивания	Время выполнения, мин
1.	повышенный	2	3

Задание 4.

Прочтите текст задания и вставьте необходимое слово

Первый этап рациональной модели принятия решений - _____ проблемы

Поле ввода ответа	Уровень сложности	Критерии оценивания	Время выполнения, мин
1.	повышенный	2	3

Задание 5.

Прочтите текст задания и вставьте необходимое слово

..... это социально-психологический эффект, часто наблюдаемый в процессах принятия решений, состоящий в том, что люди принимают решения и выносят суждения на основании мнения окружающих, даже если оно противоречит их собственному

Поле ввода ответа	Уровень сложности	Критерии оценивания	Время выполнения, мин
1.	повышенный	2	3

В.2. Задачи по анализу конкретных ситуаций

Ситуация «Право на риск»

Риск – неизбежный спутник всякой активной деятельности. Решая жизненные задачи, приходится вторгаться в неизведанное, а это всегда рискованно. Правомерный допустимый риск должен быть противопоставлен риску неправомерному и общественно опасному. Не вызывает сомнений, что право на риск всегда получало полное морально-политическое признание в обществе.

Следует оговорить, что четкого, утвержденного определения риска юридические источники не дают. Риск признается правомерным лишь при одновременном наличии четырех условий:

- риск должен соответствовать той цели, для которой он предпринимается;
- цель эта не может быть достигнута обычными, не рискованными средствами;
- риск не должен переходить в заведомое причинение ущерба;
- объектом риска, как правило, должны являться материальные, вещественные факторы, но не жизнь и здоровье человека.

Нарушение хотя бы одного из условий исключает правомерность производственного риска. Проблема риска – комплексная, требующая для своего решения совместных усилий специалистов разного профиля: математиков, психологов, экономистов и правоведов.

В предлагаемой для анализа ситуации из истории техники ставится задача – очертить проблему производственного риска, риска при решении важнейших государственных задач, профессиональной проверки способности к риску.

Представленный в 1939 г. на испытания новый штурмовик Ил-2 конструкции С. В. Ильюшина с 1350-сильным высотным микулинским двигателем АМ-35А был забракован, так как скорость машины не превышала 350 км/ч. «Мало!» – решили представители заказчика – ВВС. Коль скоро штурмовик Ил-2 был признан комиссией неперспективной машиной, то Наркомат авиационной промышленности на этом основании отказался включить новый мотор в план КБ на 1940 г. Не помогло и обращение в высокие инстанции.

В начале 1940 г. Ильюшин обратился непосредственно к Микулину: можно ли создать для штурмовика более мощный мотор? Микулин считал, что можно, но кто его закажет, если Ил-2 не признан перспективной машиной?..

И тогда Микулин взялся сделать новый мотор на свой страх и риск, выкрутиться» за счет других заказов, отчетливо представляя, что его ждет в случае неудачи. Ведь принятое Микулиным решение противоречило положениям руководящих документов, правил, наставлений и т. п.

Кроме того, полной уверенности у конструктора моторов в успехе не было, вплоть до окончания наземных испытаний двигателя. Но дать армии массовый, надежный штурмовик, способный завоевать почетное звание «самолет-солдат», было куда важнее забот о собственной судьбе и служебном положении.

Микулин созвал конструкторов (а их тогда в ОКБ, лабораториях и экспериментальном цехе было уже больше тысячи) и рассказал им о создавшейся ситуации. Конструкторы быстро нашли причину несоответствия достигнутой самолетом скорости по сравнению с расчетной. Штурмовик, предназначенный для действий против наземных войск, будет подниматься максимум на 1,5–2 километра, и высотный мотор ему не нужен, следовательно, с мотора надо снять нагнетатель, а ушедшую на него изрядную долю мощности двигателя передать на вал.

В результате расчетов получилось, что новый мотор, уже названный АМ-38, даст 1600 л. с., и с ним штурмовик достигнет скорости 400 км/ч – примерно такой, как у поликарповских истребителей, состоявших тогда на вооружении.

Создание нового двигателя АМ-38 во многом облегчалось тем, что в монтажном цехе завода был обнаружен один из ранее не удавшихся моторов АМ-36-У. Вал «У» был рассчитан на 2000 л. с. Поковки для валов этого мотора находились здесь же, в цехе. Установка валов двигателя АМ-36 на мотор АМ-38 позволила самолету Ил-2 с двигателями АМ-38 в первом же полете достигнуть скорости 420 км/ч.

Отчет об этом полете попал в Совнарком, а там было решено немедленно запустить штурмовик в серийное производство и обеспечить строевые части первыми «илами» уже в апреле 1941 г., сократив время, необходимое на подготовку

рабочих чертежей и технологическую документацию нового мотора, с одного года до четырех месяцев. На «раскачку» времени не оставалось, требовалось немедленное и коренное изменение всей организации дела, иная психологическая установка. В результате принятых мер по коренному изменению всей организации деятельности в мае – начале июня 1941 г. самолетостроители получили больше сотни серийных моторов АМ-38.

Вопросы

1. Как вы оцениваете согласие всех конструкторов КБ о «нелегальном» изготовлении нового мотора АМ-38?
2. На чем основывалась уверенность коллектива в возможности создания для штурмовика Ил-2 более мощного мотора АМ-38 по сравнению с мотором АМ-35А?
3. Оправдан ли риск «нелегального» изготовления нового двигателя АМ-38?

Блок С. Задания практикоориентированного уровня для диагностирования сформированности компетенций («владеть»)

С1. Тестовые задания

Задание 1.

Прочтите текст задания и вставьте необходимое слово

Сведения, касающиеся только конкретной проблемы, человека, цели и периода времени, — это информация ...

Поле ввода ответа	Уровень сложности	Критерии оценивания	Время выполнения, мин
1.	высокий	4	5

Задание 2.

Прочтите текст задания и вставьте необходимое слово

Решение, которое требуется в ситуациях, в определенной мере новых, внутренне не структурированных или сопряженных с неизвестными факторами, — это решение ...

Поле ввода ответа	Уровень сложности	Критерии оценивания	Время выполнения, мин
1.	высокий	4	5

С2. Задания «кейс-стади»

Кейс 1. «Обеспечение водоснабжением жилищно-коммунального хозяйства»

В марте текущего года получена информация о том, что в результате малоснежной зимы в водохранилище остался недостаточный запас воды. Это может привести к серьезным проблемам в водоснабжении жилищно-коммунального хо-

зьяства (ЖКХ) в летний период, который по прогнозу синоптиков предполагается засушливым.

МУП «Водоканал» внесло предложение дополнительно ввести в эксплуатацию новые водозаборные скважины, но для осуществления этого предложения отсутствовали средства, материалы, проект и подрядная организация.

Возникла задача, которая должна быть решена с учетом следующих условий:

1. Авторитетными организациями предоставлено два прогноза, по одному из которых ЖКХ грозит остаться без воды, а по второму – за оставшееся время до наступления засухи водохранилище должно наполниться водой в результате выпадения весенних осадков.

2. Отсутствуют какие-либо данные о реальности предложения МУП «Водоканал».

3. Не существует сформулированной математической зависимости между количеством осадков и наполнением водохранилища в короткие сроки.

4. Достаточно точный прогноз о выпадении осадков может запаздать.

Проведенный предварительный анализ на основе имеющихся долговременных данных позволил:

– получить картину динамики потребления воды ЖКХ и прогноз на перспективу;

– получить картину характерных колебаний уровня воды в водохранилище;

– выявить главную и срочную проблемы и оценить их количественно;

– выявить побочные (вторичные) проблемы, создавшие описанную ситуацию.

Результаты расчетов выявили, что, кроме проблемы, поставленной ЖКХ, есть проблема перспективного водоснабжения города, время решения которой уже пришло. Кроме того, было установлено, что существуют еще такие вопросы, как почти 10-летняя задержка реализации разумного предложения по увеличению источников водоснабжения города, бесконтрольность водопотребления горожан, организаций и предприятий, а также большие утечки воды в сетях водопровода.

Задание

1. Определить, из каких проблем состоит возникшая задача.

2. Составить причинно-следственную цепь для данной ситуации по форме: следствие, причина (первопричина), симптом.

3. Ответить на следующие вопросы по данной проблемной ситуации:

– В каких условиях возникла данная проблема?

– Какая проблема является главной?

– Каковы побочные (вторичные) проблемы?

– Какая проблема является срочной?

Кейс 2. «Конкурент»

Общество с ограниченной ответственностью фирма «РИАЛ» работает на рынке производства декоративных строительных конструкций в одном из регионов и до недавнего времени практически не испытывала сильной конкуренции: невысокие цены, хорошее качество продукции и практически полное отсутствие

аналогичных предприятий обеспечивали экономическую стабильность. Однако полученная недавно из достоверных источников информация свидетельствует о выходе в самое ближайшее время на этот же рынок двух иностранных фирм, выпускающих такие же конструкции, но по новейшим технологиям. Предполагается, что иностранные фирмы выйдут со своей продукцией на рынок уже через два месяца и, что вполне вероятно, начнут жесткую конкурентную борьбу с фирмой «РИАЛ».

Несмотря на то что фирма «РИАЛ» имеет долгосрочные договорные обязательства с потребителями, руководство фирмы понимает сложность ситуации и необходимость принятия срочных мер. Постепенно накопившиеся проблемы в организации непосредственно производственного процесса, периодически возникающие трудности в обеспечении работоспособности оборудования, появляющиеся недочеты в организации труда рабочих и ряд других проблем могут в скором времени ощутимо сказаться на экономической стабильности фирмы и привести к ее вытеснению конкурентами с рынка сбыта данной продукции.

Задание

1. Составить причинно-следственную цепь для данной ситуации.
2. Определить главную проблему в данной ситуации.
3. Показать, существуют ли в данном случае вторичная и срочная проблемы.

Предложить свои варианты решения проблемы

Блок Д. Задания для использования в рамках промежуточной аттестации

Д1. Перечень вопросов для зачета

1. Теория игр.
2. Критерии теории игр вы знаете
3. Какие критерии применяются для выбора оптимальной стратегии в условиях риска
4. Критерии для выбора оптимальной стратегии в ситуации неопределенности
5. Теория полезности для поиска управленческих решений
6. Функция целеполагания в процессе разработки управленческих решений
7. Метод «дерева целей» в процессе разработки управленческих решений?
8. Порядок построения дерева целей.
9. Принципы при построении дерева целей
10. Методы структуризации целей

ОПК-4.2. Определяет требования к взаимодействию с клиентами и партнерами

Блок А. Задания репродуктивного уровня («знать»)

А1 Фонд тестовых заданий по дисциплине:

Задание 1.

Прочтите текст задания и выберите один верный ответ

Что НЕ входит в перечень параметров качества решения?

- А. исполнительность (число выполненных решений)
- Б. адаптированность
- В. согласованность
- Г. конкретность

Поле ввода ответа	Уровень сложности	Критерии оценивания	Время выполнения
	базовый	1	1

Задание 2.

Прочтите текст задания и выберите один верный ответ

Какое решение является стратегическим?

- А. решение по конкретной сделке менеджера по продажам
- Б. решение о выходе на новый рынок
- В. решение о снижении цены на продукцию
- Г. решение о частичной замене материала

Поле ввода ответа	Уровень сложности	Критерии оценивания	Время выполнения
	базовый	1	1

Задание 3.

Прочтите текст задания и выберите один верный ответ

Какое решение не является решением, принимаемым в условиях риска?

- А. Решение компании о вложении избыточных средств в банк
- Б. Решение о создании нового продукта
- В. Решение о покупке акций других компаний
- Г. Решение об изменении штатного расписания

Поле ввода ответа	Уровень сложности	Критерии оценивания	Время выполнения
	базовый	1	1

Задание 4.

Прочтите текст задания и выберите один верный ответ

Какое решение относится к числу запрограммированных?

- А. Определение числа мастеров исходя из нормы управляемости и числа рабочих в цеху
- Б. Решение о совершенствовании структуры организации
- В. Решение о введении в действие новой системы премирования

Г. Решение о повышении в должности.

Поле ввода ответа	Уровень сложности	Критерии оценивания	Время выполнения
	базовый	1	1

Задание 5.

Прочтите текст задания и выберите один верный ответ

Чем характеризуются условия неопределенности:

- А. Достаточно полным количеством информации для организации действий.
- Б. Отсутствием достаточного количества информации для организации действий.
- В. Отсутствием измеримой неопределенности для организации действий.
- Г. Отсутствием качественной информации.

Поле ввода ответа	Уровень сложности	Критерии оценивания	Время выполнения
	базовый	1	1

Задание 6.

Прочтите текст задания и выберите один верный ответ

Признак авторитарного стиля принятия решений - это:

- А. индивидуальные консультации;
- Б. ознакомление всех подчиненных с характером проблемы;
- В. самостоятельное принятие решений с использованием полученной консультации;
- Г. групповые консультации.

Поле ввода ответа	Уровень сложности	Критерии оценивания	Время выполнения
	базовый	1	1

Задание 7.

Прочтите текст задания и выберите один верный ответ

Критерий эффективности решения - это:

- А. состав источников финансовых ресурсов;
- Б. степень достижения цели;
- В. количество участников разработки решения;
- Г. механизм организации выполнения решения.

Поле ввода ответа	Уровень сложности	Критерии оценивания	Время выполнения
	базовый	1	1

Задание 8.

Прочтите текст задания и выберите один верный ответ

Понятие «чистый риск» означает ...

- А. вероятность получения убытка или нулевого результата

Б. возможными величинами прибыли и убытков

В. все издержки, связанные с решением, минус вероятная прибыль количественную оценку

Г. вероятности получения запланированной прибыли разность между максимально

Поле ввода ответа	Уровень сложности	Критерии оценивания	Время выполнения
	базовый	1	1

A2. Вопросы для устного опроса

1. Дайте определения понятий «обязанность» и «ответственность».
2. Назовите основные виды ответственности.
3. В чем суть профессиональной ответственности?
4. В чем суть этической ответственности?
5. Чем характеризуется социальная ответственность личности?
6. В чем проявляется социальная ответственность компании перед личностью?
7. Каков механизм осуществления контроля по результатам?
8. Каков механизм проведения контроля по упреждению?
9. В чем суть административного и технологического контроля?
10. В чем суть ревизии и аудита?
11. Почему необходим контроль за исполнением решений?
12. Перечислите функции контроля
13. Какие виды контроля управленческих решений вы знаете?
14. Охарактеризуйте четыре стадии процесса контроля
15. Какие методы контроля выделяют в зависимости от выполняемых функций и особенностей проведения при выборе и реализации управленческих решений?
16. Дать определение бизнес-плана.
17. Какова роль бизнес-плана в современном предпринимательстве?
18. В чем отличие бизнес-плана от других плановых документов?
19. Каково назначение бизнес-плана?
20. Назвать цели и задачи бизнес-плана. Раскрыть сущность функций бизнес-плана.
21. Перечислить основных участников процесса бизнес-планирования.
22. В чем преимущества разработки бизнес-плана силами работников предприятия? Какова роль руководителя предприятия в процессе разработки бизнес-плана?
23. Каковы основные недостатки подготовки бизнес-плана специализированной фирмой?
24. Какова роль потребителей в процессе бизнес-планирования?
25. На каких принципах основан процесс бизнес-планирования?
26. Чем отличается рабочий бизнес-план от официального?
27. Обозначить структуру рабочего варианта бизнес-плана.

28. По каким направлениям осуществляется классификация бизнес-планов?
29. Охарактеризовать типологию бизнес-планов по объектам бизнеса.
30. Какие факторы определяют объем, состав и структуру бизнес-плана?
31. Перечислить основные разделы бизнес-плана.
32. Дать определение процесса бизнес-планирования.
33. Описать схему организации процесса бизнес-планирования.
34. Что входит в презентацию бизнес-плана?
35. Как повысить эффективность презентации?
36. В чем состоит процедура аудита бизнес-плана внешними инвесторами?
37. Описать процедуру контроля и перепланирования бизнес-плана.

Блок В. Задания реконструктивного уровня («уметь»)

В1. Тестовые задания

Задание 1.

Прочтите текст задания и вставьте необходимое слово
 диверсификация это способ снижения риска при принятии управленческих решений, представляющий собой процесс распределения инвестируемых средств между различными объектами вложения, не связанными между собой –

Поле ввода ответа	Уровень сложности	Критерии оценивания	Время выполнения, мин
1.	повышенный	2	3

Задание 2.

Прочтите текст задания и вставьте необходимое слово
 Задачи, которые не очерчиваются достаточно четко, в которых далеко не всегда просматриваются направления, причинно-следственные связи, — это проблемы структурированные

Поле ввода ответа	Уровень сложности	Критерии оценивания	Время выполнения, мин
1.	повышенный	2	3

Задание 3.

Прочтите текст задания и вставьте необходимое слово
 Юридическое свойство управленческого решения – это ...

Поле ввода ответа	Уровень сложности	Критерии оценивания	Время выполнения, мин
1.	повышенный	2	3

Задание 4.

Прочтите текст задания и вставьте необходимое слово

Группировка решений по каким-либо признакам – это _____ решений

Поле ввода ответа	Уровень сложности	Критерии оценивания	Время выполнения, мин
1.	повышенный	2	3

Задание 5.

Прочтите текст задания и вставьте необходимое слово

Решения, принятые в условиях определенности – это _____ решения

Поле ввода ответа	Уровень сложности	Критерии оценивания	Время выполнения, мин
1.	повышенный	2	3

В.2. Задачи по анализу конкретных ситуаций

Ситуация «Ответственность за неудачу»

Экономическое положение и финансовые показатели крупной производственно-торговой фирмы за последние несколько месяцев ощутимо ухудшились. А по некоторым товарным позициям наметилась устойчивая тенденция к сокращению оборота. На совещании у руководства директор по маркетингу предложил поправить положение с помощью масштабной и действенной рекламной кампании и поручить начальнику отдела рекламы подготовить соответствующий проект.

Начальник отдела рекламы приступил к разработке возможных вариантов рекламной кампании и вскоре направил их директору по маркетингу, которому был подчинен. Через несколько дней он получил утвержденный вариант и в соответствии с ним отдел разработал детальный проект рекламной кампании, который был для сведения направлен директору по маркетингу. Прошла неделя, но реакции не последовало. Тогда начальник отдела рекламы обратился к секретарю директора по маркетингу с просьбой узнать, рассмотрел ли шеф их проект, и на следующий день получил окончательный проект рекламной кампании, подписанный директором по маркетингу.

Начальник отдела рекламы безотлагательно начал реализацию предусмотренных проектом рекламных мероприятий, однако к намеченному сроку ожидаемого результата получено не было. Более того, скоро выяснилось, что рекламная кампания в целом оказалась крайне неудачной. Когда это стало для всех очевидно, директор по маркетингу вызвал начальника рекламного отдела и стал упрекать его в том, что предложенный им проект был недостаточно продуман и принес лишь дополнительные расходы.

Однако начальник отдела рекламы решительно защищался от этой, по его мнению, необоснованной критики. Он заявил: «Я не понимаю ваших упреков. Вы сами дали —зеленой свет для реализации наших предложений. Все мои проекты были своевременно представлены, на них есть ваши визы. Хорошо, что я сохра-

нил все документы и теперь нельзя свалить на меня и мой отдел всю вину за нашу общую неудачу!»

Вопросы

1. Что вы скажете по поводу такой реакции начальника отдела рекламы на упреки руководства?
2. Кто несет ответственность за провал рекламной кампании?
3. О какой ответственности в данной ситуации может идти речь?
4. Какое значение в этом случае имела подпись директора по маркетингу?
5. Какие выводы могут быть сделаны в отношении начальника рекламного отдела?
6. Какие решения в отношении возникших проблем целесообразны в данной ситуации?

Блок С. Задания практикоориентированного уровня для диагностирования сформированности компетенций («владеть»)

С1. Тестовые задания

Задание 1.

Прочтите текст задания и вставьте необходимое слово

Возможные действия, которые можно принять для решения идентифицированной проблемы – это...

Поле ввода ответа	Уровень сложности	Критерии оценивания	Время выполнения, мин
1.	высокий	4	5

Задание 2.

Прочтите текст задания и вставьте необходимое слово

Решения, который носят рекомендательный характер и принимаются экспертами, аналитиками, консультантами – это ... решения

Поле ввода ответа	Уровень сложности	Критерии оценивания	Время выполнения, мин
1.	высокий	4	5

С2. Задания «кейс-стади»

Кейс 1. Ситуация «Реорганизация»

В условиях рыночной экономики проводится значительное число больших и малых реорганизаций. Реорганизации всегда трудны. Утверждают, что они даже сложнее, чем создание новых организаций и подразделений, ибо каждая уже созданная организация функционирует по собственным внутренним законам. Стремясь создать новый коллектив на базе действующего, важно учитывать, что последний уже по-своему организован и механическое его изменение не всегда приводит к успеху, поэтому практически не существует «беспроблемных» реорганизаций. Проблемы самые разные – юридические, финансовые, организационные,

материально-технические. И самая главная – человеческая. Как сводить и разводить интересы и характеры в процессе проведения реорганизации в отделе, подразделении, на предприятии? Как при этом нормализовать и оздоровить обстановку? Ведь разрушительная сила столкновения людей вследствие осуществления реорганизации способна выйти из-под контроля и подорвать волю и интересы некогда дружного коллектива, лишить его покоя и трудоспособности.

В качестве примера сложного осуществления нововведений, связанных с реорганизацией, предлагается рассмотреть реальную вполне типичную ситуацию.

В акционерном обществе – проектном институте шла реорганизация, укрупнялись отделы: из нескольких мелких создавались крупные, с полным набором специалистов всех нужных профилей, с широкой тематикой работ. Прежние малые отделы включали в себя около 30 сотрудников и проектировали один объект. У них были свои преимущества: люди лучше срабатывались, в случае необходимости легко заменяли друг друга; и организационно, и психологически коллективы были «крепкими». Имели они и недостатки: на ряде этапов проектирования не хватало специалистов некоторых профессий, и их приходилось приглашать на время из других отделов. Отделы же соглашались на это неохотно – и потому, что сами нуждались в работниках, и чтобы не заподозрили у них штатные излишества, и потому наконец, чтобы в другой раз не докучали их такими просьбами.

Руководство же института усматривало за малыми отделами еще один недостаток: их высокая эффективность часто была результатом сплоченности вокруг начальника отдела, который оказывался одновременно и администратором, и главным теоретиком, и основным автором разрабатываемого проекта.

Начальник малого отдела становился организационным, техническим и психо логическим центром своего подразделения. «Руководитель-идол» – называли его в дирекции. Однако его огромное влияние зачастую подавляло мнение других людей, отвергало альтернативные варианты. В результате высокий творческий потенциал таких отделов иногда страдал односторонностью.

Крупные же отделы по 100 и более человек дают возможность проявиться всем взглядам и концепциям, делают невозможным однозначное лидерство начальника, который больше занят координацией работы разных групп, расстановкой сотрудников и др. Крупный отдел может разрабатывать несколько вариантов одного и того же проекта: состязаясь, их авторы будут стимулировать друг друга. Да и объектов можно проектировать больше. Наконец, начальник такого отдела сможет гибко маневрировать, распределяя сотрудников на решение разных задач проектирования. Примерно так обосновала дирекция свои нововведения по реорганизации отделов проектного института.

Укрупнению подлежало два отдела. Первый – довольно опытный и заслуженный коллектив – отдел средней величины. Он выделялся рядом успешных проектов, уже воплощенных в материальные формы и оказавшихся очень полезными производству. Этот отдел, возглавляемый начальником В. И. Смирновым, разрабатывал простые, но устойчивые конструкции, используя наиболее дешевые материалы. Те, кому приходилось работать по таким проектам, обычно высоко ценили в них так называемую «технологичность»: они были удобны в работе,

приспособлены к имеющимся техническим средствам и общим условиям производства; характерная для этих проектов массивность (даже масштабность) оборачивалась высокой прочностью. Работники отдела заслуженно пользовались репутацией серьезных специалистов.

Второй отдел поменьше. Ядром его считалась группа сравнительно молодых специалистов, сплоченных единой инженерно-технической идеей, успешно выполнивших целый ряд работ. Их отличала жизненная активная позиция (дружба семьями, походы на байдарках). Сторонники необычных решений. Они в поисках эффективности охотно шли на усложнение проектов. Их руководитель Н. П. Попов – признанный мастер технических новинок. Возглавляемая им группа всегда стремилась сделать проект как можно компактнее. Основные узлы его, как правило, были многофункциональны, служили разным целям. Но проекты при этом становились сложнее, труднее для исполнения и требовали более дефицитных материалов. Теоретически сильная группа не всегда уделяла достаточное внимание расчетам и работам по доведению отдельных конструкций до их практического использования. Основные связи членов групп были замкнуты внутрь, при этом каждый получал необходимый объем общения и признания.

После приказа о слиянии охарактеризованных отделов им было поручено разработать два параллельных варианта одного и того же проекта, с тем чтобы создать нечто принципиально новое, оригинальное. Получив задание, кадровые опытные специалисты под руководством В. И. Смирнова представили основательно проработанный проект, построенный по испытанной, надежной методике. Группа же Н. П. Попова, в отличие от специалистов В. И. Смирнова, предъявила не столько проект с расчетами и обоснованиями, сколько оригинальную идею, принципиально новую схему. Конкурсная комиссия института отдала предпочтение работе группы Н. П. Попова.

Дирекция оказалась в сложном положении. Надеясь на два проекта, она не получила ни одного: первый готов, но не принят; второй принят, но не готов. Отобрав новое, интересное проектное решение, конкурсная комиссия не учла того обстоятельства, что часто многие блестящие идеи тускнеют при проверке на экономическую эффективность, на возможности и ограничения сегодняшнего дня. Дирекция же института не могла полагаться лишь на выигрышный вариант проекта группы Н. П. Попова без необходимых его обоснований. К заданному сроку (срок приближался) он мог и подвести. В связи с этим группам было поручено совместно доработать и улучшить оба предложенных варианта, чтобы окончательно решить, на какой из них можно сделать ставку. При этом предполагалось, что обе стороны сойдутся в единый работающий коллектив и будут активно обмениваться идеями и помогать друг другу.

Однако вскоре пришлось констатировать, что в новом отделе нарастает антагонизм. Противоречия развивались по нескольким сценариям. Один наслаивался на другой, пересекаясь во многих сочетаниях. Прежде всего, сошлись разные, даже противоположные инженерные школы. В отделе В. И. Смирнова, как уже указывалось, делают простые, но устойчивые конструкции, используя наиболее дешевые материалы. Проекты эти «технологичны», удобны в работе, в наибольшей

степени приспособлены к имеющимся техническим средствам и общим условиям производства. Группа же Н. П. Попова стремилась как можно больше использовать новые идеи, оригинальные, сложные и многофункциональные узлы и не всегда учитывала возможности и ограничения действующего производства.

Принужденные работать вместе, сотрудники вольно или невольно обсуждение всякой частной детали превращали в принципиальный спор о целях и методах проектирования с соответствующими оценками друг друга. Это были деловые, концептуальные расхождения – каждый искренне верил, что его способом можно гораздо эффективнее решить задачу. Но стороны образуют и два обособленных коллектива, а в психологическом плане – разные группы. В. И. Смирнов в своем отделе – уважаемый всеми руководитель, мнение которого высоко ценят; пререкаться с ним неудобно. Отношения его с подчиненными – нормальные, «служебные». С Н. П. Поповым все его ведущие специалисты на «ты»; они давно дружат, работают увлеченно.

Наконец, последний аспект – личностный, может быть, самый сложный и менее проработанный. Специалисты рассматриваемых групп знают, что победа того или иного варианта не принесет его авторам никаких особых дивидендов, ради которых стоило бы затрачивать силы, ведь ни статус, ни материальное положение заинтересованных лиц в данном случае не менялось. Однако стремление удовлетворить потребность в реализации своего потенциала направляет работников туда, где в наибольшей степени можно проявить собственную индивидуальность. В случае успеха их ждет по-настоящему высокая и редкая награда: воплощение идей в уникальных материальных формах, реальных сооружениях, которые намного переживут своих авторов, сохраняя и демонстрируя какую-то важную часть их индивидуальности. Таким образом, концептуальные противоречия, межгрупповая несовместимость и личностные особенности здесь соединились.

Проблема стала неразрешимой, когда неожиданно появились новые обстоятельства. В соответствии с приказом директора каждая группа теперь уже объединенного отдела работала с полной отдачей сил, дорабатывая недочеты своего проекта, и в конце концов их достоинства и недостатки, взаимно перекрываясь, сделали их равноценными! Противники стали искать любые, пусть второстепенные, соображения, которые хотя бы на чуть-чуть перевесили одну чашу весов. Дирекция же, зайдя в тупик, стала искать принципиально новую техническую основу для разрешения проблемы. И действительно, один из руководителей нашел третий, наиболее эффективный вариант проекта.

Таким образом, один «узел» – концептуальный – в данном случае был «распутан». Этим третьим вариантом сугубо конструкторская проблема разрешалась, а как быть с другими – межгрупповыми: несовместимостью, неудовлетворенными амбициями, объективными организационными условиями, в которых оказались люди в результате административного решения?

Вопросы

1. Насколько обоснованным является решение руководства института о слиянии двух отделов в один?

2. Охарактеризуйте условия и факторы качества управленческих решений.
3. Какие стереотипы управленческого мышления в большей степени проявились в процессе реорганизации?
4. Насколько учтено такое требование к проекту, как его реальная осуществимость при принятии решения конкурсной комиссией?
5. В чем сущность психологических феноменов процесса принятия управленческих решений, проявившихся в данной ситуации?
6. Возможно ли решение, которое оправдало бы предполагаемое ожидание дирекции от слияния двух отделов в один?
7. Предложите ваши варианты разрешения данной проблемы.

Ситуация «Расширение сбытовой деятельности»

Коммерческая организация занимается торговлей электробытовых приборов. При этом значительный объем продаж составляет мелкооптовая и розничная торговля непосредственно в офисе фирмы. Существенный удельный вес в товарном ассортименте занимают бытовые электрообогреватели, которые пользуются хорошим спросом у населения.

В связи с успешным развитием и ростом масштабов деятельности фирмы ее управление столкнулось с необходимостью разнообразить и расширить каналы сбыта. С целью разрешения возникшей проблемы было решено предоставить часть товара (обогревателей) на реализацию магазинам города. Закупка обогревателей осуществляется напрямую у производителя, качество неоднократно проверено и является стабильно хорошим. Кроме того, фирма договорилась с организацией-производителем о получении товара в кредит с условием оплаты 50 % его стоимости через месяц, а остальной части – по мере реализации.

Для заключения договоров в августе были отобраны 10 крупных хозяйственных и специализированных магазинов, торгующих товарами подобного рода. При их изучении учитывались следующие факторы: месторасположение, специализация, время работы, скорость оборота товара, платежеспособность. С некоторыми из них фирма уже работала ранее, и они имеют хорошую репутацию.

Отгрузка товара магазинам была запланирована на вторую половину сентября (как показал в дальнейшем отчет о продажах, их «пик» пришелся на октябрь). Было решено организовать учет объема продаж по каждому магазину с целью изучения скорости оборота и для планирования поставок в следующем периоде по мере необходимости. Условия договора позволяли забирать товар из магазина, где он продается плохо, и передавать в тот, где реализация идет быстрее. Первая оценка была проведена уже через неделю после осуществления решения, и среди 10 магазинов были выделены шесть с наибольшими объемами продаж.

Фирма располагает необходимыми складскими площадями, и в ее структуре имеется транспортный отдел, в функции которого входит доставка товара в магазины. С магазинами имеется постоянная связь, позволяющая получать оперативную информацию. Для успешной реализации принятого решения был назначен ответственный сотрудник, который должен следить за ходом его выполнения,

контролировать объемы поставок в магазины, вести учет продаж и еженедельно докладывать руководству.

Принятое решение не противоречит общей политике торговой организации, ее стратегии и текущим планам. Фирма регулярно размещает рекламу обогревателей в СМИ, и основная часть товара (около 60 %) осталась на центральном складе для региональных оптовиков и розничных покупателей.

Вопросы

1. Как можно оценить качество принятого решения?
2. Что свидетельствует о его обоснованности?
3. Является ли принятое решение своевременным?
4. Насколько адаптивно принятое решение?
5. Какие факты свидетельствуют о реальности принятого решения?

Блок Д. Задания для использования в рамках промежуточной аттестации

Д1. Перечень вопросов для зачета

1. Виды ответственности.
2. Механизм осуществления контроля по результатам
3. Механизм проведения контроля по упреждению
4. Ревизия и аудит
5. Функции контроля
6. Виды контроля управленческих решений
7. Основные понятия бизнес-плана.
8. Роль бизнес-плана в современном предпринимательстве
9. Основные недостатки подготовки бизнес-плана специализированной фирмой
10. Роль потребителей в процессе бизнес-планирования
11. Классификация бизнес-планов
12. Основные разделы бизнес-плана.
13. Схема организации процесса бизнес-планирования.
14. Процедура аудита бизнес-плана внешними инвесторами

РАЗДЕЛ 3. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Балльно-рейтинговая система является базовой системой сформированности компетенций обучающихся очной формы обучения.

Итоговая оценка сформированности компетенции(й) обучающихся в рамках балльно-рейтинговой системы осуществляется в ходе текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации и определяется как сумма баллов, полученных обучающимися в результате прохождения всех форм контроля.

Оценка сформированности компетенции(й) по дисциплине складывается из двух составляющих:

✓ первая составляющая – оценка преподавателем сформированности компетенции(й) в течение семестра в ходе текущего контроля успеваемости (максимум 100 баллов). Структура первой составляющей определяется технологической картой дисциплины, которая в начале семестра доводится до сведения обучающихся;

вторая составляющая – оценка сформированности компетенции(й) обучающихся на экзамене (максимум – 30 баллов)

Уровни освоения компетенций	Продвинутый уровень	Базовый уровень	Пороговый уровень	Допороговый уровень
100 – балльная шкала	85 и \geq	70 – 84	51 – 69	0 – 50
Бинарная шкала	Зачтено			Не зачтено

Шкала оценок при текущем контроле успеваемости по различным показателям

<i>Показатели оценивания сформированности компетенций</i>	<i>Баллы</i>	<i>Оценка</i>
Тестирование	0-15	«неудовлетворительно» «удовлетворительно» «хорошо» «отлично»
Ответы на устные вопросы	0-10	«неудовлетворительно» «удовлетворительно» «хорошо» «отлично»
Решение задач по анализу конкретных ситуаций	0-10	«неудовлетворительно» «удовлетворительно» «хорошо» «отлично»

Решение кейс-заданий	0-15	«неудовлетворительно» «удовлетворительно» «хорошо» «отлично»
----------------------	------	---

Соответствие критериев оценивания уровню освоения компетенций по текущему контролю успеваемости

<i>Баллы</i>	<i>Оценка</i>	<i>Уровень освоения компетенций</i>	<i>Критерии оценивания</i>
0-50	«неудовлетворительно»	Допороговый уровень	Обучающийся не приобрел знания, умения и не владеет компетенциями в объеме, закрепленном рабочей программой дисциплины
51-69	«удовлетворительно»	Пороговый уровень	Не менее 50% заданий, подлежащих текущему контролю успеваемости, выполнены без существенных ошибок
0-84	«хорошо»	Базовый уровень	Обучающимся выполнено не менее 75% заданий, подлежащих текущему контролю успеваемости, или при выполнении всех заданий допущены незначительные ошибки; обучающийся показал владение навыками систематизации материала и применения его при решении практических заданий; задания выполнены без ошибок
85-100	«отлично»	Продвинутый уровень	100% заданий, подлежащих текущему контролю успеваемости, выполнены самостоятельно и в требуемом объеме; обучающийся проявляет умение обобщать, систематизировать материал и применять его при решении практических заданий; задания выполнены с подробными пояснениями и аргументированными выводами

Шкала оценок по промежуточной аттестации

<i>Наименование формы промежуточной аттестации</i>	<i>Баллы</i>	<i>Оценка</i>
Зачет	0-20	«не зачтено» «зачтено»

Соответствие критериев оценивания уровню освоения компетенций по промежуточной аттестации обучающихся

<i>Баллы</i>	<i>Оценка</i>	<i>Уровень освоения компетенций</i>	<i>Критерии оценивания</i>
0-9	«не зачтено»	Допороговый уровень	Обучающийся не приобрел знания, умения и не владеет компетенциями в объеме, закрепленном рабочей программой дисциплины; обучающийся не смог ответить на вопросы
10-14	«зачтено»	Пороговый уровень	Обучающийся дал неполные ответы на вопросы, с недостаточной аргументацией, практические задания выполнены не полностью, компетенции, осваиваемые в процессе изучения дисциплины сформированы не в полном объеме.
15-17	«зачтено»	Базовый уровень	Обучающийся в целом приобрел знания и умения в рамках осваиваемых в процессе обучения по дисциплине компетенций; обучающийся ответил на все вопросы, точно дал определения и понятия, но затрудняется подтвердить теоретические положения практическими примерами; обучающийся показал хорошие знания по предмету, владение навыками систематизации материала и полностью выполнил практические задания
18-20	«зачтено»	Продвинутый уровень	Обучающийся приобрел знания, умения и навыки в полном объеме, закрепленном рабочей программой дисциплины; терминологический аппарат использован правильно; ответы полные, обстоятельные, аргументированные, подтверждены конкретными примерами; обучающийся проявляет умение обобщать, систематизировать материал и выполняет практические задания с подробными пояснениями и аргументированными выводами

РАЗДЕЛ 4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций

В ходе самостоятельной подготовки к занятиям обучающемуся необходимо сначала ознакомиться со всем материалом по теме, затем постараться выделить главное, и законспектировать его. Конспект необходимо перечитывать. Новые термины, сложные понятия необходимо также прорабатывать письменно. Сложные понятия необходимо осваивать, используя несколько источников: например, соответствующий раздел основного учебника, дополнительную литературу и электронные ресурсы (ЭБС «Юрайт», ЭБС «Biblioclub», ЭИОС «Прометей»).

При подготовке к практическим занятиям студенты должны прочитать конспекты лекций и изучить рекомендованную литературу.

Целесообразно готовиться к занятиям за несколько дней до их начала, а именно: составить конспект основных определений и понятий по учебной дисциплине на основе изученной рекомендуемой литературы, подготовить развернутые планы ответов и краткое содержание вопросов практических занятий.

Каждую тему занятий важно увязывать с предыдущим учебным материалом и спецификой будущей профессиональной деятельности.

Обучающийся должен быть готов к контрольным опросам на каждом учебном занятии. Одобряются и поощряются инициативные выступления по темам практических занятий.

Следует иметь представление о наиболее общих критериях оценки преподавателем уровня подготовки обучающегося к учебным занятиям:

- уровень освоения материала, предусмотренного программой
- умение выполнить задание, предусмотренное программой
- уровень знакомства с основной литературой, предусмотренной программой
- уровень знакомства с дополнительной литературой
- уровень раскрытия причинно-следственных связей
- уровень раскрытия междисциплинарных связей
- культура речи, владение терминологией, манера общения, умение использовать наглядные пособия и информационные технологии
- качество ответа - общая композиция, логичность, общая эрудиция
- ответы на дополнительные вопросы: полнота, аргументированность, убежденность, умение использовать свою информированность для косвенного ответа, готовность к дискуссии.
- видение данного материала в своей будущей профессиональной деятельности.

Для оценки сформированности компетенций применяются следующие средства контроля:

1. Тестовые задания – система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося.

2. **Вопросы для устного опроса** – средство контроля, организованное как специальная беседа преподавателя с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, и рассчитанное на выяснение объема знаний обучающегося по определенному разделу, теме, проблеме и т.п.

3. **Решение задач** – средство проверки умений применять полученные знания для решения задач определенного типа по изученному материалу

4. **Задачи по анализу конкретных ситуаций** – задания, позволяющие диагностировать навыки синтеза, анализа, обобщения фактического и теоретического материала с формулировкой конкретных выводов, установлением причинно-следственных связей, интегрированием знания различных областей, аргументацией собственной позиции.

5. **Кейс-задача** – это проблемное задание, в котором обучающемуся предлагается осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию, необходимую для решения данной проблемы. В целом методика выполнения студентами кейс-задач почти совпадает с методикой решения задач, так как кейс-задания также носят ситуационный характер и зачастую моделируют реальные жизненные ситуации из правоприменительной практики. Разрешение кейс-задачи также должно основываться на анализе конкретных правовых норм, сопровождаться ее оценкой, выяснением правомерности действий участников.

Порядок проведения оценивания сформированных компетенций в ходе проведения тестирования

Тест – инструмент, с помощью которого преподаватель оценивает степень достижения студентом требуемых знаний, умений, навыков. Составление теста включает в себя создание выверенной системы вопросов, собственно процедуру проведения тестирования и способ измерения полученных результатов.

Местом проведения компьютерного тестирования являются компьютерные классы университета. Также возможен удаленный доступ (с использованием личного компьютера) к тестам для самопроверки в ЭИОС «Прометей». Графики компьютерного тестирования студентов составляются в соответствии с расписанием учебных занятий, либо в соответствии с указаниями преподавателя в разделах «Объявления» и «Форум» личного кабинета студента в ЭИОС «Прометей».

Содержание тестовых заданий, критерии их оценки, методические рекомендации по их выполнению разрабатываются и утверждаются кафедрами университета. При прохождении компьютерного тестирования, задания для каждого студента выбираются программой случайным образом из общего объема тестовых заданий по дисциплине.

Результат тестирования устанавливается с учетом выбора алгоритма расчета оценки. Тест сдан при условии, если набранные баллы студентом не меньше проходного балла (порога сдачи теста). По окончании работы с тестом студенту предоставляется возможность просмотреть результаты тестирования - количество набранных баллов, перечень вопросов, на которые даны правильные, неправильные и неполные ответы.

Методика оценивания выполнения тестов

Баллы	Оценка	Показатели	Критерии
13-15	«отлично»	Полнота выполнения тестовых заданий;	Выполнено более 85 % заданий предложенного теста, в заданиях открытого типа дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос
9-12	«хорошо»	Своевременность выполнения; Правильность ответов на вопросы;	Выполнено более 70 % заданий предложенного теста, в заданиях открытого типа дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос; однако были допущены неточности в определении понятий, терминов и др.
6-8	«удовлетворительно»	Самостоятельность в ходе тестирования	Выполнено более 54 % заданий предложенного теста, в заданиях открытого типа дан неполный ответ на поставленный вопрос, в ответе не присутствуют доказательные примеры, текст со стилистическими и орфографическими ошибками.
0-5	«неудовлетворительно»		Выполнено не более 53 % заданий предложенного теста, на поставленные вопросы ответ отсутствует или неполный, допущены существенные ошибки в теоретическом материале (терминах, понятиях).

Порядок проведения оценивания сформированных компетенций в ходе устного опроса

Устные опросы проводятся во время практических занятий, и могут использоваться в качестве дополнительного испытания при недостаточности результатов тестирования и решения задачи. Вопросы опроса не должны выходить за рамки объявленной для данного занятия темы. Устные опросы необходимо строить так, чтобы вовлечь в тему обсуждения максимальное количество обучающихся в группе, проводить параллели с уже пройденным учебным материалом данной дисциплины и смежными курсами, находить удачные примеры из современной действительности, что увеличивает эффективность усвоения материала на ассоциациях.

Основные вопросы для устного опроса доводятся до сведения обучающихся на предыдущем практическом занятии.

Вопросы для опроса готовятся заранее, формулируются узко, дабы обучающийся имел объективную возможность полноценно его осветить за отведенное время (10-15 мин.).

При оценке опросов анализу подлежит точность формулировок, связность изложения материала, обоснованность суждений, опора на пройденный ранее материал.

Методика оценивания ответов на устные вопросы

Баллы	Оценка	Показатели	Критерии
9-10	«отлично»	Полнота и последовательность раскрытия вопроса; Точность использования терминологии;	Полно и аргументировано даны ответы по содержанию задания. Обнаружено понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только по учебнику, но и самостоятельно составленные. Изложение материала последовательно и правильно.
6-8	«хорошо»	Степень освоенности учебного материала;	Обучающимся дан ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допущено 1-2 ошибки, которые он сам же исправляет.
3-5	«удовлетворительно»	Культура речи Умение аргументированно излагать и отстаивать собственное мнение.	Присутствует знание и понимание обучающимся основных положений данного задания, но: 1) материал изложен неполно и допущены неточности в определении понятий или формулировке правил; 2) не выявлено умение достаточно глубоко и доказательно обосновывать свои суждения и приводить свои примеры; 3) излагает материал непоследовательно и допускает ошибки.
0-2	«неудовлетворительно»		Обучающийся не может сформулировать ответы на вопросы задания, допускает ошибки в формулировке определений и норм, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал

Порядок проведения оценивания сформированных компетенций в ходе решения задач

Методические рекомендации по выполнению задач:

- задачи решаются студентами устно;
- на решение одной задачи отводится 20-35 минут;

- к каждой задаче сформулирован вопрос/вопросы, на которые нужно ответить, либо дано пояснение, которым нужно руководствоваться при решении задачи;

- по истечении отведенного времени студенты демонстрируют алгоритм, логику и этапы решения задачи в устной форме;

- преподаватель оценивает представленное в устной форме решение задачи в конце занятия семинарского типа;

- в случае неверного решения задачи студентом, преподаватель объясняет допущенные ошибки и дает новую задачу для решения.

Методика оценивания сформированности компетенций при решении задач

Баллы	Оценка	Показатели	Критерии
9-10	«отлично»	1. Полнота и последовательность действий; 2. Обоснованный и аргументированный выбор способа и формулы для решения задачи. 3. Точность использования терминологии; 4. Своевременность выполнения задачи;	Полное верное решение. В логическом рассуждении и решении нет ошибок, задача решена рациональным способом. Ясно описан способ решения. Продемонстрированы умение анализировать ситуацию и находить оптимальное количество решений, умение работать с информацией, в том числе умение запрашивать дополнительную информацию, необходимую для уточнения ситуации, навыки четкого и точного изложения собственной точки зрения в устной и письменной форме, убедительного отстаивания своей точки зрения;
6-8	«хорошо»	5. Самостоятельность решения.	Основные требования к решению задач выполнены, составлен правильный алгоритм решения задания, в логическом рассуждении и решении нет существенных ошибок; правильно сделан выбор формул для решения; есть объяснение решения, но задание решено нерациональным способом или допущено не более двух несущественных ошибок.
3-5	«удовлетворительно»		Имеются существенные отступления от решения задач. В частности, отсутствуют навыки и умения моделировать решения в соответствии с заданием, представлять различные подходы к разработке планов действий, ориентирован-

			ных на конечный результат
0-2	«неудовлетворительно»		Решение не выполнено или выполнено с серьезными ошибками, обнаруживающими непонимание поставленной проблемы

Порядок проведения оценивания сформированных компетенций в ходе решения ситуационных задач и кейс-заданий

Приступая к решению ситуационной задачи или кейс-задания, нужно, прежде всего, внимательно прочесть соответствующую главу (или главы) учебника и другую литературу, а также изучить рекомендованные нормативные акты. Рекомендуется использовать **электронные библиотечные системы (ЭБС) «Юрайт» и «Vibliclub», а также ЭИОС «Прометей»**. Фактические обстоятельства, составляющие содержание ситуационной задачи, считаются доказанными.

Решение кейса представляет собой продукт самостоятельной индивидуальной или групповой работы обучающихся.

Работа с кейсом осуществляется поэтапно:

Первый этап – знакомство с текстом кейса, изложенной в нем ситуацией, ее особенностями.

Второй этап – выявление фактов, указывающих на проблему(ы), выделение основной проблемы (основных проблем), выделение факторов и персоналий, которые могут реально воздействовать.

Третий этап – выстраивание иерархии проблем (выделение главной и второстепенных), выбор проблемы, которую необходимо будет решить.

Четвертый этап – генерация вариантов решения проблемы. Возможно проведение «мозгового штурма».

Пятый этап – оценка каждого альтернативного решения и анализ последствий принятия того или иного решения.

Шестой этап – принятие окончательного решения по кейсу, например, перечня действий или последовательности действий.

Седьмой этап – презентация индивидуальных или групповых решений и общее обсуждение.

Восьмой этап - подведение итогов в учебной группе под руководством преподавателя. В связи с этим каждое из предлагаемых самостоятельных решений имеет право на существование с обязательным обоснованием его с точки зрения соответствия действующему законодательству.

Общая схема работы с кейсом на этапе анализа может быть представлена следующим образом: в первую очередь следует выявить ключевые проблемы кейса и понять, какие именно из представленных данных важны для решения;

войти в ситуационный контекст кейса, определить, кто его главные действующие лица, отобрать информацию необходимую для анализа, понять, какие трудности могут возникнуть при решении задачи.

Максимальная польза из работы над кейсами будет извлечена в том случае, если студенты при предварительном знакомстве с ними будут придерживаться систематического подхода к их анализу, основные шаги которого представлены ниже.

1. Выпишите из соответствующих разделов учебной дисциплины ключевые идеи, для того, чтобы освежить в памяти теоретические концепции и подходы, которые Вам предстоит использовать при анализе кейса.

2. Бегло прочтите кейс, чтобы составить о нем общее представление.

3. Внимательно прочтите вопросы к кейсу и убедитесь в том, что Вы хорошо поняли, что Вас просят сделать.

4. Вновь прочтите текст кейса, внимательно фиксируя все факторы или проблемы, имеющие отношение к поставленным вопросам.

5. Продумайте, какие идеи и концепции соотносятся с проблемами, которые Вам предлагается рассмотреть при работе с кейсом. Для успешного анализа кейсов следует придерживаться ряда принципов: используйте знания, полученные в процессе лекционного курса; внимательно читайте кейс для ознакомления с имеющейся информацией, не торопитесь с выводами; не смешивайте предположения с фактами; При проведении письменного анализа кейса помните, что основное требование, предъявляемое к нему, – краткость.

Методика оценивания решения кейс-заданий и задач по анализу конкретных ситуаций

Баллы	Оценка	Показатели	Критерии
13-15	«отлично»	Полнота и последовательность действий; Обоснованный и аргументированный выбор метода решения проблемы; Точность использования терминологии; Своевременность выполнения задания;	Основные требования к решению кейс-задания (задачи) выполнены. Продемонстрированы умение анализировать ситуацию и находить оптимальное количество решений, умение работать с информацией, в том числе умение затребовать дополнительную информацию, необходимую для уточнения ситуации, навыки четкого и точного изложения собственной точки зрения в устной и письменной форме, убедительного отстаивания своей точки зрения;
9-12	«хорошо»	Самостоятельность решения.	Основные требования к решению кейс-задания (задачи) выполнены, но при этом допущены недочеты. В частности, недостаточно раскрыты

			навыки критического оценивания различных точек зрения, осуществление самоанализа, самоконтроля и самооценки, креативности, нестандартности предлагаемых решений
6-8	«удовлетворительно»		Имеются существенные отступления от решения кейс-задания (задачи). В частности отсутствуют навыки и умения моделировать решения в соответствии с заданием, представлять различные подходы к разработке планов действий, ориентированных на конечный результат
0-5	«неудовлетворительно»		Кейс-задание (задача) не решено, обнаруживается существенное непонимание проблемы

Методика оценивания ответа на зачете

Баллы	Оценка	Показатели	Критерии
0-9	«не зачтено»	<ol style="list-style-type: none"> 1. Полнота и четкость изложения теоретического материала; 2. Способность самостоятельного решения практического задания; 3. Умение оперировать экономическими терминами и категориями; 	<p>Дан ответ на поставленный вопрос, обучающийся демонстрирует знание основных положений учебной дисциплины, глубокое и прочное усвоение программного материала, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответами при видоизменении заданий, использует в ответе материал дополнительной учебной литературы, правильно обосновывает принятое решение, владеет разносторонними</p> <p>навыками и приемами выполнения практических задач.</p>

10-14	«зачтено»	4. Культура речи; 5. Умение обоснованно излагать и отстаивать собственное мнение.	Дан развернутый аргументированный ответ на поставленный вопрос, обучающийся демонстрирует знание основных положений учебной дисциплины, сущность и содержание отраслевых понятий, категорий, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность.. Однако допускается неточность в ответе. Предложенные практические задания решены с небольшими неточностями.
15-17	«зачтено»		Дан ответ, свидетельствующий, в основном, о знании базовых положений изучаемой дисциплины Обучающийся имеет знания основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических заданий.
18-20	«зачтено»		Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изученной предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. С большими затруднениями и ошибками выполнены или вообще не выполнены практические задания

**Лист актуализации оценочных материалов по дисциплине
«Организационно-управленческая культура и принятие решений»**

Оценочные материалы пересмотрены,
обсуждены и одобрены на заседании кафедры

Протокол от «_____» _____ 20__ г. № _____

Зав. кафедрой _____

Оценочные материалы пересмотрены,
обсуждены и одобрены на заседании кафедры

Протокол от «_____» _____ 20__ г. № _____

Зав. кафедрой _____

Оценочные материалы пересмотрены,
обсуждены и одобрены на заседании кафедры

Протокол от «_____» _____ 20__ г. № _____

Зав. кафедрой _____

Оценочные материалы пересмотрены,
обсуждены и одобрены на заседании кафедры

Протокол от «_____» _____ 20__ г. № _____

Зав. кафедрой _____