

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Шебзухова Татьяна Александровна

Должность: Директор Пятигорского института (филиал) Северо-Кавказского  
федерального университета

Дата подписания: 18.09.2023 12:25:16

Уникальный программный ключ:

d74ce93cd40e39275c3ba2f58486412a1c8ef96f

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Пятигорский институт (филиал) СКФУ

УТВЕРЖДАЮ

Директор Пятигорского института  
(филиал) СКФУ

\_\_\_\_\_ Т.А. Шебзухова

«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 г.

## ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации  
(ЭЛЕКТРОННЫЙ ДОКУМЕНТ)

По дисциплине

Направление подготовки

Направленность (профиль)

Квалификация выпускника

Форма обучения

Год начала обучения

Изучается в \_5\_ семестре

Разработка управленческих решений

38.03.02 Менеджмент

Управление бизнесом

Бакалавр

очная

2021

## Предисловие

1. Назначение фонда оценочных средств - обеспечение научно-методической основы для организации и проведения текущего и промежуточного контроля по дисциплине «Разработка управленческих решений». Текущий и промежуточный контроль по дисциплине «Разработка управленческих решений» – вид систематической проверки знаний, умений, навыков студентов. Задача текущего контроля – получить первичную оперативную информацию о ходе и качестве усвоения учебного материала, а также стимулировать регулярную целенаправленную работу студентов. Задача промежуточного контроля – получить достоверную информацию о степени освоения дисциплины.

2. Фонд оценочных средств текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации разработан на основе рабочей программы дисциплины «Разработка управленческих решений» и в соответствии с образовательной программой высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (направленность (профиль): Управление бизнесом), утвержденной на заседании Учебно-методического совета ФГАОУ ВО «СКФУ» протокол № \_\_\_\_ от «\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 г.

3. Разработчики: Жуковская Наталья Петровна, доцент кафедры экономики, менеджмента и государственного управления

4. ФОС рассмотрен и утвержден на заседании кафедры экономики, менеджмента и государственного управления, Протокол № \_\_\_\_ от «\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 г.

5. ФОС согласован с выпускающей кафедрой экономики, менеджмента и государственного управления, Протокол № \_\_\_\_ от «\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 г.

6. Проведена экспертиза ФОС. Члены экспертной группы, проводившие внутреннюю экспертизу:

Председатель: Штапова И.С, заведующая кафедрой ЭМиГУ,

Ищенко А.Н., профессор кафедры ЭУП,

Мельников И.Ю., генеральный директор ООО «Мелиса», г.Пятигорск

Экспертное заключение: фонд оценочных средств соответствует ОП ВО по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (направленность (профиль): Управление бизнесом) и рекомендуется для оценивания уровня сформированности компетенций при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации студентов по дисциплине «Разработка управленческих решений».

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

\_\_\_\_\_ И.С. Штапова

7. Срок действия ФОС: на срок реализации образовательной программы

**Паспорт фонда оценочных средств  
для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации**

По дисциплине

Направление подготовки  
Направленность (профиль)  
Квалификация выпускника  
Форма обучения  
Год начала обучения  
Изучается в 5 семестре

Разработка управленческих решений  
38.03.02 - Менеджмент  
Управление бизнесом  
Бакалавр  
очная  
2021

| Код оцениваемой компетенции | Этап формирования компетенции (№ темы) | Средства и технологии оценки               | Вид контроля, аттестация | Тип контроля      | Наименование оценочного средства              | Количество заданий для каждого уровня, шт. |            |
|-----------------------------|----------------------------------------|--------------------------------------------|--------------------------|-------------------|-----------------------------------------------|--------------------------------------------|------------|
|                             |                                        |                                            |                          |                   |                                               | Базовый                                    | Повышенный |
| ОПК-3<br>ПК-6               | 1,2,3,4,5,7,8,9,11,12,14,15            | Собеседование                              | текущий                  | устный            | Вопросы для собеседования                     | 46                                         | 32         |
|                             | 10                                     | Письменный отчет о решении типовых задач   | текущий                  | письменный        | Комплект типовых задач                        | 2                                          | 3          |
|                             | 6                                      | Письменный отчет о решении кейс-задачи     | текущий                  | Письменный/устный | Кейс-задача                                   | 3                                          | 2          |
|                             | 13                                     | Письменный отчет о групповом решении задач | текущий                  | письменный        | Комплект задач для группового решения         | 3                                          | 2          |
|                             | 16                                     | Собеседование                              | текущий                  | устный            | Перечень дискуссионных тем для круглого стола | 3                                          | 3          |
|                             | 1-16                                   | Контрольная работа                         | текущий                  | Письменный        | Комплект заданий для контрольной работы       | 10                                         |            |
|                             | 1-16                                   | Тестирование                               | текущий                  | письменный        | Паспорт фонда тестовых заданий                | 10                                         |            |
|                             | 1-16                                   | экзамен                                    | промежуточный (экзамен)  | устный            | Вопросы к экзамену                            | 18                                         | 32         |

Составитель: Н.П.Жуковская

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Пятигорский институт (филиал) СКФУ

## Вопросы к экзамену

по дисциплине **Разработка управленческих решений**

### Базовый уровень

Вопросы (задача, задание) для проверки уровня обученности

Знать

1. Место и роль решений в процессе управления.
2. Способы управления рисками.
3. Природа и сущность управленческого решения.
4. Количественные оценки степени риска.
5. Кривая риска, коэффициент риска.
6. Различия между частным выбором и управленческим (организационным) решением.
7. Принятие решений в условиях неопределенности, способы ее уменьшения.
8. Классификация управленческих решений.
9. Организация выполнения решений, возможные трудности и их причины.
10. Необходимость согласования принимаемых решений, причины и последствия несогласованности.
11. Формализованные и неформализованные решения, способы их разработки.
12. Обратная связь в процессе принятия решений: необходимость и способы реализации.
13. Структура и содержание процесса принятия решений.
14. Ответственность за решение и его последствия.
15. Виды и меры ответственности руководителя.
16. Японская модель процесса принятия решений «ринги», ее основные особенности.
17. Возможность и методы эффективности управленческих решений.
18. Цель, проблема, решение; связи и соотношения этих категорий.

### Повышенный уровень

Уметь, владеть

1. Современные методы разработки и оптимизации решений, области и условия их применения.
2. Психологические феномены в процессе принятия решений.
3. Определение критериев выбора, одно- и многокритериальные решения.
4. Организация и контроль исполнения решений. Модель реализации принятого решения.
5. Качество решения, его составляющие и факторы, влияющие на него.
6. Формы принятия управленческих решений.
7. Коллективный выбор и коллективное решение.
8. Методы моделирования в процессе принятия решений, основные виды моделей.

9. Методы экспертных оценок, их возможности в процессе принятия решений.
10. Понятие управленческой проблемы.
11. Характер проблем, решаемых менеджерами.
12. Сущность метода коллективной генерации идей («мозговой атаки»).
13. Содержание и особенности метода Дельфи.
14. Классификация проблем Г. Саймона и А. Ньюэлла
15. Прогнозирование развития ситуации с помощью метода разработки сценариев.
16. Количественные и качественные экспертные оценки, способы их получения.
17. Аппарат управления организацией как механизм принятия решений.
18. Проблема соотношения централизации и децентрализации в процессе принятия решений.
19. Влияние стиля руководства на процесс принятия решений.
20. Модель Врума-Йеттона и ее значение.
21. Многокритериальный выбор решения.
22. Метод «затраты-прибыль».
23. Принятие решений в условиях неопределенности
24. Принятие решений в условиях риска.
25. Модель теории игр: «ситуация на рынке»
26. Экспертные методы принятия УР.
27. Альтернативы и предпринимательские цели
28. Параметрический метод оценки конкурентоспособности изделия
29. Метод «суммирование рангов»
30. Метод парных сравнений.
31. Метод последовательных сравнений
32. Роль функционально-стоимостного анализа в принятии решения

### **1. Критерии оценивания компетенций**

Оценка «отлично» выставляется студенту, если студент показал наличие глубоких знаний категорийного аппарата и основных концепций теории принятия управленческих решений; последовательности выявления проблемы и построения процесса принятия управленческих решений; особенностей принятия решений в различных сферах производственной деятельности организации; подходов к оценке экономической эффективности управленческих решений и уровня ответственности руководителя..

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если студент показал наличие достаточных знаний категорийного аппарата и основных концепций теории принятия управленческих решений; последовательности выявления проблемы и построения процесса принятия управленческих решений; особенностей принятия решений в различных сферах производственной деятельности организации; подходов к оценке экономической эффективности управленческих решений и уровня ответственности руководителя..

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если студент показал наличие минимальных знаний категорийного аппарата и основных концепций теории принятия управленческих решений; последовательности выявления проблемы и построения процесса принятия управленческих решений; особенностей принятия решений в различных сферах производственной деятельности организации; подходов к оценке экономической эффективности управленческих решений и уровня ответственности руководителя.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если студент не показал наличие знаний категорийного аппарата и основных концепций теории принятия управленческих решений; последовательности выявления проблемы и построения процесса принятия управленческих решений; особенностей принятия решений в различных сферах производственной деятельности организации; подходов к оценке экономической эффективности управленческих решений и уровня ответственности руководителя..

### Описание шкалы оценивания

Промежуточная аттестация в форме экзамена предусматривает проведение обязательной экзаменационной процедуры и оценивается 40 баллами из 100. Минимальное количество баллов, необходимое для допуска к экзамену, составляет 33 балла. Положительный ответ студента на экзамене оценивается рейтинговыми баллами в диапазоне от **20** до **40** ( $20 \leq S_{\text{экз}} \leq 40$ ), оценка **меньше 20** баллов считается неудовлетворительной.

Шкала соответствия рейтингового балла экзамена 5-балльной системе

| Рейтинговый балл по дисциплине | Оценка по 5-балльной системе |
|--------------------------------|------------------------------|
| <b>35 – 40</b>                 | Отлично                      |
| <b>28 – 34</b>                 | Хорошо                       |
| <b>20 – 27</b>                 | Удовлетворительно            |

**Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Процедура проведения **экзамена** осуществляется в соответствии с Положением о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по образовательным программам высшего образования в СКФУ.

В экзаменационный билет включаются три вопроса: по одному вопросу из категорий «знать, уметь, владеть».

Для подготовки по билету отводится 30 минут.

Составитель: Н.П.Жуковская

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Пятигорский институт (филиал) СКФУ

## Вопросы для собеседования

по дисциплине **«Разработка управленческих решений»**  
(наименование дисциплины)

### Базовый уровень

#### Тема 1. Введение в теорию принятия решений

1. Дайте определение сущности понятия «теория принятия решения».
2. Какова роль решений в современной экономике?
3. Назовите основные отличительные характеристики глобализации и интернационализации в управлении организацией.

#### Тема 2. Понятие и определение управленческого решения

1. Понятие и определение управленческого решения.
2. Целевая ориентация управленческих решений
3. Типология управленческих решений.
4. Функции решений в процессе управления.

#### Тема 3. Сущность и свойства управленческих решений

1. Основные свойства управленческих решений.
2. Описание процесса принятия решения.
3. Совокупность условий принятия решений.
4. Система факторов, влияющих на управленческие решения

#### Тема 4. Понятие и определение управленческой проблемы

1. Сформулируйте современную трактовку понятия «управленческая проблема».
2. Каковы основные причины возникновения управленческих проблем?
3. Перечислите основные проблемы-возможности и проблемы-угрозы.

#### Тема 5. Виды управленческих проблем

1. Дайте характеристику характера и сложности управленческих проблем.
2. Классификация управленческих проблем по субъекту воздействия.
3. Классификация управленческих проблем по уровню риска.
4. Классификация управленческих проблем по степени неопределенности.

#### Тема 7. Процедуры принятия управленческих решений

1. Рациональность решения: принципы обеспечения.
2. Особенности процедуры принятия решений.
3. Аналитические и эвристические процедуры.

### **Тема 8. Этапы процесса разработки управленческих решений**

1. Охарактеризуйте различия в режимах принятия управленческих решений
2. В чем особенность каждого из этапов процесса принятия решений?
3. Выработка альтернативных вариантов управленческих решений.

### **Тема 9. Психологические аспекты разработки управленческих решений**

1. Охарактеризуйте понятие «стиль руководства» в процессе принятия решений.
2. Охарактеризуйте ключевые положения модели Врума-Йеттона
3. Обоснуйте целесообразность применения правил принятия решений М.Рубинштейна

### **Тема 11 Аналитические методы принятия решений**

1. Основные положения многокритериальных задач принятия решений.
2. Способы сведения многокритериальной задачи к однокритериальной: построение общего критерия
3. Способы сведения многокритериальной задачи к однокритериальной: выделение главного критерия.
4. Способы сведения многокритериальной задачи к однокритериальной: использование пороговых критериев.
5. Способы сведения многокритериальной задачи к однокритериальной: введение меры расстояния в критериальном пространстве.
6. Построение множества Парето.
7. Принцип Парето.

### **Тема 12. Эвристические методы принятия решений**

1. Охарактеризуйте психологические методы анализа УР.
2. Охарактеризуйте методы подключения новых интеллектуальных источников анализа УР.
3. В чем сущность экспертных методов анализа УР?

### **Тема 14. Реализация управленческих решений**

1. Каковы основные формы доведения управленческих решений до исполнителя
2. Сетевое моделирование в процессе принятия решений.
3. Разновидности методов организации выполнения решений

### **Тема 15. Эффективность управленческих решений**

1. Охарактеризуйте понятие «эффект» и «эффективность».
2. Варианты проявления положительного эффекта управленческого решения.
3. Варианты проявления отрицательного эффекта управленческого решения.

## **Повышенный уровень**

### **Тема 1. Введение в теорию принятия решений**

1. Опишите деятельность предприятия как проблемную область.
2. В чем выражается неопределенность деятельности организации?
3. Охарактеризуйте типы неопределенности деятельности организации

### **Тема 2. Понятие и определение управленческого решения**

1. Стороны процесса принятия управленческого решения и конфликт их интересов
2. Сравнительная характеристика индивидуального стиля принятия решений

### **Тема 3. Сущность и свойства управленческих решений**

1. Ресурсы, необходимые для управленческих решений.
2. Определение критериев качества управленческих решений
3. Рациональность управленческих решений

### **Тема 4. Понятие и определение управленческой проблемы**

1. Охарактеризуйте взаимосвязь между проблемой и управленческим решением.
2. В чем различие между проблемой и проблемной ситуацией?
3. Представьте управленческую проблему как процесс.

### **Тема 5. Виды управленческих проблем**

1. Охарактеризуйте ключевую парадигму решения управленческих проблем.
2. Субъективная оценка управленческих проблем.
3. Каковы подходы к типологии управленческих задач.

### **Тема 7. Процедуры принятия управленческих решений**

1. Дескриптивная модель процесса принятия решений.
2. Управленческие бизнес-процессы и области принятия управленческих решений.

### **Тема 8. Этапы процесса разработки управленческих решений**

1. Опишите различия в централизованном и децентрализованном подходе к принятию решений.
2. Индивидуальный и групповой подходы к принятию решений: отличительные особенности.
3. Система участия и неучастия в процессе принятия решений.

### **Тема 9. Психологические аспекты разработки управленческих решений**

1. Особенности системы принятия решений С.Джонсона.
2. Особенности командного стиля принятия управленческих решений

### **Тема 11 Аналитические методы принятия решений**

1. Схемы агрегирования частных критериев: аддитивная свертка.
2. Схемы агрегирования частных критериев: мультипликативная свертка.
3. Построение эффективной области для двух критериев.
4. Проблемы решения задач многокритериальной оптимизации.

### **Тема 12. Эвристические методы принятия решений**

1. В чем состоят особенности применения эвристического метода ?
2. Каковы основные проблемы привлечения экспертов к принятию решений?

### **Тема 14. Реализация управленческих решений**

1. Назначение контроля реализации решений.
2. Совокупность методов выполнения контроля реализации решений.

### 3. Методы построения сетевых матриц

## Тема 15. Эффективность управленческих решений

1. Охарактеризуйте основные составляющие эффективности управленческого решения.
2. Охарактеризуйте методы оценки экономической эффективности управленческого решения.

### 1. Критерии оценивания компетенций

Оценка «отлично» выставляется студенту, если при проведении собеседования студент показал наличие глубоких знаний категорийного аппарата и основных концепций теории принятия управленческих решений; последовательности выявления проблемы и построения процесса принятия управленческих решений; особенностей принятия решений в ситуации неопределенности; подходов к оценке экономической эффективности управленческих решений и уровня ответственности руководителя. Студент показал умение ориентироваться в информационном пространстве; грамотное и логически стройно излагать материал при ответе; умение в полной мере аргументировать собственную точку зрения; по проблемным вопросам своевременно представлена презентация, раскрывающая основные аспекты темы, грамотно оформленная и согласованная с докладом.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если при проведении собеседования студент показал наличие достаточных знаний категорийного аппарата и основных концепций теории принятия управленческих решений; последовательности выявления проблемы и построения процесса принятия управленческих решений; особенностей принятия решений в ситуации неопределенности; подходов к оценке экономической эффективности управленческих решений и уровня ответственности руководителя. Студент показал умение ориентироваться в информационном пространстве; грамотное и логически стройно излагать материал при ответе; попытки аргументировать собственную точку зрения; по проблемным вопросам своевременно представлена презентация, раскрывающая основные аспекты темы, согласованная с докладом с отдельными нарушениями в оформлении.

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если при проведении собеседования студент показал наличие знаний категорийного аппарата и основных концепций теории принятия управленческих решений; основных элементов процесса принятия управленческих решений; особенностей принятия решений в ситуации неопределенности; отдельных методов оценки экономической эффективности управленческих решений и уровня ответственности руководителя. Студент показал умение ориентироваться в информационном пространстве; использование и усвоение основной литературой; грамотное изложение материала при ответе с отдельными недочетами и ошибками; отсутствие умения в полной мере аргументировать собственную точку зрения; по проблемным вопросам презентация не представлена.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если при проведении собеседования студент показал отсутствие знаний категорийного аппарата и основных концепций теории принятия управленческих решений; последовательности выявления проблемы и построения процесса принятия управленческих решений; особенностей принятия решений в ситуации неопределенности; подходов к оценке экономической эффективности управленческих решений и уровня ответственности руководителя. Студент показал неумение ориентироваться в информационном пространстве; поверхностное усвоение основной литературы; отсутствие умения в полной мере аргументировать собственную точку зрения; по проблемным вопросам презентация не представлена.

### 2. Описание шкалы оценивания

Максимально возможный балл за весь текущий контроль устанавливается равным

55. Текущее контрольное мероприятие считается сданным, если студент получил за него не менее 60% от установленного для этого контроля максимального балла. Рейтинговый балл, выставаемый студенту за текущее контрольное мероприятие, сданное студентом в установленные графиком контрольных мероприятий сроки, определяется следующим образом:

| Уровень выполнения контрольного задания | Рейтинговый балл (в % от максимального балла за контрольное задание) |
|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| Отличный                                | <b>100</b>                                                           |
| Хороший                                 | <b>80</b>                                                            |
| Удовлетворительный                      | <b>60</b>                                                            |
| Неудовлетворительный                    | <b>0</b>                                                             |

### 3. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Процедура проведения данного оценочного мероприятия включает в себя собеседование по темам курса. Собеседование проводится во время практического занятия, вопросы к собеседованию выдаются заранее, чтобы у студента была возможность подготовиться к процедуре данной оценки знаний.

Предлагаемые студенту задания позволяют проверить общепрофессиональные и профессиональные компетенции ОПК-3, ПК-6. Принципиальные отличия заданий базового уровня от повышенного состоят в уровне сложности вопросов. Для ответа на вопросы базового уровня достаточно владения материалом конспекта, для ответа на вопросы повышенного уровня требуется владение дополнительным материалом, демонстрации умения обобщать материал и делать выводы.

Для подготовки к данному оценочному мероприятию необходимо ознакомиться с конспектом лекций, дополнительной литературой и/или информационными источниками. Как правило, у студента есть возможность для подготовки в течение одной-двух недель после окончания изучения темы (тем) курса.

При подготовке к ответу студенту предоставляется право пользования презентационным материалом, вырезками из журналов (газет), если таковые использовались при подготовке к собеседованию.

При проверке задания, оцениваются:

- наличие глубоких исчерпывающих знаний по изучаемой проблематике;
- умение ориентироваться в информационном пространстве;
- использование и усвоение основной и знакомство с дополнительной литературой;
- грамотное и логически стройное изложение материала при ответе;
- умение в полной мере аргументировать собственную точку.

Если при ответе используется презентационный материал, оценивается:

- своевременность выполнения задания;
- соответствие проекта теме задания;
- раскрытие основных аспектов темы в презентации;
- оформление презентации;
- согласованность доклада и презентационных форм.

#### Пример оценочного листа

Оценочный лист (ФИО студента) по собеседованию

| Темы | Критерии оценки | Итого |
|------|-----------------|-------|
|------|-----------------|-------|

|         | Изложение материала | Усвоение основной и знакомство с дополнительной литературой | Аргументация собственной точки зрения | Наличие презентации |  |
|---------|---------------------|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------|---------------------|--|
| Тема 1  |                     |                                                             |                                       |                     |  |
| Тема 2  |                     |                                                             |                                       |                     |  |
| Тема 3  |                     |                                                             |                                       |                     |  |
| Тема 4  |                     |                                                             |                                       |                     |  |
| Тема 5  |                     |                                                             |                                       |                     |  |
| Тема 7  |                     |                                                             |                                       |                     |  |
| Тема 8  |                     |                                                             |                                       |                     |  |
| Тема 9  |                     |                                                             |                                       |                     |  |
| Тема 11 |                     |                                                             |                                       |                     |  |
| Тема 12 |                     |                                                             |                                       |                     |  |
| Тема 14 |                     |                                                             |                                       |                     |  |
| Тема 15 |                     |                                                             |                                       |                     |  |

Составитель: Н.П.Жуковская

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Пятигорский институт (филиал) СКФУ

**Комплект заданий для решения типовых задач**  
по дисциплине **«Разработка управленческих решений»**  
(наименование дисциплины)

**Тема 10. Модели оптимизации и принятия решений**  
**Базовый уровень**  
**Задача 1**

Задания:

1. Рассмотрите предложенный вариант дерева целей.
2. Проведите проверку правильности построения дерева целей. Запишите результаты и выводы.
3. Предложите свои варианты подцелей для достижения главной цели.

Рассмотрите дерево целей страховой компании по увеличению прибыли с критической точки зрения. Что на ваш взгляд не верно? Предложите свой вариант решения проблемы увеличения прибыли для данной компании.

**Дерево целей страховой компании**

Главная цель:

Увеличение прибыли ООО «СК Согласие»

Цели первого уровня:

1.1 Совершенствование  
взаимосвязей между работ-  
никами

1.2 Совершенствование доку-  
ментооборота в организации

1.3 Минимизация  
затрат

Цели второго уровня:

2.1 Совершенствование  
организационной  
структуры предпри-  
ятия

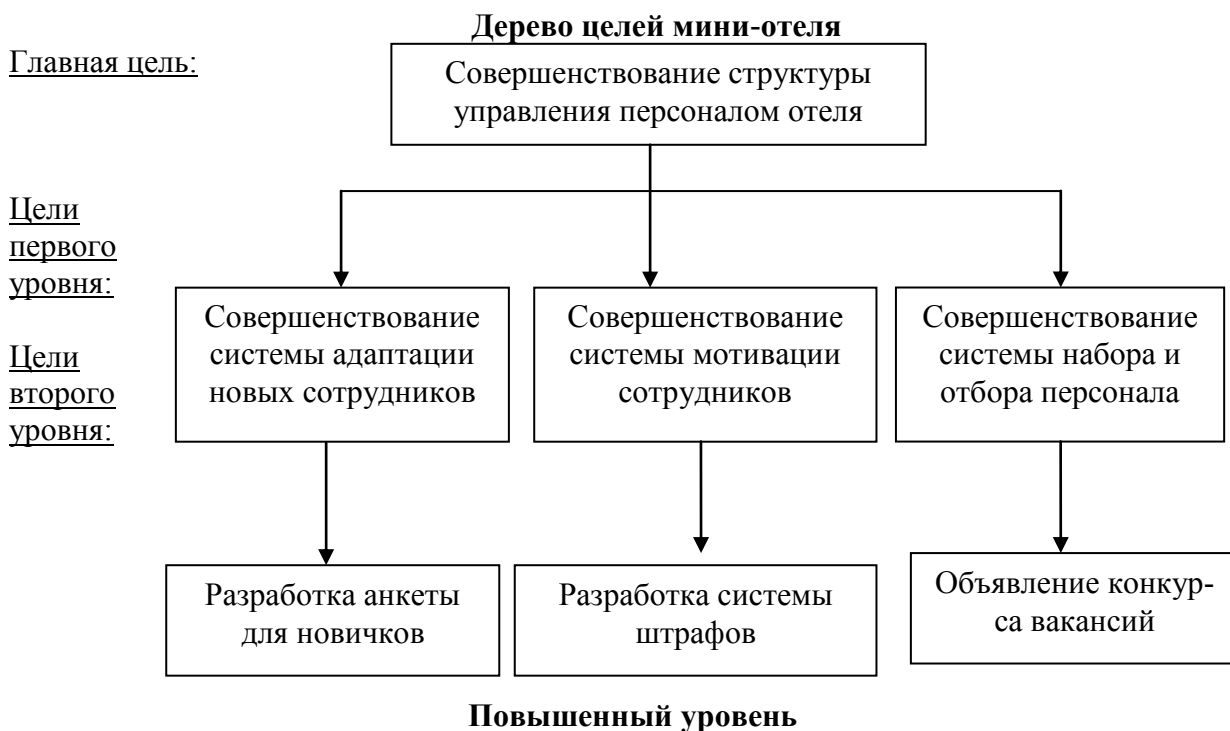
2.2 Внедрение элек-  
тронного докумен-  
тооборота

2.3 Отслеживание и со-  
кращение затрат на  
Интернет, телефон,  
трансп-е расходы

Задания:

1. Рассмотрите предложенный вариант дерева целей.
2. Проведите проверку правильности построения дерева целей. Запишите результаты и выводы.
3. Предложите свои варианты подцелей для достижения главной цели.

Рассмотрите ДЦ мини-отеля по совершенствованию структуры управления с критической точки зрения. Что на ваш взгляд не верно? Предложите свой вариант совершенствования структуры управления персоналом гостиницы.



#### Задача 3

Главная цель: Стимулировать сбыт продукции компьютерной компании в краткосрочной перспективе.

Необходимо:

1. Определите, что является основополагающим для достижения поставленной цели. Сформулируйте цели первого порядка. Запишите их в схеме дерева целей.
2. Для каждой подцели первого порядка определите, какие действия могут обеспечить их достижение. Сформулируйте цели второго порядка. Включите их в схему дерева целей.
3. Проведите аналогичную работу для подцелей второго и нижеследующих уровней, доведя до максимально конкретного уровня действий (Например, подписать договор, купить принтер и т.п.)

#### Задача 4

Главная цель: Отремонтировать помещение ателье пошива верхней одежды при ограниченных средствах и сохранении производственных объемов.

Необходимо:

1. Определите, что является основополагающим для достижения поставленной цели. Сформулируйте цели первого порядка. Запишите их в схеме дерева целей.
2. Для каждой подцели первого порядка определите, какие действия могут обеспечить их достижение. Сформулируйте цели второго порядка. Включите их в схему дерева целей.
3. Проведите аналогичную работу для подцелей второго и нижеследующих уровней, доведя до максимально конкретного уровня действий (Например, подписать договор, купить принтер и т.п.)

#### Задача 5

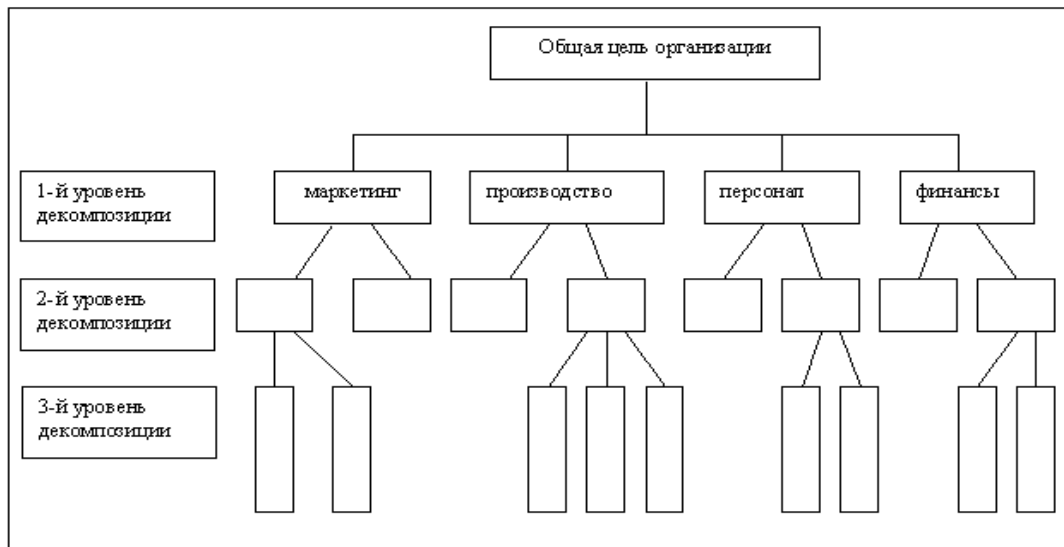
Главная цель: Открыть туристскую фирму (агентство).

Необходимо:

1. Определите, что является основополагающим для достижения поставленной цели. Сформулируйте цели первого порядка. Запишите их в схеме дерева целей.
2. Для каждой подцели первого порядка определите, какие действия могут обеспечить их достижение. Сформулируйте цели второго порядка. Включите их в схему дерева целей.
3. Проведите аналогичную работу для подцелей второго и нижеследующих уровней, доведя до максимально конкретного уровня действий (Например, подписать договор, купить принтер и т.п.)

Дополнительная информация для решения задач 3-5

#### 1. Шаблон «дерева целей» предприятия



#### 2. Возможные функциональные цели

**Маркетинг** (продвижение продукции/услуг и продажи)

- Увеличение доли рынка;
- Реклама, ПР;
- Увеличение объема сбыта по направлениям, регионам.

**Производство**

- Снижение издержек;
- Покупка нового оборудования;
- Автоматизация производства;
- Оптимизация транспортных расходов;
- Оптимизация структуры производства и сбыта;
- Переход на новые технологии (инновации).

**Персонал**

- Повышение квалификации;
- Обучение новым технологиям;
- Создание технологии подбора и адаптации персонала;
- Децентрализация управления;
- Разработка системы мотивации и премирования;
- Изменение оплаты труда линейных руководителей.

**Финансы**

- Кредитная политика;
- Разработка инвестиционных проектов;
- Увеличение стоимости фирмы.

### Критерии оценивания компетенций

Оценка «отлично» выставляется студенту, если он выявил ошибки при построении дерева целей, а также представил свой вариант дерева целей; правильно применил все критерии выбора варианта решения и обосновал окончательный выбор. Студент своевременно выполнил работу; представил обоснование выбранной методики расчета; выбрал верную последовательность выполнения работы; произвел точные расчеты; предоставил обоснованные выводы по работе.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он выявил ошибки при построении дерева целей, а также представил свой вариант дерева целей; правильно применил критерии выбора варианта решения и обосновал окончательный выбор. Студент своевременно выполнил работу; представил верную методику расчета; выбрал верную последовательность выполнения работы; произвел точные расчеты; предоставил выводы по работе.

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он выявил осуществил попытку поиска ошибки при построении дерева целей; применил критерии выбора варианта решения. Студент выполнил работу не вовремя; представил верную методику расчета; выбрал верную последовательность выполнения работы; произвел неточные расчеты; не предоставил обоснованные выводы по работе.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если он не выявил ошибки при построении дерева целей, а также не представил свой вариант дерева целей; неправильно применил критерии выбора варианта решения. Студент несвоевременно выполнил работу; отсутствует обоснование выбранной методики расчета; выбрал неверную последовательность выполнения работы; произвел неточные расчеты со значительными ошибками; не предоставил обоснованные выводы по работе.

### Описание шкалы оценивания

Максимально возможный балл за весь текущий контроль устанавливается равным 55. Текущее контрольное мероприятие считается сданным, если студент получил за него не менее 60% от установленного для этого контроля максимального балла. Рейтинговый балл, выставляемый студенту за текущее контрольное мероприятие, сданное студентом в установленные графиком контрольных мероприятий сроки, определяется следующим образом:

| Уровень выполнения контрольного задания | Рейтинговый балл (в % от максимального балла за контрольное задание) |
|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| Отличный                                | 100                                                                  |
| Хороший                                 | 80                                                                   |
| Удовлетворительный                      | 60                                                                   |
| Неудовлетворительный                    | 0                                                                    |

### Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Процедура проведения данного оценочного мероприятия включает в себя выполнение типовых задач, выполняемых, как правило, по вариантам и содержащих несколько заданий.

Предлагаемые студенту задания позволяют проверить общепрофессиональные и профессиональные компетенции ОПК-3, ПК-6. Принципиальные отличия заданий базового уровня от повышенного состоят в уровне сложности. Для ответа на задания базового уровня достаточно среднего уровня владением теоретических знаний, для ответа на задания повышенного

уровня требуется выполнить расчет и/ или построить графическую интерпретацию задания, продемонстрировать умение обобщать материал и делать выводы.

Для подготовки к данному оценочному мероприятию необходимо ознакомиться с конспектом лекций, основной и дополнительной литературой и/или информационными источниками. Задания выполняются непосредственно на практическом занятии, часть заданий (по формулированию выводов) может выноситься на самостоятельную работу.

При выполнении задания студенту предоставляется право пользования калькулятором.

При проверке задания оцениваются:

- своевременное выполнение работы;
- последовательность выполнения работы;
- точность расчетов;
- наличие выводов;
- обоснованность выводов.

Пример оценочного листа  
Выполнение задачи по теме ...

| Критерии                             | Оценка |
|--------------------------------------|--------|
| своевременное выполнение работы      |        |
| последовательность выполнения работы |        |
| точность расчетов                    |        |
| наличие выводов                      |        |
| обоснованность выводов               |        |
| Итого                                |        |

Составитель: Н.П.Жуковская

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Пятигорский институт (филиал) СКФУ

**Перечень дискуссионных тем для круглого стола**  
по дисциплине **«Разработка управленческих решений»**  
(наименование дисциплины)

**Тема 16 «Управленческие решения и ответственность»**

**Базовый уровень**

1. Охарактеризуйте понятие «ответственность руководителя».
2. Что порождает возникновение различных форм ответственности?
3. Охарактеризуйте ответственность с позиции обратной связи организации.

**Повышенный уровень**

1. Опишите различия в методах обеспечения ответственности руководителя.
2. Ответственность и скалярная цепь организации.
3. Влияние качества коммуникации на уровень ответственности руководителя.

**Критерии оценивания компетенций**

Оценка «отлично» выставляется студенту, если в процессе дискуссии он показал четкое понимание проблемных аспектов процесса принятия решения, основных этапов процесса и особенностей ответственности за управленческие решения. При проведении круглого стола студент показал наличие глубоких исчерпывающих знаний по изучаемой проблематике; умение ориентироваться в информационном пространстве; использование и усвоение основной и знакомство с дополнительной литературой; грамотное и логически стройное изложение материала при ответе; умение в полной мере аргументировать собственную точку и формулировать вопросы оппоненту. По проблемным вопросам своевременно представлена презентация, раскрывающая основные аспекты темы, грамотно оформленная и согласованная с докладом.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он показал понимание проблемных аспектов процесса принятия решения, основных этапов процесса и особенностей ответственности за управленческие решения. При проведении круглого стола студент показал наличие достаточных знаний по изучаемой проблематике; умение ориентироваться в информационном пространстве; использование и усвоение основной и знакомство с дополнительной литературой; грамотное и логически стройное изложение материала при ответе; попытки аргументировать собственную точку и формулировать вопросы оппоненту. По проблемным вопросам своевременно представлена презентация, раскрывающая основные аспекты темы, согласованная с докладом с отдельными нарушениями в оформлении.

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он в дискуссии показал поверхностное понимание значения четкого процесса принятия решения, основных этапов процесса и особенностей ответственности за управленческие решения. При проведении круглого стола студент показал наличие поверхностных знаний по изучаемой проблематике; умение ориентироваться в информационном пространстве; использование и усвоение основной и знакомство с дополнительной литературой; грамотное и логически строй-

ное изложение материала при ответе; неуверенность в аргументации собственной точки зрения и формулировании вопросов оппоненту; по проблемным вопросам презентация не представлена.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если при проведении круглого стола студент показал отсутствие четкого понимания проблемных аспектов процесса принятия решения, основных этапов процесса и особенностей ответственности за управленческие решения; неумение ориентироваться в информационном пространстве; поверхностное усвоение основной литературой; неуверенность в аргументации собственной точки зрения и формулировании вопросов оппоненту; по проблемным вопросам презентация не представлена.

### **Описание шкалы оценивания**

Максимально возможный балл за весь текущий контроль устанавливается равным 55. Текущее контрольное мероприятие считается сданным, если студент получил за него не менее 60% от установленного для этого контроля максимального балла. Рейтинговый балл, выставляемый студенту за текущее контрольное мероприятие, сданное студентом в установленные графиком контрольных мероприятий сроки, определяется следующим образом:

| Уровень выполнения контрольного задания | Рейтинговый балл (в % от максимального балла за контрольное задание) |
|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| Отличный                                | <b>100</b>                                                           |
| Хороший                                 | <b>80</b>                                                            |
| Удовлетворительный                      | <b>60</b>                                                            |
| Неудовлетворительный                    | <b>0</b>                                                             |

### **1. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Процедура проведения данного оценочного мероприятия включает в себя круглый стол по отдельным темам курса. Круглый стол проводится во время практического занятия, перечень дискуссионных тем выдаются заранее, чтобы у студента была возможность подготовиться к процедуре данной оценки знаний.

Предлагаемые студенту задания позволяют проверить общепрофессиональные и профессиональные компетенции ОПК-3, ПК-6. Принципиальные отличия заданий базового уровня от повышенного состоят в уровне сложности вопросов. Для ответа на вопросы базового уровня достаточно владения материалом конспекта, для ответа на вопросы повышенного уровня требуется владение дополнительным материалом, демонстрации умения обобщать материал и делать выводы.

Для подготовки к данному оценочному мероприятию необходимо ознакомиться с конспектом лекций, дополнительной литературой и/или информационными источниками. Как правило, у студента есть возможность для подготовки в течение одной-двух недель после окончания изучения темы (тем) курса.

При подготовке к ответу студенту предоставляется право пользования презентационным материалом, вырезками из журналов (газет), если таковые использовались при подготовке к круглому столу.

Круглый стол проводится с целью диагностики уровня закрепления новых знаний, оценки коммуникативных компетенций, умения приводить аргументы и контраргументы, формирование навыков публичного выступления. При диагностике результатов основными критериями являются:

- демонстрация предварительной информационной готовности к обсуждению;
- выступление с проблемным вопросом;
- наличие знаний относительно изложения данной темы в литературных источниках;
- формулировка критических замечаний и вопросов к оппоненту.

Если при ответе используется презентационный материал, оценивается:

- своевременность выполнения задания;
- соответствие проекта дискуссионной теме круглого стола;
- раскрытие основных аспектов темы в презентации;
- оформление презентации;
- согласованность доклада и презентационных форм.

### Пример оценочного листа

Оценочный лист (ФИО студента) по участию в круглом столе

| Темы    | Критерии оценки     |                                                             |                                       |                   | Итого |
|---------|---------------------|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------|-------------------|-------|
|         | Изложение материала | Усвоение основной и знакомство с дополнительной литературой | Аргументация собственной точки зрения | Вопросы оппоненту |       |
| Тема 16 |                     |                                                             |                                       |                   |       |

Составитель: Н.П.Жуковская

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Пятигорский институт (филиал) СКФУ

**Комплекс задач для группового решения**  
по дисциплине **«Разработка управленческих решений»**  
(наименование дисциплины)

**Тема 13 Метод экспертных оценок**

**Применение метода экспертных оценок в процессе принятия решения.**

Постановка задачи:

В ходе решения поставленной задачи студентам, используя метод мозгового штурма, необходимо произвести экспертную оценку индивидуальных характеристик потенциального сотрудника с целью выявления резервов наращивания трудового потенциала организации.

Исходная информация:

В настоящее время экспертные оценки являются сформировавшимся научным методом анализа сложных неформализуемых проблем. Сущность метода экспертных оценок заключается в рациональной организации проведения экспертами анализа проблемы с количественной оценкой суждений и обработкой их результатов. Обобщенное мнение группы экспертов принимается как решение проблемы.

В процессе решения задачи студентам необходимо:

**Базовый уровень:**

1. Выделить четыре важнейшие индивидуальные характеристики работника, с позиции наращивания потенциала организации.
2. Провести индивидуальную ранжировку объектов сравнения
3. Составить групповую матрицу экспертных оценок

**Повышенный уровень:**

1. Оценить степень согласованности экспертов
2. Сформулировать выводы экспертов

В процессе принятия решений эксперты выполняют унифицированную работу по формированию и оценке решений. В данной работе в качестве объектов для анализа экспертов выступают индивидуальные характеристики, к которым относятся:

1. Должность;
2. Целевые ориентиры;
3. Сведения о наиболее удачных проектах с участием работника;
4. Тип командной роли.
5. Стаж работы по специальности;
6. Стаж работы в должности;
7. Перспективное перемещение в рамках предприятия;
8. Сведения о причине увольнения с предыдущего места работы;
9. Психологический тип личности;
10. Уровень интеллектуального развития;
11. Удобный режим работы;
12. Сведения о повышении квалификации;

13. Уровень стрессоустойчивости;
14. Уровень конфликтности;

Порядок решения задачи:

1. Используя метод парных сравнений, эксперт составляет индивидуальную матрицу предпочтений с последующей ранжировкой индивидуальных характеристик.
2. Затем все индивидуальные ранги сводятся в групповую матрицу предпочтений
3. При ранжировке объектов используется мера согласованности мнений группы экспертов - дисперсионный коэффициент конкордации, введенный Кендалом. Этот коэффициент определяется по формуле:

$$W = \frac{12}{d^2 * (m^3 - m)} * S \quad (1),$$

где: W - коэффициент конкордации;  
d - количество экспертов;  
m - количество объектов;  
S - дисперсия, определяемая по формуле:

$$S = \sum_{i=1}^m \left( \sum_{s=1}^d R_{is} - \bar{R} \right)^2 \quad (2),$$

где:  $R_{is}$  - ранг, присваиваемый i-му объекту s - м экспертам

При наличии связанных рангов коэффициент конкордации определяется следующим образом:

$$W = \frac{12 * S}{d^2 * (m^3 - m) - d * \sum_{s=1}^d T_s} \quad (3),$$

где:  $T_s$  - показатель связанных рангов в S-й ранжировке, который определяется по формуле:

$$T_s = \sum_{k=1}^{H_s} (h_k^3 - h_k) \quad (4),$$

где:  $H_s$  - число групп равных рангов в S-й ранжировке;  
 $h_k$  - число равных рангов в k-й группе связанных рангов при ранжировке S-м экспертом.

Гипотеза о согласии экспертов в ранжировках принимается по критерию  $\chi^2$  Пирсона. Если

$$\chi_{расч}^2 = \frac{12 * S}{d * m * (m + 1) - \frac{1}{m - 1} * \sum_{s=1}^d T_s} > \chi_{крит}^2 \quad (5),$$

то гипотеза принимается, то есть мнения экспертов совпали не случайно.

Результатом работы экспертной группы является выбор четырех индивидуальных характеристик работника.

## 1. Критерии оценивания компетенций

Оценка «отлично» выставляется группе студентов, если ее члены произвели индивидуальное ранжирование объектов и достигли степени согласованности экспертов свыше 80 %. Студенты своевременно выполнили работу; представили обоснование выбранной методики расчета; выбрали верную последовательность выполнения работы; произвели точные расчеты; предоставили обоснованные выводы по работе.

Оценка «хорошо» выставляется группе студентов, если ее члены произвели индивидуальное ранжирование объектов и достигли степени согласованности экспертов на уровне 80 %. Студенты своевременно выполнили работу; представили обоснование выбранной методики расчета; выбрали верную последовательность выполнения работы; произвели точные расчеты; предоставили обоснованные выводы по работе.

Оценка «удовлетворительно» выставляется группе студентов, если ее члены произвели индивидуальное ранжирование объектов и достигли степени согласованности экспертов на уровне 70 %. Студенты несвоевременно выполнили работу; представили обоснование выбранной методики расчета; выбрали верную последовательность выполнения работы; произвели точные расчеты; не предоставили обоснованные выводы по работе.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется группе студентов, если ее члены произвели индивидуальное ранжирование объектов и достигли степени согласованности экспертов ниже 70 %. Студенты не своевременно выполнили работу; не представили обоснование выбранной методики расчета; выбрали неверную последовательность выполнения работы; произвели неточные расчеты; не предоставили обоснованные выводы по работе.

## 2. Описание шкалы оценивания

Максимально возможный балл за весь текущий контроль устанавливается равным 55. Текущее контрольное мероприятие считается сданным, если студент получил за него не менее 60% от установленного для этого контроля максимального балла. Рейтинговый балл, выставляемый студенту за текущее контрольное мероприятие, сданное студентом в установленные графиком контрольных мероприятий сроки, определяется следующим образом:

| Уровень выполнения контрольного задания | Рейтинговый балл (в % от максимального балла за контрольное задание) |
|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| Отличный                                | <b>100</b>                                                           |
| Хороший                                 | <b>80</b>                                                            |
| Удовлетворительный                      | <b>60</b>                                                            |
| Неудовлетворительный                    | <b>0</b>                                                             |

## 3. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Процедура проведения данного оценочного мероприятия включает в себя выполнение разноуровневых задач, выполняемых, как правило, по вариантам и содержащих несколько заданий.

Предлагаемые студенту задания позволяют проверить общепрофессиональные и профессиональные компетенции ОПК-3, ПК-6. Принципиальные отличия заданий базового уровня от повышенного состоят в уровне сложности. Для ответа на задания базового уровня достаточно среднего уровня владением теоретических знаний, для ответа на задания повышенного уровня требуется выполнить расчет и/или построить графическую интерпретацию задания, продемонстрировать умение обобщать материал и делать выводы.

Для подготовки к данному оценочному мероприятию необходимо ознакомиться с конспектом лекций, основной и дополнительной литературой и/или информационными источниками. Задания выполняются непосредственно на практическом занятии, часть заданий (по фор-

мулированию выводов) может выноситься на самостоятельную работу.

При выполнении задания студентам предоставляется право пользования калькулятором.

При проверке задания оцениваются:

- своевременное выполнение работы;
- обоснование выбранной методики расчета;
- последовательность выполнения работы;
- точность расчетов;
- наличие выводов;
- обоснованность выводов.

Пример оценочного листа  
Выполнение задачи по теме ...

| Критерии                               | Оценка |
|----------------------------------------|--------|
| своевременное выполнение работы        |        |
| обоснование выбранной методики расчета |        |
| последовательность выполнения работы   |        |
| точность расчетов                      |        |
| наличие выводов                        |        |
| обоснованность выводов                 |        |
| Итого                                  |        |

Составитель: Н.П. Жуковская

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Пятигорский институт (филиал) СКФУ

## Кейс-задача

по дисциплине **«Разработка управленческих решений»**  
(наименование дисциплины)

**Место кейса в структуре учебной дисциплины**

**Тема 6. Процесс анализа управленческих проблем в различных сферах деятельности организации**

**Сюжет:**

Торговая сеть «Дискобол» первое время бурно и хаотично росла, однако за последние два года темпы роста резко снизились, потерялась управляемость. Стратегические цели, сформулированные топ-менеджерами, не были достигнуты даже наполовину. Акционеры, крайне недовольные существующим положением дел, поставили перед генеральным директором задачу – кардинально изменить ситуацию в новом году. Тот начал с пересмотра старых и постановки новых целей. Вовлекая в эту работу всех руководителей компании, он пришёл к выводу, что не так просто поставить цели правильно.

**Информация, позволяющая правильно понять развитие событий**

Все члены управленческой команды проводят несогласованные действия. Отсутствует четко сформулированная стратегия и комплекс мероприятий по ее реализации.

### Задание

| №<br>п/п | Уровень                                             |                                                                                                        |
|----------|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|          | Базовый                                             | Повышенный                                                                                             |
| 1        | Выявить несогласованность в действиях руководителей | Разработать собственный вариант управленческого решения                                                |
| 2        | Охарактеризовать позицию каждого руководителя       | Предложить оптимальный вариант поведения службы управления персоналом для решения проблемы организации |
| 3        | Описать проблему кампании                           |                                                                                                        |

**Этапы работы с кейсом**

1. Просмотр видео-кейса
2. Групповое обсуждение сценария видео-кейса
3. Заполнение индивидуальной формы с заданиями по видео-кейсу
4. Обсуждение результатов работы с видео-кейсом

### Анализ ситуации «Откуда берутся цели»

| Эпизод         | Вопросы к эпизоду | Комментарий |
|----------------|-------------------|-------------|
| 1. Генеральный | Как обстоят дела  |             |

|                                                                     |                                                                             |  |
|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|--|
| директор: Что я отвечу акционерам?                                  | в компании?                                                                 |  |
|                                                                     | С какой проблемой столкнулся директор при постановке целей?                 |  |
| 2. Генеральный директор: Что у нас происходит?                      | С чего следует начать постановку целей?                                     |  |
|                                                                     | Какую информацию необходимо проанализировать, чтобы поставить годовые цели? |  |
| 3. Генеральный директор: Кто должен знать, что на рынке происходит? | Откуда взять информацию об отраслевом рынке?                                |  |
|                                                                     | Как поставить цель для другого подразделения?                               |  |
|                                                                     | Чем цель отличается от задачи?                                              |  |
| 4. Администратор салона: Почему я должен это делать?                | Для чего администратору ставить цели?                                       |  |
|                                                                     | Как поставить цели нижнего уровня?                                          |  |

### 1. Критерии оценки работы студента (участие в анализе видео-кейса):

**Оценка «отлично»** выставляется, если студент в полном объеме сформулировал имеющиеся проблемы в процессе целеполагания компании, обозначил наиболее приоритетные направления совершенствования процесса взаимодействия функциональных служб, предложил варианты управленческого решения относительно разработки поручений подчиненным. Задания базового и продвинутого уровня выполнены в полном объеме и в требуемые сроки, выводы обоснованы и грамотно сформулированы.

**Оценка «хорошо»** выставляется, если студент в достаточном объеме сформулировал имеющиеся проблемы в процессе целеполагания компании, обозначил существующие направления совершенствования процесса взаимодействия функциональных служб. Задания базового и продвинутого уровня выполнены в достаточном объеме и в требуемые сроки, сформулированы выводы по работе.

**Оценка «удовлетворительно»** выставляется студенту, если студент в достаточном объеме сформулировал имеющиеся проблемы в процессе целеполагания компании, выполнив только задания базового уровня, выводы отсутствуют.

**Оценка «неудовлетворительно»** выставляется студенту, если работа не выполнена вовремя.

## 2. Описание шкалы оценивания

Максимально возможный балл за весь текущий контроль устанавливается равным 55. Текущее контрольное мероприятие считается сданным, если студент получил за него не менее 60% от установленного для этого контроля максимального балла. Рейтинговый балл, выставляемый студенту за текущее контрольное мероприятие, сданное студентом в установленные графиком контрольных мероприятий сроки, определяется следующим образом:

| Уровень выполнения контрольного задания | Рейтинговый балл (в % от максимального балла за контрольное задание) |
|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| Отличный                                | 100                                                                  |
| Хороший                                 | 80                                                                   |
| Удовлетворительный                      | 60                                                                   |
| Неудовлетворительный                    | 0                                                                    |

## 3. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Процедура проведения данного оценочного мероприятия включает в себя анализ кейс-задачи и выполнение поставленных заданий.

Предлагаемые студенту задания позволяют проверить общепрофессиональные и профессиональные компетенции ОПК-3, ПК-6. Принципиальные отличия заданий базового уровня от повышенного состоят в уровне сложности. Для ответа на задания базового уровня достаточно среднего уровня владением теоретических знаний, для ответа на задания повышенного уровня требуется продемонстрировать умение обобщать материал и делать выводы.

Для подготовки к данному оценочному мероприятию необходимо ознакомиться с конспектом лекций, основной и дополнительной литературой и/или информационными источниками. Задания выполняются непосредственно на практическом занятии, часть заданий (по формулированию выводов) может выноситься на самостоятельную работу.

При проверке задания оцениваются:

- своевременное выполнение работы;
- обобщение исходной информации;
- диагностика проблемы;
- формулирование направлений решения управленческой задачи;
- обоснованность выводов.

Пример оценочного листа

Анализ кейс-задачи

| Критерии                                                 | Оценка |
|----------------------------------------------------------|--------|
| своевременное выполнение работы                          |        |
| обобщение исходной информации                            |        |
| диагностика проблемы                                     |        |
| формулирование направлений решения управленческой задачи |        |

|                        |  |
|------------------------|--|
| обоснованность выводов |  |
| Итого                  |  |

Составитель: Н.П.Жуковская

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Пятигорский институт (филиал) СКФУ

**Паспорт фонда тестовых заданий**

**по дисциплине Разработка управленческих решений**

**1. Управление проектом – это ...**

- а) декомпозиция проблемы на составляющие элементы
- б) формализованное представление экономической задачи
- в) профессиональная деятельность по руководству ресурсами

**2. 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

**3. Процессы принятия управленческих решений в организациях, как правило, ...**

- а) носят индивидуальный характер
- б) протекают в паритетных группах
- в) протекают в иерархических группах

**4. ЛПР (лицо, принимающее решения) – это ...**

- а) человек, который лично работает в рассматриваемой области деятельности, является признанным специалистом по решаемой проблеме, может и имеет возможность высказать суждения по ней
- б) группа людей, имеющая общие интересы и старающаяся оказать влияние на процесс выбора и его результат
- в) субъект, который всерьез намерен устранить стоящую перед ним проблему, выделить на ее разрешение и реально задействовать имеющиеся у него активные ресурсы, суверенно воспользоваться положительными результатами от решения проблемы или взять на себя всю ответственность за неуспех, неудачу, за напрасные расходы

**5. Активная группа – это ...**

- а) группа лиц, принимающих решение
- б) группа людей, имеющая общие интересы и старающаяся оказать влияние на процесс выбора и его результат
- в) группа людей, владеющих проблемой

**6. 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

### **7. Эксперт – это ...**

- а) группа людей, имеющая общие интересы и старающаяся оказать влияние на процесс выбора и его результат
- б) человек, который лично работает в рассматриваемой области деятельности, является признанным специалистом по решаемой проблеме, может и имеет возможность высказать суждения по ней
- в) субъект, который всерьез намерен устранить стоящую перед ним проблему, выделить на ее разрешение и реально задействовать имеющиеся у него активные ресурсы, суверенно воспользоваться положительными результатами от решения проблемы или взять на себя всю ответственность за неуспех, неудачу, за напрасные расходы

### **8. Процессы принятия управленческих решений в организациях, как правило, ...**

- а) носят индивидуальный характер
- б) протекают в паритетных группах
- в) протекают в иерархических группах

### **9. 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

### **10. Цель управленческого решения заключается в:**

- а) принятии управленцем решения, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой должностью
- б) принятии верного управленческого решения
- в) достижение поставленных перед организацией целей
- г) удовлетворении потребностей сотрудников

## **2. Критерии оценивания компетенций**

Оценка «отлично» выставляется студенту, если по результатам тестирования он набрал 90-100% правильных ответов.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если по результатам тестирования он набрал 70-89% правильных ответов.

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если по результатам тестирования он набрал 50-69% правильных ответов.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если по результатам тестирования он набрал 0-49% правильных ответов.

## **3. Описание шкалы оценивания**

Максимально возможный балл за весь текущий контроль устанавливается равным 55. Текущее контрольное мероприятие считается сданным, если студент получил за него не менее 60% от установленного для этого контроля максимального балла. Рейтинговый балл,

выставляемый студенту за текущее контрольное мероприятие, сданное студентом в установленные графиком контрольных мероприятий сроки, определяется следующим образом:

| Уровень выполнения контрольного задания | Рейтинговый балл (в % от максимального балла за контрольное задание) |
|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| Отличный                                | <b>100</b>                                                           |
| Хороший                                 | <b>80</b>                                                            |
| Удовлетворительный                      | <b>60</b>                                                            |
| Неудовлетворительный                    | <b>0</b>                                                             |

**4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Процедура проведения данного оценочного мероприятия включает в себя ответ на тестовые задания.

Предлагаемые студенту задания позволяют проверить компетенции: ОПК-3, ПК-6.

Для подготовки к данному оценочному мероприятию необходимо: изучить лекционный материал, рекомендуемую в рабочей программе литературу, Интернет-источники.

**4. Оценочные листы**

| №<br>п/п            | ФИО студента | № вопроса теста |   |   |   |   |   |   |   |   |    | Итоговый<br>балл |
|---------------------|--------------|-----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|------------------|
|                     |              | 1               | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |                  |
|                     |              |                 |   |   |   |   |   |   |   |   |    |                  |
| <b>Ключ к тесту</b> |              |                 |   |   |   |   |   |   |   |   |    |                  |
| № вопроса           |              | 1               | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |                  |
| Правильный ответ    |              | в               | а | в | в | б | в | б | в | б | в  |                  |

Составитель: Н.П. Жуковская