

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Юго-Западный государственный университет

Кафедра региональной экономики и менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:
Заведующий кафедрой
региональной экономики и
менеджмента
(наименование кафедры полностью)

 Ю.С. Положенцева
(подпись)

« 31 » 08 2026 г.

ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА
для текущего контроля успеваемости
и промежуточной аттестации обучающихся
по дисциплине

Разработка и принятие организационно-управленческих решений
(наименование дисциплины)

ОПОП ВО 38.04.02 Менеджмент,
(шифр и наименование направления подготовки)

направленность (профиль) «Стратегический менеджмент»
(наименование направленности (профиля))

форма обучения _____ очная _____

ОПОП ВО реализуется по модели практико-модульного обучения

1 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ

1.1 МИНИ-ПРОЕКТ

№1. Тема 1. «Оценка воздействия внешней и внутренней среды на функционирование организации, диагностика организации на основе данных бизнес-аналитики для разработки и принятия организационно-управленческих решений».

Тема мини-проекта «Отчет по результатам оценки воздействия внешней и внутренней среды на функционирование организации, диагностики организации на основе данных бизнес-аналитики»

Задания для мини-проекта. Мини-проект состоит из двух частей.

№1. В первой части мини-проекта нужно выбрать предприятие (организацию), деятельность которой Вы будете анализировать. Коротко опишите предприятие (организацию). Проведите анализ внешней и внутренней среды, используя методы PEST, SWOT и SNW-анализа. Можете использовать и иные методы проведения анализа внешней и внутренней среды предприятия (организации). Проведите диагностику состояния организации на основе данных бизнес-аналитики: анализ финансово-хозяйственной деятельности, основных направлений деятельности в динамике и т.д. Обоснуйте полученные выводы по результатам диагностики состояния организации.

№2. Во второй части мини-проекта постройте дерево целей организации на основе отчета о состоянии и динамике развития организации (результатов первой части мини-проекта) для разработки и принятия организационно-управленческих решений. Оформите единый отчет и защитите его.

По результатам выполнения двух частей мини-проекта Вы оформляете, распечатываете и защищаете полученный отчет.

Шкала оценивания: 12 балльная

Критерии оценивания:

9-12 баллов выставляется обучающемуся, если при защите мини-проекта он демонстрирует глубокое понимание выявленной проблемы и разностороннее ее рассмотрение; свободно конструируемая работа представляет собой логичное, ясное и при этом краткое, точное описание хода решения поставленных задач (последовательности (или выполнения) необходимых трудовых действий) и формулировку доказанного, правильного вывода (ответа).

6-8 баллов выставляется обучающемуся, если при защите мини-проекта он демонстрирует понимание выявленной проблемы; имеют место общие

фразы и (или) несущественные недочеты в описании хода решения и (или) вывода (ответа).

3-5 балла выставляется обучающемуся, при защите мини-проекта он демонстрирует поверхностное понимание выявленной проблемы; осуществлена попытка шаблонного решения задачи, но при ее решении допущены ошибки и (или) превышено установленное преподавателем время.

0-2 баллов выставляется обучающемуся, при защите мини-проекта он демонстрирует непонимание поставленной задачи, не может выявить проблему, и (или) значительное место занимают общие фразы и голословные рассуждения, и (или) проект не выполнен.

КЕЙС (ВИДЕОКЕЙС)

№1. Тема № 2 «Виды организационно-управленческих решений. Уровни принятия решений. Этапы принятия решений. Формирование и выбор стратегических альтернатив»

Кейс (Видеокейс) «Управленческие решения: этапы» - Видеотека учебных фильмов, ООО Решение: учебное видео.

Описание кейса

В 1971 году три ученых, учитель английского языка Джерри Болдуин, учитель истории Зел Сигел и писатель Гордон Боукер открыли Starbucks Coffee, Tea and Spice на туристическом рынке Пайкс-Плейс в Сиэтле. Предприниматель Альфред Пит (которого они знали лично) вдохновил троих продавать высококачественные кофейные зерна и оборудование. В магазине не предлагался свежесваренный кофе на чашку, но иногда были доступны дегустационные образцы. Сигел носил фартук бакалейщика, выгребал зерна для клиентов, в то время как двое других продолжали свою основную работу, но приходили на обед или после работы, чтобы помочь. Магазин сразу же стал успешным, продажи превысили ожидания, отчасти из-за интереса, вызванного благоприятной статьей в Seattle Times. Starbucks заказывала кофейные зерна у Альфреда Пита, но позже три партнера купили собственную подержанную жаровню, наладили обжарку в соседнем ветхом здании и разработали собственные смеси и вкусы.

К 1980-м годам у компании было четыре магазина Starbucks в районе Сиэтла, и она приносила прибыль каждый год. Позже Сигел покинул компанию, и Джерри Болдуин взял на себя повседневное управление компанией. Гордон Боукер остался владельцем, но большую часть времени посвятил своей дизайнерской фирме. В 1981 году Говард Шульц, вице-президент по операциям в США шведского производителя стильного кухонного оборудования и кофеварок, решил нанести визит в Starbucks. Ему было интересно, почему Starbucks продает так много продукции его компании. Он был впечатлен руководством компании и качеством производимой продукции. Шульц спросил Болдуина, есть ли способ, которым он мог бы вписаться в Starbucks, и потребовалось много времени, чтобы принять

решение по его запросу. Он много раз пробовал, пока в один прекрасный день ему не дали работу руководителя отдела маркетинга и надзора за розничными магазинами.

Говард Шульц проводил большую часть своего рабочего времени в четырех магазинах, изучая розничные аспекты бизнеса компании; Шульц был переполнен идеями для компании. Его самое большое вдохновение и видение будущего Starbucks пришло в 1983 году, когда компания отправила его на международную выставку товаров для дома в Милан, Италия. Там он увидел эспрессо-бар и пошел выпить кофе. Он был впечатлен обслуживанием кофейни и решил остаться в Милане на неделю, чтобы изучить все кофейни и узнать как можно больше об итальянской страсти к кофейным напиткам. Он принял решение подавать свежесваренный кофе, эспрессо и капучино в своих магазинах и попытаться создать американскую версию итальянской культуры кофеен. Он поделился своей идеей с Болдуином, и потребовался почти год, чтобы убедить Джерри Болдуина позволить ему протестировать эспрессо-бар.

В апреле 1984 года был открыт первый эспрессо-бар, и он тоже имел успех. Однако Болдуин чувствовал, что что-то не так. После того, как Шульцу не удалось убедить Болдуина расширить бизнес, он покинул Starbucks в 1985 году. Шульц основал сеть кофеен «Il Giornale» в 1985 году, и кофейня пользовалась большим успехом. В 1987 году владелец Starbucks Джерри Болдуин и Боукер решили продать всю сеть Starbucks компании Il Giornale Шульца, которая переименовала торговые точки Il Giornale в Starbucks и быстро начала расширяться. В том же году Starbucks открыла свои первые точки за пределами Сиэтла на станции Waterfront в Ванкувере, Британская Колумбия, и в Чикаго, Иллинойс. На момент своего первичного публичного размещения акций на фондовом рынке в 1992 году Starbucks выросла до 165 точек. В 2009 году компания планирует открыть сеть из 900 новых точек за пределами Соединенных Штатов.

Сегодня кофейни и киоски Starbucks можно найти в различных торговых центрах, офисных зданиях, книжных магазинах и других торговых точках. Starbucks извлекает выгоду из изменений вкусов, которые предшествовали основанию компании. В начале 1960-х годов взрослые американцы выпивали в среднем три чашки кофе в день. Сегодня потребление сократилось до менее двух чашек, и только половина взрослых американцев пьют кофе. За это время резко возросли продажи кофе без кофеина. Кроме того, родилась новая категория очень преданных любителей кофе. Эта группа взрослых потребляет «специальный» или «премиальный» кофе, включая обычные и декофеинизированные версии с различными источниками и вкусами. Продажи специального кофе выросли с примерно 45 миллионов долларов в год до более чем 2 миллиардов долларов сегодня, что составляет около 20 процентов всех продаж кофе.

Поскольку Starbucks продает цельные зерна и кофейные напитки, его конкуренция исходит от двух отдельных групп фирм. Ряд региональных производителей кофе распространяют премиальный кофе на местных рынках, в то время как несколько крупных национальных производителей кофе, таких

как Nestle , Proctor & Gamble и Kraft General Foods, продают и распространяют специальный кофе в супермаркетах. Кофейные напитки распространяются ресторанами, продуктовыми магазинами и розничными торговцами кофе. Seattle's Best Coffee — серьезный конкурент.

Председатель Говард Шульц прогнозирует, что Starbucks вырастет с нынешних 6000 магазинов до более чем 20 000,75 процентов из которых находятся в Соединенных Штатах. Компания добавила 280 намеренных точек в 2001 году и планирует открыть еще 650 точек в Европе к 2004 году и 900 точек в Латинской Америке, преимущественно в Мексике, к 2005 году. Starbucks также выходит в Китай. Розничные магазины приносят более 80 процентов доходов, а специализированные операции составляют остальную часть.

Задания кейса:

- Выявите проблемы связанные со стратегией агрессивного роста
- Ответьте на вопрос: может ли непредвиденное изменение моделей потребления кофе нарушить деятельность Starbucks так же, как оно подготовило почву для роста компании в 1980-х годах?
- Выявите проблемы, которые могут возникнуть в результате попыток Starbucks быстро расширить свое присутствие в таких странах, как Индия?
- Прокомментируйте ценовую стратегию Starbucks.
- Оцените конкуренцию Starbucks в Индии с такими игроками, как
- Опишите основные этапы принятия решения о выборе стратегии

Для работы с кейсом необходим компьютер, проектор, Интернет.

Шкала оценивания: 6 балльная

Критерии оценивания:

5-6 баллов (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если он принимает активное участие в беседе по большинству обсуждаемых вопросов (в том числе самых сложных); демонстрирует сформированную способность к диалогическому мышлению, проявляет уважение и интерес к иным мнениям; владеет глубокими (в том числе дополнительными) знаниями по существу обсуждаемых вопросов, ораторскими способностями и правилами ведения полемики; строит логичные, аргументированные, точные и лаконичные высказывания, сопровождаемые яркими примерами; легко и заинтересованно откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

3-4 балла (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если он принимает участие в обсуждении не менее 50% дискуссионных вопросов; проявляет уважение и интерес к иным мнениям, доказательно и корректно защищает свое мнение; владеет хорошими знаниями вопросов, в обсуждении

которых принимает участие; умеет не столько вести полемику, сколько участвовать в ней; строит логичные, аргументированные высказывания, сопровождаемые подходящими примерами; не всегда откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

1-2 балла (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он принимает участие в беседе по одному-двум наиболее простым обсуждаемым вопросам; корректно выслушивает иные мнения; неуверенно ориентируется в содержании обсуждаемых вопросов, порой допуская ошибки; в полемике предпочитает занимать позицию заинтересованного слушателя; строит краткие, но в целом логичные высказывания, сопровождаемые наиболее очевидными примерами; теряется при возникновении неожиданных ракурсов беседы и в этом случае нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

0 баллов (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он не владеет содержанием обсуждаемых вопросов или допускает грубые ошибки; пассивен в обмене мнениями или вообще не участвует в дискуссии; затрудняется в построении монологического высказывания и (или) допускает ошибочные высказывания; постоянно нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

1.3. ДЕЛОВАЯ ИГРА

№1. Тема № 2 «Виды организационно-управленческих решений. Уровни принятия решений. Этапы принятия решений. Формирование и выбор стратегических альтернатив»

Деловая игра «Применение метода аналитической иерархии при выборе стратегических альтернатив»

План проведения деловой игры:

1. Постановка задачи (выбор из нескольких альтернатив по ряду частных критериев)

Задача. Анализ финансово-хозяйственной деятельности АО «Курскрезинотехника» показал, что у предприятия имеется излишек собственных оборотных средств 16,63 млн. руб., который мог бы быть направлен на реализацию инновационных проектов, по которым ожидаются наибольшие значения показателей рентабельности.

Совету директоров экспертами были предложены 3 возможных перспективных направления деятельности, которые позволят эффективно использовать излишек финансовых ресурсов и получить от них большую выгоду:

В₁ – открытие новой поточной линии по производству автомобильных шин;

В₂ – модификация производимых резинотехнических изделий (придание новых свойств);

В₃ – организация производства гидронепроницаемых костюмов.

Для выбора одной из трёх предложенных альтернатив Совет директоров завода сформулировал следующие критерии оценки будущего проекта:

- 1 - величина ожидаемой прибыли (A_1);
- 2 - объём капитальных вложений (A_2);
- 3 - срок окупаемости (A_3);
- 4 - уровень риска (A_4);
- 5 - уровень технического и технологического обеспечения (A_5).

Далее описываются альтернативы с учетом сформулированных критериев.

Начинается игра, которая может содержать в себе несколько циклов, до момента выбора альтернативы Советом директоров.

2 Формирование команд студентов

Для решения данной задачи из числа студентов учебной группы создаются две команды:

1. Эксперты: владеют навыками применения МАИ и будут рассказывать про альтернативы, предоставляя ту информацию, которую они нашли и по тем ключевым критериям, которые определил ранее совет директоров. Команда будет производить расчеты по сравнению альтернатив по всем критериям. В состав экспертов могут входить сотрудники организации, привлеченные специалисты, студенты ВУЗов, освоившие данный метод в рамках соответствующей дисциплины.

2. Совет директоров компании: заслушивает описание альтернатив, определяет вес критериев, анализирует результаты оценки альтернатив методом АИ, корректирует критерии (возможно убирая лишние или вводя новые), изменяет вес критериев.

Таким образом, осуществляется несколько циклов, пока совет директоров не одобрит альтернативу.

Игра осуществляется с применением заранее заготовленных шаблонов

3 Критерии и процедуры оценивания команд:

Оценивание игры:

1. Оценка работы экспертов:

- умение правильно, обоснованно и быстро проставлять оценки сравнительной предпочтительности альтернатив, применять МАИ на практике;

- умение обосновывать и доказывать полученные результаты по МАИ, убеждать совет в правильности проведенной оценки, чтобы сократить количество этапов проведения игры, тем самым сэкономив временные и финансовые ресурсы.

Итоговая оценка каждого члена команды и всей команды в целом (решают преподаватель и студенты в начале игры): 6 баллов

В ЮЗГУ по балльно-рейтинговой системе за контрольную точку можно поставить 12 баллов за «успеваемость».

2. Оценка работы Совета директоров компании:

- умение правильно, обоснованно и быстро проставлять оценки сравнительной предпочтительности критериев, менять свои оценки исходя из результатов применения МАИ;

- умение работать в команде, но в то же время мягко и убедительно отстаивать свои интересы, тем самым сокращая количество этапов проведения игры, экономя временные и финансовые ресурсы.

Итоговая оценка каждого члена команды и всей команды в целом (решают преподаватель и студенты в начале игры).

Шкала оценивания: 6 балльная

Критерии оценивания:

5-6 баллов (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если он принимает активное участие в игре; демонстрирует сформированную способность к диалогическому мышлению, проявляет уважение и интерес к иным мнениям; владеет глубокими (в том числе дополнительными) знаниями по существу обсуждаемых вопросов, ораторскими способностями и правилами ведения полемики; строит логичные, аргументированные, точные и лаконичные высказывания, сопровождаемые яркими примерами; легко и заинтересованно откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

3-4 балла (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если он принимает участие в обсуждении не менее 50% игровых вопросов; проявляет уважение и интерес к иным мнениям, доказательно и корректно защищает свое мнение; владеет хорошими знаниями вопросов, в обсуждении которых принимает участие; умеет не столько вести полемику, сколько участвовать в ней; строит логичные, аргументированные высказывания, сопровождаемые подходящими примерами; не всегда откликается на неожиданные ракурсы игры; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

1-2 балла (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он принимает участие в игре по одному-двум наиболее простым обсуждаемым вопросам; корректно выслушивает иные мнения; неуверенно ориентируется в содержании обсуждаемых вопросов, порой допуская ошибки; в полемике предпочитает занимать позицию заинтересованного слушателя; строит краткие, но в целом логичные высказывания, сопровождаемые наиболее очевидными примерами; теряется при возникновении неожиданных ракурсов игры и в этом случае нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

0 баллов (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он не владеет содержанием обсуждаемых вопросов или допускает грубые ошибки; пассивен в обмене мнениями или вообще не участвует в игре; затрудняется в построении монологического высказывания и (или) допускает ошибочные высказывания; постоянно нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

ВОПРОСЫ ДЛЯ УСТНОГО ОПРОСА

Тема №3 «Экспертные методы и модели принятия организационно-управленческих решений»:

1. Что такое экспертные методы принятия организационно-управленческих решений?
2. Назовите преимущества и недостатки экспертных методов.
3. Приведите классификацию экспертных методов.
4. Объясните, почему экспертные методы используются в управлении организациями?
5. Перечислите этапы формирования группы экспертов.
6. Опишите метод Дельфи и порядок его проведения.
7. Чем отличается аналитический метод от метода прямого ранжирования?
8. Расскажите о способах определения согласованности мнений экспертов.
9. Когда целесообразно применять матричный метод?
10. Какова роль коэффициента конкордации в обработке экспертных оценок?
11. В чём суть ситуационного моделирования?
12. Охарактеризуйте дерево решений как инструмент поддержки выбора организационно-управленческих решений.
13. Приведите примеры ситуаций, когда наиболее эффективно применение экспертных методов.
14. Какие трудности возникают при проведении экспертизы и каким образом их можно преодолеть?
15. Возможны ли конфликты между мнением эксперта и формальной моделью принятия решений?
16. Всегда ли мнение одного высококвалифицированного специалиста эффективнее мнения группы менее квалифицированных экспертов?
17. Приведите аргументы за и против привлечения независимых экспертов извне организации.

Шкала оценивания: 6 балльная

Критерии оценивания:

5-6 баллов (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если он принимает активное участие в беседе по большинству обсуждаемых вопросов (в том числе самых сложных); демонстрирует сформированную способность к диалогическому мышлению, проявляет уважение и интерес к иным мнениям; владеет глубокими (в том числе дополнительными) знаниями по существу обсуждаемых вопросов, ораторскими способностями и правилами ведения полемики; строит логичные, аргументированные, точные и лаконичные высказывания, сопровождаемые яркими примерами; легко и

заинтересованно откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

3-4 балла (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если он принимает участие в обсуждении не менее 50% дискуссионных вопросов; проявляет уважение и интерес к иным мнениям, доказательно и корректно защищает свое мнение; владеет хорошими знаниями вопросов, в обсуждении которых принимает участие; умеет не столько вести полемику, сколько участвовать в ней; строит логичные, аргументированные высказывания, сопровождаемые подходящими примерами; не всегда откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

1-2 балла (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он принимает участие в беседе по одному-двум наиболее простым обсуждаемым вопросам; корректно выслушивает иные мнения; неуверенно ориентируется в содержании обсуждаемых вопросов, порой допуская ошибки; в полемике предпочитает занимать позицию заинтересованного слушателя; строит краткие, но в целом логичные высказывания, сопровождаемые наиболее очевидными примерами; теряется при возникновении неожиданных ракурсов беседы и в этом случае нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

0 баллов (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он не владеет содержанием обсуждаемых вопросов или допускает грубые ошибки; пассивен в обмене мнениями или вообще не участвует в дискуссии; затрудняется в построении монологического высказывания и (или) допускает ошибочные высказывания; постоянно нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

1.5 МУЛЬТИМЕДИЙНАЯ ПРЕЗЕНТАЦИЯ

Тема №3 «Экспертные методы и модели принятия организационно-управленческих решений»:

Темы мультимедийных презентаций:

1. Метод мозгового штурма в разработке управленческих решений: возможности и ограничения.
2. Использование метода Дельфи для выработки группового экспертного заключения.
3. Аналитико-интуитивные методы в оценке инвестиционных проектов.
4. Применение рейтинговых шкал и балльной оценки в формировании управленческих решений.
5. Дерево решений как инструмент анализа сложных ситуаций в менеджменте.
6. Экспертные панели и фасилитация обсуждений в корпоративных системах принятия решений.

7. Этапность и правила проведения качественной экспертной оценки.
8. Применение интеллектуального анализа данных (Data Mining) в поддержке принятия управленческих решений.
9. Модель Парето в выявлении приоритетных направлений улучшения менеджмента.
10. Психологические барьеры и когнитивные искажения при принятии решений экспертом.
11. Математическое моделирование в диагностике кризисных состояний компаний.
12. Критерии отбора экспертов и методы проверки компетентности экспертов.
13. Использование бенчмаркинга и сравнительного анализа для принятия управленческих решений.
14. Многомерные шкалы и факторный анализ в комплексной экспертизе.
15. Современные информационные системы поддержки принятия решений (DSS, Decision Support Systems).
16. Имитационное моделирование процессов управления в условиях неопределённости.
17. Организационный механизм согласования решений и разрешения конфликтов среди экспертов.
18. Количественный анализ субъективных мнений экспертов методом Байеса.
19. Роль статистики и корреляционных исследований в выработке объективных заключений.
20. Интеграция экспертных методов и технологий big data в поддержку инновационных инициатив предприятий.

Шкала оценивания: 6 балльная

Критерии оценивания:

6-5 баллов выставляется обучающемуся, если презентация демонстрирует глубокое понимание обучающимся предложенной проблемы и разностороннее ее рассмотрение; свободно конструируемая работа представляет собой логичное, ясное и при этом краткое, точное описание хода решения задачи (последовательности (или выполнения) необходимых трудовых действий) и формулировку доказанного, правильного вывода (ответа); при этом обучающимся предложено несколько вариантов решения или оригинальное, нестандартное решение (или наиболее эффективное, или наиболее рациональное, или оптимальное, или единственно правильное решение); задача решена в установленное преподавателем время или с опережением времени.

4-3 балла выставляется обучающемуся, если презентация демонстрирует понимание обучающимся предложенной проблемы; задача решена типовым способом в установленное преподавателем время; имеют

место общие фразы и (или) несущественные недочеты в описании хода решения и (или) вывода (ответа).

2-1 балла выставляется обучающемуся, если презентация демонстрирует поверхностное понимание обучающимся предложенной проблемы; осуществлена попытка шаблонного решения задачи, но при ее решении допущены ошибки и (или) превышено установленное преподавателем время.

0 баллов выставляется обучающемуся, если презентация демонстрирует непонимание обучающимся предложенной проблемы, и (или) значительное место занимают общие фразы и голословные рассуждения, и (или) задача не решена.

. ТЕМЫ ЭССЕ

Тема №4 «Реализация организационно-управленческих решений: контроль и ответственность»:

1. Контроль как ключевой элемент успешной реализации организационно-управленческих решений.
2. Факторы, препятствующие эффективному контролю исполнения решений в организациях.
3. Организация обратной связи в процессах контроля: механизмы и эффекты.
4. Ответственность менеджера среднего звена за выполнение решений высшего руководства.
5. Принцип персональной ответственности в современной системе управления предприятием.
6. Проблемы делегирования полномочий и ответственности в российских компаниях.
7. Методы стимулирования исполнителей к выполнению поставленных задач.
8. Проблема двойственности ролей руководителя: контролёр-исполнитель.
9. Влияние культуры управления на качество реализации организационно-управленческих решений.
10. Инструменты мониторинга и оценки эффективности выполнения организационно-управленческих решений.
11. Стили лидерства и их влияние на успешность реализации организационно-управленческих решений.
12. Автоматизация процессов контроля и оценка её влияния на повышение исполнительской дисциплины.
13. Причины сопротивления исполнению решений сотрудниками и способы преодоления сопротивления.

14. Совершенствование подходов к формированию системы мотивации работников для эффективной реализации организационно-управленческих решений.

15. Опыт зарубежных стран в построении прозрачной системы контроля и ответственности.

16. Формы поощрения сотрудников за добросовестное исполнение распоряжений и решений.

17. Взаимосвязь внутреннего аудита и успешного выполнения организационно-управленческих решений.

18. Система штрафов и санкций как стимул к соблюдению норм и правил компании.

19. Особенности межфункционального взаимодействия при контроле исполнения организационно-управленческих решений.

20. Роль информационных технологий в повышении прозрачности и эффективности контроля реализации организационно-управленческих решений.

Обучающимся необходимо *заранее* написать эссе объемом не менее 3 страниц формата А4 печатного текста (размер шрифта – 14, интервал – полуторный) на тему, предложенную преподавателем.

Эссе должно быть представлено на русском языке и иметь резюме на английском языке (не более 5-7 строк). Пользоваться онлайн-переводчиками и нейросетями при выполнении задания разрешается.

Обучающийся зачитывает свои эссе и резюме, затем отвечает на вопросы преподавателя по его содержанию.

Структура эссе

1. Титульный лист.

2. Введение - суть и обоснование выбора данной темы, состоит из ряда компонентов, связанных логически и стилистически.

На этом этапе очень важно правильно сформулировать вопрос, на который вы собираетесь найти ответ в ходе своего исследования.

При работе над введением могут помочь ответы на следующие вопросы: «Надо ли давать определения терминам, прозвучавшим в теме эссе?», «Почему тема, которую я раскрываю, является важной в настоящий момент?», «Какие понятия будут вовлечены в мои рассуждения по теме?», «Могу ли я разделить тему на несколько более мелких подтем?».

3. Основная часть - теоретические основы выбранной проблемы и изложение основного вопроса.

Данная часть предполагает развитие аргументации и анализа, а также обоснование их, исходя из имеющихся данных, других аргументов и позиций по этому вопросу. В этом заключается основное содержание эссе и это представляет собой главную трудность. Поэтому важное значение имеют подзаголовки, на основе которых осуществляется структурирование аргументации; именно здесь необходимо обосновать (логически, используя

данные или строгие рассуждения) предлагаемую аргументацию/анализ. Там, где это необходимо, в качестве аналитического инструмента можно использовать графики, диаграммы и таблицы.

4. Заключение - обобщения и аргументированные выводы по теме с указанием области ее применения и т.д. Подытоживает эссе или еще раз вносит пояснения, подкрепляет смысл и значение изложенного в основной части.

Критерии оценки эссе

Требования, предъявляемые к эссе:

1. Оно должно восприниматься как единое целое, идея должна быть ясной и понятной.

2. Не должно содержать ничего лишнего, должно включать только ту информацию, которая необходима для раскрытия позиции, идеи автора.

3. Эссе должно иметь грамотное композиционное построение, быть логичным, четким по структуре.

4. Оно должно показывать, что его автор знает и осмысленно использует теоретические понятия, термины, обобщения, мировоззренческие идеи.

. Должно содержать убедительную аргументацию заявленной по проблеме позиции.

Шкала оценивания: 12 балльная

Критерии оценивания:

10-12 баллов выставляется обучающемуся, если эссе демонстрирует глубокое понимание обучающимся предложенной проблемы и разностороннее ее рассмотрение; свободно конструируемая работа представляет собой логичное, ясное и при этом краткое, точное описание хода решения задачи (последовательности (или выполнения) необходимых трудовых действий) и формулировку доказанного, правильного вывода (ответа); при этом обучающимся предложено несколько вариантов решения или оригинальное, нестандартное решение (или наиболее эффективное, или наиболее рациональное, или оптимальное, или единственно правильное решение); задача решена в установленное преподавателем время или с опережением времени.

7-9 баллов выставляется обучающемуся, если эссе демонстрирует понимание обучающимся предложенной проблемы; задача решена типовым способом в установленное преподавателем время; имеют место общие фразы и (или) несущественные недочеты в описании хода решения и (или) вывода (ответа).

3-6 баллов выставляется обучающемуся, если эссе демонстрирует поверхностное понимание обучающимся предложенной проблемы; осуществлена попытка шаблонного решения задачи, но при ее решении допущены ошибки и (или) превышено установленное преподавателем время.

0-2 балла выставляется обучающемуся, если эссе демонстрирует непонимание обучающимся предложенной проблемы, и (или) значительное место занимают общие фразы и голословные рассуждения, и (или) задача не решена.

ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

2.1. БАНК ВОПРОСОВ И ЗАДАНИЙ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ

Вопросы в закрытой форме:

1. Как называется совокупность факторов, находящихся вне сферы непосредственного контроля организации, но влияющих на неё?

- A. Макроокружение
- B. Микроокружение
- C. Внешняя среда
- D. Конкурентная среда

2. Что относится к внешним факторам, воздействующим на организацию?

- A. Стратегия фирмы
- B. Производственные мощности
- C. Государственное регулирование
- D. Финансовые ресурсы

3. Какой фактор внешней среды влияет на деятельность организации посредством установления законодательных рамок?

- A. Экономический
- B. Политико-правовой
- C. Социально-культурный
- D. Технологический

4. Что понимается под внутренним потенциалом организации?

- A. Доступ к рынкам сырья
- B. Законодательство страны
- C. Управленческие компетенции
- D. Потребительские предпочтения

5. Процесс диагностики внутренней среды включает оценку...

- A. Юридических ограничений
- B. Демографических характеристик населения
- C. Финансового состояния и ресурсов компании
- D. Налоговой политики государства

6. Что позволяет выявить PESTEL-анализ?

- A. Ресурсные характеристики организации
- B. Источники финансирования проекта
- C. Внутреннюю организационную культуру
- D. Воздействие внешних политических, экономических, социальных, технологических, экологических и правовых факторов

7. Какой показатель отражает способность организации быстро адаптироваться к изменениям внешней среды?

- A. Ликвидность баланса
- B. Гибкость организации
- C. Коэффициент рентабельности продаж
- D. Валюта баланса

8. Основной целью диагностики организации является...

- A. Увеличение прибыли компании
- B. Улучшение имиджа бренда
- C. Повышение удовлетворенности клиентов
- D. Получение полной картины текущего состояния организации для принятия эффективных решений

9. Изучение конкуренции входит в анализ...

- A. Микроокружения
- B. Макроокружения
- C. Бизнес-процессов
- D. Информационной безопасности

10. В каком анализе проводится изучение поведения покупателей и предпочтений потребителей?

- A. SWOT-анализ
- B. STEERPLE-анализ
- C. Портфельный анализ
- D. Marketing Mix (4P)

11. Что означает аббревиатура SWOT?

- A. Сильные стороны, слабые стороны, угрозы, препятствия
- B. Слабость, сила, слабость, угроза
- C. Сила, слабость, возможность, угроза
- D. Синергизм, уязвимости, ориентация, технология

12. Оценка ресурсного потенциала компании осуществляется в ходе анализа...

- A. Внешней среды
- B. Потенциалов конкурентов
- C. Внутрифирменных ресурсов
- D. Инвестиционной привлекательности региона

13. Какие данные необходимы для оценки экономического окружения организации?

- A. Данные бухгалтерской отчетности
- B. Информация о поставщиках и клиентах
- C. Показатели инфляции, безработицы, процентных ставок
- D. Информация о рынке труда и квалификации кадров

14. Исследование покупательского спроса помогает определить...
- A. Нехватку трудовых ресурсов
 - B. Недостаточную квалификацию сотрудников
 - C. Предпочитаемые товары и услуги потребителями
 - D. Степень устаревания оборудования
15. Какой этап важен при внедрении новых решений в компанию?
- A. Проведение PR-кампании
 - B. Заключение договоров с поставщиками
 - C. Мониторинг и обратная связь от сотрудников и клиентов
 - D. Открытие филиалов компании
16. Основным инструментом выявления скрытых резервов компании служит...
- A. Балансовый отчёт
 - B. Инвентаризация имущества
 - C. Регистрация патентов и торговых марок
 - D. Анализ финансово-хозяйственной деятельности
17. Управление рисками предполагает...
- A. Игнорирование неблагоприятных факторов
 - B. Предсказуемость рыночной конъюнктуры
 - C. Минимизацию негативного воздействия рисков на организацию
 - D. Искусственную завышенность доходов компании
18. Одной из основных функций мониторинга является...
- A. Поддержание постоянного контакта с клиентами
 - B. Оперативное выявление отклонений от нормы и принятие контрмер
 - C. Рост количества сотрудников в штате компании
 - D. Сокращение расходов на рекламу
19. Что показывает коэффициент ликвидности?
- A. Способность компании своевременно погашать обязательства
 - B. Рыночную стоимость акций компании
 - C. Качество продукта компании
 - D. Темпы роста выручки компании
20. Какие элементы входят в систему сбалансированных показателей (Balanced Scorecard)?
- A. Клиенты, финансы, обучение и рост, внутренние процессы
 - B. Количество сотрудников, зарплата, аренда офиса
 - C. Запасы сырья, готовая продукция, незавершенное производство
 - D. Реклама, продажи, бренд, репутация

21. Какой вид анализа помогает установить соответствие организационной структуры целям и задачам компании?

- A. Анализ финансовой устойчивости
- B. Анализ рынка труда
- C. Организационный анализ
- D. Анализ затрат-прибыльности

22. Ключевыми элементами диагностики являются...

- A. Интервью с клиентами и партнерами
- B. Выделение симптомов нарушений и установление причин их возникновения
- C. Продажа непрофильных активов
- D. Инвестиции в инновационные проекты

23. Какие типы решений основываются преимущественно на фактах и количественных показателях?

- A. Интуитивные решения
- B. Рациональные решения
- C. Инновационные решения
- D. Тактические решения

24. Какой метод используют для изучения взаимосвязей между различными факторами внутренней среды?

- A. Сценарный анализ
- B. Карта связей (Linkage map)
- C. Бенчмаркинг
- D. QFD-методология

25. Целью анализа себестоимости продукции является...

- A. Оценка доходности рекламных кампаний
- B. Оценка стоимости активов компании
- C. Оценка доли рынка компании
- D. Выявление резервов снижения издержек производства

26. Что подразумевает под собой бенчмаркинг?

- A. Прямой обмен опытом с зарубежными партнёрами
- B. Программное обеспечение для автоматизации рабочих мест
- C. Стандартизация процессов в компании
- D. Сравнительный анализ лучших практик и достижений лидеров рынка

27. Какой индикатор оценивает темпы прироста объема продаж компании?

- A. Чистая прибыль
- B. EBITDA
- C. ROI
- D. TSR (Total Sales Growth Rate)

28. Как называется документ, содержащий подробный обзор состояния организации и рекомендации по развитию?

- A. План маркетинга
- B. Диагностический отчёт
- C. Договор поставки
- D. Штатное расписание

29. Что изучает анализ хозяйственной деятельности?

- A. Кредитоспособность компании
- B. Тенденции развития экономики региона
- C. Деятельность организации, финансовые и хозяйственные операции
- D. Возможность привлечения заемных средств

30. Одним из способов измерения уровня удовлетворенности сотрудников является...

- A. Индекс Dow Jones Industrial Average
- B. Бухгалтерский баланс
- C. Net Promoter Score (NPS)
- D. Employee Satisfaction Index (ESI)

31. Результатом качественного анализа ситуации в организации является...

- A. Резерв денежных средств
- B. Качественно подготовленный диагноз состояния компании
- C. Покупка нового оборудования
- D. Изменение юридического статуса компании

32. Основой принятия решений на основе данных бизнес-аналитики служат...

- A. Личные предпочтения владельцев компании
- B. Субъективные ощущения топ-менеджеров
- C. Научно-обоснованная информация и факты
- D. Текущие рекламные кампании

33. Какая задача решается при помощи анализа чувствительности (sensitivity analysis)?

- A. Определение оптимальных сроков замены оборудования
- B. Исследования реакции результата на изменение исходных данных
- C. Проектирование новой оргструктуры компании
- D. Составление бюджета будущих периодов

34. Важнейшим этапом подготовки организационно-управленческих решений является...

- A. Реорганизация службы закупок
- B. Устранение ошибок прошлых решений

- C. Диагностика и анализ текущего состояния организации
- D. Повышение заработной платы сотрудникам

35. Какие меры рекомендуется предпринять при низкой заинтересованности сотрудников в результатах диагностики?

- A. Усиление контроля за работой сотрудников
- B. Пересмотр системы оплаты труда и премирования
- C. Массированная рекламная кампания
- D. Упрощение бизнес-процессов компании

36. Итоги диагностики позволяют руководству...

- A. Понять причины неэффективности и разработать меры по исправлению ситуации
- B. Выпустить новый ассортимент продукции
- C. Создать новую структуру отдела маркетинга
- D. Участвовать в тендерах государственных заказов

37. Преимуществом диагностики является...

- A. Высокая скорость внедрения изменений
- B. Комплексное понимание ситуации и устранение узких мест
- C. Низкая цена проведения мероприятий
- D. Простота осуществления процедуры

38. Что определяет уровень зрелости бизнес-процесса?

- A. Размер заработной платы сотрудников
- B. Количество выпущенной продукции
- C. Надежность и предсказуемость результата процесса
- D. Объем закупленного сырья

39. Основными источниками первичной информации для диагностики являются...

- A. Общеизвестные научные публикации
- B. Интернет-ресурсы и социальные сети
- C. Первичная документация и отчёты компании
- D. Личное мнение сотрудников

40. Какие выводы делает компания после завершения диагностики?

- A. Определённые решения о покупке нового оборудования
- B. Мероприятия по улучшению текущего состояния и развитию организации
- C. Увольнения сотрудников
- D. Решение о смене генерального директора

41. Систему, в которой реализуются функции управления, обычно называют:

- A. системой обработки данных
- B. системой налогообложения
- C. системой ценообразования
- D. системой исследования
- E. системой управления

42. Центральное место в разработке и принятии решений управляющей подсистемы занимает:

- A. распознавание и формулирование проблемы
- B. определение последствий
- C. разделение труда
- D. профессионализм
- E. определение рисков

43. Особым научным феноменом, обладающим специфическими свойствами, отличающими его от других типов и форм научного познания, называют:

- A. анализ информации
- B. системные исследования
- C. процесс получения опыта
- D. риск руководителя
- E. результат деятельности организации

44. С помощью чего задается структуризация исследования в системном анализе?

- A. иерархии целей
- B. прогнозирования
- C. мотивации
- D. реализации
- E. повышения качества

45. Главной задачей системного анализа является:

A. смена тенденций изменения показателя, а также значение показателя в характерных точках

B. определение нелинейных изменений значения показателя на участках кривой между соседними характерными точками

C. «вскрытие» проблемы, стоящей перед организацией, поиск альтернатив решения этой проблемы, разработка программ мероприятий и организация более совершенного процесса, переводящего системный объект в новое состояние

D. обработка результатов экспертных оценок и определение результирующей коллективной экспертной оценки

E. наличие комплекса критериев, шкал и коэффициентов, позволяющих оценить сравнительную важность различных целей, а значит и

соответствующих им критериев

46. С помощью чего задается структуризация исследования в системном анализе?

- А. иерархии целей
- В. прогнозирования
- С. мотивации
- Д. реализации
- Е. повышения качества

47. Оценочная система включает четыре составляющие. В ответ запишите неверный вариант ответа:

- А. мероприятия по распознаванию рисков
- В. перечень критериев, характеризующих объект управления
- С. оценку сравнительной важности критериев
- Д. шкалы для оценки проектов по критериям
- Е. принципы выбора

48. Какой метод получения количественных оценок используется как в случае, когда надо определить значение показателя, измеряемого количественно, так и в случае, когда надо оценить степень сравнительной предпочтительности различных объектов?

- А. метод средней точки
- В. метод Черчмена-Акоффа
- С. метод лотереи
- Д. метод градации шкал
- Е. непосредственная количественная оценка

49. При применении какого метода получения качественных оценок эксперту последовательно предлагаются пары альтернативных вариантов, для которых он должен указать более предпочтительный?

- А. множественные сравнения
- В. экспертная классификация
- С. ранжирование альтернативных вариантов
- Д. метод парных сравнений
- Е. дискретные экспертные кривые

50. При применении какого метода получения качественных оценок эксперту последовательно предлагаются тройки, четверки, и более крупные группы альтернатив?

- А. экспертная классификация
- В. ранжирование альтернативных вариантов
- С. метод парных сравнений
- Д. дискретные экспертные кривые
- Е. множественные сравнения

51. Суть какой шкалы заключается в разбиении оцениваемых альтернатив на классы по определенному признаку?

- А.шкала разностей
- В.порядковая шкала
- С.шкала интервалов
- Д.вербально-числовая
- Е. номинальная шкала

52. В какой шкале при переходе от одной системы измерений к другой отношения числовых значений оцениваемых альтернатив не сохраняются, однако сохраняется отношение разностей числовых оценок?

- А.шкала разностей
- В.номинальная
- С.шкала интервалов
- Д.порядковая
- Е. вербально-числовая

53. Метод Дельфи разработал(и) и впервые применил(и):

- А.О.Хелмер и Т.Гордон
- В.М. Мескон
- С.Д. Мак-Грегор
- Д.Р. Лайкерт
- Е. А. Файоль

54. Коэффициент вариации (V), применяющийся для оценки степени согласованности мнений экспертов, не должен превышать:

- А.23%
- В.20%
- С.33%
- Д.43%
- Е. 50%

55. Метод «мозговой атаки» («мозгового штурма») был предложил американский ученый:

- А.И. Блауберг
- В.А. Файоль
- С.Д. Мак-Грегор
- Д.А.Осборн
- Е. М. Мескон

56. Сущность экспертных методов заключается в

А.построении рациональной процедуры интуитивно-логического мышления человека в сочетании с количественными методами обработки и анализа полученных результатов

В.количественной оценке сравнительной предпочтительности

альтернативных вариантов

С.определении значения показателя, измеряемого количественно, и в случае, когда надо оценить степень сравнительной предпочтительности различных объектов

Д.использовании коллективного экспертного ранжирования

Е.оценивании объектов с помощью шкал

57. К этапам процесса «мозговой атаки» не относится:

А.формирование группы экспертов

В.экспертный прогноз

С.генерация идей

Д.систематизация идей

Е.составление проблемной записки

58. Метод "Дельфи" нецелесообразно применять в таких случаях, когда

А.имеющиеся в распоряжении или доступные данные непригодны для анализа существующей проблемы

В.необходимо предвидеть потенциальную опасность, с которой сопряжены варианты управленческих воздействий и неблагоприятное развитие событий

С.в распоряжении нет нужных данных

Д.нет достаточного времени для сбора данных

Е.процесс получения и анализа необходимых данных слишком дорог

59. К недостаткам метода Дельфи относится

А.исключение прямых дебатов экспертов

В.необходимость поиска оптимума между четкостью и лаконичностью поставленных вопросов

С.пересмотр и возможность изменения прежних оценок на основе выяснения соображений каждого из экспертов

Д.стимулирование опрашиваемых к учету факторов, которые они на первых порах склонны были опустить как незначительные.

Е.возможность экспертов периодически взвешивать свои суждения с учетом ответов доводов коллег

60. В методе поэтапного сравнения варианты решений

А.невзаимоисключающиеся

В.взаимоисключающиеся

С.взаимодополняемые

Д.В и С

Е. А и С

61. Отношение ИС к среднему СИ для матрицы суждений того же порядка называется

А.отношением согласованности

- В. медианой
- С. весовой коэффициент факторов описываемой альтернативы
- Д. порог несогласованности суждений
- Е. отклонение от согласованности

62. Кривая безразличия – это:

- А. диаграмма, построенная в полярных координатах
- В. прямоугольная таблица, на пересечении строчек и столбцов которой указываются затраты в денежном выражении по каждому из системных элементов (строки матрицы) и по категориям или элементам затрат (столбцы матрицы)
- С. область, которую составляет совокупность вариантов, равноценных по эффективности, но различных с точки зрения комбинации факторов, влияющих на эффективность
- Д. двухмерное пространство показателей
- Е. график

63. Полигон – это

- А. диаграмма, построенная в полярных координатах
- В. прямоугольная таблица, на пересечении строчек и столбцов которой указываются затраты в денежном выражении по каждому из системных элементов (строки матрицы) и по категориям или элементам затрат (столбцы матрицы)
- С. область, которую составляет совокупность вариантов, равноценных по эффективности, но различных с точки зрения комбинации факторов, влияющих на эффективность
- Д. двухмерное пространство показателей
- Е. график

64. Матрица стоимости это

- А. диаграмма, построенная в полярных координатах
- В. прямоугольная таблица, на пересечении строчек и столбцов которой указываются затраты в денежном выражении по каждому из системных элементов (строки матрицы) и по категориям или элементам затрат (столбцы матрицы)
- С. область, которую составляет совокупность вариантов, равноценных по эффективности, но различных с точки зрения комбинации факторов, влияющих на эффективность
- Д. двухмерное пространство показателей
- Е. график

65. В каком методе для выбора управленческого решения используется изображение?

- А. метод Черчмена-Акоффа
- В. графоаналитический метод

- С. метод Дельфи
- Д. метод анализа иерархий
- Е. метод «стоимость-эффективность», «стоимость-выгода»

66. Кто несет основную ответственность за исполнение решений верхнего уровня?

- А. Линейные руководители
- В. Исполнители первого уровня
- С. Руководители среднего звена
- Д. Высшее руководство

67. Какая форма контроля обеспечивает постоянный сбор данных о выполнении заданий?

- А. Периодический контроль
- В. Непрерывный контроль
- С. Однократный контроль
- Д. Выборочный контроль

68. Ответственность руководителя за принятые решения проявляется в...

- А. Невозможности привлечь сотрудника к работе сверхурочно
- В. Необходимости личного участия в каждом рабочем процессе
- С. Обязанности отвечать за возможные негативные последствия своего решения
- Д. Полномочиях изменять штатное расписание без согласования

69. Для чего необходим контроль исполнения организационно-управленческих решений?

- А. Чтобы повысить заработную плату руководителям
- В. Для отслеживания достижения целей и предотвращения негативных последствий
- С. Чтобы снизить расходы на оплату труда
- Д. Для упрощения бухгалтерского учета

70. Что является основой для успешной реализации решений?

- А. Высокий уровень стресса у сотрудников
- В. Отсутствие коммуникаций между отделами
- С. Четко сформулированные планы и инструкции
- Д. Постоянные изменения правил игры

71. Ответственность исполнителя возникает вследствие...

- А. Самостоятельного назначения себе обязанностей
- В. Поручения сверху и возложенных обязательств
- С. Желания продемонстрировать независимость
- Д. Безразличия к результатам своей работы

72. Какой вид контроля позволяет оценивать промежуточные результаты?

- A. Предварительный контроль
- B. Промежуточный контроль
- C. Заключительный контроль
- D. Постконтроль

73. Каким документом фиксируется передача исполнителю конкретной задачи?

- A. Трудовым договором
- B. Должностной инструкцией
- C. Приказом или заданием
- D. Профилем компетенций

74. Какие задачи решает предварительный контроль?

- A. Определение конечных результатов работы
- B. Проверка наличия необходимых ресурсов и готовности к началу работ
- C. Фиксация факта окончания проекта
- D. Оформление документации по итогам проекта

75. Кто осуществляет непрерывный контроль в большинстве случаев?

- A. Только высшее руководство
- B. Отдел внутреннего аудита
- C. Менеджеры низшего и среднего звена
- D. Консультанты и эксперты извне

76. Какие средства помогают осуществлять эффективный контроль?

- A. Физическая проверка каждой единицы товара вручную
- B. Использование автоматизированных систем и программного обеспечения
- C. Повышение заработной платы сотрудникам
- D. Частый перерыв в течение рабочего дня

77. Какую форму контроля чаще всего применяют для фиксирования итогов выполненных работ?

- A. Контроль качества продукции
- B. Приемочная комиссия или акт сдачи-приема работ
- C. Опрос сотрудников анонимно
- D. Открытые собрания коллектива

78. Если сотрудник систематически нарушает сроки выполнения задач, кто несёт ответственность за отсутствие должного контроля?

- A. Сотрудник лично
- B. Его коллега

- C. Начальник подразделения
- D. Генеральный директор

79. Основное назначение выборочного контроля состоит в...

- A. Подробном изучении всей совокупности объектов
- B. Изучении случайной части объектов для оценки общей массы
- C. Контроле исключительно качества продукции
- D. Всестороннем анализе экономической деятельности компании

80. Контроль исполнения организуется в зависимости от...

- A. Времени суток
- B. Типа принимаемого решения и особенностей деятельности организации
- C. Личных симпатий руководителя
- D. Цвета логотипа компании

81. Что включается в содержание системы контроля?

- A. Цели и критерии контроля, субъекты и объекты контроля, методы и процедуры
- B. Оплата счетов поставщиков
- C. Организация корпоративного отдыха
- D. Разработка миссии компании

82. В каких случаях применяется приемочный контроль?

- A. После завершения отдельных этапов или полного выполнения задания
- B. До начала любых работ
- C. Во время отпусков сотрудников
- D. При наличии личных претензий руководителя к сотруднику

83. Какими методами осуществляется внутренний контроль в организации?

- A. Через полицию и прокуратуру
- B. Путем проведения аудиторских проверок и ревизий
- C. Только средствами внешнего наблюдения
- D. Используя соцсети и СМИ

84. За невыполнение поставленной задачи какой ответственностью подвергается работник?

- A. Административной, дисциплинарной, материальной
- B. Морским правом
- C. Уголовной автоматически
- D. Никакой ответственности

85. Какая мера наказания предусмотрена трудовым кодексом РФ за нарушение трудовой дисциплины?

- A. Депортация работника
- B. Дисциплинарное взыскание (замечание, выговор, увольнение)
- C. Бесконечное увеличение нагрузки
- D. Исключительно моральная компенсация

86. К какому виду контроля относится проверка соблюдения установленных норм и правил охраны труда?

- A. Экологический контроль
- B. Санитарно-эпидемиологический контроль
- C. Техногенный контроль
- D. Нормативно-правовой контроль

87. Что такое контроль по конечному результату?

- A. Проверка самого начала работы
- B. Оценка полученных результатов после завершения этапа или всей работы
- C. Незамедлительное вмешательство в рабочий процесс
- D. Общий осмотр помещений организации

Вопросы в открытой форме:

88. _____ - творческий акт субъекта управления (индивидуальное или групповое), определяющий программу деятельности коллектива по эффективному разрешению сложившейся проблемы, на основе знаний объективных законов функционирования управляемой системы и анализа информации о её состоянии

89. _____ - это выбор альтернативы, осуществляемый лицом, принимающим решение (ЛПР), в рамках его должностных полномочий и компетенций, направленный на достижение целей организации.

90. _____ - это выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен. Лицо, принимающее решение, не занимается при этом сознательным взвешиванием «за» и «против» по каждой альтернативе и не нуждается даже в понимании ситуации.

91. Исследованием, цель которого помочь руководителю, принимающему решение, в выборе курса действий путём систематического изучения его действительных целей, количественного сравнения затрат, эффективности и риска, называют _____.

92. _____ - это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом. Руководитель использует знание о том, что случалось в сходных ситуациях ранее, чтобы спрогнозировать результат альтернативных вариантов выбора в существующей ситуации.

93. _____ – это степень соответствия управленческих решений внутренним требованиям организации.

94. _____ - функция системы, ориентированная либо на сохранение ее основного качества (то есть совокупности свойств, потеря которых влечет разрушение системы) в условиях разрушения среды, либо на выполнение некоторой программы, обеспечивающей устойчивое функционирование, достижение определенной цели

95. _____ - это реальное противоречие, требующее своего разрешения.

96. _____ - это исследование, цель которого помочь руководителю, принимающему решение, в выборе курса действий путем систематического изучения его действительных целей, количественного сравнения (там, где возможно) затрат, эффективности и риска, которые связаны с каждой из альтернатив политики или стратегии достижения целей, а также путем формулировки дополнительных альтернатив, если это признается желательным

97. _____ - расположение частей или элементов целого в порядке от высшего к низшему.

98. _____ подразумевают совокупность приемов мышления, способов, позволяющих на основе анализа информации о прогнозном объекте вынести относительно достоверное суждение о будущем развитии объекта

Вопросы на установление правильной последовательности:

99. Укажите последовательность этапов управленческого цикла в процессном подходе

- a) Получение и анализ информации о состоянии объекта
- b) Определение условий и выработка решений
- c) Выдача управляющей команды
- d) Реализация решений и изменение объекта

100. Укажите последовательность этапов процесса подготовки, принятия и реализации решения:

- a) Выявление и анализ проблемной ситуации
- b) Формирование целей.
- c) Выявление полного перечня альтернатив.
- d) Выбор допустимых вариантов.
- e) Предварительный выбор лучшей альтернативы. Производится деталь
- f) Оценка альтернатив со стороны ЛПП.
- g) Экспериментальная проверка альтернатив.
- h) Выбор решения.
- i) Определение этапов, сроков и исполнителей принятого решения.
- j) Обеспечение работ по выполнению решения.
- k) Выполнение решения.

101. Укажите последовательность основных этапов процесса анализа проблемы:

- а) перечисление и рассмотрение этапов плана и выявление критических моментов;
- б) краткое изложение плана, включая описание желательного конечного результата ;
- с) выработка предупредительных или содействующих мероприятий ;
- д) выработка подстраховывающих мероприятий ;
- е) определение наиболее вероятных причин основных потенциальных проблем и возможностей ;
- ф) предусмотрение условий для введения в действие подстраховывающих мероприятий ;
- г) выявление потенциальных проблем и возможностей .

Вопросы на установление соответствия:

102. Соотнесите понятия и их содержание:

а) Процессный подход.	а) управление рассматривается как серия взаимосвязанных непрерывных действий, направленных на достижение поставленных целей с помощью других. Действия, составляющие процесс управления, называются управленческими функциями.
б) Количественный подход	б) сущность этого подхода заключается в переходе от качественных к количественным оценкам при помощи математических, статистических методов, экспертных оценок. Особое внимание уделяется моделированию процесса управления.
с) Системный подход.	с) организация, состоящая более чем из одного участника, рассматривается как система. Под системой понимается некая целостность, состоящая из взаимосвязанных частей, которые вносят свой вклад в характеристики целого для достижения общей цели. Считается, что организация имеет такие составляющие части, как структура, задачи, технологии, люди, цели.
д) Ситуационный подход	д) Этот подход рассматривает процесс управления как последовательность УР в конкретных ситуациях. Ситуации, в которых надо принимать управленческие решения, достаточно разнообразны, и руководитель должен найти и принять эффективное решение в каждой из ситуаций, с которой приходится ему и организации, которой он руководит, сталкиваться.

103. Соотнесите название и содержание решения:

Экономическая сущность	а) на разработку и реализацию любого из них требуются финансовые, материальные и другие затраты. Поэтому каждое решение имеет реальную стоимость. Реализация эффективного управленческого решения должна принести организации прямой или косвенный доход.
Организационное содержание	б) позволяет создать в организации четко определенную и закреплённую систему прав, обязанностей, полномочий и ответственности работников и отдельных служб по выполнению отдельных операций, работ, этапов разработки и реализации решений.
Правовая сущность	с) состоит в точном соблюдении российских законодательных актов, уставных и других документов самой организации.
Технологическая сущность	д) проявляется в возможности обеспечения персонала необходимыми техническими, информационными средствами и ресурсами для разработки и реализации решений.
Социальная сущность	е) заложена в механизме управления персоналом, который включает рычаги воздействия на человека для согласования его деятельности в коллективе.

104. Соотнесите признак классификации и виды решений:

Признак классификации	Виды решений
а) Субъект управления	Решения единоначальник Коллегиального органа Коллективные решения
б) Форма принятия	Индивидуальные Групповые Организационные Межорганизационные
с) Объект управления	Общие Частные Локальные
д) Продолжительность достижения цели	Оперативные Тактические Стратегические
е) Содержание решения	Качественные

	Количественные
f) Условия принятия	Определенность Риск Неопределенность
g) Характер используемой информации	Детерминированные Вероятностные
h) Сфера действия	Политические Экономические Социальные Организационные Технические Технологические Комплексные
i) Степень жесткости	Жесткие Ориентирующие Гибкие Нормативные
j) Способ фиксации решения	Документированные (письменные) Устные

105. Соотнесите этапы системного анализа сложной проблемы и их содержание

Этап	Содержание этапа
a) Формулирование проблемы	1. Определяется цель организации. Если цель известным арсеналом средств достичь нельзя, то констатируется наличие проблемной ситуации. Дается название проблемы.
b) Структуризация исследования	2. Определяется взаимосвязанная совокупность вопросов, подлежащих последующему исследованию - разработка дерева целей (целеполагание)
c) Разработка моделей объекта управления	3. Выявляются связи между объектами системы, создаются статистические или функциональные модели объекта управления
d) Прогнозирование будущих состояний объекта управления	4. Разрабатываются прогнозные оценки развития, результаты сравниваются с целевыми показателями
e) Диагностирование проблемы и формулирование альтернатив	5. Выявляются резервы и формулируются альтернативы достижения главной цели.
f) Отбор альтернатив	6. Разрабатываются критерии и выбирается одна (максимум две) наиболее выгодная альтернатива. Для любой рациональной альтернативы разрабатывается программа мероприятий.
g) Реализация программы мероприятий	7. Процесс совершенствования системы функционирования и развития

106. Соотнесите свойства критериев, предназначенных для оценки целей принятия решений, и их содержание:

Свойство	Содержание
a) Полнота	1. Критерии, входящие в набор, должны обеспечивать адекватную оценку объекта экспертизы, либо оценку степени достижения цели, стоящей перед ЛПР, если набор критериев предназначен для этого. Иными словами, в наборе должны быть представлены критерии, характеризующие все основные аспекты оценки объекта экспертизы либо степени достижения стоящей перед ЛПР цели.
b) Действенность (операционность)	2. Поскольку критерии предназначены для оценок объектов при принятии решений, они должны однозначно пониматься как экспертами, так и ЛПР и способствовать выработке и принятию эффективных решений
c) Разложимость.	3. Принцип отражает тот факт, что эксперту либо ЛПР удобнее работать с небольшим числом критериев. Если анализируемая ситуация такова, что она должна оцениваться с помощью многих критериев, целесообразно разбить их на мелкие группы для удобства одновременной работы с ними.
d) Неизбыточность.	4. Критерии должны быть достаточны, чтобы избежать дублирования при оценке анализируемой ситуации.
e) Минимальная размерность	5. Этот принцип также направлен на то, чтобы процедура многокритериального оценивания не была громоздкой. В набор критериев для оценки анализируемой ситуации целесообразно включать лишь те, без которых оценка невозможна.

Критерии оценивания результатов тестирования:

Каждый вопрос (задание) в тестовой форме оценивается по дихотомической шкале: выполнено – **2 балла**, не выполнено – **0 баллов**.

.2 КОМПЕТЕНТНОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЕ ЗАДАЧИ

Компетентностно-ориентированная задача № 1

В компании за последний квартал наблюдается снижение продаж на 15%. Необходимо определить причины. Вопрос: Какие конкретные показатели (например, рыночная доля, уровень конкуренции, отзывы клиентов) вы проанализируете, чтобы точно определить причины снижения продаж? Ответ обоснуйте. Приведите пример.

Компетентностно-ориентированная задача № 2

Компания планирует расширить свою деятельность на новый регион. Вопрос: Какие конкретные показатели (например, объем рынка, конкуренция, покупательская способность) вы возьмете за основу для постановки целей по расширению? Ответ обоснуйте. Приведите пример.

Компетентностно-ориентированная задача № 3

В организации необходимо снизить операционные издержки на 10% без потери качества. Вопрос: Какие три конкретных варианта сокращения затрат вы предложите, и как оцените их преимущества и риски? Ответ обоснуйте. Приведите пример.

Компетентностно-ориентированная задача № 4

В компании рассматривают внедрение системы автоматизации для отдела продаж. Вопрос: Какие конкретные риски (например, сбои в работе, сопротивление сотрудников) вы выделите и как планируете их минимизировать? Ответ обоснуйте. Приведите пример.

Компетентностно-ориентированная задача № 5

В компании рассматривают два варианта автоматизации: покупка готового решения или разработка собственного. Вопрос: Какие конкретные критерии (например, стоимость, сроки, адаптация под бизнес-процессы) вы используете для выбора варианта? Ответ обоснуйте. Приведите пример.

Компетентностно-ориентированная задача № 6

Компания запускает новый продукт на рынок. Вопрос: Какие конкретные этапы (например, разработка, тестирование, маркетинг, запуск) и ресурсы (финансовые, человеческие) вы планируете для успешной реализации? Ответ обоснуйте. Приведите пример.

Компетентностно-ориентированная задача № 7

В компании рассматривают внедрена новая система мотивации сотрудников. Вопрос: Какие конкретные показатели (например, рост производительности, уровень текучести) вы будете отслеживать в течение первых 6 месяцев? Ответ обоснуйте. Приведите пример.

Компетентностно-ориентированная задача № 8

В компании планируется изменение политики по работе с клиентами. Вопрос: Какие конкретные методы коммуникации (например, собрания, рассылки, личные встречи) вы используете для информирования и получения обратной связи? Ответ обоснуйте. Приведите пример.

Компетентностно-ориентированная задача № 9

В отделе возник конфликт между двумя менеджерами по поводу распределения ресурсов. Вопрос: Какие конкретные шаги (например, личные беседы, медиация, пересмотр задач) вы предпримете для разрешения конфликта? Ответ обоснуйте. Приведите пример.

Компетентностно-ориентированная задача № 10

Внедрение системы автоматической генерации отчетов. Вопрос: Какие конкретные барьеры (например, сопротивление, технические сложности) могут возникнуть и как вы их преодолеете? Ответ обоснуйте. Приведите пример.

Компетентностно-ориентированная задача № 11

В организации планируется крупная реорганизация. Вопрос: Какие конкретные признаки (например, уровень доверия, открытость к нововведениям) вы будете анализировать для оценки готовности к изменениям? Ответ обоснуйте. Приведите пример.

Компетентностно-ориентированная задача № 12

В компании меняется организационная структура. Вопрос: Какие конкретные этапы (например, информирование, обучение, поддержка) вы выделите в процессе управления изменениями? Ответ обоснуйте. Приведите пример.

Компетентностно-ориентированная задача № 13

В отделе наблюдается снижение мотивации сотрудников. Вопрос: Какие конкретные инструменты мотивации (например, премии, развитие карьеры, признание) вы примените? Ответ обоснуйте. Приведите пример.

Компетентностно-ориентированная задача № 14

Компания готовится к запуску инновационного продукта. Вопрос: Какие конкретные параметры (например, цены, маркетинговые стратегии, уникальные преимущества) вы сравните у конкурентов? Ответ обоснуйте. Приведите пример.

Компетентностно-ориентированная задача № 15

Разработка бизнес-плана для сервиса по доставке еды. Вопрос: Какие конкретные разделы (например, маркетинг, финансы, операционная деятельность) вы включите и почему? Ответ обоснуйте. Приведите пример.

Компетентностно-ориентированная задача № 16

В компании внедряют систему CRM. Вопрос: Какие конкретные показатели (например, увеличение продаж, сокращение времени обработки клиента) вы будете использовать для оценки эффективности? Ответ обоснуйте. Приведите пример.

Компетентностно-ориентированная задача № 17

Проект по оптимизации логистических цепочек. Вопрос: Какие конкретные инструменты (например, Gantt-диаграммы, метод критического пути) вы примените для планирования и контроля? Ответ обоснуйте. Приведите пример.

Компетентностно-ориентированная задача № 18

В компании внедрена новая система отчетности по проектам. Вопрос: Какие конкретные показатели (например, сроки, бюджет, качество) должны входить в отчеты? Ответ обоснуйте. Приведите пример.

Компетентностно-ориентированная задача № 19

В организации необходимо повысить квалификацию сотрудников отдела продаж. Вопрос: Какие конкретные методы обучения (например, тренинги, наставничество, онлайн-курсы) вы выберете и почему? Ответ обоснуйте. Приведите пример.

Компетентностно-ориентированная задача № 20

Руководство рассматривает возможность использования данных клиентов для маркетинга без их согласия. Вопрос: Какие конкретные этические принципы и нормативы вы будете учитывать при принятии решения? Ответ обоснуйте. Приведите пример.

Шкала оценивания: 6 балльная

Критерии оценивания:

6-5 баллов выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует глубокое понимание обучающимся предложенной проблемы и разностороннее ее рассмотрение; свободно конструируемая работа представляет собой логичное, ясное и при этом краткое, точное описание хода решения задачи (последовательности (или выполнения) необходимых трудовых действий) и формулировку доказанного, правильного вывода (ответа); при этом обучающимся предложено несколько вариантов решения или оригинальное, нестандартное решение (или наиболее эффективное, или наиболее рациональное, или оптимальное, или единственно правильное решение); задача решена в установленное преподавателем время или с опережением времени.

4-3 балла выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует понимание обучающимся предложенной проблемы; задача

решена типовым способом в установленное преподавателем время; имеют место общие фразы и (или) несущественные недочеты в описании хода решения и (или) вывода (ответа).

2-1 балла выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует поверхностное понимание обучающимся предложенной проблемы; осуществлена попытка шаблонного решения задачи, но при ее решении допущены ошибки и (или) превышено установленное преподавателем время.

0 баллов выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует непонимание обучающимся предложенной проблемы, и (или) значительное место занимают общие фразы и голословные рассуждения, и (или) задача не решена.

В соответствии с действующей в университете балльно-рейтинговой системой оценивание результатов промежуточной аттестации обучающихся осуществляется в рамках 100-балльной шкалы, при этом максимальный балл по промежуточной аттестации обучающихся по очной форме обучения составляет 36 баллов, по очно-заочной и заочной формам обучения – 60 баллов.

Общий балл по промежуточной аттестации суммируется с баллами, полученными обучающимся по результатам текущего контроля успеваемости в течение семестра; сумма баллов переводится в оценку по дихотомической шкале следующим образом:

Соответствие 100-балльной и 5-ти балльной шкал:

<i>Сумма баллов по 100-балльной шкале</i>	<i>Оценка по 5-балльной шкале</i>
	отлично
	хорошо
	удовлетворительно
49 и менее	неудовлетворительно