

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ЛУГАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ ВЛАДИМИРА ДАЛЯ»

Институт управления и государственной службы
Кафедра менеджмента и экономической безопасности



ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
по учебной дисциплине
Технология принятия управленческих решений в образовательном
учреждении
(наименование учебной дисциплины, практики)
38.04. 02 Менеджмент
(код и наименование направления подготовки (специальности))
«Управление образовательным учреждением»
(наименование профиля подготовки (специальности, магистерской программы); при отсутствии ставится прочерк)

Разработчик:

канд. экон. наук, доцент

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "В. Бессмертная". Below the signature is the word "(подпись)" in parentheses.

В Бессмертная

ФОС рассмотрен и одобрен на заседании кафедры менеджмента и экономической безопасности от « 05 » февраля 2025 г., протокол № 7

Заведующий кафедрой
менеджмента и экономической
безопасности

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Н. Тисунова". Below the signature is the word "(подпись)" in parentheses.

Н. Тисунова

Луганск 2025 г.

**Комплект оценочных материалов по дисциплине
«Технология принятия управленческих решений в образовательной
организации»**

Задания закрытого типа

Задания закрытого типа на выбор правильного ответа

1. Выберите один правильный ответ

Для принятия управленческих решений необходимы следующие основные предпосылки:

- А) возможность выбора единого действия из ряда альтернатив
- Б) наличие цели
- В) все ответы верны

Правильный ответ: В

Компетенции (индикаторы): УК-1 (УК-1.1)

2. Выберите один правильный ответ

Технологии принятия управленческих решений включают:

- А) методы и средства сбора и обработки информации и приемы эффективного воздействия на персонал
- Б) методы и средства сбора и обработки информации, приемы эффективного воздействия на персонал, принципы, законы и закономерности организации и управления и системы контроля
- В) принципы, законы и закономерности организации и управления и системы контроля
- Г) факторы внешней/внутренней среды, способы и условия использования активных средств, критерии сравнения и выбора вариантов решения и компоненты логико-методологической рациональности

Правильный ответ: Б

Компетенции (индикаторы): УК-1 (УК-1.1)

3. Выберите один правильный ответ

К этапам процесса принятия управленческого решения относятся:

- А) анализ ситуации
- Б) идентификация проблемы
- В) разработка альтернатив решения проблемы
- Г) все ответы верны

Правильный ответ: Г

Компетенции (индикаторы): УК-1 (УК-1.1, УК-1.2)

4. Выберите один правильный ответ

Для чего необходим контроль в процессе принятия управленческого решения?

- А) для определения достоинств и недостатков каждой альтернативы

- Б) для измерения и оценки последствий решения или сопоставления фактических результатов с теми, которые руководитель надеялся получить
В) для сравнения альтернатив принятия решения и выбор наилучшей

Правильный ответ: Б

Компетенции (индикаторы): УК-1 (УК-1.1, УК-1.2)

5. Выберите один правильный ответ

Что отражает показатель эффективности операции?

- А) показатель того, насколько результат операции соответствует ее целям;
Б) оценка прибыли, полученной в результате операции;
В) показатель управляемости операции;
Г) показатель устойчивости сбережений

Правильный ответ: А

Компетенции (индикаторы): УК-1 (УК-1.2)

6. Выберите один правильный ответ

Предметом риска при принятии решений являются ресурсы:

- А) материальные, финансовые, информационные, интеллектуальные или недополученные доходы, трудовые
Б) материальные, финансовые, интеллектуальные или недополученные
В) материальные, информационные, интеллектуальные доходы, трудовые
Г) только материальные ресурсы

Правильный ответ: А

Компетенции (индикаторы): УК-1 (УК-1.2)

7. Выберите один правильный ответ

Модель принятия решений Врума - Йеттона:

- А) помогает руководителю найти возможные альтернативы решения возникшей проблемы
Б) помогает руководителю обосновать принятое решение
В) позволяет выбрать метод разработки решения
Г) дает возможность определить роль подчиненных в процессе принятия решения

Правильный ответ: А

Компетенции (индикаторы): ПК-1 (ПК-1.1)

8. Выберите один правильный ответ

Управление рисками включает следующие направления деятельности:

- А) анализ и оценку степени риска
Б) разработку мероприятий по предупреждению, минимизации и страхованию риска
В) антикризисное управление, заключающееся в разработке мероприятий по ликвидации последствий возникающих убытков
Г) все варианты верны

Правильный ответ: Г

Компетенции (индикаторы): ПК-1 (ПК-1.1)

9. *Выберите один правильный ответ*

Неформальные методы принятия управленческих решений основываются на:

- А) аналитических способностях лиц, принимающих управленческие решения
- Б) системе менеджмента организации
- В) знаниях и опыте руководителя
- Г) все варианты верны

Правильный ответ: А

Компетенции (индикаторы): ПК-1 (ПК-1.1)

10. *Выберите один правильный ответ*

Выберите критерий, который предполагает, что из всех возможных вариантов «матрицы решений» выбирается та альтернатива, которая из всех самых неблагоприятных ситуаций развития события (минимизирующих значение эффективности) имеет наибольшее из минимальных значений (т.е. значение эффективности, лучшее из всех худших или максимальное из всех минимальных)

- а) критерий «максимакса»
- б) критерий Гурвица
- в) критерий Вальда
- г) критерий Сэвиджа

Правильный ответ: В

Компетенции (индикаторы): ПК-1 (ПК-1.1)

Задания закрытого типа на установление соответствия

1. *Установите соответствие предложенной характеристики методов ситуационного анализа их термину.*

Характеристика	Методы ситуационного анализа
1) Пошаговый разбор ситуаций. Применяется для анализа управленческих ситуаций. Отличается простотой и эффективностью	А) «Мозговая атака»
2) Установление влияющих факторов путем индивидуальной работы специалистов. Применяется не только для установления влияющих факторов, но и для решения других задач ситуационного анализа	Б) Кейс-метод
3) Анализ ситуации путем генерации идей, их обсуждения, оценки и выработки коллективной точки зрения. Применяется для обсуждения возникшей проблемы и установления основных	В) Факторный анализ

факторов, определяющих ее дальнейшее развитие

- 4) Получение аналитической зависимости, отражающей степень влияния факторов и изменения их значений на плановые или фактические показатели, характеризующие ситуацию

Г) Двухтуровое анкетирование

Правильный ответ: 1-Б, 2-Г, 3-А, 4-В

Компетенции (индикаторы): УК-1 (УК-1.1, УК-1.2)

2. Установите соответствие предложенной характеристики методов моделирования их термину.

Характеристика	Методы моделирования
1) Определение времени размещения заказов на ресурсы и их количества, а также массы готовой продукции на складах	А) Модели теории игр
2) Оценка воздействия принимаемого решения на конкурентов	Б) Модели теории массового обслуживания
3) Создание модели и ее экспериментальное применение для определения изменений реальной ситуации	В) Модели управления запасами
4) Определение оптимального числа каналов обслуживания по отношению к потребности в них	Г) Имитационное моделирование

Правильный ответ: 1-В, 2-А, 3-Г, 4-Б

Компетенции (индикаторы): УК-1 (УК-1.1, УК-1.2)

3. Установите соответствие предложенной характеристики методов применяемые на этапе определения альтернатив их термину

Характеристика	Методы применяемые на этапе определения альтернатив
1) Выявление новых идей. Применяются для генерации альтернатив решений в условиях поиска модификаций известных систем	А) Морфологический анализ
2) Выбор и изучение поля возможных решений с помощью матрицы. Применяется для систематизации имеющегося материала и определения отправных пунктов дальнейшего исследования	Б) Метод ассоциаций и аналогий

- | | |
|---|----------------------------|
| 3) Получение новых решений путем составления комбинаций элементов морфологической модели (матрицы) | В) Метод «матриц открытия» |
| 4) Поиск нужного решения благодаря преодолению психологической инерции, состоящей в стремлении решить проблему традиционным путем. Применяется для активизации творчества | Г) Синектика |

Правильный ответ: 1-Б, 2-В, 3-А, 4-Г

Компетенции (индикаторы): УК-1 (УК-1.1, УК-1.2)

4. Установите соответствие предложенной характеристики методов применяемые на этапе реализации решения и оценки результата их термину:

- | Характеристика | Методы применяемые на этапе реализации решения и оценки результата |
|--|--|
| 1) Выявление зон дисбаланса между функциями объекта и затратами на них. Применяется для выбора решений и оптимизации затрат на исполнение функций объекта без ущерба их качеству | А) Метод цепных подстановок |
| 2) Определение иерархии причин и следствий до той точки, в которой можно предпринять действие, устраняющее проблему | Б) Причинно-следственный анализ. |
| 3) Последовательная замена плановых величин одного из факторов для определения степени его влияния на функцию | В) Функционально-стоимостный анализ |

Правильный ответ: 1-В, 2-Б, 3-А

Компетенции (индикаторы): УК-1 (УК-1.1, УК-1.2)

5. Установите соответствие предложенной характеристики аксиомы теории ожидаемой полезности с их названием:

- | Характеристика | Названия аксиом теории ожидаемой полезности |
|--|---|
| 1) Утверждает, что если индивид предпочитает альтернативу А альтернативе В, и В предпочтительнее С, то он также предпочтет А альтернативе С | А) Аксиома полноты |
| 2) Малые изменения в вероятностях или выигрышах должны приводить к малым изменениям в предпочтениях индивида, иными словами, если две альтернативы очень близки по характеристикам, то индивид должен иметь непрерывные предпочтения | Б) Аксиома рефлексивности |

между ними

- | | |
|---|---------------------------|
| 3) Предполагает, что индивид может сравнивать и ранжировать любые два варианта, представленных перед ним | В) Аксиома транзитивности |
| 4) Утверждает, что индивид всегда предпочтет большую вероятность успеха или больший выигрыш, это означает, что увеличение вероятности успеха или выигрыша должно увеличивать ожидаемую полезность | Г) Аксиома непрерывности |
| 5) Подразумевает, что индивид всегда предпочтет себе самому несравнимые альтернативы, то есть, если альтернатива А не хуже альтернативы В, то индивид всегда будет выбирать А | Д) Аксиома монотонности |

Правильный ответ: 1-В, 2-Г, 3-А, 4-Д, 5-Б

Компетенции (индикаторы): ПК-1 (ПК-1.)

6. Установите соответствие предложенной характеристики базовых правил выбора при принятии решений в условиях неопределенности их названиям:

- | Характеристика | Базовые правила выбора |
|---|---|
| 1) Выбирается альтернатива с наивысшим минимальным ожидаемым выигрышем. Это правило ориентировано на минимизацию рисков и выбор альтернативы, которая обещает наилучший гарантированный результат | А) Максимакс (Maximax) |
| 2) Выбирается альтернатива, у которой наибольшая ожидаемая стоимость, рассчитанная как сумма произведений вероятности каждого исхода на его стоимость | Б) Максимин (Maximin) |
| 3) Правило выбора альтернативы, при котором выбирается альтернатива с наивысшим ожидаемым выигрышем | В) Ожидаемая стоимость (Expected Value) |
| | Г) Максимин-максимакс (Maximin-Maximax) |

Правильный ответ: 1-Б, 2-В, 3-А

Компетенции (индикаторы): ПК-1 (ПК-1.1)

7. Установите соответствие предложенной характеристики производных правил выбора при принятии решений в условиях неопределенности их названиям:

Характеристика	Типы инвесторов
----------------	-----------------

- | | |
|--|--|
| 1) Метод включает в себя расчет коэффициента риска для каждой альтернативы и выбор альтернативы с наименьшим коэффициентом риска. Коэффициент риска учитывает степень риска и вознаграждение | А) Максимин-максимакс (Maximin-Maximax) |
| 2) Комбинированное правило, при котором сначала выбирается альтернатива на основе правила Максимин, а затем из этой альтернативы выбирается та, которая максимизирует выигрыш согласно правилу Максимакс | Б) Максимакс-максимин (Maximax-Minimin) |
| 3) Сначала выбирается альтернатива на основе правила Максимакс, а затем из этой альтернативы выбирается та, которая минимизирует потери согласно правилу Максимин | В) Коэффициент использования риска (Coefficient of Risk) |
| | Г) Ожидаемая стоимость (Expected Value) |

Правильный ответ: 1-В, 2-А, 3-Б

Компетенции (индикаторы): ПК-1 (ПК-1.1)

8. Установите соответствие предложенной характеристики основ анализа стратегического поведения экономического субъекта их названиям:

- | Характеристика | Этапы анализа |
|--|--------------------------------------|
| 1) Цели и задачи должны отражать уровень, на который необходимо вывести деятельность по обслуживанию потребителей | А) Определение миссии предприятия. |
| 2) Исследование, позволяющее определить те внутренние возможности и потенциал, на которые может рассчитывать предприятие в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей | Б) Формулирование целей и задач. |
| 3) Установление смысла существующего предприятия, его предназначения, роли и места в рыночной экономике | В) Оценка и анализ внешней среды. |
| 4) Анализ включает изучение влияния на предприятие таких компонентов, как состояние экономики, правовое регулирование, политика, покупатели, поставщики | Г) Оценка и анализ внутренней среды. |

Правильный ответ: 1-Б, 2-Г, 3-А, 4-В

Компетенции (индикаторы): ПК-1 (ПК-1.1)

Задания закрытого типа на установление правильной последовательности

1. *Установите правильную последовательность стадий исследования риска:*

А) оценка конкретного вида риска с финансовых позиций, определяющая либо финансовую состоятельность проекта, либо его экономическую целесообразность

Б) выявление объективных и субъективных факторов, влияющих на конкретный вид риска

В) установка допустимого уровня риска и разработка мероприятий по снижению риска при принятии управленческого решения

Г) анализ выявленных факторов

Правильный ответ: Б, Г, А, В

Компетенции (индикаторы): УК-1 (УК-1.1, УК-1.2)

2. *Укажите последовательность этапов при принятии управленческого решения в общем случае:*

А) разработать список возможных альтернатив

Б) оценить альтернативы по выбранному критерию решения

В) спрогнозировать будущие условия, например, уровни спроса

Г) определить вероятность каждого условия

Правильный ответ: В, А, Г, Б

Компетенции (индикаторы): УК-1 (УК-1.1, УК-1.2)

3. *Укажите процедуру реализации составного критерия при нахождении оптимального решения:*

А) формализация требований к компенсации за риск

Б) блокировка альтернативных решений с недостаточной компенсацией риска

В) блокировка альтернативных решений с недопустимым риском

Г) выбор оптимальной альтернативы

Д) формализация требований к допустимому риску

Правильный ответ: Д, В, А, Б, Г

Компетенции (индикаторы): УК-1 (УК-1.1, УК-1.2)

4. *Укажите последовательность цепи управления при принятии решения:*

А) решение

Б) цель

В) ситуация

Г) проблема

Правильный ответ: Б, В, Г, А

Компетенции (индикаторы): УК-1 (УК-1.1, УК-1.2)

5. *Укажите последовательность этапов процессов принятия решений:*

А) выбор наилучшей альтернативы и согласование решений

Б) контроль и оценка результатов
В) анализ ситуации и идентификация проблемы
Г) управление реализацией
Д) определение критериев выбора и разработка альтернатив
Правильный ответ: В, Д, А, Г, Б
Компетенции (индикаторы): УК-1 (УК-1.1, УК-1.2)

6. *Установите правильную последовательность четырех уровней принятия решений английских исследователей М. Вудкок и Д. Френсис:*

- А) селективный
- Б) рутинный
- В) инновационный
- Г) адаптационный

Правильный ответ: Б, А, Г, В

Компетенции (индикаторы): ПК-1 (ПК-1.1)

7. *Укажите последовательность этапов логического инкрементализма согласно методикам Дж. Квинна:*

- А) изменение организационных символов и обеспечение доверия планам осуществления решения
- Б) ощущения потребности и сбора информации «управление формальной информационной системой»
- В) этап связан с углублением понимания ситуации

Правильный ответ: Б, В, А

Компетенции (индикаторы): ПК-1 (ПК-1.1)

8. *Установите правильную последовательность связи между составляющими результатов установки, склонности к характерным действиям (поведенческий компонент):*

- А) поведение
- Б) ожидание и ценность
- В) чувство

Правильный ответ: Б, А, В

Компетенции (индикаторы): ПК-1 (ПК-1.1)

9. *Установите правильную последовательность анализа кооперативных решений:*

- А) анализ игры в характеристической форме и создание комплексов программ для численной реализации на ЭВМ
- Б) разработка алгоритмов вычисления кооперативных решений
- В) определение структуры выигрышей
- Г) определение возможностей и предпочтений различных групп игроков (коалиций)

Правильный ответ: Г, В, Б, А

Компетенции (индикаторы): ПК-1 (ПК-1.1)

Задания открытого типа

Задания открытого типа на дополнение

1. *Напишите пропущенное слово (словосочетание)*

Управленческое решение – это выбор альтернативы из нескольких возможных вариантов действий, который принимается с целью достижения конкретных целей и решения _____.

Правильный ответ: бизнес-задач

Компетенции (индикаторы): УК-1 (УК-1.1, УК-1.2)

2. *Напишите пропущенное слово (словосочетание)*

Принятие управленческих решений на основе моделирования – это сложный процесс, который требует строгой методологии и обеспечения высокого качества как самих моделей, так и вводимых _____.

Правильный ответ: управляющих факторов

Компетенции (индикаторы): УК-1 (УК-1.1, УК-1.2)

3. *Напишите пропущенное слово (словосочетание)*

Декомпозиция – представление сложной проблемы, как совокупности простых _____.

Правильный ответ: вопросов

Компетенции (индикаторы): УК-1 (УК-1.1, УК-1.2)

4. *Напишите пропущенное слово (словосочетание)*

Диагностика – поиск в _____ наиболее важных деталей, которые решаются в первую очередь.

Правильный ответ: проблеме

Компетенции (индикаторы): УК-1 (УК-1.1, УК-1.2)

5. *Напишите пропущенное слово (словосочетание)*

Процесс принятия решений – это _____ действий субъекта управления, направленных на разрешение проблем организации, заключающихся в анализе ситуации, выявлении альтернатив, принятии решения и организации его выполнения.

Правильный ответ: циклическая последовательность

Компетенции (индикаторы): УК-1 (УК-1.1, УК-1.2)

6. *Напишите пропущенное слово (словосочетание)*

Методы принятия управленческих решений – это регламент действий и способов решения _____ задач, направленный на выбор верного варианта из возможных альтернатив.

Правильный ответ: управленческих

Компетенции (индикаторы): ПК-1 (ПК-1.3)

7. Напишите пропущенное слово (словосочетание)

_____неопределенность связана с тем, что человеческий язык часто выражает концепции или понятия, которые не всегда можно точно определить или измерить.

Правильный ответ: лингвистическая

Компетенции (индикаторы): ПК-1 (ПК-1.1)

8. Напишите пропущенное слово (словосочетание)

Методы _____позволяют объединить разнородные точки зрения и получить консенсусное решение.

Правильный ответ: агрегации мнений

Компетенции (индикаторы): ПК-1 (ПК-1.1)

9. Напишите пропущенное слово (словосочетание)

План _____представляет собой комплексный документ, который определяет стратегические и тактические шаги организации на определенный период времени.

Правильный ответ: управленческой деятельности

Компетенции (индикаторы): ПК-1 (ПК-1.1)

Задания открытого типа с кратким свободным ответом

1. Ответьте на вопрос:

Дайте ответ, какие основные методы принятия управленческих решений.

Правильный ответ: методы принятия управленческих решений: экспертная оценка, мозговой штурм, теория игр, индивидуальное принятие решений, дерево решений, SWOT-анализ

Компетенции (индикаторы): УК-1 (УК-1.1, УК-1.2)

2. Ответьте на вопрос:

Какие критерии стоит учитывать при принятии управленческого решения?

Правильный ответ: при принятии управленческого решения учитывают: минимизацию рисков; рациональность, минимальные издержки на осуществление решения; оптимальное соответствие цены качеству; благоприятное психологическое воздействие; хорошее мотивирующее воздействие

Компетенции (индикаторы): УК-1 (УК-1.1, УК-1.2)

3. Ответьте на вопрос:

Какие этапы включает в себя принятие управленческого решения?

Правильный ответ: 1) выявление, анализ, диагностика проблемы; 2) формирование целей и задач решения проблемы с учетом ограничений; 3) анализ способов решения проблемы и адекватных им управленческих решений; 4) моделирование вариантов сценариев, оценка результатов и последствий

реализации разных вариантов; 5) выбор предпочтительного варианта, обоснование выбора

Компетенции (индикаторы): УК-1 (УК-1.1, УК-1.2)

4. Ответьте на вопрос:

На чем основывается процесс принятия управленческого решения?

Правильный ответ: процесс принятия управленческого решения может быть интуитивным (на основании ощущения), опытным (основывается на суждениях, знаниях) или рациональным (предусматривает объективный аналитический процесс)

Компетенции (индикаторы): УК-1 (УК-1.1, УК-1.2)

5. Ответьте на вопрос:

Что необходимо определить в процессе стратегического анализа?

Правильный ответ: в процессе стратегического анализа необходимо определить текущее состояние дел на предприятии и выявить условия для его дальнейшего успешного развития в условиях рыночного хозяйствования

Компетенции (индикаторы): ПК-1 (ПК-1.1)

6. Ответьте на вопрос:

В чем состоит цель стратегического анализа?

Правильный ответ: цель стратегического анализа состоит в том, чтобы разобраться в сути и причинах возникшей стратегической проблемы и наметить пути ее решения. Большинство аналитических методов – это схемы, которые позволяют идентифицировать, классифицировать и понимать принципиальные факторы, имеющие отношение к стратегическим задачам

Компетенции (индикаторы): ПК-1 (ПК-1.1)

7. Ответьте на вопрос:

Сколько основных стадий принятия управленческих решений?

Правильный ответ: каждое управленческое решение должно пройти через три стадии, которые состоят в следующем: 1) появление проблемы, стадия, включающая в себя сбор и анализ полученной информации; 2) выяснение ее актуальности; 3) поиск условий, без которых проблема не будет решена.

Компетенции (индикаторы): ПК-1 (ПК-1.1)

Задания открытого типа с развернутым ответом

1. Дайте развернутый ответ на вопрос:

Какие критерии нужно учитывать при принятии решения?

Время выполнения – 15 мин.

Ожидаемый результат: при принятии решения нужно учитывать следующие критерии:

Затраченные трудовые или энергетические ресурсы на достижение

определённых результатов.

Фактор времени, который отражает своевременность принятия решения и экономию временных ресурсов.

Достижение цели, реальность её достижения, сопоставимость поставленной цели с достигнутой.

Информация, которая должна быть: своевременной, достоверной, актуальной; надёжной; достаточной.

Также большую роль играет субъективная оценка принимаемого решения.

Критерии оценивания: наличие в ответе не менее трёх критериев

Компетенции (индикаторы): УК-1 (УК-1.1, УК-1.2)

2. Дайте развернутый ответ на вопрос:

Что является основой для принятия управленческих решений?

Время выполнения – 15 мин.

Ожидаемый результат: основой для управленческих решений служит информация.

Руководителю организации необходима информация разнообразного характера, но над ней нужно осуществить контроль, проверку и подобрать верные методы использования. Неполюценная или недостоверная информация не имеет права быть используемой для принятия решений управления.

Руководитель должен отдавать приоритет той информации, которую он может чётко регламентировать и заверить документально. К примеру, это сведения баланса и отчёта бухгалтерии, товарно-учётная документация, аналитические и статистические отчёты, расчёты разного характера.

Также руководителю рекомендуется использовать и внешние информационные источники: анализ рынков, советы партнёров, анализ конкурентов и так далее.

Критерии оценивания: наличие в ответе приближенного текста к ожидаемому результату

Компетенции (индикаторы): УК-1 (УК-1.1, УК-1.2)

3. Дайте развернутый ответ на вопрос:

Охарактеризуйте цели и шаги реализации процесса анализа плана управленческой работы.

Время выполнения – 20 мин.

Ожидаемый результат: процесс анализа плана управленческой работы имеет две основные цели:

1) выявить потенциальные проблемы, ответив на вопрос: «Что может пойти не так при осуществлении данного плана?», и на этой основе предусмотреть действия по уменьшению вероятности наступления нежелательных последствий соответствующих проблем;

2) выявить потенциальные благоприятные возможности, ответив на вопрос: «В каких аспектах дело может пойти лучше, чем ожидается, при осуществлении данного плана?», и на этой основе предусмотреть действия по повышению вероятности и усилению воздействия благоприятных возможностей на всю ситуацию.

Процесс анализа плана состоит из следующих шагов:

- 1) краткое изложение плана, включая описание желательного конечного результата;
- 2) перечисление и рассмотрение этапов плана и выявление критических моментов;
- 3) выявление потенциальных проблем и возможностей;
- 4) определение наиболее вероятных причин основных потенциальных проблем и возможностей;
- 5) выработка предупредительных или содействующих мероприятий;
- 6) выработка подстраховывающих мероприятий;
- 7) предусмотрение условий для введения в действие подстраховывающих мероприятий.

Критерии оценивания: наличие в ответе не менее четырех шагов

Компетенции (индикаторы): ПК-1 (ПК-1.1)

4. Дайте развернутый ответ на вопрос:

Раскройте различия между двумя полярными типами решений запрограммированными и незапрограммированными согласно теории американского экономиста Г. Саймона.

Время выполнения – 20 мин.

Ожидаемый результат: согласно теории Г. Саймона решения запрограммированы в той степени, в которой они повторимы и рутинны, а также выработаны определенные процедуры для их принятия, представляющие собой конкретную последовательность шагов по стандартным методикам и правилам. Эти процедуры не могут пересматриваться всякий раз при возникновении проблемы. При принятии запрограммированного решения установленные правила и стратегии часто указывают, какой подход выбрать. Решения «программируются» под типовые ситуации, которые могут возникнуть в деятельности организации. Примерами таких решений могут служить составление графика отпусков сотрудников, обработка и оплата больничных листов, оформление заявки и получение материалов на складе, сортировка текущей корреспонденции в офисе и многое другое. Осуществление всех процедур, связанных с принятием запрограммированных решений, предполагает, что руководители уверены в том, что они используют действительно правильные методики, которые должны не только тщательно обосновываться, но и постоянно совершенствоваться.

Решения рассматриваются как незапрограммированными, если они являются новыми, неструктурированными (т.е. их нельзя разбить на ряд простых, запрограммированных) или нет некоторой конкретной последовательности необходимых действий для их решения. Поэтому при их возникновении руководитель должен всякий раз разрабатывать новую процедуру принятия решения. Незапрограммированные решения принимаются для того, чтобы справиться с новыми или неточно определенными проблемами. Примером незапрограммированных решений могут служить решения, связанные с открытием филиалов, слиянием подразделений, введением новых производств, изменением организационной структуры, предложением новых товаров или

услуг, проведением значительного сокращения штатов, введением новой системы оплаты труда.

Именно умение принимать незапрограммированные решения характеризует хорошего менеджера, так как в принятии таких решений необходим высокий уровень интуиции и понимания.

Критерии оценивания: наличие в ответе приближенного текста к ожидаемому результату

Компетенции (индикаторы): ПК-1 (ПК-1.1)

5. Дайте развернутый ответ на вопрос:

Какие положения по использованию методологии инкрементализма в принятии решений предлагал Дж. Квинн

Время выполнения – 20 мин.

Ожидаемый результат: инкрементализм рассматривается в концепции Дж. Квинна как последовательность действий, логически связанных, управляемых достижением определенных организационных целей и имеет следующие положения:

1. Опережайте официальную систему информации. Как правило, первые сигналы о необходимости изменения стратегии мы получаем не от формальной информационной службы компании.
2. Повышайте свою осведомленность.
3. Создавайте доверительные символы перемен.
4. Приветствуйте новые точки зрения. Высшие менеджеры могут применять тактику затягивания времени, с тем чтобы обсудить спорные вопросы, найти новые решения и поработать над улучшением информационной базы, которая позволила бы объективно оценить ситуацию.
5. Сделайте тактический ход: займитесь решением частных вопросов.
6. Усиливайте политическую поддержку. Наиболее адекватными механизмами проведения политики выступают различные комитеты, оперативные группы или специальные комиссии.
7. Победа над оппозицией. Подбор людей и коалиционное управление – вот рычаги, которые высший менеджмент использует для направления и координации стратегии компании.
8. Сознательно вырабатывайте гибкость. Необходимо создать достаточный запас ресурсов или резерв времени, что позволяет мгновенно реагировать на развитие событий, выявить лидеров, которые имели бы достаточную мотивацию для того, чтобы воспользоваться возможностями по мере их возникновения и предусмотреть ускоренный порядок принятия решений.
9. Пробные шары. Исполнители могут также забрасывать пробные шары, для того чтобы протупать возможные варианты и предложения.
10. Сфокусируйтесь и оформите официальные обязательства. Нередко исполнительная власть преднамеренно оставляет исходные целевые установки неопределенными, а обязательства – принятыми только в общих чертах, для того чтобы после сбора информации или после достижения согласия относительно желательного курса действий использовать авторитет или власть для принятия

более определенных формулировок.

11. Будьте готовы к постоянным переменам. Даже в том случае, когда организация приходит к новому соглашению, исполнительная власть обязана позаботиться, чтобы в дальнейшем этот процесс не утратил своей гибкости. Поэтому стратеги должны уметь быстро менять фокус и стимулы, чтобы в случае необходимости предпринять действия.

12. Признайте, что стратегия не является линейным процессом. Сила стратегии не в ее логической строгости, а в ее способности овладеть инициативой, адекватно действовать в непредвиденные условия, эффективно перераспределять ресурсы при появлении новых возможностей.

Критерии оценивания: наличие в ответе не менее семи положений

Компетенции (индикаторы): ПК-1 (ПК-1.1)

Экспертное заключение

Представленный фонд оценочных средств (далее – ФОС) по дисциплине «Технология принятия управленческих решений в образовательном учреждении» соответствует требованиям ФГОС ВО.

Предлагаемые формы и средства текущего и промежуточного контроля адекватны целям и задачам реализации основной профессиональной образовательной программы по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, магистерская программа «Управление образовательным учреждением».

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины представлены в полном объеме.

Виды оценочных средств, включенные в представленный фонд, отвечают основным принципам формирования ФОС.

Разработанный и представленный для экспертизы фонд оценочных средств рекомендуется к использованию в процессе подготовки обучающихся по указанному направлению.

Председатель учебно-методической комиссии
института управления и государственной службы _____ Студеникина В.П.



Лист изменений и дополнений

№ п/п	Виды дополнений и изменений	Дата и номер протокола заседания кафедры (кафедр), на котором были рассмотрены и одобрены изменения и дополнения	Подпись (с расшифровкой) заведующего кафедрой (заведующих кафедрами)