

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«ТЮМЕНСКИЙ ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

УТВЕРЖДАЮ

_____2024

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Дисциплины: **Технологии разработки и экономическое обоснование
управленческих решений**

специальность: **38.05.01 Экономическая безопасность**

специализация: **Экономическая безопасность бизнеса в цифровой экономике**

форма обучения: **очная**

Фонд оценочных средств разработан по специальности 38.05.01 Экономическая безопасность, специализация «Экономическая безопасность бизнеса в цифровой экономике».

Фонд оценочных средств разработал:

Гурьева М.А., канд. экон. наук, доцент

1. Формы аттестации по дисциплине

1.1. Форма промежуточной аттестации: *зачет*.

Способ проведения промежуточной аттестации: *устный-зачет*

1.2. Формы текущей аттестации:

Таблица 1.1

№ п/п	Форма обучения	
	ОФО	
1	Тестирование Оценка результатов выполнения кейс-задания	
2	Тестирование Оценка результатов выполнения кейс-задания	
3	Тестирование Оценка результатов выполнения кейс-задания	
4	Тестирование Оценка результатов выполнения кейс-задания	
5	Тестирование Оценка результатов выполнения кейс-задания	
6	Тестирование Оценка результатов выполнения кейс-задания	

2. Результаты обучения по дисциплине, подлежащие проверке при проведении текущей и промежуточной аттестации

Таблица 2.1

№ п/п	Структурные элементы дисциплины		Код результата обучения по дисциплине	Оценочные средства	
	Номер раздела	Дидактические единицы (предметные темы)		Текущая аттестация	Промежуточная аттестация
1	1	Общая методология и принципы разработки управленческих решений	31, У1, В1	Тест (Приложение 1) Кейс-задание (Приложение 7)	Перечень вопросов к зачету (Приложение 13)
2	2	Сущность и содержание процесса планирования при разработке и исполнении управленческих решений	33, У3, В3, 34, У4, В4	Тест (Приложение 2) Кейс-задание (Приложение 8)	
3	3	Технологии разработки управленческих решений в условиях неопределенности и риска	32, У2, В2, 33, У3, В3, 34, У4, В4	Тест (Приложение 3) Кейс-задание (Приложение 9)	
4	4	Контроль исполнения управленческих решений	32, У2, В2, 33, У3, В3, 34, У4, В4	Тест (Приложение 4) Кейс-задание (Приложение 10)	
5	5	Технологии оценки качества и эффективности исполнения управленческих решений	32, У2, В2, 33, У3, В3, 34, У4, В4 36, У6, В6	Тест (Приложение 5) Кейс-задание (Приложение 11)	
6	6	Социально-психологические основы подготовки, делегирования и исполнения управленческих решений	32, У2, В2, 35, У5, В5 36, У6, В6	Тест (Приложение 6) Кейс-задание (Приложение 12)	

3. Фонд оценочных средств

3.1. Фонд оценочных средств, позволяющих оценить результаты обучения по дисциплине, включает в себя оценочные средства для текущей и промежуточной аттестации.

3.2. Фонд оценочных средств для текущей аттестации включает:

- тесты по темам дисциплины - 30 шт. (Приложение 1 - 6);
- комплект кейс-заданий по всем темам дисциплины - 7 шт. (Приложение 7 - 12).

3.3. Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации включает:

- комплект вопросов к зачету по разделам 1-6 дисциплины «Технологии разработки и экономическое обоснование управленческих решений» - 30 шт. (Приложение 13).

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«ТЮМЕНСКИЙ ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт сервиса и отраслевого управления
Кафедра «Экономики и организации производства»

Комплект тестов

к разделу 1: «Общая методология и принципы разработки управленческих решений»

1. Управленческое решение – это:

- а) обязательная часть ежедневной работы менеджера; б) способ постоянного воздействия управляющей системы на управляемую (субъекта на объект управления);
- в) акт выбора альтернативы, выполняемый руководителем в пределах своих полномочий, направленный на достижение целей организации;
- г) центральное звено всей деятельности руководителя; д) верно все вышеперечисленное.

2. По принципам выработки решения делятся:

- а) на запрограммированные и простые;
- б) на незапрограммированные и сложные;
- в) на запрограммированные и незапрограммированные;
- г) на сложные и простые;
- д) на простые и незапрограммированные.

3. Управленческие решения, принимаемые согласно определенной процедуре, правилам, – это:

- а) незапрограммированные решения;
- б) запрограммированные решения;
- в) контролирующие решения;
- г) интуитивные решения;
- д) компромиссы.

4. Для повторяющихся ситуаций типичны решения:

- а) комплексные;
- б) индивидуальные;
- в) групповые;
- г) незапрограммированные;
- д) запрограммированные.

5. Управленческие решения, которые принимаются в новой ситуации, когда появляются дополнительные факторы или изменяются старые, – это:

- а) компромиссы;
- б) запрограммированные решения;
- в) незапрограммированные решения;
- г) интуитивные решения;
- д) контролирующие решения.

Критерии оценки:

0 баллов – все ответы не верны;

1 балл – за каждый правильный ответ.

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«ТЮМЕНСКИЙ ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт сервиса и отраслевого управления
Кафедра «Экономики и организации производства»

Комплект тестов

к разделу 2: «Сущность и содержание процесса планирования при разработке и исполнении управленческих решений»

1. Выбор управленческого решения, сделанный на основе ощущений того, что он правильный, – это:
 - а) интуитивное решение;
 - б) решение, основанное на суждениях;
 - в) рациональное решение;
 - г) компромисс;
 - д) запрограммированное решение.

2. Выбор управленческого решения, сделанный на основе знаний и опыта, – это:
 - а) интуитивное решение;
 - б) рациональное решение;
 - в) компромисс;
 - г) решение, основанное на суждениях;
 - д) запрограммированное решение.

3. Этапом принятия рационального управленческого решения являются:
 - а) диагностика проблемы;
 - б) формулировка ограничений и критериев для принятия решений;
 - в) выявление альтернатив;
 - г) оценка альтернатив и окончательный выбор;
 - д) все перечисленное верно.

4. Какой этап не входит в процесс разработки управленческого решения:
 - а) постановка задач;
 - б) разработка вариантов решения;
 - в) выбор варианта;
 - г) организация выполнения решения и его оценка;
 - д) мотивация результатов решения.

5. Какие подэтапы включает этап разработки вариантов решения:
 - а) формулирование требований и ограничений;
 - б) оценка возможных последствий;
 - в) сбор необходимой информации;
 - г) определение критериев выбора;
 - д) разработка возможных вариантов решений.

Критерии оценки:

0 баллов – все ответы не верны;

1 балл – за каждый правильный ответ.

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«ТЮМЕНСКИЙ ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт сервиса и отраслевого управления
Кафедра «Экономики и организации производства»

Комплект тестов

к разделу 3: «Технологии разработки управленческих решений в условиях неопределенности и риска»

1. С точки зрения теории управленческих решений метод _____ в разработке управленческих решений основан на выработке творческих идей путем постановки автора идеи на место участника проблемы:
 - а) ключевых вопросов;
 - б) симпозиума;
 - в) эмпатии;
 - г) синергии.

2. Какой подход к оценке эффективности управленческих решений предусматривает анализ ретроспективы и прогноз:
 - а) ситуационный;
 - б) динамический;
 - в) функциональный;
 - г) системный;
 - д) маркетинговый.

3. При принятии решений в условиях неопределенности применяются:
 - а) детерминированные методы;
 - б) стратегические игры;
 - в) морфологический анализ.

4. Дерево решений – это ...
 - а) схематичное представление процесса;
 - б) организационная структура;
 - в) средство передачи информации;
 - г) инструмент контроля качества решений;
 - д) метод принятия решений.

5. Условия неопределенности при принятии решений связаны с ...
 - а) ролью лица, принимающего решения;
 - б) устойчивостью управляющей системы;
 - в) отсутствием достаточного количества информации для целесообразной организации действий.

Критерии оценки:

0 баллов – все ответы не верны;

1 балл – за каждый правильный ответ.

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«ТЮМЕНСКИЙ ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт сервиса и отраслевого управления
Кафедра «Экономики и организации производства»

Комплект тестов

к разделу 4: «Контроль исполнения управленческих решений»

1. Какова связь между понятиями процесс управления и технология управления ...
 - а) информационные различия;
 - б) разная роль человека;
 - в) различия в степени сознательного построения;
 - г) различия в использовании техники;
 - д) это одно и то же.
2. Что такое проблема в реальной практике разработки управленческого решения ...
 - а) это задача, решение которой осуществляется в процессе управления;
 - б) это противоречие, требующее своего разрешения;
 - в) это функция управления;
 - г) это способ оценки ситуации.
3. Как вы определите роль технических средств в процессе принятия управленческих решений ...
 - а) позволяет глубже проанализировать проблему;
 - б) позволяет обрабатывать большой объем информации;
 - в) это главный фактор качества управленческого решения;
 - г) несут в себе опасность формализации проблем;
 - д) расширяют диапазон методов анализа.
4. Назовите этап принятия решения, на котором устанавливаются симптомы затруднений:
 - а) диагностика проблем;
 - б) формулировка ограничений;
 - в) выявление альтернатив;
 - г) оценка альтернатив.
5. Назовите этап принятия решений, на котором должен быть учтен достаточно широкий спектр возможных решений ...
 - а) диагностика проблемы;
 - б) формулирование ограничений;
 - в) выбор альтернатив;
 - г) оценка альтернатив;
 - д) определение альтернатив.

Критерии оценки:

0 баллов – все ответы не верны;

1 балл – за каждый правильный ответ.

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«ТЮМЕНСКИЙ ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт сервиса и отраслевого управления
Кафедра «Экономики и организации производства»

Комплект тестов

к разделу 5: «Технологии оценки качества и эффективности исполнения управленческих решений»

1. Почему для разработки управленческих решений необходим мониторинг внутренней и внешней среды организации?
 - a) позволяет адекватно реагировать на изменение ситуации;
 - b) позволяет оценить решение с позиций достижения цели;
 - c) используется только для стратегических решений;
 - d) обеспечивает достоверность данных;
 - e) снижает неопределенность информации.
2. Как измеряют управленческие решения?
 - a) не измеряют;
 - b) оценивают экономический ущерб от нереализованного решения;
 - c) оценивают экономическим результатом реализованного решения;
 - d) с помощью количественно-качественных показателей результативности решения;
 - e) с помощью шкалы.
3. Какая взаимосвязь между критериями результативности и эффективности решений?
 - a) по существу, это один показатель;
 - b) эффективность — экономический показатель, результативность оценивается с помощью и социальных, и экономических показателей;
 - c) результативность — показатель достижения цели, эффективность — прибыли;
 - d) результативность связана с производительностью труда, эффективность — с экономическими достижениями производительного труда;
 - e) совершенно не связаны.
4. Какие способы измерения управленческих решений наиболее распространены в российской практике управления?
 - a) дисциплина;
 - b) экономические результаты;
 - c) качество выполнения;
 - d) реализация решения точно вовремя;
 - e) начальник — всегда прав.
5. Как можно определить «пространство эффективных решений»?
 - a) это время, прибыль, качество;
 - b) это время, доходы, доля на рынке;
 - c) это пространство, образованное целями, знаниями (информацией) и результативностью решений;
 - d) это прибыль, качество, доля на рынке;
 - e) то, о котором мечтает руководитель.

Критерии оценки:

0 баллов – все ответы не верны;

1 балл – за каждый правильный ответ.

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«ТЮМЕНСКИЙ ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт сервиса и отраслевого управления
Кафедра «Экономики и организации производства»

Комплект тестов

к разделу 6: «Социально-психологические основы подготовки, делегирования и исполнения управленческих решений»

1. Процесс принятия решений может осуществляться:
 - а) на заседаниях руководителей организации;
 - б) в инновационных рабочих группах;
 - в) в формальных группах;
 - г) на собраниях трудовых коллективов;
 - д) все вышеперечисленное.
2. Выбор альтернативы, осуществляемый руководителем в рамках его должностных полномочий и направленный на достижение целей организации, – это:
 - а) управленческая стратегия;
 - б) управленческое решение;
 - в) тактика;
 - г) оптимальность решения;
 - д) анализ ситуации.
3. Выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью, – это:
 - а) организационное решение;
 - б) контроль;
 - в) установление стандартов;
 - г) исключение ошибок;
 - д) исполнение решения.
4. Коллегиальность принятия управленческого решения дает возможность организации:
 - а) повышать объективность принимаемых решений;
 - б) повышать обоснованность принимаемых решений;
 - в) успешно реализовывать принимаемые решения;
 - г) замедлять принятие решений;
 - д) все вышеперечисленное верно.
5. Децентрализация – это:
 - а) предоставление высшему руководству фирмы или руководству подразделения полной власти;
 - б) выработка коллективного решения на основе мнений руководителей разного уровня;
 - в) передача права принятия решений низовому оперативно-хозяйственному звену;
 - г) принятие решений большинством голосов;
 - д) нет верного ответа.

Критерии оценки:

0 баллов – все ответы не верны;

1 балл – за каждый правильный ответ.

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«ТЮМЕНСКИЙ ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт сервиса и отраслевого управления
Кафедра «Экономики и организации производства»

Кейс-задание

к разделу 1: «Общая методология и принципы разработки управленческих решений

«Принятие управленческого решения»

В непростых условиях нужно найти "узкие" места, чтобы, расширив их, сдвинуть ситуацию с "мертвой точки". Если проблема комплексная, то, на первый план выходят те аспекты, которые видны, знакомы и очевидны руководителям. Именно они "всплывают" при обсуждении данного кейса. Одновременно, можно показать, что существуют и другие факторы, о которых мы не задумываемся. И которые могут влиять на ситуацию.

Вы – лидер рынка! Пока. В основном, за счёт старых долгосрочных контрактов с крупными игроками.

Ваши конкуренты (их немало) так и норовят оттяпать у вас «кусочек пирога». У многих из них быстрая динамика роста – за счет работы с малым и средним бизнесом, со стартапами, которые активно развиваются в вашем сегменте. Более того, у нескольких игроков есть комплексное решение: и разработка под заказ, и производство и сервисное обслуживание.

Директор по развитию предлагает проект по модернизации производства (оборудование не новое). Вы сможете выпускать более технологичную продукцию и выходить на новые рынки сбыта. Конечно, он понимает, что и людям будет необходимо повышать свою квалификацию. Но генеральный директор не готов – потребуются довольно значительные затраты. И не понятно – когда окупиться. Персонал он не хочет лишний раз дёргать и раздражать.

Вы - второе лицо в компании - директор по персоналу, также видите, что нужны перемены. У Вас есть менеджер по персоналу, которая с удовольствием создает тренинги, занимается обучением и развитием сотрудников, проводит анкетирование, работает с отзывами сотрудников на порталах по поиску работы.

Дело в том, что в вашу компанию не охотно идут молодые специалисты. Опыт и заработные платы растут медленно. И условия труда несколько хуже, чем у конкурентов. Система мотивации, судя по отзывам самих сотрудников, уже устарела - не способствует развитию людей и высокому качеству выпускаемой продукции.

Опытные (и немолодые) работники боятся остаться не у дел. Поэтому не сильно помогают молодым. Итог – неуклонно снижается качество продукции. Растет количество рекламаций от клиентов.

Вопросы по кейсу:

1. Какие проблемные области Вы видите в данной ситуации? (обычно, проблемы видят в плохих условиях труда / не новом оборудовании / неэффективной системе мотивации / снижающемся качестве продукции и т.д.)
2. Какие из них являются, на Ваш взгляд, наиболее актуальными? Почему так считаете?

3. Что нужно сделать первым делом? Что далее? (Желательно объяснить логику улучшений - на чем фокусируется группа).

4. По каким параметрам будете оценивать прогресс изменений? Могут ли другие факторы влиять на данные параметры?

Шкала оценки результатов выполнения кейс-задания:

0 баллов – кейс не выполнен;

1 - 6 - кейс выполнен с существенными ошибками;

7- 8 баллов – кейс выполнен частично верно;

9 - 10 баллов – кейс выполнен верно.

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«ТЮМЕНСКИЙ ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт сервиса и отраслевого управления
Кафедра «Экономики и организации производства»

Кейс-задание

**к разделу 2: «Сущность и содержание процесса планирования при разработке и
исполнении управленческих решений»**

«Принятие решений руководителем»

На заводе произошла поломка оборудования: деталь застряла в огромном агрегате, ещё немного и выйдет из строя целый производственный участок. В этот момент опытный рабочий Петров, бросается прямо внутрь агрегата. Он успевает вытащить деталь, падая на спину, с трудом уворачивается от подвижного узла механизма. Всё это выглядит как сцена из голливудского блокбастера, все присутствующие встретили Петрова аплодисментами, кроме мастера участка, который только успел подбежать. Начальник цеха, узнав о происшествии, перед лицом коллег поблагодарил Петрова и даже пообещал выплатить премию, а мастера отстранил от работы. Если бы авария всё-таки произошла, весь завод встал бы на неделю. Предприятие бы потеряло 40 млн руб. Среднегодовая заработная плата Петрова 70 тыс. руб./месяц. В случае несчастного случая, который привёл к тяжким увечьям или гибели работника предприятие столкнётся с рядом проблем. Например, трудовой кодекс РФ предусматривает следующие выплаты в случае смерти на производстве: - Утраченный заработок (если погибший не успел получить начисленную ему заработную плату, ее передают родственникам). - Расходы на медицинскую помощь и реабилитацию. - Затраты на погребение. Виновного могут привлечь к уголовной ответственности. Единовременная выплата родственникам составляет 1 млн руб. Но сам факт несчастного случая не подразумевает обязательное признание вины работодателя. Верховный суд РФ дал следующее разъяснение: «Если инцидент произошел исключительно по причине небрежного поведения работника, суд должен принять это во внимание и оправдать работодателя».

Задание: 1. Правильно ли поступил начальник цеха? 2. Какую официальную позицию по подобным вопросам должно занимать руководство предприятия в долгосрочной перспективе? 3. Какую фактическую политику по подобным вопросам должно занимать руководство предприятия?

Шкала оценки результатов выполнения кейс-задания:

0 баллов – кейс не выполнен;

1 - 6 - кейс выполнен с существенными ошибками;

7- 8 баллов – кейс выполнен частично верно;

9 - 10 баллов – кейс выполнен верно.

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«ТЮМЕНСКИЙ ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт сервиса и отраслевого управления
Кафедра «Экономики и организации производства»

Кейс-задание
к разделу 3: «Технологии разработки управленческих решений в условиях
неопределенности и риска»

«Мозговая атака» в решении проблем управления

Цель занятия: привить навыки проведения «мозговой атаки», навыки анализа ситуации и выбора вариантов решения с помощью методов активизации творчества.

Ситуация. Сегодня «Шереметьево» — единственный аэропорт в России, где наблюдается тенденция роста авиаперевозок в течение последних трех лет: 2004 г. — 8,5 млн пассажиров, 2005 г. — 9,5 млн и 2006 г. — 10,2 млн. Аэропорт самостоятельно осуществляет наземное сервисное и техническое обслуживание 14 иностранных авиакомпаний, среди которых такие крупные перевозчики, как Lufthansa и British Airways. Всего же в 2004 г. услугами «Шереметьево» пользовались 73 российских и 50 зарубежных авиакомпаний. Общая стоимость сервиса, предоставленного им за 2004 г., превысила 1 млрд руб., а количество самолетовылетов (основного показателя технической загрузки аэропорта) возросло на 13 %, при этом за сутки в среднем производилось примерно 360 взлетов/посадок. Однако, несмотря на эти показатели, «Шереметьево» не попал в тройку лучших аэропортов России.

Задание: выбрать вариант решения по улучшению работы аэропорта с помощью метода «мозговой атаки».

Требования к отчету.

1. Количество идей в отчете должно быть максимально большим.
2. Идеи не должны дублировать друг друга.
3. Изложение идей должно быть кратким и четким.
4. Идеи должны соответствовать поставленной проблеме.

Шкала оценки результатов выполнения кейс-задания:

0 баллов – кейс не выполнен;

1 - 6 - кейс выполнен с существенными ошибками;

7- 8 баллов – кейс выполнен частично верно;

9 - 10 баллов – кейс выполнен верно.

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
 Федеральное государственное бюджетное
 образовательное учреждение высшего образования
«ТЮМЕНСКИЙ ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт сервиса и отраслевого управления
 Кафедра «Экономики и организации производства»

Кейс-задание

к разделу 4: «Контроль исполнения управленческих решений»

«Business Model Canvas»

Business Model Canvas – шаблон на А3 (хотя практика показывает, что на первом этапе вполне достаточно листа А4), для описания бизнес-модели проекта.

Автор модели – Александр Остервальдер (Alexander Osterwalder), швейцарский бизнес-мыслитель, поэтому Business Model Canvas еще иногда называют матрицей Остервальдера. Иногда в литературе можно встретить сокращение ВМС (Business Model Canvas), это одно и то же.

Business Model Canvas методологически предполагает определенную последовательность заполнения, по факту при заполнении как бы пишется «план развития» продукта. Итак, правильная последовательность заполнения Business Model Canvas:

1. Сегменты потребителей – Кто наши самые важные клиенты? На какие сегменты их можно поделить? Что они хотят, чтобы мы для них сделали?
2. Ценностные предложения – Какие проблемы наших клиентов мы решаем? Какие потребности удовлетворяем? В чем ключевые преимущества нашего продукта для клиента, которые помогают решить проблему или удовлетворить потребность?
3. Каналы – Через какие каналы наши клиенты хотят, чтобы мы с ними общались?
4. Взаимоотношения с клиентами – Как мы получаем, сохраняем и «растим» клиентов?
5. Поток выручки – перечислите свои источники выручки и модели работы
6. Ключевые ресурсы – Какие ключевые ресурсы нам нужны? Финансовые, физические, человеческие?
7. Ключевые действия – Какие ключевые действия нужно предпринять? Производство? Программное обеспечение? Поставки?
8. Ключевые партнеры – Кто ваши ключевые партнеры? Кто ваши ключевые поставщики? Что мы от них получаем? Что мы им предоставляем?
9. Структура расходов – перечислите свои постоянные и переменные затраты, например, стоимость разработки, стоимость привлечения клиентов, хостинг и т.д.

Задание:

1. Ознакомится с концепцией Business Model Canvas (модель Бизнес Канва).
2. Сформулировать бизнес-идею, актуальную для текущего состояния отечественной экономики. Представить свою идею в виде модели Бизнес Канва. Помимо одного листа с заполненным шаблоном модели.

Шкала оценки результатов выполнения кейс-задания:

0 баллов – кейс не выполнен;

1 - 6 - кейс выполнен с существенными ошибками;

7- 8 баллов – кейс выполнен частично верно;

9 - 10 баллов – кейс выполнен верно.

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
 Федеральное государственное бюджетное
 образовательное учреждение высшего образования
«ТЮМЕНСКИЙ ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт сервиса и отраслевого управления
 Кафедра «Экономики и организации производства»

Комплект кейс-заданий
к разделу 5: «Технологии оценки качества и эффективности исполнения
управленческих решений»

«Разработка стратегии развития компании»

Вы руководите средних размеров туристической компанией, расположенной в Санкт-Петербурге. До пандемии COVID-19 вы в основном делали ставку на иностранных туристов и были на хорошем счету, пользовались определённой лояльностью зарубежных агентов. Репутация – одно из ваших конкурентных преимуществ. В 2020 году компания чудом выжила. Более того – сумела сохранить 60% трудового коллектива, также удалось быстро переориентироваться на внутренние туристические потоки, вписались в федеральную программу «Туристический кэшбек». Тем не менее, компания балансирует на грани рентабельности, необходимо принять решение о ближайшем будущем. Так как малейшие колебания, сбой в ритме работы может разорить вас.

Сейчас вы располагаете следующими ресурсами: 1. Опытный слаженный коллектив (точнее 60% от изначального). 2. Удобно расположенный офис в долгосрочной аренде. 3. Качественный сайт. 4. Постоянные партнёры (в транспортных компаниях, гостиницах, музеях, ресторанах и т. д.). 5. Хорошая кредитная история.

Задание:

Разработать стратегию развития компании с учётом соотношения риск-доходность. Обязательно отметить, что следует предпринять по каждому из указанных пяти видов ресурсов.

Шкала оценки результатов выполнения кейс-задания:

0 баллов – кейс не выполнен;

1 - 6 - кейс выполнен с существенными ошибками;

7- 8 баллов – кейс выполнен частично верно;

9 - 10 баллов – кейс выполнен верно.

«Выбор»

Вы директор крупного успешного производственного предприятия. Основные цеха находятся в отдельном комплексе зданий на городской окраине, а офис – в центре. Производственные и бизнес-процессы у вас хорошо отлажены и это ваша заслуга, все сотрудники в курсе ваших организаторских способностей.

Однажды вы вышли из своего кабинета и отправились в другое крыло, чтобы лично проконтролировать приёмку новой компьютерной техники, которую недавно заказали по вашему личному распоряжению. И вот в коридоре видите трёх служащих: двое из отдела

маркетинга, а один из службы МТС (материально-технического снабжения). Они что-то бурно обсуждали. Удивлённо подняв бровь, вы прошли мимо. На обратном пути (через полчаса), троица по-прежнему болтала. При этом они точно вас заметили.

Задание: 1. Снова пройти мимо, как ни в чём не бывало.

2. Подозвать одного сотрудника и через него передать остальным указание разойтись по рабочим местам.

3. Подойти и популярно объяснить, что пора расходиться.

4. Пройти мимо, но потом вызвать начальников отделов, чтобы те навели порядок на местах.

Выбор обосновать, если не устраивает ни один из вариантов, то можно предложить свой

Шкала оценки результатов выполнения кейс-задания:

0 баллов – кейс не выполнен;

1 - 6 - кейс выполнен с существенными ошибками;

7- 8 баллов – кейс выполнен частично верно;

9 - 10 баллов – кейс выполнен верно.

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«ТЮМЕНСКИЙ ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт сервиса и отраслевого управления
Кафедра «Экономики и организации производства»

Кейс-задание
к разделу 6: «Социально-психологические основы подготовки, делегирования и
исполнения управленческих решений»

«Конфликт между отделами»

Небольшая компания занимается оптовыми продажами. Основную прибыль компании приносят сотрудники отдела продаж. В последнее время руководство наблюдает некоторое снижение объемов продаж. Генеральный директор приглашает на совещание начальников трех отделов: отдела продаж (ОП), маркетинга и рекламы (МиР), а также службы управления персоналом (УП) и ставит перед ними задачу выяснить причину снижения ключевого показателя. Через две недели состоялось повторное совещание.

Руководитель отдела МиР считает, что падение объемов продаж наблюдается из-за недостаточной рекламы и необходимо выделить средства на ее осуществление. Руководитель ОП считает, что продажи упали из-за снизившейся квалификации менеджеров, что необходимо постоянное повышение квалификации в сфере продаж, участие менеджеров в тренингах, что уже давно не проводилось. Приходит много новичков в отдел, а знаний у них нет.

Начальник службы (УП) поддерживает руководителя отдела продаж и подтверждает, что тренинги и повышение квалификации уже давно не организовывались.

Проблема заключается в том, что компания профинансировать оба эти направления не может. Поэтому генеральный директор предлагает данным начальникам отделов самостоятельно договориться о том, на что будут направлены выделенные средства, так как он уезжает в командировку и по приезду озвучить подготовленное решение.

Проблема заключается в том, что начальник отдела рекламы является другом генерального директора и в решении практически всех вопросов перетягивал «одеяло» на свою сторону, т.е. при распределении ресурсов лучшее доставалось его отделу. Сотрудники отдела продаж недоумевали и все чаще и чаще стали конфликтовать с отделом маркетинга и рекламы.

Так получилось и в этот раз. Руководитель ОМиР, пообещав часть выделенных средств на проведение корпоративного праздника, который готовила начальник службы (УП), склонил ее на свою сторону и заручился ее поддержкой. И вообще с руководителем ОМиР никто портить отношения не хотел (кроме отдела продаж), так как все знали о его личном знакомстве с генеральным директором.

По возвращению генерального директора, на очередном совещании было решено передать средства на рекламу, а повышение квалификации и тренинги провести своими силами (а точнее, проводить их будет начальник службы УП).

Реакцией отдела продаж было коллективное написание заявлений об уходе по собственному желанию (3 чел) (за исключением новичков).

Вопросы:

1. Какие типы конфликтов можно выявить в данной ситуации?

2. Как необходимо было вести себя руководителю отдела продаж?
3. Какие ошибки совершил генеральный директор и что ему сейчас делать с заявлениями?
4. Есть ли возможность выйти из данной конфликтной ситуации мирным путем?

Шкала оценки результатов выполнения кейс-задания:

0 баллов – кейс не выполнен;

1 - 6 - кейс выполнен с существенными ошибками;

7- 8 баллов – кейс выполнен частично верно;

9 - 10 баллов – кейс выполнен верно.

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«ТЮМЕНСКИЙ ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт сервиса и отраслевого управления
Кафедра «Экономики и организации производства»

Перечень вопросов к зачету

по дисциплине «Технологии разработки и экономическое обоснование управленческих решений»

1. Принятие решений как предмет научного исследования и принятие решений в теории управления.
2. Сущность, признаки, элементы, принципы управленческого решения, роль решения в процессе управления.
3. Классификация управленческих решений и их виды.
4. Требования к качеству управленческих решений.
5. Роль коммуникаций в процессе принятия и реализации решений.
6. Влияние человеческого фактора на процесс принятия управленческого решения.
7. Дескриптивные концепции принятия решений.
8. Личность менеджера и ее влияние на эффективность управленческих решений.
9. Формы разработки и реализации управленческих решений.
10. Основные этапы процесса разработки и принятия управленческих решений.
11. Аппарат управления и процесс принятия решений.
12. Факторы, оказывающие влияние на принятие управленческих решений.
13. Технология, методы анализа и диагностики проблемной ситуации.
14. Принятие решений в условиях неопределенности и риска.
15. Процесс рационального принятия индивидуальных решений.
16. Модель индивидуальной креативности в принятии управленческих решений.
17. Проблема ограниченной рациональности в процессе принятия управленческих решений.
18. Типичные предубеждения и ошибки в процессе принятия управленческих решений.
19. Интуитивное принятие управленческих решений.
20. Индивидуальные различия управленческих решений.
21. Организационные ограничения процесса принятия управленческих решений.
22. Этика в принятии управленческих решений. Культурные различия управленческих решений.
23. Групповое принятие управленческих решений. Достоинства и недостатки группового принятия управленческих решений.
24. Групповое мышление и групповой сдвиг при принятии группового управленческого решения.
25. Экспертные и специальные методы в процессе принятия решений.
26. Экспертные оценки и способы измерений.
27. Информационное обеспечение управленческих решений.
28. Организация и контроль исполнения управленческих решений.
29. Управленческие решения и ответственность.
30. Оценка эффективности управленческого решения.

Особенности проведения: на зачет выносятся два вопроса из представленного перечня.

Критерии оценки:

- балл 61-100 (зачтено) выставляется обучающемуся, если он показал всесторонние, систематизированные, глубокие знания учебной программы дисциплины и умение уверенно применять их на практике при решении конкретных задач, свободное и правильное обоснование принятых решений;

- балл 0-60 (не зачтено) выставляется обучающемуся, если он не знает большей части основного содержания учебной программы дисциплины, допускает грубые ошибки в формулировках основных понятий дисциплины и не умеет использовать полученные знания при решении типовых практических задач.