

**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ И. Т. ТРУБИЛИНА»**

**ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ**



**Рабочая программа дисциплины**

**Управленческие решения**

(Адаптированная рабочая программа для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов, обучающихся по адаптированным основным профессиональным образовательным программам высшего образования)

**Направление подготовки**

**38.03.02 Менеджмент**

**Направленность**

**Производственный менеджмент**

**Уровень высшего образования**

**Бакалавриат**

**Форма обучения**

**Очная, очно-заочная**

**Краснодар**

**2023**

Рабочая программа дисциплины «Управленческие решения» разработана на основе ФГОС ВО 38.03.02 Менеджмент, утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации 12 августа 2020 г. № 970.

Автор:  
к.э.н., доцент

  
И. Г. Иванова

Рабочая программа обсуждена и рекомендована к утверждению решением кафедры управления и маркетинга от 10.04.2023 г., протокол № 19.

Заведующий кафедрой  
д.э.н., профессор

  
А.В. Толмачев

Рабочая программа одобрена на заседании методической комиссии экономического факультета, протокол от 10.05.2023 г. № 11.

Председатель  
методической комиссии  
д.э.н., профессор

  
А.В. Толмачев

Руководитель  
основной профессиональной  
образовательной программы  
к.э.н., доцент

  
И. Г. Иванова

## **1 Цель и задачи освоения дисциплины**

**Целью** освоения дисциплины «Управленческие решения» является формирование у будущих специалистов знаний в области теоретических основ управления производством и умения практической разработки и принятия эффективных управленческих решений на предприятии.

### **Задачи дисциплины**

- усвоение теории принятия управленческих решений;
- освоение методов выработки и обоснования рациональных управленческих решений;
- усвоение практических методов принятия и реализации управленческих решений;
- формирование навыков оценки экономической эффективности принимаемых управленческих решений

## **2 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения АОПОП ВО**

**В результате освоения дисциплины формируются следующие компетенции:**

ОПК-3. Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия

## **3 Место дисциплины в структуре АОПОП ВО**

«Управленческие решения» является дисциплиной обязательной части АОПОП ВО подготовки обучающихся по направлению 38.03.02 Менеджмент, направленность «Производственный менеджмент».

#### 4 Объем дисциплины (108 часов, 3 зачетные единицы)

| Виды учебной работы                         | Объем, часов |              |
|---|--------------|--------------|
|   | Очная        | Очно-заочная |
| <b>Контактная работа</b>                    | 63           | 23           |
| в том числе:                                |              |              |
| – аудиторная по видам учебных занятий       | 62           | 22           |
| – лекции                                    | 32           | 10           |
| – практические                              | 30           | 12           |
| – внеаудиторная                             | 1            | 1            |
| – зачет                                     | 1            | 1            |
| <b>Самостоятельная работа</b>               | 45           | 85           |
| <b>Итого по дисциплине</b>                  | 108          | 108          |
| в том числе в форме практической подготовки | -            | -            |

#### 5 Содержание дисциплины

По итогам изучаемой дисциплины обучающиеся сдают зачет.

Дисциплина изучается на 2 курсе, в 4 семестре по учебному плану очной формы обучения, на 2 курсе, в 4 семестре по учебному плану очно-заочной формы обучения.

#### Содержание и структура дисциплины по очной форме обучения

| № п/п | Тема.<br>Основные вопросы   | Формируемые компетенции | Семестр | Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах) |   |                      |   |                        |
|-------|---|-------------------------|---------|--|---|----------------------|---|------------------------|
|       |   |                         |         | Лекции   | в том числе в форме практической подготовки | Практические занятия | в том числе в форме практической подготовки | Самостоятельная работа |
| 1     | <b>Общие основы теории разработки управленческих решений</b><br>1. Наука об управленческих решениях и ее связь с другими науками.<br>2. Сущность управленческого решения.<br>3. Подходы (методы) к решению проблемы в управлении. | ОПК-3                   | 4       | 4  | -   | 4                    | -   | 4                      |

| № п/п | Тема.<br>Основные вопросы   | Формируемые компетенции | Семестр | Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах) |   |                      |   |                        |
|-------|---|-------------------------|---------|--|---|----------------------|---|------------------------|
|       |   |                         |         | Лекции   | в том числе в форме практической подготовки | Практические занятия | в том числе в форме практической подготовки | Самостоятельная работа |
|       | 4. Понятие ТПР и значение решения в управлении производством.   |                         |         |  |   |                      |   |                        |
| 2     | <b>Типология управленческих решений.</b><br>1. Общая классификация управленческих решений.<br>2. Разработка и выбор управленческого решения.<br>3. Типология управленческих решений.  | ОПК-3                   | 4       | 4  | -   | 4                    | -   | 4                      |
| 3     | <b>Организационные и социально-психологические основы разработки управленческих решений.</b><br>1. Организационные основы разработки управленческих решений.<br>2. Психологические основы разработки управленческих решений.<br>3. Роль человеческого фактора в процессе разработки управленческих решений.<br>4. Система переработки информации и ее связь с принятием решений.      | ОПК-3                   | 4       | 4  | -   | 4                    | -   | 4                      |
| 4     | <b>Методология разработки управленческих решений.</b><br>1. Общая характеристика методологии принятия решения<br>2. Методология системного анализа социально-экономических проблем<br>3. Основные этапы и практическое значение системного анализа<br>4. Экспертные методы разработки управленческих решений<br>5. Экономико-математические методы разработки управленческих решений. | ОПК-3                   | 4       | 4  | -   | 2                    | -   | 4                      |

| № п/п | Тема.<br>Основные вопросы  | Формируемые компетенции | Семестр | Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах) |   |                      |   |                        |
|-------|--|-------------------------|---------|--|---|----------------------|---|------------------------|
|       |  |                         |         | Лекции   | в том числе в форме практической подготовки | Практические занятия | в том числе в форме практической подготовки | Самостоятельная работа |
| 5     | <b>Технология разработки управленческих решений.</b><br>1. Целеполагание при выборе управленческого решения.<br>2. Цели организации и их взаимосвязь с управленческими решениями.<br>3. Оценивание решений и виды шкал.<br>4. Методы обновления управленческих решений (получение количественных и качественных оценок).                                     | ОПК-3                   | 4       | 2  | -   | 2                    | -   | 6                      |
| 6     | <b>Анализ альтернатив в процессе разработки управленческих решений.</b><br>1. Определение факторов и альтернатив управленческих решений.<br>2. Оценка альтернатив и выбор решения.<br>3. Задача моделирования предпочтений.<br>4. Методы анализа альтернатив.  | ОПК-3                   | 4       | 4  | -   | 4                    | -   | 6                      |
| 7     | <b>Разработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска.</b><br>1. Источники и виды неопределенности.<br>2. Классификация рисков при принятии решений и их оценка.<br>3. Выбор управленческого решения в условиях риска.<br>4. Принятие решения в ситуации неопределенности.<br>5. Теория полезности и ее использование для поиска решения. | ОПК-3                   | 4       | 4  | -   | 4                    | -   | 6                      |
| 8     | <b>Реализация управленческих решений.</b><br>1. Процесс принятия решений   | ОПК-3                   | 4       | 2  | -   | 2                    | -   | 6                      |

| №<br>п/п | Тема.<br>Основные вопросы   | Формируемые<br>компетенции | Семестр | Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах) |   |                      |   |                        |
|----------|---|----------------------------|---------|--|---|----------------------|---|------------------------|
|          |   |                            |         | Лекции   | в том числе в форме практической подготовки | Практические занятия | в том числе в форме практической подготовки | Самостоятельная работа |
|          | в группе (организации) и его особенности.<br>2. Риск групповых решений.<br>3. Реализация управленческого решения.<br>4. Мотивация исполнителей решений.   |                            |         |  |   |                      |   |                        |
| 9        | <b>Информационное обеспечение принятия управленческих решений</b><br>1. Значение коммуникаций в РПУР<br>2. Роль информации в РПУР<br>3. Роль новых информационных технологий в РПУР<br>4. Система «человек – машина»<br>5. Программные продукты, используемых в процессе принятия управленческих решений: Microsoft Windows; Microsoft Office (включает Word, Excel, PowerPoint). | ОПК-3                      | 4       | 4  | -   | 4                    | -   | 5                      |
| Итого    |   |                            |         | 32   | -   | 30                   | -   | 45                     |

### Содержание и структура дисциплины по очно-заочной форме обучения

| №<br>п/п | Тема.<br>Основные вопросы  | Формируемые<br>компетенции | Семестр | Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах) |   |                      |   |                        |
|----------|--|----------------------------|---------|--|---|----------------------|---|------------------------|
|          |  |                            |         | Лекции   | в том числе в форме практической подготовки | Практические занятия | в том числе в форме практической подготовки | Самостоятельная работа |
| 1        | <b>Общие основы теории разработки управленческих решений</b><br>1. Наука об управленческих | ОПК-3                      | 4       | 2  | -   | 1                    | -   | 5                      |

| № п/п | Тема.<br>Основные вопросы  | Формируемые компетенции | Семестр | Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах) |   |                      |   |                        |
|-------|--|-------------------------|---------|--|---|----------------------|---|------------------------|
|       |  |                         |         | Лекции   | в том числе в форме практической подготовки | Практические занятия | в том числе в форме практической подготовки | Самостоятельная работа |
|       | решениях и ее связь с другими науками.<br>2. Сущность управленческого решения.<br>3. Подходы (методы) к решению проблемы в управлении.<br>4. Понятие ТПР и значение решения в управлении производством.  |                         |         |  |   |                      |   |                        |
| 2     | <b>Типология управленческих решений.</b><br>1. Общая классификация управленческих решений.<br>2. Разработка и выбор управленческого решения.<br>3. Типология управленческих решений.   | ОПК-3                   | 4       | 1  | -   | 1                    | -   | 10                     |
| 3     | <b>Организационные и социально-психологические основы разработки управленческих решений.</b><br>1. Организационные основы разработки управленческих решений.<br>2. Психологические основы разработки управленческих решений.<br>3. Роль человеческого фактора в процессе разработки управленческих решений.<br>4. Система переработки информации и ее связь с принятием решений. | ОПК-3                   | 4       | 1  | -   | 1                    | -   | 10                     |
| 4     | <b>Методология разработки управленческих решений.</b><br>1. Общая характеристика методологии принятия решения<br>2. Методология системного анализа социально-экономических проблем<br>3. Основные этапы и практиче-  | ОПК-3                   | 4       | 1  | -   | 1                    | -   | 10                     |



| №<br>п/п | Тема.<br>Основные вопросы  | Формируемые<br>компетенции | Семестр | Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах) |   |                      |   |                        |
|----------|--|----------------------------|---------|--|---|----------------------|---|------------------------|
|          |  |                            |         | Лекции   | в том числе в форме практической подготовки | Практические занятия | в том числе в форме практической подготовки | Самостоятельная работа |
|          | ское значение системного анализа<br>4. Экспертные методы разработки управленческих решений<br>5. Экономико-математические методы разработки управленческих решений.  |                            |         |  |   |                      |   |                        |
| 5        | <b>Технология разработки управленческих решений.</b><br>1. Целеполагание при выборе управленческого решения.<br>2. Цели организации и их взаимосвязь с управленческими решениями.<br>3. Оценивание решений и виды шкал.<br>4. Методы обновления управленческих решений (получение количественных и качественных оценок). | ОПК-3                      | 4       | 1  | -   | 1                    | -   | 10                     |
| 6        | <b>Анализ альтернатив в процессе разработки управленческих решений.</b><br>1. Определение факторов и альтернатив управленческих решений.<br>2. Оценка альтернатив и выбор решения.<br>3. Задача моделирования предпочтений.<br>4. Методы анализа альтернатив.  | ОПК-3                      | 4       | 1  | -   | 1                    | -   | 10                     |
| 7        | <b>Разработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска.</b><br>1. Источники и виды неопределенности.<br>2. Классификация рисков при принятии решений и их оценка.<br>3. Выбор управленческого решения в условиях риска.  | ОПК-3                      | 4       | 1  | -   | 2                    | -   | 10                     |

| № п/п | Тема.<br>Основные вопросы   | Формируемые компетенции | Семестр | Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах) |   |                      |   |                        |
|-------|---|-------------------------|---------|--|---|----------------------|---|------------------------|
|       |   |                         |         | Лекции   | в том числе в форме практической подготовки | Практические занятия | в том числе в форме практической подготовки | Самостоятельная работа |
|       | 4. Принятие решения в ситуации неопределенности.<br>5. Теория полезности и ее использование для поиска решения.   |                         |         |  |   |                      |   |                        |
| 8     | <b>Реализация управленческих решений.</b><br>1. Процесс принятия решений в группе (организации) и его особенности.<br>2. Риск групповых решений.<br>3. Реализация управленческого решения.<br>4. Мотивация исполнителей решений.  | ОПК-3                   | 4       | 1  | -   | 2                    | -   | 10                     |
| 9     | <b>Информационное обеспечение принятия управленческих решений</b><br>1. Значение коммуникаций в РПУР<br>2. Роль информации в РПУР<br>3. Роль новых информационных технологий в РПУР<br>4. Система «человек – машина»<br>5. Программные продукты, используемых в процессе принятия управленческих решений: Microsoft Windows; Microsoft Office (включает Word, Excel, PowerPoint). | ОПК-3                   | 4       | 1  | -   | 2                    | -   | 10                     |
|       | Итого   |                         |         | 10   | -   | 12                   | -   | 85                     |

## 6 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

Управленческие решения: методические указания для проведения семинарских, практических занятий и самостоятельной работы д обучающихся по направлению 38.03.02 Менеджмент, направленность Производственный

менеджмент», «Инновационный менеджмент» / сост. Ю. А. Огарева. – Краснодар : КубГАУ, 2021. – 57 с. – Режим доступа: <https://edu.kubsau.ru/mod/resource/view.php?id=10019>

## 7 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

### 7.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения АОПОП ВО

| Номер семестра*   | Этапы формирования и проверки уровня сформированности компетенций по дисциплинам, практикам в процессе освоения АОПОП ВО |
|---|--|
| ОПК-3 - Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия |  |
| 2   | Менеджмент   |
| 3   | Маркетинг  |
| 3   | Анализ систем управления   |
| 3   | Управление качеством   |
| 4   | <i>Управленческие решения</i>  |
| 4   | Логистика  |
| 4   | Производственный менеджмент  |
| 4   | Деловое администрирование  |
| 4   | Технологическая (проектно-технологическая) практика  |
| 5   | Инновационный менеджмент   |
| 6   | Стратегический менеджмент  |
| 7   | Управление персоналом  |
| 7   | Управление рисками   |
| 8   | Финансовый менеджмент  |
| 8   | Выполнение и защита выпускной квалификационной работы  |

\* номер семестра соответствует этапу формирования компетенции

### 7.2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкалы оценивания

| Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)   | Уровень освоения                               |  |  |   | Оценочное средство                |
|---|--|--|--|---|-----------------------------------|
|   | неудовлетворительно (минимальный не достигнут) | удовлетворительно (минимальный, пороговый)       | хорошо (средний)                                   | отлично (высокий)                             |                                   |
| <b>ОПК-3. Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия</b> |  |  |  |   |                                   |
| Индикаторы достижения компетенций ОПК-3.1.  | Уровень знаний ниже минимальных требований,    | Минимально допустимый уровень знаний, допущенный | Уровень знаний в объеме, соответствующем программе | Уровень знаний в объеме, соответствующем про- | Кейс-задание, контрольная работа, |

|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| <p>Знает основные методы и модели принятия организационно-управленческих решений<br/>ОПК-3.2.</p> <p>Умеет разрабатывать, обосновывать, реализовывать, оценивать ожидаемые результаты предлагаемых организационно-управленческих решений<br/>ОПК-3.3.</p> <p>Владеет навыками оценивания ожидаемых результатов предлагаемых организационно-управленческих решений</p> | <p>имели место грубые ошибки<br/>При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки, не продемонстрированы базовые навыки</p> | <p>но много негрубых ошибок. Продемонстрированы основные умения, решены типовые задачи. Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами</p> | <p>подготовки, допущено несколько негрубых ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач</p> | <p>грамме подготовки, без ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами, Продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач</p> | <p>реферат, доклад, тест, вопросы и задания для проведения зачета</p> |
|---|---|---|---|---|---|

### **7.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения АОПОП ВО**

#### **Оценочные средства для текущего контроля**

*Компетенция: Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия (ОПК-3).*

#### **Кейс-задания (приведены примеры)**

##### **Кейс-задание 1.**

Евгений Керженцев приступил к работе регионального директора корпорации «Офраком» по России после двухгодичного пребывания в Западной Европе, где он руководил отделом маркетинга в одной из дочерних компаний «Офракома». В первый же рабочий день Евгений столкнулся с массой совершенно новых для него проблем, например, взаимодействием центрального офиса с региональными компаниями, его как представителя иностранного инвестора с директорами совместных предприятий, представителями российских акционеров, поставщиками оборудования и т. д. На прежнем месте работы все было просто и ясно: был рынок, были конкуренты, были бюджеты и

была необходимость разрабатывать выигрышные рыночные предложения. В Москве все оказалось гораздо сложнее. Евгением не знал, с чего начать, как подступиться к реализации данного ему вице-президентом «Офраккома» задания: «Прежде всего необходимо навести порядок в организации, наладить нормальное взаимодействие между Москвой и операторскими компаниями, информационный поток из регионов в центр». Кажется, этому не учили в бизнес-школе или я уже все забыл? Евгений вспоминал законченную четыре года назад программу МВА.

«Офракком» пришел в Россию в начале девяностых годов и создал сеть совместных предприятий, оказывающих услуги сотовой связи в четырнадцати регионах России. С самого начала компания сознательно шла на создание совместных предприятий с участием местных партнеров, считая это необходимым условием успешного ведения бизнеса в регионах. «Офракком» осуществил инвестиции в сетевое оборудование, местные партнеры (мелкие телекоммуникационные компании, в отдельных случаях операторы проводной связи) участвовали зданиями, денежными средствами и прочими активами. «Офракком» имел контрольный пакет всех СП, а также возможность назначать и освобождать от должности генерального и финансового директора.

Для поддержки региональных операций, а также работы с государственными органами власти в Москве был создан центральный офис компании. Менеджеры офиса, тщательно подобранные компанией из иностранных и российских специалистов и прошедшие стажировку в отделениях компании за рубежом, представляли «Офракком» на собраниях акционеров или в совете директоров совместных предприятий, организовывали заключения договоров с поставщиками оборудования, позволяющие добиться снижения издержек каждого СП за счет увеличения объемов, консультировали региональных операторов по техническим, коммерческим и финансовым вопросам, консолидировали и анализировали маркетинговые и финансовые отчеты. Помимо специалистов в Москве «Офракком» направил в совместные предприятия иностранных финансовых и коммерческих директоров с целью создания современных управленческих систем, подготовки местных специалистов и контроля за деятельностью компании.

С самого начала взаимодействие между СП и центральным офисом складывались достаточно непросто. Некоторые директора видели пользу в использовании иностранного инвестора, охотно прибегали к помощи, регулярно поставляли информацию. Другие заняли позицию «я сам с усам» и всячески избегали коммуникации. К сожалению, число последних медленно, но верно росло, и к моменту прихода Евгения к данной категории можно было отнести не менее 6 СП.

Особым предметом конфликта между «Офраккомом» и совместными предприятиями стали иностранные специалисты, работающие в компаниях. Объясняя свою позицию сложным финансовым положением, многие генеральные директора, вопреки решению акционеров, отказались компенсировать затраты на содержание иностранцев. В результате образовалась колос-

сальная задолженность СП перед «Офракомом», погашение которой также являлось одной из задач Евгения Керженцева.

### **Вопросы для обсуждения**

1. Оцените организационную и стратегическую модель «Офракома» в России. В чем ее преимущества и недостатки?

2. Какую организационную структуру можно предложить центральному офису «Офракома».

### **Кейс-задание 2.**

Российское предприятие ОАО «Ремонтный завод “Энергомеханика”» с численностью персонала около семисот человек расположено в европейской части России, но большую часть работы выполняет выездными ремонтными бригадами по всей территории страны.

Заказчиками завода, в основном, являются крупные российские и зарубежные предприятия: металлургические заводы, электростанции, нефтедобывающие и нефтеперерабатывающие производства, т. е. предприятия с непрерывным производственным циклом. Завод специализируется на выполнении работ для различного механического и энергетического оборудования большой мощности (подъемные механизмы, котлы, турбины, трансформаторы, электродвигатели, генераторы и т. п.).

Исторически завод выполнял текущие, средние и капитальные ремонты оборудования (планово-предупредительные и в значительно меньшей степени аварийные). Завод имеет подготовленный персонал и уникальные технологии, позволяющие проводить непосредственно у заказчиков некоторые особенно сложные виды работ, которые обычно производятся только на заводах-поставщиках оборудования. Это было и остается главным конкурентным преимуществом завода.

После распада СССР и разрыва старых хозяйственных связей завод долгое время жил за счет старых контактов с предприятиями России и бывших союзных республик. При этом большая часть работ, выполняемых для российских предприятий, оплачивается внеденежными способами – бартером и взаимными зачетами. Известность торговой марки позволяла до последнего времени не предпринимать существенных усилий для привлечения заказчиков, число которых, однако, медленно, но неуклонно снижалось. По мнению руководителей завода, главные проблемы завода были вызваны внешними причинами (общеэкономическими трудностями).

Неожиданная для руководства завода активизация иностранных конкурентов привела к оттоку заказчиков и резкому ухудшению положения завода, что послужило толчком к началу работ по переосмыслению деятельности завода. Были привлечены новые руководители и специалисты, которые начали с разработки новой организационной структуры, соответствующей новым условиям деятельности. При этом стало ясно, что сначала необходимо разработать стратегию предприятия.

При осуществлении стратегического планирования была сформулирована миссия завода и следующие стратегии: увеличить объем сбыта, причем

инвестиции за счет внутренних резервов осуществлять в развитие службы сбыта. Главное внимание решено было уделить повышению качеству работ и «железному» соблюдению сроков, причем планируется также сократить сроки оформления и выполнения договоров. При этом, не оставляя работы с традиционными заказчиками, уделять больше внимания привлечению заказчиков из нетрадиционных отраслей, готовых платить деньгами, а не бартером, а также расширить круг заказчиков, активизировав усилия по поиску заказчиков из стран «дальнего зарубежья» (Польша, Чехия, Болгария и т. д.). Для повышения привлекательности завода для заказчиков планируется наряду с выполнением ремонтных работ предлагать проведение обслуживания оборудования, включающее в себя техническую диагностику, мониторинг работы отремонтированного оборудования, поставку запчастей и другое.

Также было принято решение сконцентрировать усилия на продвижении основной продукции завода – оперативном выполнении сложных видов ремонта непосредственно у заказчика. Все другие виды деятельности, которые были начаты для того, чтобы загрузить производство (выпуск оснастки «про запас», помол муки, производство пиломатериалов и другие) подвергаются проверке и лишаются поддержки кадровыми и финансовыми ресурсами в случае несоответствия миссии завода.

#### ***Вопросы для обсуждения***

1. Как можно сформулировать миссию завода с точки зрения потребности, удовлетворяемой с помощью продукции, которую он выпускает?
2. На основании представленных в примере сведений определите виды стратегий, которые применяет предприятие. Как они формулируются?

#### **Вопросы для контрольной работы (приведены примеры)**

1. Содержание процесса обоснования УР.
2. Критерии принятия УР и их шкалы.
3. Общая характеристика процесса коммуникации в процессе РУР в сложных ситуациях
4. Анализ рыночных возможностей.
5. Отбор целевых рынков.
6. Разработка комплекса маркетинга.
7. Претворение в жизнь маркетинговых мероприятий.
8. Структура и основные задачи автоматизированных информационно-справочных систем.
9. Технология проектирования базы данных.
10. Современные компьютерные сети
11. «Жизненный цикл» проекта.
12. ПЭВМ при выборе решений в области организации, планирования и управления производством.
13. Разработка информационных систем.
14. Информационное обеспечение.

15. Программно-математическое, лингвистическое и техническое обеспечение.
16. Организационно-правовое, кадровое и финансовое обеспечение.
17. Культура управления производством.
18. Методы формирования и контроля реализации решений.

### **Темы рефератов (приведены примеры)**

1. Роль решения в деятельности менеджера.
2. Содержание управленческого решения.
3. Типология управленческих решений.
4. Формы разработки и реализации управленческих решений.
5. Информационная сущность управленческих решений.
6. Факторы качества управленческих решений.
7. Условия обеспечения качества управленческих решений.
8. Учет факторов риска и неопределенности при разработке УР.
9. Обеспечение сопоставимости альтернатив при разработке управленческих решений.
10. Организационные предпосылки качества УР.
11. Этапы и стадии разработки управленческих решений.
12. Понятие проблемы. Анализ проблемной ситуации

### **Доклады (приведены примеры)**

1. Организация выполнения управленческих решений.
2. Контроль реализации решений.
3. Методы и разновидности контроля управленческих решений.
4. Разделение полномочий при реализации управленческих решений.
5. Сущность и характеристика видов ответственности.
6. Ответственность руководителя.
7. Разделение ответственности при разработке и реализации управленческих решений.
8. Социально-психологические основы разработки и реализации управленческих решений.
9. Разработка альтернативных вариантов решения.
10. Определение критериев оптимального решения.

### **Домашние задания, домашние контрольные работы (приведены примеры)**

Принятие решений по вопросам управления производством

Задание. Принятие решения о прекращении производства продукции.

Принятие решения о прекращении производства того или иного вида продукции – одно из наиболее сложных для фирмы, поскольку управляющим приходится принимать в расчет многочисленные количественные и каче-



ственные факторы. Среди количественных учитываются в первую очередь последствия принятия такого рода решения на прибыльность фирмы в целом, а не отдельного вида продукции. Особенно часто такие решения вынуждены принимать фирмы, для которых характерна широкая номенклатура выпускаемых изделий.

Исходные данные. Фирма выпускает продукцию трех видов, из которых один (В) – убыточный. Возможно, что прекращение его производства приведет к увеличению прибыльности фирмы.

*1. Произвести расчет прибыльности производства различных видов продукции фирмы.*

Таблица 1 – Расчет прибыльности производства различных видов продукции (тыс. у.е.)

| Показатель                      | Всего в месяц | По видам продукции |      |     |
|---------------------------------|---------------|--------------------|------|-----|
|                                 |               | А                  | Б    | В   |
| Объем продаж                    | 250           | 125                | 75   | 50  |
| Переменные расходы              | 105           | 50                 | 25   | 30  |
| Постоянные расходы в том числе: |               |                    |      |     |
| заработная плата                | 50            | 29,5               | 12,5 | 8,0 |
| расходы на рекламу              | 15            | 1,0                | 7,5  | 6,5 |
| расходы на электроэнергию       | 2             | 0,5                | 0,5  | 1,0 |
| амортизация                     | 5             | 1,0                | 2,0  | 2,0 |
| аренда                          | 20            | 10                 | 6    | 4   |
| страхование                     | 3             | 2,0                | 0,5  | 0,5 |
| общие административные расходы  | 30            | 15                 | 9    | 6   |
| Прибыль (убыток)                |               |                    |      |     |

*2. Произвести расчет изменения постоянных расходов в связи с прекращением производства продукции В.*

Таблица 2 – Изменение постоянных расходов в связи с прекращением производства продукции В (тыс. у.е.)

| Статьи постоянных расходов     | Всего при наличии производства | в том числе при отказе от производства |             |
|--------------------------------|--------------------------------|--|-------------|
|                                |                                | остающиеся без изменения               | сокращаемые |
| Заработная плата               | 8,0                            |  |             |
| Расходы на рекламу             | 6,5                            |  |             |
| Расходы на энергию             | 1,0                            |  |             |
| Амортизация                    | 2,0                            |  |             |
| Аренда                         | 4,0                            |  |             |
| Страхование                    | 0,5                            |  |             |
| Общие административные расходы | 6,0                            |  |             |
| Всего                          |                                |  |             |

*3. Произвести расчет постоянных расходов в случае продолжения или прекращения производства продукции В.*

Таблица 3 – Расчет постоянных расходов в случае продолжения или прекращения производства продукции В (тыс. у.е.).

| Показатель               | Продолжение производства | Прекращение производства | Доходы (потери) при прекращении производства |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--|
| Объем продаж             | 50                       |                          |  |
| Переменные расходы       | 30                       |                          |  |
| Постоянные расходы:      |                          |                          |  |
| заработная плата         | 8,0                      |                          |  |
| расходы на рекламу       | 6,5                      |                          |  |
| расходы на энергию       | 1,0                      |                          |  |
| амортизация              | 2,0                      |                          |  |
| аренда                   | 4,0                      |                          |  |
| страхование              | 0,5                      |                          |  |
| административные расходы | 6,0                      |                          |  |
| Прибыль (убыток)         |                          |                          |  |

К потерям фирмы можно отнести сумму средств, определяемую как объем продаж за вычетом переменных расходов и прямых постоянных расходов, а также амортизационные отчисления, так как реализация специализированного оборудования затруднительна и сопряжена с большими затратами времени и средств.

### Тесты (приведены примеры)

1. Решение в общем виде – это:

- а) любой результат мыслительной деятельности человека
- б) действия руководителя в рамках своих функций
- в) распоряжение руководителя, поддержанное коллективом
- г) распоряжение руководителя, не поддержанное коллективом

2. Укажите, есть ли различия с процесса разработки решения для биологических, технических и социальных систем:

- а) есть
- б) нет, так как технология и подходы руководителя должны быть одни и те же
- в) есть, но несущественные, так как в этих системах много общего, например, везде требуется организация, планирование и т.д.
- г) есть, так как технология и подходы руководителя не должны быть одни и те же

3. Основное требование к управленческим решениям:
- а) должно соответствовать действующему законодательству и уставным документам организации
  - б) иметь четкую целевую направленность
  - в) иметь параметры для внешнего и внутреннего контроля
  - г) не иметь параметры для внешнего и внутреннего контроля
4. Перечислите основные элементы обходной схемы процесса принятия управленческих решений:
- а) цель, ситуация, проблема, решение
  - б) глобальная цель, технократическая цель и социальная цель
  - в) разработка решения, согласование решения и утверждение решения
  - г) разработка решения, утверждение решения и согласование решения
5. «Глобальная цель управления» – это:
- а) максимальное удовлетворение потребностей и интересов человека
  - б) получение максимальной прибыли организацией
  - в) обеспечение слаженной деятельности всех руководителей («все должны «грести» в одном направлении»)
  - г) обеспечение слаженной деятельности всех подчиненных
6. «Конкретная ситуация» - это:
- а) реальное положение дел относительно провозглашенной цели
  - б) набор реальных ситуаций в производственной сфере деятельности, с которыми организации приходится сталкиваться в процессе деятельности
  - в) набор возмущающих воздействий, которые мешают организации продвигаться к намеченным целям
  - г) набор реальных ситуаций в управленческой сфере деятельности, с которыми организации приходится сталкиваться в процессе деятельности
7. Укажите особенности РУР в социальных системах:
- а) даже типовые решения иногда дают непредсказуемые результаты
  - б) вероятность правильной разработки и реализации решений мала из-за естественной ограниченности миропонимания и мышления руководителей
  - в) набор решений ограничен и последствия их предопределены
  - г) набор решений не ограничен и последствия их предопределены
8. Укажите каковы условия завершения цикла РУР:
- а) достижение проблемой приемлемого для руководителя значения
  - б) достижение принятой цели
  - в) выполнение руководителем всего комплекса разработанных решений
  - г) выполнение руководителем не всего комплекса разработанных решений

9. Перечислите варианты коммуникаций между управляющей и управляемой системами при РУР:

- а) взаимодействие и противодействие
- б) управление и подчинение
- в) совместная и индивидуальная деятельность
- г) взаимодействие и индивидуальная деятельность

10. Укажите, какая из команд, перечисленных ниже разрабатывает УР:

- а) главный инженер, бригадир
- б) руководитель конструкторского бюро, инженер-испытатель
- в) менеджер по продаже перчаток, менеджер по закупкам перчаток
- г) руководитель группы механиков аэропорта, мастер

11. Укажите, имеются ли отличия термина «потребности» от термина «интересы человека»:

- а) Да. Потребности отражают жизненно важные для человека категории, а интересы — это субъективные для человека категории
- б) Нет. Это синонимы. Например, потребность в хорошей музыке есть у каждого человека, что аналогично интересу к хорошей музыке
- в) Да. Это зависит от конкретного человека, его развития, жизненного опыта
- г) Нет. Это зависит от конкретного человека, его развития, жизненного опыта

12. Укажите, что относится к четырем основным потребностям человека:

- а) в пище, одежде, жилье, здоровье
- б) в любви, продолжении рода
- в) в деньгах, работе, отдыхе, образовании
- г) информации, самовыражении

13. Укажите, какие особенности разработки решений в технических системах:

- а) набор решений ограничен и последствия их предопределены
- б) даже типовые решения иногда дают непредсказуемые результаты
- в) вероятность правильной разработки и реализации решений мала из-за естественной ограниченности миропонимания и мышления руководителей
- г) вероятность не правильной разработки и реализации решений мала из-за естественной ограниченности миропонимания и мышления руководителей

14. Критерием эффективности межличностной коммуникации является:

- а) близость смысла принятого сообщения к смыслу посланного сообщения
- б) желание сторон продолжать коммуникации
- в) удовлетворенность партнеров по коммуникации

г) доброжелательная атмосфера общения

15. К социальным методам управления можно отнести:

- а) улучшение труда и отдыха членов трудового коллектива
- б) кадровые перемещения
- в) штрафные санкции в виде снижения премий
- г) периодическую оценку удовлетворенности качеством труда в коллективе

16. По периоду действия управленческие решения классифицируются:

- а) на перспективные и текущие управленческие решения
- б) на общие и частные управленческие решения
- в) оперативно-распорядительные
- г) хозяйственно-руководящие управленческие решения

17. Процесс принятия решений начинается:

- а) с выявления проблемы
- б) со сбора информации о ситуации
- в) с анализа внешней среды
- г) с формулирования целей

18. Импульсом управленческого решения является необходимость:

- а) ликвидации, уменьшения актуальности или решения проблемы
- б) удовлетворения потребностей
- в) дальнейшего развития
- г) самореализации

19. Необходимость принятия решения на базе максимально полной и достоверной информации — это:

- а) всесторонняя обоснованность решения
- б) необходимая полнота содержания решения
- в) своевременность решения
- г) полномочность решения

20. Социально-квалификационная структура коллектива:

- а) отражает количественное и качественное соотношение между группами работников
- б) характеризуется составом работников коллектива по квалификационному, половозрастному и культурно-техническому признакам
- в) состоит из органов управления и торгово-производственных подразделений
- г) состоит из командных, рабочих групп и общественных организаций

## Вопросы и задания для проведения промежуточного контроля

*Компетенция: Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия (ОПК-3).*

### **Вопросы к зачету:**

1. Наука об управленческих решениях и ее связь с другими науками.
2. Сущность управленческого решения.
3. Подходы (методы) к решению проблемы в управлении.
4. Понятие ТПР и значение решения в управлении производством.
5. Общая классификация управленческих решений.
6. Разработка и выбор управленческого решения.
7. Типология управленческих решений.
8. Организационные основы разработки управленческих решений.
9. Психологические основы разработки управленческих решений.
10. Роль человеческого фактора в процессе разработки управленческих решений.
11. Управленческие команды. Ключевые нормы культур и типичные ситуации их проявления в бизнесе.
12. Принципиальная особенность системного подхода. Цель системного анализа.
13. Методы, основанные на интуиции руководителей.
14. Методы, основанные на "здравом смысле", то есть на логических суждениях.
15. Методы, основанные на научно-практическом подходе.
16. Система переработки информации и ее связь с принятием решений.
17. Общая характеристика методологии принятия решения
18. Методология системного анализа социально-экономических проблем
19. Основные этапы и практическое значение системного анализа
20. Экспертные методы разработки управленческих решений
21. Экономико-математические методы разработки управленческих решений.
22. Целеполагание при выборе управленческого решения.
23. Цели организации и их взаимосвязь с управленческими решениями.
24. Оценивание решений и виды шкал.
25. Методы обновления управленческих решений (получение количественных и качественных оценок).
26. Теорией и практикой разработаны принципы организации исполнения решений.
27. Порядок действий руководителя по доведению решения до исполнителей. Аспекты заданий.
28. Формы и методы доведения задач до исполнителей.

29. Процесс контроля. Стадии контроля.
30. Социально-психологические аспекты контроля и оценки исполнения решений. Требования к оформлению решений.
31. Определение факторов и альтернатив управленческих решений.
32. Оценка альтернатив и выбор решения.
33. Задача моделирования предпочтений.
34. Методы анализа альтернатив.
35. Источники и виды неопределенности.
36. Классификация рисков при принятии решений и их оценка.
37. Выбор управленческого решения в условиях риска.
38. Принятие решения в ситуации неопределенности.
39. Теория полезности и ее использование для поиска решения.
40. Процесс принятия решений в группе (организации) и его особенности.
41. Влияние факторов внешней и внутренней среды на качество УР.
42. Принципы экономического обоснования.
43. Требования к оформлению решений. Обязательные атрибуты документов фирмы.
44. Критерии качества документов. Признаки классификации контроля.
45. Ведение регулярного, полного и качественного учета функционирования системы менеджмента
46. Риск групповых решений.
47. Реализация управленческого решения.
48. Мотивация исполнителей решений.
49. Организация и контроль выполнения решения.
50. Основные виды контроля.
51. Этапы контроля и его параметры.
52. Внешний и внутренний контроль.
53. Условия и факторы качества управленческих решений.
54. Оценка эффективности решений.
55. Особенности оценки эффективности управленческих решений.
56. Сущность прогнозирования и его значение.
57. Методология планирования решений.
58. Стратегическое и оперативное управление предприятием (организацией).
59. Принципы и классификация методов прогнозирования. Методы экстраполяции. Параметрические методы. Экспертные методы.
60. Сущность нормативного, экспериментального и индексного методов прогнозирования. Организация работ по прогнозированию.

***Практические задания для проведения зачета (приведены примеры):***

*Задание 1.*

Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением срочной работы. Вы и ваш

начальник считаете свои задания неотложными. Выберите наиболее приемлемый вариант решения:

А.. Строго придерживаться субординации, не оспаривая решение начальника, предложить подчиненному отложить выполнение текущей работы.

Б. Все зависит от того, насколько авторитетен в ваших глазах начальник.

В. Выразить свое несогласие с решением начальника; предупредить его о том, что впредь в таких случаях будете отменять его задания, порученные вашему подчиненному без вашего согласия.

Г. В интересах дела отменить задание начальника и приказать подчиненному продолжать начатую работу.

### *Задание 2.*

Неожиданно для всего коллектива вас назначают руководителем крупного отдела, хотя все ожидали назначения другого человека, являющегося неформальным лидером. В коллективе накалилась обстановка. Ваши действия:

А. Выяснить, кто является самыми яркими противниками вашей кандидатуры. Сухо и официально вызвать их на беседу тоном, не терпящим возражений, изложить условия их дальнейшей работы на своем месте. В случае противодействия принимать самые жесткие административные меры.

Б. Постараться найти общий язык с коллективом, стимулировать его положительные эмоции (например, устроить поездку за город, где в непринужденной обстановке обсудить положение в коллективе и постараться привлечь сотрудников на свою сторону).

В. Привлекать коллектив к формулировке целей и выработке решений, при первой возможности продвигать подчиненных по служебной лестнице, чаще проводить совещания в коллективе, делегировать подчиненным дополнительные полномочия.

Г. Пустить ситуацию на самотек, не принимать близко к сердцу все выпады и уколы противника. Сохранять уверенность и надеяться, что обстановка нормализуется сама собой.

### *Задание 3.*

Когда вам случается быть как представителю администрации на презентации фирмы или произведения искусства, к чему вы более склонны:

А. Вести разговоры на темы, близкие вам (особенно по профессии), вашим интересам в искусстве, литературе, спорте.

Б. Выяснить взаимоотношения по спорным или принципиальным вопросам, чтобы отстоять свою личную точку зрения.

В. Не выделяться, поддерживать общую тему разговора, разделять общее приподнятое, непринужденное настроение в компании.

Г. Постараться быть оригинальным, совершая нестандартные поступки.



#### *Задание 4.*

На приеме граждан к руководителю учреждения обратился посетитель с жалобой на начальника отдела, который отказался рассматривать его вопрос, отправив его, сославшись на некомпетентность, к вышестоящему начальнику. Ваши действия:

А. Оставить жалобу без внимания.

Б. На совещании отдела вынести порицание, указав на неправильные действия.

В. Пригласив начальника отдела, выяснить причину отказа в присутствии посетителя и принять решение.

Г. Извиниться за неправильные действия подчиненного принять решение. При случае переговорить с подчиненным.

#### *Задание 5.*

Вы недавно назначены руководителем отдела Департамента, в котором раньше работали рядовым сотрудником. На 8 ч 15 мин вы вызвали подчиненного для выяснения причины его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 мин. Как вы начнете беседу при встрече с подчиненным?

А. Независимо от своего опоздания сразу потребуете объяснения его частых опозданий.

Б. Извинитесь перед подчиненным, а потом начнете беседу.

В. Объясните причину своего опоздания и на этом примере покажете подчиненному, чего можно было бы ожидать от вас как от руководителя, если бы вы так же часто опаздывали, как он

Г. В интересах дела отмените беседу и перенесете ее на более удобный момент.

#### *Задание 6.*

Ваш подчиненный, минуя вас, выходит на вышестоящего начальника с предложениями по оптимизации работы. Вы об этом узнаете от своего начальника. Ваши действия:

А. Вызвать подчиненного и серьезно поговорить о недопустимости такого решения вопросов вплоть до увольнения.

Б. Поговорить с начальником по поводу предложений, не заостряя внимание на авторе проблемы.

В. Не реагировать на ситуацию, отклонить решение.

Г. Выяснить причину такого поступка и цель, которая при этом преследовалась. Попытаться наладить конструктивную атмосферу в коллективе.

#### *Задание 7.*

Существуют два подхода к принятию управленческих решений: групповой и индивидуальный, каждый имеет как преимущества, так и недостатки. Чем обоснованы индивидуальный и коллективный подходы к принятию

решений? Кто несет ответственность за решение в случае коллективного принятия решения?

#### *Задание 8.*

Какая последовательность из предложенных ниже шагов предпочтительнее при принятии управленческого решения, базирующегося на рациональной модели?

1. Разработка вариантов решений, анализ вариантов решений, выбор наилучшего из вариантов.

2. Анализ вариантов решений, выбор наилучшего из вариантов, согласование выбранного варианта решения с коллективом, оценка решения проблемы, организация выполнения решения.

3. Формулировка проблемы, выбор приемлемого из вариантов решения проблемы, обсуждение выбранного варианта решения.

4. Формулировка проблемы и проблемной ситуации, разработка вариантов решений, выбор наилучшего из вариантов, организация выполнения решения, оценка решения проблемы.

5. Формулировка проблемной ситуации, анализ вариантов решений, обсуждение вариантов решения в коллективе, выбор решения, организация выполнения решения, оценка решения проблемы.

Обоснуйте свою позицию.

### **7.4 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций**

Контроль освоения дисциплины и оценка знаний обучающихся производится в соответствии с Пл КубГАУ 2.5.1 «Текущий контроль успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся».

#### **Критерии оценивания выполнения кейс-заданий**

Результат выполнения кейс-задания оценивается с учетом следующих критериев:

- полнота проработки ситуации;
- полнота выполнения задания;
- новизна и неординарность представленного материала и решений;
- перспективность и универсальность решений;
- умение аргументировано обосновать выбранный вариант решения.

Если результат выполнения кейс-задания соответствует обозначенному критерию студенту присваивается один балл (за каждый критерий по 1 баллу).

Оценка «**отлично**» – при наборе в 5 баллов.

Оценка «**хорошо**» – при наборе в 4 балла.

Оценка «удовлетворительно» – при наборе в 3 балла.

Оценка «неудовлетворительно» – при наборе в 2 балла.

### **Критерии оценки знаний при написании контрольной работы**

Оценка «отлично» – выставляется обучающемуся, показавшему все-сторонние, систематизированные, глубокие знания вопросов контрольной работы и умение уверенно применять их на практике при решении конкретных задач, свободное и правильное обоснование принятых решений.

Оценка «хорошо» – выставляется обучающемуся, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, умеет применять полученные знания на практике, но допускает в ответе или в решении задач некоторые неточности, которые может устранить с помощью дополнительных вопросов преподавателя.

Оценка «удовлетворительно» – выставляется обучающемуся, показавшему фрагментарный, разрозненный характер знаний, недостаточно правильные формулировки базовых понятий, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, но при этом он владеет основными понятиями выносимых на контрольную работу тем, необходимыми для дальнейшего обучения и может применять полученные знания по образцу в стандартной ситуации.

Оценка «неудовлетворительно» – выставляется обучающемуся, который не знает большей части основного содержания выносимых на контрольную работу вопросов тем дисциплины, допускает грубые ошибки в формулировках основных понятий и не умеет использовать полученные знания при решении типовых практических задач.

**Критериями оценки реферата** являются: новизна текста, обоснованность выбора источников литературы, степень раскрытия сущности вопроса, соблюдения требований к оформлению.

Оценка «отлично» – выполнены все требования к написанию реферата: обозначена проблема и обоснована её актуальность; сделан анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция; сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём; соблюдены требования к внешнему оформлению.

Оценка «хорошо» – основные требования к реферату выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём реферата; имеются упущения в оформлении.

Оценка «удовлетворительно» – имеются существенные отступления от требований к реферированию. В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании реферата; отсутствуют выводы.

Оценка «неудовлетворительно» – тема реферата не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы или реферат не представлен вовсе.

**Критериями оценки доклада** являются: новизна текста, обоснованность выбора источников литературы, степень раскрытия сущности вопроса, соблюдения требований к оформлению.

Оценка **«отлично»** ставится, если выполнены все требования к написанию доклада: обозначена проблема и обоснована её актуальность; сделан анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция; сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём; соблюдены требования к внешнему оформлению.

Оценка **«хорошо»** – основные требования к докладу выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём реферата; имеются упущения в оформлении.

Оценка **«удовлетворительно»** – имеются существенные отступления от требований. В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании доклада; отсутствуют выводы.

Оценка **«неудовлетворительно»** – тема доклада не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы или доклад не представлен вовсе.

#### **Критерии оценки знаний при проведении тестирования**

Оценка **«отлично»** выставляется при условии правильного ответа студента не менее чем на 85 % тестовых заданий;

Оценка **«хорошо»** выставляется при условии правильного ответа студента не менее чем на 70 % тестовых заданий;

Оценка **«удовлетворительно»** выставляется при условии правильного ответа студента не менее чем на 51 %;

Оценка **«неудовлетворительно»** выставляется при условии правильного ответа студента менее чем на 50 % тестовых заданий.

Результаты текущего контроля используются при проведении промежуточной аттестации.

#### **Критерии оценки знаний студента при решении задач**

Оценка **«отлично»** – выставляется студенту, показавшему всестороннее, систематизированные, глубокие знания и умение уверенно применять их на практике при решении конкретных задач, свободное и правильное обоснование принятых решений.

Оценка **«хорошо»** – выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, умеет применять полученные знания на практике, но допускает в решении задач некоторые неточности, которые может устранить с помощью дополнительных вопросов преподавателя.

Оценка **«удовлетворительно»** – выставляется студенту, показавшему фрагментарный, разрозненный характер знаний, недостаточно правильные формулировки базовых понятий, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, что повлияло на правильность решения задачи. Но при этом он владеет основными понятиями, необходимыми

для дальнейшего обучения и может применять полученные знания по образцу в стандартной ситуации.

Оценка «**неудовлетворительно**» – выставляется студенту, который не знает большей части основного содержания рассматриваемых теоретических положений и тем дисциплины, допускает грубые ошибки в решении задач и не умеет использовать полученные знания при решении типовых практических задач.

### **Критерии оценки знаний при проведении зачета**

Оценка «**зачтено**» – дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, проявляющаяся в свободном оперировании понятиями, умении выделить существенные и несущественные его признаки, причинно-следственные связи. Могут быть допущены недочеты в определении понятий, исправленные студентом самостоятельно в процессе ответа.

Оценка «**не зачтено**» – допущены грубые ошибки при определении сущности раскрываемых понятий, теорий, явлений, вследствие непонимания студентом их существенных и несущественных признаков и связей. В ответе отсутствуют выводы. Умение раскрыть конкретные проявления обобщенных знаний не показано.

## **8 Перечень основной и дополнительной учебной литературы**

### **Основная учебная литература**

1. Балдин К. В. Управленческие решения: Учебник для бакалавров / К. В. Балдин, С. Н. Воробьев, В. Б. Уткин. – 8-е изд. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2018. – 496 с. – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/327956>
2. Смирнов, Э. А. Управленческие решения : учебник / Э.А. Смирнов. – Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2022. – 362 с. Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1836623>
3. Фатхутдинов, Р. А. Управленческие решения : учебник / Р.А. Фатхутдинов. – 6-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 344 с. – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1228805>

### **Дополнительная учебная литература**

1. Баллод, Б. А. Методы и алгоритмы принятия решений в экономике : учебное пособие / Б. А. Баллод, Н. Н. Елизарова. – 2-е изд., перераб. – Санкт-Петербург: Лань, 2018. – 272 с. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/108325>

2. Барышев А. В. Основы разработки управленческого решения: учебное пособие / А. В. Барышев. – Москва: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2021. – 164 с. – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1349710>

3. Бережная Е. В. Методы и модели принятия управленческих решений: учебное пособие / Е. В. Бережная, В. И. Бережной. – Москва: ИН-ФРА-М, 2019. – 384 с. – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1012452>

4. Микони, С. В. Теория принятия управленческих решений : учебное пособие / С. В. Микони. – Санкт-Петербург : Лань, 2022. – 448 с. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/212114>

5. Саморуков, В. И. Управленческие решения : учебное пособие / В. И. Саморуков, А. О. Пешков. – Санкт-Петербург : СПбГАУ, 2019. – 162 с. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/162877>

Захарова, Ю. В. Разработка управленческих решений : учебное пособие / Ю. В. Захарова, Л. А. Мосина, М. В. Чухманова. – Нижний Новгород : ННГУ им. Н. И. Лобачевского, 2019. – 43 с. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/144869>

## 9 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

### Перечень ЭБС

| №  | Наименование ресурса                          | Уровень доступа | Ссылка  |
|----|---|-----------------|---|
| 1. | <a href="#">Издательство «Лань»</a>           | Интернет доступ | <a href="http://e.lanbook.com/">http://e.lanbook.com/</a>           |
| 2. | <a href="#">IPRbook</a>                       | Интернет доступ | <a href="http://www.iprbookshop.ru/">http://www.iprbookshop.ru/</a> |
| 3. | <a href="#">Znanium.com</a>                   | Интернет доступ | <a href="http://e.lanbook.com/">http://e.lanbook.com/</a>           |
| 4. | <a href="#">Образовательный портал КубГАУ</a> | Интернет доступ | <a href="https://edu.kubsau.ru/">https://edu.kubsau.ru/</a>         |

### Перечень Интернет сайтов:

Журнал «Генеральный директор. Управление промышленным предприятием» <https://panor.ru/magazines/generalnyy-direktor-upravlenie-promyshlennym-predpriyatiem.html>

Журнал «Менеджмент и бизнес-администрирование» <http://www.mba-journal.ru/>

Журнал «Проблемы прогнозирования» <http://www.ecfor.ru/fp/index.php>;

Журнал «Российский журнал менеджмента» <https://rjm.spbu.ru>

Журнал «Управление компанией» <http://www.zhuk.net>

Журнал «Экономика и менеджмент систем управления» <http://www.sbook.ru/emsu/>

Журнал «Экономика региона» [http://www.uiec.ru/zhurnal\\_yekonomika\\_regiona/o\\_zhurnale/](http://www.uiec.ru/zhurnal_yekonomika_regiona/o_zhurnale/);

Журнал «ЭкспертЮГ» <http://expertsouth.ru/magazine>;

Журнал «Менеджмент сегодня» <https://grebennikon.ru/journal-6.html#volume2020>

Официальный сайт Правительства Российской Федерации <http://www.government.ru/>

Официальный сайт Министерства экономического развития и торговли Российской Федерации <http://www.economy.gov.ru/>

Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации <http://www.gks.ru/>

## **10 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

Управленческие решения: методические указания для проведения семинарских, практических занятий и самостоятельной работы обучающихся по направлению 38.03.02 Менеджмент, направленность «Производственный менеджмент», «Инновационный менеджмент» / сост. Ю. А. Огарева. – Краснодар : КубГАУ, 2021. – 57 с. – Режим доступа: <https://edu.kubsau.ru/mod/resource/view.php?id=10019>

Освоение дисциплины обучающимися производится в соответствии с локальными нормативными актами:

- Пл КубГАУ 2.2.4 «Фонд оценочных средств»;
- Пл КубГАУ 2.5.18 «Организация образовательной деятельности по программам бакалавриата»;
- Пл КубГАУ 2.5.29 «О формах, методах и средствах, применяемых в учебном процессе».

## **11 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем**

Информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, позволяют:

- обеспечить взаимодействие между участниками образовательного процесса, в том числе синхронное и (или) асинхронное взаимодействие посредством сети «Интернет»;
- фиксировать ход образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации по дисциплине и результатов освоения образовательной программы;
- организовать процесс образования путем визуализации изучаемой информации посредством использования презентаций, учебных фильмов;

– контролировать результаты обучения на основе компьютерного тестирования.

#### Перечень лицензионного программного обеспечения

| № | Наименование  | Краткое описание         |
|---|---|--------------------------|
| 1 | Microsoft Windows                                   | Операционная система     |
| 2 | Microsoft Office (включает Word, Excel, PowerPoint) | Пакет офисных приложений |
| 3 | Система тестирования INDIGO                         | Тестирование             |

#### Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем

| №  | Наименование ресурса                    | Уровень доступа | Ссылка  |
|----|---|-----------------|---|
| 1. | Консультант Плюс                        | Интернет доступ | <a href="http://www.consultant.ru/">http://www.consultant.ru/</a> |
| 2. | Гарант                                  | Интернет доступ | <a href="http://www.garant.ru/">http://www.garant.ru/</a>         |
| 3. | Научная электронная библиотека eLibrary | Интернет доступ | <a href="https://www.elibrary.ru/">https://www.elibrary.ru/</a>   |

## 12 Материально-техническое обеспечение для обучения по дисциплине для лиц с ОВЗ и инвалидов

Входная группа в главный учебный корпус и корпус зооинженерного факультета оборудованы пандусом, кнопкой вызова, тактильными табличками, опорными поручнями, предупреждающими знаками, доступным расширенным входом, в корпусе есть специально оборудованная санитарная комната. Для перемещения инвалидов и ЛОВЗ в помещении имеется передвижной гусеничный ступенькоход. Корпус оснащен противопожарной звуковой и визуальной сигнализацией.

Планируемые помещения для проведения всех видов учебной деятельности

| № п/п | Наименование учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), практики, иных видов учебной деятельности, предусмотренных учебным планом образовательной программы | Наименование помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренных учебным планом, в том числе помещения для самостоятельной работы, с указанием перечня основного оборудования, учебно-наглядных пособий и используемого программного обеспечения | Адрес (местоположение) помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренных учебным планом (в случае реализации образовательной программы в сетевой форме дополнительно указывается наименование организации, с которой заключен договор) |
|-------|--|--|--|
| 1     | Управленческие   | Помещение №221 ГУК, площадь – 101 м <sup>2</sup> ;   | 350044, Краснодарский  |



|   |                        |  |  |
|---|------------------------|--|--|
|   | решения                | <p>посадочных мест – 95; учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, самостоятельной работы, в том числе для обучающихся с инвалидностью и ОВЗ.</p> <p>технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран), в т.ч для обучающихся с инвалидностью и ОВЗ;</p> <p>программное обеспечение: Windows, Office;</p> <p>специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель), в т.ч для обучающихся с инвалидностью и ОВЗ.</p> | край, г. Краснодар, ул. им. Калинина, д. 13                      |
| 2 | Управленческие решения | <p>Помещение №114 ЗОО, площадь – 43м<sup>2</sup>; посадочных мест – 25; учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, самостоятельной работы, в том числе для обучающихся с инвалидностью и ОВЗ.</p> <p>Специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель), в том числе для обучающихся с инвалидностью и ОВЗ</p>  | 350044, Краснодарский край, г. Краснодар, ул. им. Калинина, д.13 |

### 13 Особенности организации обучения лиц с ОВЗ и инвалидов

Для инвалидов и лиц с ОВЗ может изменяться объём дисциплины (модуля) в часах, выделенных на контактную работу обучающегося с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающегося (при этом не увеличивается количество зачётных единиц, выделенных на освоение дисциплины).

Фонды оценочных средств адаптируются к ограничениям здоровья и восприятия информации обучающимися.

Основные формы представления оценочных средств – в печатной форме или в форме электронного документа.

#### Формы контроля и оценки результатов обучения инвалидов и лиц с ОВЗ

|                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| Категории студентов с ОВЗ и инва- | Форма контроля и оценки результатов обучения |
|-----------------------------------|--|

|   |  |
|---|--|
| лидностью   |  |
| <i>С нарушением зрения</i>                        | <p>– устная проверка: дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.;</p> <p>– с использованием компьютера и специального ПО: работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, дистанционные формы, если позволяет острота зрения - графические работы и др.;</p> <p>при возможности письменная проверка с использованием рельефно-точечной системы Брайля, увеличенного шрифта, использование специальных технических средств (тифлотехнических средств): контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, отчеты и др.</p>   |
| <i>С нарушением слуха</i>                         | <p>– письменная проверка: контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, письменные коллоквиумы, отчеты и др.;</p> <p>– с использованием компьютера: работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, графические работы, дистанционные формы и др.;</p> <p>при возможности устная проверка с использованием специальных технических средств (аудиосредств, средств коммуникации, звукоусиливающей аппаратуры и др.): дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.</p>   |
| <i>С нарушением опорно-двигательного аппарата</i> | <p>– письменная проверка с использованием специальных технических средств (альтернативных средств ввода, управления компьютером и др.): контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, письменные коллоквиумы, отчеты и др.;</p> <p>– устная проверка, с использованием специальных технических средств (средств коммуникаций): дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.;</p> <p>с использованием компьютера и специального ПО (альтернативных средств ввода и управления компьютером и др.): работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, графические работы, дистанционные формы предпочтительнее обучающимся, ограниченным в передвижении и др.</p> |

### **Адаптация процедуры проведения промежуточной аттестации для инвалидов и лиц с ОВЗ:**

В ходе проведения промежуточной аттестации предусмотрено:

- предъявление обучающимся печатных и (или) электронных материалов в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья;
- возможность пользоваться индивидуальными устройствами и средствами, позволяющими адаптировать материалы, осуществлять приём и передачу информации с учетом их индивидуальных особенностей;
- увеличение продолжительности проведения аттестации;
- возможность присутствия ассистента и оказания им необходимой помощи (занять рабочее место, передвигаться, прочитать и оформить задание, общаться с преподавателем).

Формы промежуточной аттестации для инвалидов и лиц с ОВЗ должны учитывать индивидуальные и психофизические особенности обучающегося-

ся/обучающихся по АОПОП ВО (устно, письменно на бумаге, письменно на компьютере, в форме тестирования и т.п.).

## **Специальные условия, обеспечиваемые в процессе преподавания дисциплины**

### **Студенты с нарушениями зрения**

– предоставление образовательного контента в текстовом электронном формате, позволяющем переводить плоскочечатную информацию в аудиальную или тактильную форму;

– возможность использовать индивидуальные устройства и средства, позволяющие адаптировать материалы, осуществлять приём и передачу информации с учетом индивидуальных особенностей и состояния здоровья студента;

– предоставление возможности предкурсового ознакомления с содержанием учебной дисциплины и материалом по курсу за счёт размещения информации на корпоративном образовательном портале;

– использование чёткого и увеличенного по размеру шрифта и графических объектов в мультимедийных презентациях;

– использование инструментов «лупа», «прожектор» при работе с интерактивной доской;

– озвучивание визуальной информации, представленной обучающимся в ходе занятий;

– обеспечение раздаточным материалом, дублирующим информацию, выводимую на экран;

– наличие подписей и описания у всех используемых в процессе обучения рисунков и иных графических объектов, что даёт возможность перевести письменный текст в аудиальный,

– обеспечение особого речевого режима преподавания: лекции читаются громко, разборчиво, отчётливо, с паузами между смысловыми блоками информации, обеспечивается интонирование, повторение, акцентирование, профилактика рассеивания внимания;

– минимизация внешнего шума и обеспечение спокойной аудиальной обстановки;

– возможность вести запись учебной информации студентами в удобной для них форме (аудиально, аудиовизуально, на ноутбуке, в виде пометок в заранее подготовленном тексте);

– увеличение доли методов социальной стимуляции (обращение внимания, апелляция к ограничениям по времени, контактные виды работ, групповые задания и др.) на практических и лабораторных занятиях;

– минимизирование заданий, требующих активного использования зрительной памяти и зрительного внимания;

– применение поэтапной системы контроля, более частый контроль вы-

полнения заданий для самостоятельной работы.

### **Студенты с нарушениями опорно-двигательного аппарата (маломобильные студенты, студенты, имеющие трудности передвижения и патологию верхних конечностей)**

- возможность использовать специальное программное обеспечение и специальное оборудование и позволяющее компенсировать двигательное нарушение (коляски, ходунки, трости и др.);
- предоставление возможности предкурсового ознакомления с содержанием учебной дисциплины и материалом по курсу за счёт размещения информации на корпоративном образовательном портале;
- применение дополнительных средств активизации процессов запоминания и повторения;
- опора на определенные и точные понятия;
- использование для иллюстрации конкретных примеров;
- применение вопросов для мониторинга понимания;
- разделение изучаемого материала на небольшие логические блоки;
- увеличение доли конкретного материала и соблюдение принципа от простого к сложному при объяснении материала;
- наличие чёткой системы и алгоритма организации самостоятельных работ и проверки заданий с обязательной корректировкой и комментариями;
- увеличение доли методов социальной стимуляции (обращение внимания, апелляция к ограничениям по времени, контактные виды работ, групповые задания др.);
- обеспечение беспрепятственного доступа в помещения, а также пребывания них;
- наличие возможности использовать индивидуальные устройства и средства, позволяющие обеспечить реализацию эргономических принципов и комфортное пребывание на месте в течение всего периода учёбы (подставки, специальные подушки и др.).

### **Студенты с нарушениями слуха (глухие, слабослышащие, позднооглохшие)**

- предоставление образовательного контента в текстовом электронном формате, позволяющем переводить аудиальную форму лекции в плоскостную информацию;
- наличие возможности использовать индивидуальные звукоусиливающие устройства и сурдотехнические средства, позволяющие осуществлять приём и передачу информации; осуществлять взаимобратный перевод текстовых и аудиофайлов (блокнот для речевого ввода), а также запись и воспроизведение зрительной информации.
- наличие системы заданий, обеспечивающих систематизацию вербального материала, его схематизацию, перевод в таблицы, схемы, опорные

тексты, глоссарий;

- наличие наглядного сопровождения изучаемого материала (структурно-логические схемы, таблицы, графики, концентрирующие и обобщающие информацию, опорные конспекты, раздаточный материал);

- наличие чёткой системы и алгоритма организации самостоятельных работ и проверки заданий с обязательной корректировкой и комментариями;

- обеспечение практики опережающего чтения, когда студенты заранее знакомятся с материалом и выделяют незнакомые и непонятные слова и фрагменты;

- особый речевой режим работы (отказ от длинных фраз и сложных предложений, хорошая артикуляция; четкость изложения, отсутствие лишних слов; повторение фраз без изменения слов и порядка их следования; обеспечение зрительного контакта во время говорения и чуть более медленного темпа речи, использование естественных жестов и мимики);

- чёткое соблюдение алгоритма занятия и заданий для самостоятельной работы (называние темы, постановка цели, сообщение и запись плана, выделение основных понятий и методов их изучения, указание видов деятельности студентов и способов проверки усвоения материала, словарная работа);

- соблюдение требований к предъявляемым учебным текстам (разбивка текста на части; выделение опорных смысловых пунктов; использование наглядных средств);

- минимизация внешних шумов;

- предоставление возможности соотносить вербальный и графический материал; комплексное использование письменных и устных средств коммуникации при работе в группе;

- сочетание на занятиях всех видов речевой деятельности (говорения, слушания, чтения, письма, зрительного восприятия с лица говорящего).

### **Студенты с прочими видами нарушений**

#### **(ДЦП с нарушениями речи, заболевания эндокринной, центральной нервной и сердечно-сосудистой систем, онкологические заболевания)**

- наличие возможности использовать индивидуальные устройства и средства, позволяющие осуществлять приём и передачу информации;

- наличие системы заданий, обеспечивающих систематизацию вербального материала, его схематизацию, перевод в таблицы, схемы, опорные тексты, глоссарий;

- наличие наглядного сопровождения изучаемого материала;

- наличие чёткой системы и алгоритма организации самостоятельных работ и проверки заданий с обязательной корректировкой и комментариями;

- обеспечение практики опережающего чтения, когда студенты заранее знакомятся с материалом и выделяют незнакомые и непонятные слова и фрагменты;

- предоставление возможности соотносить вербальный и графический

материал; комплексное использование письменных и устных средств коммуникации при работе в группе;

- сочетание на занятиях всех видов речевой деятельности (говорения, слушания, чтения, письма, зрительного восприятия с лица говорящего);

- предоставление образовательного контента в текстовом электронном формате;

- предоставление возможности предкурсового ознакомления с содержанием учебной дисциплины и материалом по курсу за счёт размещения информации на корпоративном образовательном портале;

- возможность вести запись учебной информации студентами в удобной для них форме (аудиально, аудиовизуально, в виде пометок в заранее подготовленном тексте).

- применение поэтапной системы контроля, более частый контроль выполнения заданий для самостоятельной работы,

- стимулирование выработки у студентов навыков самоорганизации и самоконтроля;

- наличие пауз для отдыха и смены видов деятельности по ходу занятия.