

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
имени И.Т. ТРУБИЛИНА»

Экономический факультет  
Управления и маркетинга



УТВЕРЖДЕНО  
Декан  
Тюпаков К.Э.  
19.05.2025

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)  
«УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ»**

Уровень высшего образования: бакалавриат

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) подготовки: Производственный менеджмент

Квалификация (степень) выпускника: бакалавр

Формы обучения: очная, очно-заочная

Год набора (приема на обучение): 2025

Срок получения образования: Очная форма обучения – 4 года  
Очно-заочная форма обучения – 4 года 8 месяца(-ев)

Объем: в зачетных единицах: 3 з.е.  
в академических часах: 108 ак.ч.



**Разработчики:**

Доцент, кафедра управления и маркетинга Иванова И.Г.

Рабочая программа дисциплины (модуля) составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденного приказом Минобрнауки от 12.08.2020 № 970, с учетом трудовых функций профессиональных стандартов: "Бизнес-аналитик", утвержден приказом Минтруда России от 25.09.2018 № 592н; "Специалист в сфере закупок", утвержден приказом Минтруда России от 10.09.2015 № 625н; "Экономист предприятия", утвержден приказом Минтруда России от 30.03.2021 № 161н; "Маркетолог", утвержден приказом Минтруда России от 04.06.2018 № 366н.

**Согласование и утверждение**

№	Подразделение или коллегиальный орган	Ответственное лицо	ФИО	Виза	Дата, протокол (при наличии)
1	Управления и маркетинга	Заведующий кафедрой, руководитель подразделения, реализующего ОП	Толмачев А.В.	Согласовано	19.05.2025

## **1. Цель и задачи освоения дисциплины (модуля)**

Цель 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 изучения 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. Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы**

*Компетенции, индикаторы и результаты обучения*

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

ОПК-3.1 Знает основные методы и модели принятия организационно-управленческих решений

*Знать:*

ОПК-3.1/Зн1 - знает основные методы и модели принятия организационно-управленческих решений - усвоил содержание методов и моделей принятия организационно-управленческих решений - основные научные подходы к разработке и обоснованию организационно-управленческих решений - основы планирования, контроля и управления в логистических операциях - основы планирования, контроля и управления в логистических операциях - знает модель жизненного цикла инновации и особенности ее применения при разработке организационно-управленческих решений

*Уметь:*

ОПК-3.1/Ум1 - умеет разрабатывать, обосновывать, реализовывать, оценивать ожидаемые результаты предлагаемых организационно-управленческих решений - использовать методики по выработке организационно-управленческих решений на основе анализа и системы правил при их оценке - построение логистических операций и принципов их функционирования

*Владеть:*

ОПК-3.1/Нв1 - владеет навыками оценивания ожидаемых результатов предлагаемых организационно-управленческих решений - знает основные законы и стандарты в области управления качеством - применение методов принятия организационно-управленческих решений - подготовка планирования, контроля и управления логистических систем

ОПК-3.2 Умеет разрабатывать, обосновывать, реализовывать, оценивать ожидаемые результаты предлагаемых организационно-управленческих решений

*Знать:*

ОПК-3.2/Зн1 - знает основные методы и модели принятия организационно-управленческих решений - знает организационные, научные и методические основы обеспечения и управления качеством при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений - знает механизмы управления инновационным развитием экономики и их влияние на результаты предлагаемых организационно-управленческих решений - механизм реализации организационно-управленческих решений и оценки их последствий - факторы, влияющие на разработку организационно-управленческих решений и их реализацию

*Уметь:*

ОПК-3.2/Ум1 - умеет разрабатывать, обосновывать, реализовывать, оценивать ожидаемые результаты предлагаемых организационно-управленческих решений - умеет решать стандартные задачи по разработке, обоснованию, реализации, оценке ожидаемых результатов предлагаемых организационно-управленческих решений - умеет анализировать сущность рассматриваемого объекта как совокупность его свойств, называемую качеством, при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений - формализовать проблему по выработке организационно-управленческих решений

*Владеть:*

ОПК-3.2/Нв1 - владеет навыками оценивания ожидаемых результатов предлагаемых организационно-управленческих решений - владеет методами организационных, научных и методических основ обеспечения и управления качеством при разработке, обосновании, реализации, оценки ожидаемых результатов предлагаемых организационно-управленческих решений при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений - владеет навыками обоснования и управления реализацией принимаемых организационно-управленческих решений в области инновационного развития - обоснование и реализация организационно-управленческих решений

ОПК-3.3 Владеет навыками оценивания ожидаемых результатов предлагаемых организационно-управленческих решений

*Знать:*

ОПК-3.3/Зн1 Способы оценки ожидаемых результатов предлагаемых организационно-управленческих решений методические рекомендации по оценке проблем возникающих при построении логистических систем - знает организацию работы по обеспечению качества путем разработки и внедрения систем качества в соответствии с рекомендациями международных стандартов серий исо и сертификации систем качества

*Уметь:*

ОПК-3.3/Ум1 -использовать основные научные подходы к разработке и обоснованию организационно-управленческих решений -оценивать построение логистических систем и принципов их функционирования - умеет разрабатывать и внедрять систему качества в соответствии с рекомендациями международных стандартов серий исо и сертификации систем качества

*Владеть:*

ОПК-3.3/Нв1 -владеет базовыми навыками оценивания последствий принятия предлагаемых организационно-управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды -оценка ожидаемых результатов предлагаемых организационно-управленческих решений -подготовка и оценка качества планирования, контроля и управления логистических систем - владеет базовыми навыками оценивания последствий принятия предлагаемых организационно-управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды - владеет навыками оценивания ожидаемых результатов предлагаемых систем качества в соответствии с рекомендациями международных стандартов серий iso и сертификации систем качества

### 3. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина (модуль) «Управленческие решения» относится к обязательной части образовательной программы и изучается в семестре(ах): Очная форма обучения - 4, Очно-заочная форма обучения - 4.

В процессе изучения дисциплины студент готовится к решению типов задач профессиональной деятельности, предусмотренных ФГОС ВО и образовательной программой.

### 4. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы

#### Очная форма обучения

Период обучения	Общая трудоемкость (часы)	Общая трудоемкость (ЗЕТ)	Контактная работа (часы, всего)	Внеаудиторная контактная работа (часы)	Зачет (часы)	Лекционные занятия (часы)	Практические занятия (часы)	Самостоятельная работа (часы)	Промежуточная аттестация (часы)
Четвертый семестр	108	3	37	1		18	18	71	Зачет
Всего	108	3	37	1		18	18	71	

#### Очно-заочная форма обучения

Период обучения	Общая трудоемкость (часы)	Общая трудоемкость (ЗЕТ)	Контактная работа (часы, всего)	Внеаудиторная контактная работа (часы)	Зачет (часы)	Лекционные занятия (часы)	Практические занятия (часы)	Самостоятельная работа (часы)	Промежуточная аттестация (часы)
Четвертый семестр	108	3	23	1		10	12	85	Зачет
Всего	108	3	23	1		10	12	85	

**5. Содержание дисциплины (модуля)**  
**5.1. Разделы, темы дисциплины и виды занятий**  
(часы промежуточной аттестации не указываются)

*Очная форма обучения*

Наименование раздела, темы	Всего	Внеаудиторная контактная работа	Лекционные занятия	Практические занятия	Самостоятельная работа	Планируемые результаты обучения, соотношенные с результатами освоения программы
<b>Раздел 1. Основы организационно-управленческих решений с учетом их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценки их последствий</b>	<b>107</b>		<b>18</b>	<b>18</b>	<b>71</b>	ОПК-3.1 ОПК-3.2 ОПК-3.3
Тема 1.1. Общие основы теории разработки управленческих решений	13		2	2	9	
Тема 1.2. Типология управленческих решений	10		2	2	6	
Тема 1.3. Организационные и социально-психологические основы разработки управленческих решений	13		2	2	9	
Тема 1.4. Методология разработки управленческих решений	10		2	2	6	
Тема 1.5. Технология разработки управленческих решений	13		2	2	9	
Тема 1.6. Анализ альтернатив в процессе разработки управленческих решений	13		2	2	9	
Тема 1.7. Разработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска	10		2	2	6	
Тема 1.8. Реализация управленческих решений	12		2	2	8	
Тема 1.9. Информационное обеспечение принятия управленческих решений	13		2	2	9	
<b>Раздел 2. Промежуточная аттестация</b>	<b>1</b>	<b>1</b>				ОПК-3.1 ОПК-3.2 ОПК-3.3
Тема 2.1. Зачет	1	1				
<b>Итого</b>	<b>108</b>	<b>1</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>71</b>	

*Очно-заочная форма обучения*

Наименование раздела, темы	Всего	Внеаудиторная контактная работа	Лекционные занятия	Практические занятия	Самостоятельная работа	Планируемые результаты обучения, соотношенные с результатами освоения программы
<b>Раздел 1. Основы организационно-управленческих решений с учетом их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценки их последствий</b>	<b>107</b>		<b>10</b>	<b>12</b>	<b>85</b>	ОПК-3.1 ОПК-3.2 ОПК-3.3
Тема 1.1. Общие основы теории разработки управленческих решений	13		2	2	9	
Тема 1.2. Типология управленческих решений	13		2	2	9	
Тема 1.3. Организационные и социально-психологические основы разработки управленческих решений	13		2	2	9	
Тема 1.4. Методология разработки управленческих решений	13		2	2	9	
Тема 1.5. Технология разработки управленческих решений	13		2	2	9	
Тема 1.6. Анализ альтернатив в процессе разработки управленческих решений	11			2	9	
Тема 1.7. Разработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска	9				9	
Тема 1.8. Реализация управленческих решений	10				10	
Тема 1.9. Информационное обеспечение принятия управленческих решений	12				12	
<b>Раздел 2. Промежуточная аттестация</b>	<b>1</b>	<b>1</b>				ОПК-3.1 ОПК-3.2 ОПК-3.3
Тема 2.1. Зачет	1	1				
<b>Итого</b>	<b>108</b>	<b>1</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>85</b>	

**5.2. Содержание разделов, тем дисциплин**

**Раздел 1. Основы организационно-управленческих решений с учетом их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценки их последствий**

**(Очная: Лекционные занятия - 18ч.; Практические занятия - 18ч.; Самостоятельная работа - 71ч.; Очно-заочная: Лекционные занятия - 10ч.; Практические занятия - 12ч.; Самостоятельная работа - 85ч.)**

**Тема 1.1. Общие основы теории разработки управленческих решений**

**(Очная: Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 9ч.; Очно-заочная: Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 9ч.)**

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.

**Тема 1.2. Типология управленческих решений**

**(Очная: Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 6ч.; Очно-заочная: Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 9ч.)**

1. Общая классификация управленческих решений.
2. Разработка и выбор управленческого решения.
3. Типология управленческих решений.

**Тема 1.3. Организационные и социально-психологические основы разработки управленческих решений**

**(Очная: Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 9ч.; Очно-заочная: Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 9ч.)**

1. Организационные основы разработки управленческих решений.
2. Психологические основы разработки управленческих решений.
3. Роль человеческого фактора в процессе разработки управленческих решений.
4. Система переработки информации и ее связь с принятием решений.

**Тема 1.4. Методология разработки управленческих решений**

**(Очная: Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 6ч.; Очно-заочная: Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 9ч.)**

1. Общая характеристика методологии принятия решения
2. Методология системного анализа социально-экономических проблем
3. Основные этапы и практическое значение системного анализа
4. Экспертные методы разработки управленческих решений
5. Экономико-математические методы разработки управленческих решений.

**Тема 1.5. Технология разработки управленческих решений**

**(Очная: Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 9ч.; Очно-заочная: Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 9ч.)**

1. Целеполагание при выборе управленческого решения.
2. Цели организации и их взаимосвязь с управленческими решениями.
3. Оценивание решений и виды шкал.
4. Методы обновления управленческих решений (получение количественных и качественных оценок).

*Тема 1.6. Анализ альтернатив в процессе разработки управленческих решений*

*(Очная: Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 9ч.; Очно-заочная: Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 9ч.)*

1. Определение факторов и альтернатив управленческих решений.
2. Оценка альтернатив и выбор решения.
3. Задача моделирования предпочтений.
4. Методы анализа альтернатив.

*Тема 1.7. Разработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска*

*(Очная: Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 6ч.; Очно-заочная: Самостоятельная работа - 9ч.)*

1. Источники и виды неопределенности.
2. Классификация рисков при принятии решений и их оценка.
3. Выбор управленческого решения в условиях риска.
4. Принятие решения в ситуации неопределенности.
5. Теория полезности и ее использование для поиска решения.

*Тема 1.8. Реализация управленческих решений*

*(Очная: Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 8ч.; Очно-заочная: Самостоятельная работа - 10ч.)*

1. Процесс принятия решений в группе (организации) и его особенности.
2. Риск групповых решений.
3. Реализация управленческого решения.
4. Мотивация исполнителей решений.

*Тема 1.9. Информационное обеспечение принятия управленческих решений*

*(Очная: Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 9ч.; Очно-заочная: Самостоятельная работа - 12ч.)*

1. Значение коммуникаций в РПУР
2. Роль информации в РПУР
3. Роль новых информационных технологий в РПУР
4. Система «человек – машина»

**Раздел 2. Промежуточная аттестация**

***(Очная: Внеаудиторная контактная работа - 1ч.; Очно-заочная: Внеаудиторная контактная работа - 1ч.)***

*Тема 2.1. Зачет*

*(Очная: Внеаудиторная контактная работа - 1ч.; Очно-заочная: Внеаудиторная контактная работа - 1ч.)*

Проведение промежуточной аттестации в форме зачета.

**6. Оценочные материалы текущего контроля**

***Раздел 1. Основы организационно-управленческих решений с учетом их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценки их последствий***

*Форма контроля/оценочное средство: Задача*

*Вопросы/Задания:*

1. Установите соответствие между типами управленческих решений и их характеристиками.

Тип решения      Характеристика

1. Стратегические      А. Краткосрочные, оперативные
2. Тактические      В. Долгосрочные, определяют курс

3. Операционные С. Среднесрочные, реализуют стратегию

2. Соотнесите этапы принятия управленческих решений с их содержанием.

Этап      Содержание

1. Диагностика      А. Выбор наилучшего варианта

2. Анализ альтернатив      В. Определение проблемы и ее причин

3. Выбор решения      С. Оценка возможных вариантов

3. Расположите этапы процесса принятия управленческих решений в правильном порядке.

а) Реализация решения

б) Анализ информации

в) Определение проблемы

г) Оценка результатов

д) Выбор альтернативы

4. Опишите 3 ключевых фактора, которые необходимо учитывать при принятии управленческого решения в условиях неопределенности.

Опишите 3 ключевых фактора, которые необходимо учитывать при принятии управленческого решения в условиях неопределенности.

5. Назовите 2 метода, используемые для анализа альтернатив при принятии решений, и кратко опишите их суть.

Назовите 2 метода, используемые для анализа альтернатив при принятии решений, и кратко опишите их суть.

6. Какие 3 ошибки чаще всего допускают руководители при принятии решений?

Какие 3 ошибки чаще всего допускают руководители при принятии решений? Приведите примеры.

7. Какой метод наиболее эффективен для принятия решений в условиях кризиса?

Какой метод наиболее эффективен для принятия решений в условиях кризиса?

а) Мозговой штурм

б) Анализ по Парето

в) Метод Дельфи

г) Экспертная оценка

8. Какие 3 фактора наиболее критичны при оценке последствий управленческого решения?

Какие 3 фактора наиболее критичны при оценке последствий управленческого решения?

а) Сроки реализации

б) Бюджетные ограничения

в) Мнение коллектива

г) Соответствие корпоративной культуре

д) Влияние на репутацию компании

## **Раздел 2. Промежуточная аттестация**

*Форма контроля/оценочное средство:*

*Вопросы/Задания:*

.

## **7. Оценочные материалы промежуточной аттестации**

*Очная форма обучения, Четвертый семестр, Зачет*

*Контролируемые ИДК: ОПК-3.1 ОПК-3.2 ОПК-3.3*

*Вопросы/Задания:*

### **1. 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.

## 2. ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ

11. Система переработки информации и ее связь с принятием решений.
12. Общая характеристика методологии принятия решения
13. Методология системного анализа социально-экономических проблем
14. Основные этапы и практическое значение системного анализа
15. Экспертные методы разработки управленческих решений
16. Экономико-математические методы разработки управленческих решений.
17. Целеполагание при выборе управленческого решения.
18. Цели организации и их взаимосвязь с управленческими решениями.
19. Оценивание решений и виды шкал.
20. Методы обновления управленческих решений (получение количественных и качественных оценок).
21. Определение факторов и альтернатив управленческих решений

## 3. ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ

22. Оценка альтернатив и выбор решения.
23. Задача моделирования предпочтений.
24. Методы анализа альтернатив.
25. Источники и виды неопределенности.
26. Классификация рисков при принятии решений и их оценка.
27. Выбор управленческого решения в условиях риска.
28. Принятие решения в ситуации неопределенности.
29. Теория полезности и ее использование для поиска решения.
30. Процесс принятия решений в группе (организации) и его особенности.
31. Риск групповых решений.

## 4. ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ

32. Реализация управленческого решения.
33. Мотивация исполнителей решений.
34. Организация и контроль выполнения решения.
35. Основные виды контроля.
36. Этапы контроля и его параметры.
37. Внешний и внутренний контроль.
38. Условия и факторы качества управленческих решений.
39. Оценка эффективности решений.
40. Особенности оценки эффективности управленческих решений.
41. Сущность прогнозирования и его значение.
42. Методология планирования решений.
43. Стратегическое и оперативное управление предприятием (организацией).

## 5. ЗАДАНИЕ 1

Рассчитайте коэффициент эффективности для трех вариантов решений, если затраты и ожидаемая прибыль:

Вариант А: затраты 500 тыс. руб., прибыль 700 тыс. руб.

Вариант Б: затраты 800 тыс. руб., прибыль 1,1 млн руб.

Вариант В: затраты 400 тыс. руб., прибыль 550 тыс. руб.

#### 6. ЗАДАНИЕ 2

Определите оптимальное решение по критерию максимина (наихудшие исходы: А – 200, Б – 300, В – 150)

#### 7. ЗАДАНИЕ 3

Используя метод взвешенных оценок, выберите лучший проект (критерии: стоимость 40%, срок 30%, риск 30%; оценки: проект X – 7, 6, 5; проект Y – 8, 5, 6).

#### 8. ЗАДАНИЕ 4

Постройте дерево решений для выбора: инвестировать 1 млн руб. (успех 60% – доход 2 млн руб., провал 40% – убыток 500 тыс. руб.) или не инвестировать.

#### 9. ЗАДАНИЕ 5

Рассчитайте ожидаемую денежную стоимость (EMV) для решения:

Вариант 1: доход 1 млн руб. (вероятность 70%), убыток 200 тыс. руб. (30%).

Вариант 2: доход 800 тыс. руб. (вероятность 80%), убыток 100 тыс. руб. (20%).

#### 10. ЗАДАНИЕ 6

Определите чистую приведенную стоимость (NPV) проекта: инвестиции 2 млн руб., денежные потоки 800, 900, 1 млн руб. (ставка 10%).

#### 11. ЗАДАНИЕ 7

Рассчитайте срок окупаемости (PP) проекта: инвестиции 1,5 млн руб., доходы 500, 600, 700 тыс. руб./год.

#### 12. ЗАДАНИЕ 8

Найдите точку безубыточности в единицах: постоянные затраты 300 тыс. руб., цена 1 тыс. руб., переменные затраты 600 руб./ед.

#### 13. ЗАДАНИЕ 9

Определите стандартное отклонение доходности проекта:

Доход +20% (вероятность 60%), убыток –10% (40%).

#### 14. ЗАДАНИЕ 10

Рассчитайте коэффициент вариации для двух проектов:

Проект А: средняя доходность 12%,  $\sigma = 4\%$ .

Проект Б: средняя доходность 18%,  $\sigma = 7\%$ .

#### 15. ЗАДАНИЕ 11

Решите задачу линейного программирования:

Максимизировать прибыль:  $50X + 70Y$ .

Ограничения:  $2X + 3Y \leq 120$ ,  $X + Y \leq 50$ ,  $X \geq 0$ ,  $Y \geq 0$

#### 16. ЗАДАНИЕ 12

Определите оптимальный план производства (А и В), если:

Маржинальная прибыль: А – 200 руб., В – 300 руб.

Ресурсы: материалы 1000 кг (А – 2 кг/ед., В – 4 кг/ед.), время 800 ч (А – 1 ч/ед., В – 3 ч/ед.).

#### 17. ЗАДАНИЕ 13

Рассчитайте ROI (Return on Investment), если инвестиции 1 млн руб., годовая прибыль 250 тыс. руб.

#### 18. ЗАДАНИЕ 14

Определите рентабельность продаж, если выручка 5 млн руб., чистая прибыль 600 тыс. руб.

#### 19. ЗАДАНИЕ 15

Найдите коэффициент текущей ликвидности, если оборотные активы 12 млн руб., краткосрочные обязательства 8 млн руб.

#### 20. ЗАДАНИЕ 16

Проведите ранжирование 5 проектов по критериям (стоимость, срок, риск) методом парных сравнений.

#### 21. ЗАДАНИЕ 17

Рассчитайте веса критериев (А, В, С) методом анализа иерархий (МАИ), если:

А важнее В в 3 раза,

В важнее С в 2 раза.

#### 22. ЗАДАНИЕ 18

Постройте матрицу решений для трех вариантов (X, Y, Z) и трех сценариев (оптимистичный, базовый, пессимистичный).

#### 23. ЗАДАНИЕ 19

Определите наилучшее решение по критерию Гурвица ( $\alpha = 0,6$ ):

Вариант 1: max 500, min 100.

Вариант 2: max 800, min 200.

#### 24. ЗАДАНИЕ 20

Рассчитайте оптимальный размер заказа (EOQ), если:

Годовой спрос 10 000 ед.,

Стоимость заказа 500 руб.,

Хранение 20 руб./ед./год.

#### 25. ЗАДАНИЕ 21

Определите точку заказа, если:

Спрос 200 ед./неделю,

Время поставки 2 недели,

Страховой запас 100 ед.

#### 26. ЗАДАНИЕ 22

Рассчитайте KPI сотрудника, если:

План продаж 1 млн руб., факт 1,2 млн руб. (вес 50%),

Клиентоориентированность (оценка 4 из 5, вес 30%),

Соблюдение сроков (100%, вес 20%).

#### 27. ЗАДАНИЕ 23

Определите эффективность тренинга, если:

Доход до обучения 800 тыс. руб./мес., после – 1 млн руб./мес.,

Стоимость тренинга 200 тыс. руб.

28. ЗАДАНИЕ 24

Рассчитайте долю рынка компании, если:

Объем продаж фирмы 50 млн руб.,

Общий объем рынка 500 млн руб.

29. ЗАДАНИЕ 25

Определите индекс Херфиндаля-Хиршмана (HHI), если:

Доля компании А – 40%, В – 30%, С – 20%, D – 10%.

30. ЗАДАНИЕ 26

Постройте диаграмму Ганта для проекта с этапами:

Анализ (5 дней),

Разработка (10 дней),

Тестирование (7 дней).

31. ЗАДАНИЕ 27

Рассчитайте критический путь для проекта:

$A \rightarrow B$  (3 дня),

$A \rightarrow C \rightarrow D$  (2 + 4 дня),

$B \rightarrow D$  (5 дней).

32. ЗАДАНИЕ 28

Определите MIRR, если:

Инвестиции 1 млн руб.,

Доходы: 400, 500, 600 тыс. руб.,

Финансовая ставка 10%, реинвестиционная 12%.

33. ЗАДАНИЕ 29

Рассчитайте EVA (экономическая добавленная стоимость), если:

НОРАТ 3 млн руб.,

Капитал 25 млн руб.,

WACC 10%.

34. ЗАДАНИЕ 30

Используя критерий Сэвиджа (минимум сожалений), выберите решение:

Вариант 1: max сожаление 300.

Вариант 2: max сожаление 500.

*Очно-заочная форма обучения, Четвертый семестр, Зачет  
Контролируемые ИДК: ОПК-3.1 ОПК-3.2 ОПК-3.3*

## Вопросы/Задания:

### 1. 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.

### 2. вопросы к зачету

11. Система переработки информации и ее связь с принятием решений.
12. Общая характеристика методологии принятия решения
13. Методология системного анализа социально-экономических проблем
14. Основные этапы и практическое значение системного анализа
15. Экспертные методы разработки управленческих решений
16. Экономико-математические методы разработки управленческих решений.
17. Целеполагание при выборе управленческого решения.
18. Цели организации и их взаимосвязь с управленческими решениями.
19. Оценивание решений и виды шкал.
20. Методы обновления управленческих решений (получение количественных и качественных оценок).
21. Определение факторов и альтернатив управленческих решений.

### 3. вопросы к зачету

22. Оценка альтернатив и выбор решения.
23. Задача моделирования предпочтений.
24. Методы анализа альтернатив.
25. Источники и виды неопределенности.
26. Классификация рисков при принятии решений и их оценка.
27. Выбор управленческого решения в условиях риска.
28. Принятие решения в ситуации неопределенности.
29. Теория полезности и ее использование для поиска решения.
30. Процесс принятия решений в группе (организации) и его особенности.

### 4. вопросы к зачету

31. Риск групповых решений.
32. Реализация управленческого решения.
33. Мотивация исполнителей решений.
34. Организация и контроль выполнения решения.
35. Основные виды контроля.
36. Этапы контроля и его параметры.
37. Внешний и внутренний контроль.
38. Условия и факторы качества управленческих решений.
39. Оценка эффективности решений.
40. Особенности оценки эффективности управленческих решений.
41. Сущность прогнозирования и его значение.

### 5. вопросы к зачету

42. Методология планирования решений.
43. Стратегическое и оперативное управление предприятием (организацией).

### 6. ЗАДАНИЕ 1

Рассчитайте коэффициент эффективности для трех вариантов решений, если затраты и ожидаемая прибыль:

Вариант А: затраты 500 тыс. руб., прибыль 700 тыс. руб.

Вариант Б: затраты 800 тыс. руб., прибыль 1,1 млн руб.

Вариант В: затраты 400 тыс. руб., прибыль 550 тыс. руб.

#### 7. ЗАДАНИЕ 2

Определите оптимальное решение по критерию максимина (наихудшие исходы: А – 200, Б – 300, В – 150).

#### 8. ЗАДАНИЕ 3

Используя метод взвешенных оценок, выберите лучший проект (критерии: стоимость 40%, срок 30%, риск 30%; оценки: проект Х – 7, 6, 5; проект Y – 8, 5, 6).

#### 9. ЗАДАНИЕ 4

Постройте дерево решений для выбора: инвестировать 1 млн руб. (успех 60% – доход 2 млн руб., провал 40% – убыток 500 тыс. руб.) или не инвестировать.

#### 10. ЗАДАНИЕ 5

Рассчитайте ожидаемую денежную стоимость (EMV) для решения:

Вариант 1: доход 1 млн руб. (вероятность 70%), убыток 200 тыс. руб. (30%).

Вариант 2: доход 800 тыс. руб. (вероятность 80%), убыток 100 тыс. руб. (20%).

#### 11. ЗАДАНИЕ 6

Определите чистую приведенную стоимость (NPV) проекта: инвестиции 2 млн руб., денежные потоки 800, 900, 1 млн руб. (ставка 10%).

#### 12. ЗАДАНИЕ 7

Рассчитайте срок окупаемости (PP) проекта: инвестиции 1,5 млн руб., доходы 500, 600, 700 тыс. руб./год.

#### 13. ЗАДАНИЕ 8

Найдите точку безубыточности в единицах: постоянные затраты 300 тыс. руб., цена 1 тыс. руб., переменные затраты 600 руб./ед.

#### 14. ЗАДАНИЕ 9

Определите стандартное отклонение доходности проекта:

Доход +20% (вероятность 60%), убыток –10% (40%).

#### 15. ЗАДАНИЕ 10

Рассчитайте коэффициент вариации для двух проектов:

Проект А: средняя доходность 12%,  $\sigma = 4\%$ .

Проект Б: средняя доходность 18%,  $\sigma = 7\%$ .

#### 16. ЗАДАНИЕ 11

Решите задачу линейного программирования:

Максимизировать прибыль:  $50X + 70Y$ .

Ограничения:  $2X + 3Y \leq 120$ ,  $X + Y \leq 50$ ,  $X \geq 0$ ,  $Y \geq 0$ .

#### 17. ЗАДАНИЕ 12

Определите оптимальный план производства (А и В), если:

Маржинальная прибыль: А – 200 руб., В – 300 руб.

Ресурсы: материалы 1000 кг (А – 2 кг/ед., В – 4 кг/ед.), время 800 ч (А – 1 ч/ед., В – 3 ч/ед.).

### 18. ЗАДАНИЕ 13

Рассчитайте ROI (Return on Investment), если инвестиции 1 млн руб., годовая прибыль 250 тыс. руб.

### 19. ЗАДАНИЕ 14

Определите рентабельность продаж, если выручка 5 млн руб., чистая прибыль 600 тыс. руб.

### 20. ЗАДАНИЕ 15

Найдите коэффициент текущей ликвидности, если оборотные активы 12 млн руб., краткосрочные обязательства 8 млн руб.

### 21. ЗАДАНИЕ 16

Проведите ранжирование 5 проектов по критериям (стоимость, срок, риск) методом парных сравнений.

### 22. ЗАДАНИЕ 17

Рассчитайте веса критериев (А, В, С) методом анализа иерархий (МАИ), если:

А важнее В в 3 раза,

В важнее С в 2 раза.

### 23. ЗАДАНИЕ 18

Постройте матрицу решений для трех вариантов (X, Y, Z) и трех сценариев (оптимистичный, базовый, пессимистичный).

### 24. ЗАДАНИЕ 19

Определите наилучшее решение по критерию Гурвица ( $\alpha = 0,6$ ):

Вариант 1: max 500, min 100.

Вариант 2: max 800, min 200.

### 25. ЗАДАНИЕ 20

Рассчитайте оптимальный размер заказа (EOQ), если:

Годовой спрос 10 000 ед.,

Стоимость заказа 500 руб.,

Хранение 20 руб./ед./год.

### 26. ЗАДАНИЕ 21

Определите точку заказа, если:

Спрос 200 ед./неделю,

Время поставки 2 недели,

Страховой запас 100 ед.

### 27. ЗАДАНИЕ 22

Рассчитайте KPI сотрудника, если:

План продаж 1 млн руб., факт 1,2 млн руб. (вес 50%),

Клиентоориентированность (оценка 4 из 5, вес 30%),

Соблюдение сроков (100%, вес 20%).

### 28. ЗАДАНИЕ 23

Определите эффективность тренинга, если:

Доход до обучения 800 тыс. руб./мес., после – 1 млн руб./мес.,

Стоимость тренинга 200 тыс. руб.

29. ЗАДАНИЕ 24

Рассчитайте долю рынка компании, если:

Объем продаж фирмы 50 млн руб.,

Общий объем рынка 500 млн руб.

30. ЗАДАНИЕ 25

Определите индекс Херфиндаля-Хиршмана (HHI), если:

Доля компании А – 40%, В – 30%, С – 20%, D – 10%.

31. ЗАДАНИЕ 26

Постройте диаграмму Ганта для проекта с этапами:

Анализ (5 дней),

Разработка (10 дней),

Тестирование (7 дней).

32. ЗАДАНИЕ 27

Рассчитайте критический путь для проекта:

$A \rightarrow B$  (3 дня),

$A \rightarrow C \rightarrow D$  (2 + 4 дня),

$B \rightarrow D$  (5 дней).

33. ЗАДАНИЕ 28

Определите MIRR, если:

Инвестиции 1 млн руб.,

Доходы: 400, 500, 600 тыс. руб.,

Финансовая ставка 10%, реинвестиционная 12%.

34. ЗАДАНИЕ 29

Рассчитайте EVA (экономическая добавленная стоимость), если:

NORAT 3 млн руб.,

Капитал 25 млн руб.,

WACC 10%.

35. ЗАДАНИЕ 30

Используя критерий Сэвиджа (минимум сожалений), выберите решение:

Вариант 1: max сожаление 300.

Вариант 2: max сожаление 500.

## **8. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины**

### **8.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы**

#### *Основная литература*

1. ИВАНОВА И. Г. Управленческие решения: метод. указания / ИВАНОВА И. Г., Огорева Ю. А.. - Краснодар: КубГАУ, 2019. - 57 с. - Текст: электронный. // : [сайт]. - URL: <https://edu.kubsau.ru/mod/resource/view.php?id=6171> (дата обращения: 08.09.2025). - Режим доступа: по подписке
2. ОГОРЕВА Ю. А. Управленческие решения: метод. указания / ОГОРЕВА Ю. А.. - Краснодар: КубГАУ, 2021. - 57 с. - Текст: электронный. // : [сайт]. - URL: <https://edu.kubsau.ru/mod/resource/view.php?id=10019> (дата обращения: 08.09.2025). - Режим доступа: по подписке
3. ИВАНОВА И. Г. Управленческие решения: метод. указания / ИВАНОВА И. Г., Долгополук Э. Э.. - Краснодар: КубГАУ, 2025. - 84 с. - Текст: непосредственный.

#### *Дополнительная литература*

1. Саморуков В. И. Управленческие решения. Модели, методы и способы эффективного решения управленческих задач. Рабочая тетрадь / Саморуков В. И., Саморуков Д. В.. - Санкт-Петербург: СПбГАУ, 2019. - 92 с. - Текст: электронный. // RuSpLAN: [сайт]. - URL: <https://e.lanbook.com/img/cover/book/162876.jpg> (дата обращения: 19.06.2025). - Режим доступа: по подписке
2. Фатхутдинов, Р. А. Управленческие решения: Учебник / Р. А. Фатхутдинов. - 6 - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2021. - 344 с. - 978-5-16-110464-4. - Текст: электронный // Общество с ограниченной ответственностью «ЗНАНИУМ»: [сайт]. - URL: <https://znanium.com/cover/1228/1228805.jpg> (дата обращения: 08.09.2025). - Режим доступа: по подписке
3. Репкина, О.Б. Управленческие решения: Учебное пособие / О.Б. Репкина. - Москва: Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Российский университет транспорта», 2018. - 79 с. - Текст: электронный // Общество с ограниченной ответственностью «ЗНАНИУМ»: [сайт]. - URL: <https://znanium.com/cover/1896/1896570.jpg> (дата обращения: 08.09.2025). - Режим доступа: по подписке

### **8.2. Профессиональные базы данных и ресурсы «Интернет», к которым обеспечивается доступ обучающихся**

#### *Профессиональные базы данных*

1. <https://znanium.com/> - Znanium.com

#### *Ресурсы «Интернет»*

1. <https://edu.kubsau.ru/> - Образовательный портал КубГАУ
2. <http://www.iprbookshop.ru/> - IPRbook

### **8.3. Программное обеспечение и информационно-справочные системы, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине**

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:

- 1 Microsoft Windows - операционная система.
- 2 Microsoft Office (включает Word, Excel, Power Point) - пакет офисных приложений.

Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем:

- 1 Гарант - правовая, <https://www.garant.ru/>
- 2 Консультант - правовая, <https://www.consultant.ru/>
- 3 Научная электронная библиотека eLibrary - универсальная, <https://elibrary.ru/>

Доступ к сети Интернет, доступ в электронную информационно-образовательную среду университета.

*Перечень программного обеспечения*

*(обновление производится по мере появления новых версий программы)*

Не используется.

*Перечень информационно-справочных систем*

*(обновление выполняется еженедельно)*

Не используется.

#### **8.4. Специальные помещения, лаборатории и лабораторное оборудование**

Университет располагает на праве собственности или ином законном основании материально-техническим обеспечением образовательной деятельности (помещениями и оборудованием) для реализации программы бакалавриата, специалитета, магистратуры по Блоку 1 "Дисциплины (модули)" и Блоку 3 "Государственная итоговая аттестация" в соответствии с учебным планом.

Каждый обучающийся в течение всего периода обучения обеспечен индивидуальным неограниченным доступом к электронной информационно-образовательной среде университета из любой точки, в которой имеется доступ к информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", как на территории университета, так и вне его. Условия для функционирования электронной информационно-образовательной среды могут быть созданы с использованием ресурсов иных организаций.

Лаборатория

468мх

печь муфельная СНОЛ 3/11-В - 1 шт.

#### **9. Методические указания по освоению дисциплины (модуля)**

Учебная работа по направлению подготовки осуществляется в форме контактной работы с преподавателем, самостоятельной работы обучающегося, текущей и промежуточной аттестаций, иных формах, предлагаемых университетом. Учебный материал дисциплины структурирован и его изучение производится в тематической последовательности. Содержание методических указаний должно соответствовать требованиям Федерального государственного образовательного стандарта и учебных программ по дисциплине. Самостоятельная работа студентов может быть выполнена с помощью материалов, размещенных на портале поддержки Moodle.

***Методические указания по формам работы***

### *Лекционные занятия*

Передача значительного объема систематизированной информации в устной форме достаточно большой аудитории. Дает возможность экономно и систематично излагать учебный материал. Обучающиеся изучают лекционный материал, размещенный на портале поддержки обучения Moodle.

### *Практические занятия*

Форма организации обучения, проводимая под руководством преподавателя и служащая для детализации, анализа, расширения, углубления, закрепления, применения (или выполнения) разнообразных практических работ, упражнений) и контроля усвоения полученной на лекциях учебной информации. Практические занятия проводятся с использованием учебно-методических изданий, размещенных на образовательном портале университета.

### ***Описание возможностей изучения дисциплины лицами с ОВЗ и инвалидами***

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 с нарушением зрения:

- устная проверка: дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.;

- 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.;

- 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.

Формы контроля и оценки результатов обучения инвалидов и лиц с ОВЗ с нарушением слуха:

- письменная проверка: контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, письменные коллоквиумы, отчеты и др.;

- с использованием компьютера: работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, графические работы, дистанционные формы и др.;

- 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.

Формы контроля и оценки результатов обучения инвалидов и лиц с ОВЗ с нарушением опорно-двигательного аппарата:

- 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.;

- устная проверка, с использованием специальных технических средств (средств коммуникаций): дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.;

- 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.

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

Специальные условия, обеспечиваемые в процессе преподавания дисциплины студентам с нарушениями зрения:

- предоставление образовательного контента в текстовом электронном формате, позволяющем переводить плоскостную 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, отчетливо, 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 выполнения заданий для самостоятельной работы.

Специальные условия, обеспечиваемые в процессе преподавания дисциплины студентам 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 в 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.).

Специальные условия, обеспечиваемые в процессе преподавания дисциплины студентам 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 взаимообратный 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).

Специальные условия, обеспечиваемые в процессе преподавания дисциплины студентам 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.

## **10. Методические рекомендации по освоению дисциплины (модуля)**

Дисциплина *Управленческие решения* ведётся в соответствии с календарным учебным планом и расписанием занятий по неделям. Темы проведения занятий определяются тематическим планом рабочей программы дисциплины.