

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

**УТВЕРЖДАЮ**

Декан факультета управления,  
профессор В.Г. Кудряков

17 мая 2023 г.



### **Рабочая программа дисциплины**

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

**Направление подготовки**  
38.04.02 Менеджмент

**Направленность**  
«Менеджмент организации»

**Уровень высшего образования**  
магистратура

**Форма обучения**  
очная, заочная

**Краснодар**  
**2023**

Рабочая программа дисциплины «Оценка эффективности реализации управленческих решений» разработана на основе ФГОС ВО 38.04.02 «Менеджмент», утвержденного приказом Министерства образования и науки РФ от 12 августа 2020 г. № 952.

Автор:  
д-р экон. наук, профессор

С.Н. Клочко Е.Н. Клочко

Рабочая программа обсуждена и рекомендована к утверждению решением кафедры менеджмента от 10.05.2023 г., протокол № 12

Заведующий кафедрой  
д-р экон. наук, профессор

Е.А. Егоров Е.А. Егоров

Рабочая программа одобрена на заседании методической комиссии факультета управления, протокол от 16.05.2023 № 5.

Председатель  
методической комиссии  
канд. экон. наук, доцент

М.А. Нестеренко  
М.А. Нестеренко

Руководитель  
основной профессиональной  
образовательной программы  
д-р экон. наук, профессор

Е.И. Артемова  
Е.И. Артемова

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

**Целью** освоения дисциплины «Оценка эффективности реализации управленческих решений» является формирование комплекса знаний об организационных, научных и принятия эффективных управленческих решений в организации в условиях структурной перестройки экономики России, что обеспечивает владение соответствующими компетенциями при реализации управленческих решений в предметной области.

### **Задачи дисциплины**

- систематизация современных знаний в области теории и практики принятия и реализации эффективных управленческих решений;
- формирование способности определять влияние макроэкономической среды на развитие бизнеса;
- формирование навыков оценки эффективности управленческих решений, принимаемых в организации;
- развитие навыков разработки и использования эффективных методов и механизмов управления организацией на всех этапах её жизненного цикла;
- развитие навыков адаптации организации к трансформационным преобразованиям экономики и рыночной среды в условиях внешних вызовов.

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

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

**ПК – 5** Способен разрабатывать и использовать эффективные методы и механизмы управления организацией на всех этапах её жизненного цикла, оценивать эффективность управленческих решений, определять влияние макроэкономической среды на развитие бизнеса;

**ПК – 6** Способен использовать инструменты и механизмы государственной поддержки для адаптации организации к трансформационным преобразованиям экономики и рыночной среды в условиях внешних вызовов.

В результате изучения дисциплины «Оценка эффективности реализации управленческих решений» обучающийся готовится к освоению трудовых функций и выполнению трудовых действий в соответствии с профессиональными стандартами:

1. Профессиональный стандарт 8.037 «Бизнес-аналитик»

Обобщённая трудовая функция (ОТФ) - совокупность связанных между собой **трудовых функций**, сложившаяся в результате разделения труда в конкретном производственном или бизнес-процессе

ОТФ: Управление бизнес-анализом

Трудовая функция (ТФ) – составная часть обобщенной **трудовой функции**, представляющая собой интегрированный и относительно автономный набор **трудовых действий**. **Трудовая функция** всегда имеет свой законченный результат, предмет деятельности, правила реализации, характерный набор инструментов или оборудования.

ТФ:

- Обоснование подходов, используемых в бизнес-анализе;
- Руководство бизнес – анализом.

Трудовое действие (ТД) – процесс взаимодействия работника с предметом труда, при котором достигается определенная задача.

Трудовые действия (основные):

- Определение подхода к проведению бизнес-анализа;
- Определение подхода к оценке эффективности работы по бизнес-анализу.

**Необходимые умения:**

- Выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации
- Оформлять результаты бизнес-анализа в соответствии с выбранными подходами

ОТФ: Аналитическое обеспечение разработки стратегии изменений организации

ТФ:

- Определение направлений развития организации;
- Разработка стратегии управления изменениями в организации.

Трудовые действия (основные):

- Определение параметров будущего состояния организации;
- Оценка бизнес-возможностей организации, необходимых для проведения стратегических изменений в организации;
- Разработка планов реализации стратегических изменений в организации;
- Определение основных параметров и ключевых показателей эффективности разрабатываемых стратегических изменений в организации.

**Необходимые умения:**

- Оформлять результаты бизнес-анализа в соответствии с выбранными подходами;

➤ Определять связи и зависимости между элементами информации бизнес-анализа;

➤ Анализировать внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации.

2. Профессиональный стандарт 40.033 «Специалист по стратегическому и тактическому планированию и организации производства»

ОТФ: Стратегическое управление процессами планирования и организации производства на уровне промышленной организации

ТФ:

➤ Стратегическое управление процессами планирования производственных ресурсов и производственных мощностей;

➤ Стратегическое управление проектами и программами по внедрению новых методов и моделей организации и планирования производства на уровне промышленной организации;

Трудовые действия (основные):

➤ Организация работы по формированию иерархии прогнозов производственных процессов на стратегическом и тактическом горизонтах принятия управленческих решений с целью определения потребностей рынках в новой и модернизированной продукции, потребностей организации в производственных ресурсах и производственных мощностях;

➤ Разработка основных положений стратегии развития организации, обоснование стратегических решений по совершенствованию процессов стратегического и тактического планирования и организации производства;

➤ Оценка ресурсов операций инвестиционного проекта.

**Необходимые умения:**

➤ Базовые идеи, подходы, методы и результаты прикладной статистики, экспертных оценок, теории принятия решений и экономико-математического моделирования;

➤ Методы моделирования технологий обеспечения качества, методы классификации, методы принятия решений в условиях неопределенности и риска;

➤ Сущность и содержание междисциплинарного подхода к решению инновационных задач и экономические рациональные границы применения основных методов организационно-экономического моделирования.

### 3 Место дисциплины в структуре ОПОП ВО

Дисциплина «Оценка эффективности реализации управленческих решений» является дисциплиной части, формируемой участниками образовательных отношений, ОПОП ВО подготовки обучающихся по направлению 38.04.02 Менеджмент, направленность «Менеджмент организации»

### 4 Объем дисциплины (72 часа, 2 зачетных единиц)

Виды учебной работы	Объем, часов	
	Очная	Заочная
<b>Контактная работа</b>	25	9
в том числе:		
— аудиторная по видам учебных занятий	24	8
— лекции	14	2
— практические	10	6
- лабораторные		
— внеаудиторная	1	1
— зачет	1	
— экзамен		3
— защита курсовых работ		2
<b>Самостоятельная работа</b>	47	59
в том числе:		
— курсовая работа		
— прочие виды самостоятельной работы	47	59
<b>Контроль</b>	-	4
<b>Итого по дисциплине</b>	72	72

### 5 Содержание дисциплины

По итогам изучаемой дисциплины студенты (обучающиеся) сдают зачет.

Дисциплина изучается:

- в очной форме обучения на 2 курсе, в 3 семестре;
- в заочной форме обучения на 2 курсе в 3 семестре.

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

№	Тема. Основные вопросы	уем ые ком пет	к ом пет	Семе стр	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	Лабораторные занятия	в том числе в форме практической подготовки*	Самостоятельная работа
1	<p>Теоретико-методические основы управленческих решений</p> <p>1. Сущность и свойства управленческих решений.</p> <p>2. Принятие решений как процесс. Важнейшие аспекты управленческих решений.</p> <p>3. Ресурсы, необходимые для управленческих решений.</p> <p>4. Условия, факторы и критерии качества управленческих решений.</p> <p>Рациональные управленческие решения</p>	ПК-5.1, ПК-5.3	3	2		2				6
2	<p>Типология управленческих решений. Процесс принятия и реализации управленческих решений</p> <p>1. Типология управленческих решений.</p> <p>2. Экономическое, организационное, социальное, правовое, технологическое содержание управленческого решения.</p> <p>Модели, методология и организация процесса разработки управленческого</p>	ПК-5.1, ПК-5.3	3	2		2				7

№	Тема. 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	Лабораторные занятия	в том числе в форме практической подготовки*	Самостоятельная работа
	решения									
3	Методы принятия управленческих решений. Разработка управленческих решений в условиях неопределенности 1. Этапы и операции разработки управленческого решения 2. Анализ проблемных ситуаций. 3. Формулирование целей и ограничений принимаемых решений. 4. Оценка влияния макроэкономической среды на развитие бизнеса. Разработка альтернативных вариантов решений, выбор окончательного варианта.	ПК-5.1, ПК-5.3, ПК-6.1, ПК-6.2	3	2		2				8
4	Эффективность управленческого решения, их оценка 1. Виды эффективности Классификация эффективности управленческих решений. 2. Оценка эффективности управленческих решений. Экономическая и социальная эффективность 3. Методы оценки эффективности	ПК-5.1, ПК-5.3, ПК-6.1, ПК-6.2	3	3		2				8

№	Тема. 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	Лабораторные занятия	в том числе в форме практической подготовки*
	управленческих решений. Методы оценки экономической эффективности								
5	Методы экономического обоснования управленческих решений 1. Системный анализ как метод принятия и обоснования решений 2. Учет временных и финансовых затрат на разработку и реализацию управленческих решений 3. Методика экономического обоснования управленческих решений по повышению качества компонентов системы менеджмента. 4. Программа мероприятий по привлечению государственной поддержки для адаптации организации к трансформационным преобразованиям экономики и рыночной среды в условиях внешних вызовов. 5. Оценка ожидаемого экономического	ПК-5.1, ПК-5.3, ПК-6.1, ПК-6.2	3	3		2			8

№	Тема. 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	Лабораторные занятия	в том числе в форме практической подготовки*	Самостоятельная работа
	о эффекта. Применение комплексного подхода к расчету экономических показателей при реализации управленческих решений									
6	Особенности оценки эффективности управленческих решений 1. Особенность управленческого решения как продукт управленческой деятельности. 2. Определение подхода к оценке эффективности управленческих решений. 3. Эффективность функционирования отечественных предприятий	ПК-5.1, ПК-5.3, ПК-6.1, ПК-6.2	3	2						10
Итого				14		10				47

### Содержание и структура дисциплины по заочной форме обучения

№	Тема. 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	Лабораторные занятия	в том числе в форме практической подготовки*	Самостоятельная работа
1	Теоретико-методические основы управленческих решений 5. Сущность и свойства управленческих решений.	ПК-5.1, ПК-5.3				1				6

№	Тема. 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	Лабораторные занятия	в том числе в форме практической подготовки*	Самостоятельная работа
	6. Принятие решений как процесс. Важнейшие аспекты управленческих решений. 7. Ресурсы, необходимые для управленческих решений. 8. Условия, факторы и критерии качества управленческих решений. Рациональные управленческие решения		3							
2	Типология управленческих решений. Процесс принятия и реализации управленческих решений 3. Типология управленческих решений. 4. Экономическое , организационное, социальное, правовое, технологическое содержание управленческого решения. Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения	ПК-5.1, ПК-5.3	3	1		1				7
3	Методы принятия управленческих решений. Разработка управленческих решений в	ПК-5.1, ПК-5.3, ПК-6.1, ПК-6.2		1		1				8

№	Тема. 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	Лабораторные занятия	в том числе в форме практической подготовки*	Самостоятельная работа
	условиях неопределенности 5. Этапы и операции разработки управленческо го решения 6. Анализ проблемных ситуаций. 7. Формулирован ие целей и ограничений принимаемых решений. 8. Оценка влияния макроэкономи ческой среды на развитие бизнеса. Разработка альтернативных вариантов решений, выбор окончательного варианта.		3							
4	Эффективность управленческого решения, их оценка 4. Виды эффективности Классификация эффективности управленческих решений. 5. Оценка эффективности управленческих решений. Экономическая и социальная эффективность 6. Методы оценки эффективности управленческих решений. Методы оценки экономической эффективности	ПК-5.1, ПК-5.3, ПК-6.1, ПК-6.2	3	3		1				8
5	Методы экономического	ПК-5.1, ПК-5.3,		3		1				8

№	Тема. 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	Лабораторные занятия	в том числе в форме практической подготовки*
	обоснования управленческих решений 6. Системный анализ как метод принятия и обоснования решений 7. Учет временных и финансовых затрат на разработку и реализацию управленческих решений 8. Методика экономического обоснования управленческих решений по повышению качества компонентов системы менеджмента. 9. Программа мероприятий по привлечению государственно й поддержки для адаптации организации к трансформаци онным преобразования м экономики и рыночной среды в условиях внешних вызовов. 10. Оценка ожидаемого экономическог о эффекта. Применение комплексного подхода к расчету экономических показателей при реализации	ПК-6.1, ПК-6.2	3						

№	Тема. 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	Лабораторные занятия	в том числе в форме практической подготовки*
	управленческих решений								
6	Особенности оценки эффективности управленческих решений 1. Особенность управленческого решения как продукт управленческой деятельности. 2. Определение подхода к оценке эффективности управленческих решений. 3. Эффективность функционировани я отечественных предприятий	ПК-5.1, ПК-5.3, ПК-6.1, ПК-6.2	3			1			8
Итого				2		6			59

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

Методические указания (для самостоятельной работы)

1. Оценка эффективности реализации управленческих решений: метод. указания по выполнению контрольных работ / сост. Е.Н. Клочко. – Краснодар: КубГАУ, 2022. – 20 с. <https://edu.kubsau.ru/course/view.php?id=119>
2. Оценка эффективности реализации управленческих решений: метод. указания к проведению практических занятий / сост. Е.Н. Клочко. – Краснодар: КубГАУ, 2022. – 35 с. <https://edu.kubsau.ru/course/view.php?id=119>
3. Оценка эффективности реализации управленческих решений: метод. рекомендации по самостоятельной работе / сост. Е.Н. Клочко. – Краснодар: КубГАУ, 2022. – 37 с. <https://edu.kubsau.ru/course/view.php?id=119>

## 7 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

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

Номер семестра*	Этапы формирования и проверки уровня сформированности компетенций по дисциплинам, практикам в процессе освоения ОПОП ВО
<b>ПК – 5</b> Способен разрабатывать и использовать эффективные методы и механизмы управления организацией на всех этапах её жизненного цикла, оценивать эффективность управленческих решений, определять влияние макроэкономической среды на развитие бизнеса	
2	Методики планирования и прогнозирования в организации
3	<i>Оценка эффективности реализации управленческих решений</i>
3	Макроэкономическая среда бизнеса
4	Практика по профилю профессиональной деятельности
4	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы
<b>ПК - 6</b> Способен использовать инструменты и механизмы государственной поддержки для адаптации организации к трансформационным преобразованиям экономики и рыночной среды в условиях внешних вызовов	
3	Теория организаций и организационное поведение
3	<i>Оценка эффективности реализации управленческих решений</i>
3	Макроэкономическая среда бизнеса
4	Налоговая стратегия организации
4	Практика по профилю профессиональной деятельности
4	Подготовка к процедуре защиты 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>ПК – 5</b> Способен разрабатывать и использовать эффективные методы и механизмы управления организацией на всех этапах её жизненного цикла, оценивать эффективность управленческих решений, определять влияние макроэкономической среды на развитие бизнеса					
ПК-5.1 Владеет методикой	Уровень знаний ниже минимальных	Минимально допустимый уровень	Уровень знаний в объеме,	Уровень знаний в объеме,	реферат доклад кейсовые

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно (минимальный не достигнут)	удовлетворительно (минимальный пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	
оценки эффективности и реализации управленческих решений ПК-5.3 Умеет разрабатывать эффективные методы и механизмы управления организацией на всех этапах её жизненного цикла на основе владения методиками планирования и прогнозирования деятельности организации	требований, имели место грубые ошибки При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки, не продемонстрированы базовые навыки	знаний, допущено много негрубых ошибок. Продемонстрированы основные умения, решены типовые задачи. Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач некоторыми недочетами	соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами, Продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач	соответствующем программе подготовки, без ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами, Продемонстрированы базовые навыки при решении нестандартных задач	ситуации творческое задание задачи тестовые задания вопросы и задания для проведения зачета

**ПК - 6 Способен использовать инструменты и механизмы государственной поддержки для адаптации организации к трансформационным преобразованиям экономики и рыночной среды в условиях внешних вызовов**

ПК-6.1 Применяет методики, формулы расчета объемов государственной поддержки для адаптации организации к трансформационным преобразованиям рынка в условиях внешних вызовов	Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки, не продемонстрированы базовые	Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок. Продемонстрированы основные умения, решены типовые задачи. Имеется минимальный набор навыков для решения	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами, Продемонстрированы	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами, Продемонстрированы	доклад творческое задание кейсовые ситуации тестовые задания вопросы и задания для проведения зачета
ПК-6.2 Предлагает					

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно (минимальный не достигнут)	удовлетворительно (минимальный пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	
программу мероприятий по привлечению государственной поддержки для адаптации организации к трансформационным преобразованиям экономики и рыночной среды в условиях внешних вызовов	навыки	стандартных задач с некоторыми недочетами	продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач	ированы навыки при решении нестандартных задач	

### **7.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

#### **Темы докладов**

##### **1) Рекомендуемая тематика докладов**

1. Задачи обоснования управленческих решений в условиях неопределенности
2. Методы и технологии принятия управленческих решений в условиях «природной неопределенности»
3. Технологии принятия управленческих решений в условиях стохастического и поведенческого риска
4. Сущность и виды ответственности руководителя организации
5. Регламентное управление и разделение ответственности

6. Нравственная ответственность руководителя при разработке и принятии управленческих решений
7. Основные черты разработки и принятия управленческого решения в США
8. Особенности японских методов разработки управленческого решения
9. Разработка управленческого решения в странах Западной Европы
10. Принципиальная схема решения системы проблем в организации
11. Особенности тактических решений.
12. Матрица Бостонской консультативной группы и модель МакКинси: достоинства и недостатки.
13. Разработка управленческого решения по определению стратегических зон хозяйствования организации.
14. Разработка управленческого решения по оценке привлекательности стратегической зоны хозяйствования.
15. Разработка управленческого решения по оценке конкуренции и конкурентоспособности организации в стратегической перспективе.
16. Движущие силы конкуренции (по М. Портеру).

### **Темы рефератов**

#### **1) Рекомендуемая тематика рефератов**

1. Особенности труда менеджеров с точки зрения разработки управленческих решений.
2. Критерий рациональности в работе менеджера.
3. Связь разработки управленческих решений с социально-политической обстановкой в государстве.
4. Взаимодействие лица, принимающего решение, и внешней среды.
5. Методы обоснования управленческих решений в условиях риска и неопределенности.
6. Использование возможностей информатики для прогнозирования управленческих решений.
7. Конфликтология в процессе принятия управленческих решений.
8. Команда менеджеров в процессе принятия управленческих решений.
9. Оценка качества управленческого решения и пути его повышения.
10. Оценка экономической эффективности управленческого решения и пути ее повышения.

### **Примерные темы творческих заданий**

1. Проблемы и перспективы разработки управленческих решений в области науки в РФ
2. Опыт и практика принятия и реализации управленческих решений в США.
3. Опыт и практика принятия и реализации управленческих решений в Японии.
4. Контрагенты государства в процессе принятия решений
5. Типы принятия решений в зависимости от отношений

правительства с контрагентами

6. Эмпирические и гипотетические формы отражения действительности при принятии решений

## **Примерные кейсовые ситуации**

### ***Кейс 1***

Закрытое акционерное общество «Саунт» работает на рынке 5 лет. Занимается поставкой автозапчастей на российский рынок. За это время успело зарекомендовать себя.

Сложилась следующая ситуация: на рынке появилась конкурирующая фирма. Автозапчасти данной фирмы стоят в 1,5 раза дешевле, чем у фирмы «Саунт». Что в данной неблагоприятной управленческой ситуации делать фирме «Саунт»?

Задание.

Попробуйте решить данную проблему. Какие действия должна предпринять данная фирма?

Какую информацию ЗАО «Саунт» будет использовать для решения данной проблемы?

Почему необходимо для получения лучшего результата использовать как качественную, так и количественную информацию?

Примите управленческое решение. Подумайте, как принятое вами решение отразится на деятельности организации в целом и на сотрудниках данной фирмы.

От каких факторов в данном случае будет зависеть качество и эффективность управленческого решения?

Каково в данной ситуации будет влияние личностных оценок руководителя, среды принятия решения, информационных ограничений, поведенческих ограничений на процесс принятия управленческих решений?

Какова будет ответственность в случае принятия неверного, непродуманного, необоснованного управленческого решения? К чему это может привести?

### ***Кейс 2***

Экономическое положение и финансовые показатели крупной производственно-торговой фирмы за последние несколько месяцев ощутимо ухудшились. А по некоторым товарным позициям наметилась устойчивая тенденция к сокращению оборота. На совещании у руководства директор по маркетингу предложил поправить положение с помощью масштабной и действенной рекламной кампании и поручить начальнику отдела рекламы подготовить соответствующий проект.

Начальник отдела рекламы приступил к разработке возможных вариантов рекламной кампании и вскоре направил их директору по маркетингу, которому был подчинен. Через несколько дней он получил утвержденный вариант и в соответствии с ним отдел разработал детальный

проект рекламной кампании, который был для сведения направлен директору по маркетингу. Прошла неделя, но реакции не последовало. Тогда начальник отдела рекламы обратился к секретарю директора по маркетингу с просьбой узнать, рассмотрел ли шеф их проект, и на следующий день получил окончательный проект рекламной кампании, подписанный директором по маркетингу.

Начальник отдела рекламы безотлагательно начал реализацию предусмотренных проектом рекламных мероприятий, однако к намеченному сроку ожидаемого результата получено не было. Более того, скоро выяснилось, что рекламная кампания в целом оказалась крайне неудачной.

Когда это стало для всех очевидно, директор по маркетингу вызвал начальника рекламного отдела и стал упрекать его в том, что предложенный им проект был недостаточно продуман и принес лишь дополнительные расходы. Однако начальник отдела рекламы решительно защищался от этой, по его мнению, необоснованной критики. Он заявил: «Я не понимаю ваших упреков. Вы сами дали —зеленой свет для реализации наших предложений. Все мои проекты были своевременно представлены, на них есть ваши визы. Хорошо, что я сохранил все документы и теперь нельзя свалить на меня и мой отдел всю вину за нашу общую неудачу!»

Вопросы для анализа:

1. Что вы скажете по поводу такой реакции начальника отдела рекламы на упреки руководства?
2. Кто несет ответственность за провал рекламной кампании?
3. О какой ответственности в данной ситуации может идти речь?
4. Какое значение в этом случае имела подпись директора по маркетингу?
5. Какие выводы могут быть сделаны в отношении начальника рекламного отдела?
6. Какие решения в отношении возникших проблем целесообразны в данной ситуации?

### **Кейс 3. Стратегические факторы макросреды организации**

Рассмотрите деятельность выбранной обучающимся организации Краснодарского края и определите основные стратегические факторы макросреды организации.

#### **Методические указания к выполнению задания**

Выделяют следующие этапы проведения внешнего анализа:

1. Разрабатывается перечень внешних стратегических факторов, имеющих высокую вероятность реализации и воздействия на функционирование организации.
2. Оценивается значимость (вероятность осуществления) каждого события для данной организации путем присвоения ей определенного веса от единицы (важнейшее) до нуля (незначительное). Сумма весов должна быть равна единице, что обеспечивается нормированием.

3. Даётся оценка степени влияния каждого фактора-события на стратегию организации по пятибалльной шкале: «пять» – сильное воздействие, серьезная опасность; «единица» – отсутствие воздействия, угрозы.

4. Определяются взвешенные оценки путем умножения веса фактора на силу его воздействия, и подсчитывается суммарная взвешенная оценка для данной организации.

Суммарная оценка указывает на степень готовности организации реагировать на текущие и прогнозируемые факторы внешней среды.

Пример проведения анализа внешней среды представлен в таблице 1.

В данном случае оценка 3,05 показывает, что реакция предприятия на стратегические факторы внешней среды находится на среднем уровне.

Таблица 1 – Результаты анализа внешних стратегических факторов (условный пример)

Внешние стратегические факторы	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
Возможности			
Благоприятная демографическая ситуация	0,05	4	0,20
Развитие розничной сети	0,10	2	0,20
Государственная поддержка малого бизнеса	0,20	5	1,00
Экономическая стабилизация	0,15	1	0,15
Угрозы			
Усиление государственного регулирования	0,15	4	0,60
Конкуренция на внутреннем рынке	0,10	4	0,40
Новые технологии	0,15	2	0,30
Снижение активности потребителей	0,10	2	0,20
Суммарная оценка	1,0		3,05

#### Кейс 4. Ключевые факторы успеха

Ключевые факторы успеха – это общие для всех предприятий отрасли управляемые переменные, реализация которых дает возможность улучшить конкурентные позиции предприятия в отрасли. КФУ должны направлять ключевые бизнес инициативы и стратегии по расширению бизнеса или увеличению доли рынка. Расширение бизнеса и увеличение доли рынка – это не КФУ, а их результат, итог неких действий, направленных на достижение данной желаемой цели.

В таблице 2 приведены ключевые факторы успеха пищевой, нефтегазовой и фармацевтической отраслей. Какие, на Ваш взгляд, типичные ключевые факторы для Вашей организации? Заполните по образцу соответствующие поля в таблице 2.

Таблица 2 – Ключевые факторы успеха различных отраслей

Отрасль	Факторы успеха
---------	----------------

Пищевая	Имидж фирмы, качество продукции, простота технологии, эффект масштаба, сбытовая сеть
Нефтегазовая	Местоположение источников сырья, коммуникации
Ваша отрасль	

Ключевые факторы со временем могут меняться в одной и той же отрасли под влиянием изменений общей ситуации. Какие могут произойти изменения КФУ, в Выбранной вами отрасли в связи с цифровизацией в России?

Мероприятие 3					
Затраты (расходы)					
- Результаты (поступления)					
- Прибыль					
- Возврат на инвестиции					
- Другие доходы					
- Возможные риски					
Мероприятие 3					
Затраты (расходы)					
- Результаты (поступления)					
- Прибыль					
- Возврат на инвестиции					
- Другие доходы					
- Возможные риски					

## Примерные задачи

### Задача 1

Предприниматель решил организовать производство столярных изделий. В результате оценки спроса, возможной цены реализации и затрат на производство и сбыт им были получены следующие данные: максимальная цена одного изделия  $Ц_{\max}$  – 300 ден. ед.; возможно уменьшение рыночной цены в ближайший год до  $Ц_{\min} = 200$  ден.ед.; переменные затраты на одно изделие  $И_{\per} = 120$  ден. ед.; в состав постоянных затрат входят: о зарплата предпринимателя – 2000 ден. ед. в мес., о расходы на амортизацию оборудования 600 ден. ед. в мес., о расходы на оплату аренды помещения (2 варианта): вариант 1 –  $С_{ар} = 1000$  ден. ед. в мес., вариант 2 –  $С_{ар} = 2400$  ден. ед. в мес. Производственная площадь варианта 1 позволяет организовать выпуск 30 изделий в месяц, а производственная площадь варианта 2-120 изделий в месяц.

Необходимо принять решение по обеспечению безубыточности производства и выбрать лучший вариант арендаемого помещения.

### Задача 2

Фирма стоит перед выбором: или сбыт собственной продукции поручается специализированному торговому предприятию на основе

заключения долгосрочного контракта, или его осуществляет собственное сбытовое подразделение фирмы, которое необходимо создать. Что она предпочитает, какую форму защиты транзакции выберет? Все необходимые данные представлены в таблице.

Изделие	Объем производства	Оптовая цена	Розничная цена
А	10 000	10	12
Б	20 000	12	15
В	15 000	15	19

Транзакционные издержки, связанные с заключением контракта (все 4 вида транзакционных издержек), – 20000. Дополнительные затраты на организацию сбыта продукции конечным потребителям (дополнительные средства производства, дополнительная рабочая сила, хранение, транспортировка, упаковка, реклама) – 150 000.

Дополнительные затраты на управление фирмой в связи с усложнением ее внутренней структуры (дополнительные общехозяйственные и общезаводские расходы) – 12000 при условии совмещения работ и использования работников, получающих повременную зарплату. Их можно снизить на 2000 (вмененный доход 2000).

### Задача 3

Фирма «Альфа» производит некоторую продукцию промышленности строительных материалов и обычно продает ее оптовикам на внутреннем рынке по цене 20 ден. ед. за единицу продукции (здесь и далее цифры и единицы изменения носят условный характер). Мощность фирмы – 2000 единиц продукции в месяц. В настоящее время ее месячный выпуск составляет 1000 единиц. Фирме было предложено заключить контракт на экспорт 500 единиц продукции ежемесячно по цене 15 ден. ед. Обязательства по транспортировке товара по договору лежат на покупателе. Издержки на производство и сбыт в расчете на единицу продукции приведены в таблице.

Управляющий фирмой не пожелал заключить контракт в связи с тем, что предлагаемая цена 15 ден. ед. не покрывает издержки 18 ден. ед. за единицу продукции.

№	Статья расходов	Сумма издержек (ден.ед.)
1	Стоимость материалов	2
2	Заработная плата	7
3	Переменные накладные	2
4	Постоянные накладные	5
5	ИТОГО (себестоимость производства)	16
6	Переменные издержки по сбыту	2
7	ВСЕГО (общие издержки)	18

Требуется определить:

- Правильное ли решение принял управляющий и как изменилась бы прибыль фирмы, если бы он принял предложение зарубежного партнера?

2. Как изменилась бы прибыль фирмы, если бы предложение было принято, но производственная мощность фирмы составила бы 1000 единиц продукции в месяц?

#### **Задача 4**

Руководитель предприятия подготовил анализ нового продукта марки А. По его исследованиям рынка, продукт А следует продавать по розничной цене 10 ден.ед. По прогнозу розничных торговцев колебание цен может быть в пределах 40% от продажной цены, а по прогнозу оптовых – в пределах 20%. Переменные издержки на единицу продукта должны составить 2 ден.ед., а предполагаемые постоянные на выпуск всей партии – 28 000 ден.ед.

Требуется принять решение о целесообразности производства нового продукта при ожидаемом объеме продаж 9 000 единиц.

#### **Задача 5**

Со Johnson Ltd. производит единственное изделие, спрос на которое в последние годы неуклонно падает. Сводный счет реализации и счет прибылей и убытков за год, закончившийся 31 мая 2020 г., впервые в истории компании показал убыток, составляющий.

Объем реализации	850 000
Расходы на реализацию	400 000
Валовая прибыль	450000
Переменные издержки	165000
Постоянные издержки	300000
Чистые убытки	-15000

Компания, семейное дело с преданными ей работниками, стоит перед выбором одной из альтернатив, которые позволят восстановить прибыльность в текущем финансовом году:

1) увеличить цену изделия на 30%, что приведет к сокращению объема реализации на 20% при улучшении внешнего вида изделия; расходы на упаковку каждого изделия, которые в настоящее время составляют 20% переменных издержек, возрастут вдвое;

2) сохранить первоначальную цену реализации и увеличить ее объем на 30%, развернув рекламную кампанию стоимостью 60 000 руб. в год.

А. Рассчитайте прогнозируемую валовую и чистую прибыль на текущий финансовый год для каждого альтернативного варианта:

Б. Обсудите, какое влияние на рабочих компаний окажет необходимость принятия Johnson Ltd решения.

#### **Темы эссе.**

##### **1) Рекомендуемая тематика эссе:**

1. Организационные и социально-психологические основы подготовки и реализации управленческих решений в условиях нестабильности макроэкономической среды
2. Роль человеческого фактора в процессе разработки и реализации управленческого решения в организации
3. Коммуникация руководителя и подчиненного в рамках организации и с внешней средой (на конкретном примере)
4. Методы повышения мотивации подчиненных
5. Роль лидерства в процессе разработки и реализации управленческого решения с учетом нестабильности макроэкономической среды
6. Социально-психологические аспекты воздействия средств массовой информации и массовой коммуникации на сознание лица принимающего решения при разработке и реализации управленческого решения.
7. Принципы экономического обоснования управленческих решений с учетом нестабильности макроэкономической среды
8. Системный анализ как метод принятия и обоснования решений в организации с учетом нестабильности макроэкономической среды
9. Учет временных и финансовых затрат на разработку и реализацию управленческих решений
10. Своевременность управленческого решения в организации с учетом нестабильности макроэкономической среды
11. Гибкость управленческого решения в организации с учетом нестабильности макроэкономической среды
12. Требование экономичности управленческого решения в организации с учетом нестабильности макроэкономической среды
13. Содержание требования понятности управленческого решения и его особенности в организации
14. Основные фазы диагностики проблемы в организации с учетом нестабильности макроэкономической среды
15. Ограничения и критерии при разработке решения в организации
16. Требования к лицу, принимающему решение
17. Информационные процессы в разработке и принятии управленческих решений

## **2) Рекомендуемая тематика эссе для самостоятельной работы**

1. Роль человеческого фактора в процессе разработки и реализации управленческого решения в организации
2. Коммуникация руководителя и подчиненного в рамках организации и с внешней средой (на конкретном примере)
3. Методы повышения мотивации подчиненных

4. Роль лидерства в процессе разработки и реализации управленческого решения с учетом нестабильности макроэкономической среды
5. Социально-психологические аспекты воздействия средств массовой информации и массовой коммуникации на сознание лица принимающего решения при разработке и реализации управленческого решения.
6. Принципы экономического обоснования управленческих решений с учетом нестабильности макроэкономической среды
7. Системный анализ как метод принятия и обоснования решений в организации с учетом нестабильности макроэкономической среды
8. Учет временных и финансовых затрат на разработку и реализацию управленческих решений
9. Своевременность управленческого решения в организации с учетом нестабильности макроэкономической среды
10. Гибкость управленческого решения в организации с учетом нестабильности макроэкономической среды

### **Тестовые задания**

#### ***Примеры тестовых заданий по теме 1:***

1 Определите алгоритм моделирования «механизма ситуации» при принятии управленческого решения:

определение перечня управляемых и неуправляемых факторов - определение ведущего типа механизма (однозначный или многозначный) - выбор типов шкал для результатов - построение модели для оценивания результатов в выбранных шкалах

определение ведущего типа механизма (однозначный или многозначный) - выбор типов шкал для результатов - построение модели для оценивания результатов в выбранных шкалах

определение перечня управляемых и неуправляемых факторов - определение ведущего типа механизма (однозначный или многозначный) - построение модели для оценивания результатов в выбранных шкалах

выбор типов шкал для результатов - построение модели для оценивания результатов в выбранных шкалах - определение перечня управляемых и неуправляемых факторов - определение ведущего типа механизма (однозначный или многозначный)

2 Определите алгоритм моделирования «механизма ситуации» при принятии управленческого решения:

определение требований к качеству информации (точность, надежность, достоверность) - определение источника и выбор способа получения информации требуемого качества - выбор способов обработки и представления информации

определение источника и выбор способа получения информации требуемого качества - определение требований к качеству информации (точность, надежность, достоверность) - выбор способов обработки и представления информации

определение требований к качеству информации (точность, надежность, достоверность) - выбор способов обработки и представления информации - определение источника и выбор способа получения информации требуемого качества

планирование сбора информации - определение требований к качеству информации (точность, надежность, достоверность) - определение источника и выбор способа получения информации требуемого качества - выбор способов обработки и представления информации

3 Определите алгоритм решения проблемы как процесса поэтапного установления приоритетов при принятии управленческих решений:

определение и выделение проблемы - декомпозиция проблемы в иерархию - построение матриц парных сравнений - вычисление приоритетов, наибольшего собственного значения матриц суждений, индекса согласованности и отношения согласованности - вычисление глобальных приоритетов

вычисление приоритетов, наибольшего собственного значения матриц суждений, индекса согласованности и отношения согласованности - вычисление глобальных приоритетов

определение и выделение проблемы - декомпозиция проблемы в иерархию - построение матриц парных сравнений - вычисление приоритетов, наибольшего собственного значения матриц суждений, индекса согласованности и отношения согласованности

вычисление глобальных приоритетов - определение и выделение проблемы - декомпозиция проблемы в иерархию - построение матриц парных сравнений - вычисление приоритетов, наибольшего собственного значения матриц суждений, индекса согласованности и отношения согласованности

4 Определите этапы управленческого цикла по принятию управленческого решения:

идентификация проблемы или определение состояния управляемого объекта – разработка управленческого решения - принятие управленческого решения - осуществление деятельности по реализации управленческого решения - осуществление деятельности по контролю исполнения управленческого решения

принятие управленческого решения - осуществление деятельности по реализации управленческого решения - идентификация проблемы или определение состояния управляемого объекта – разработка управленческого решения - осуществление деятельности по контролю исполнения управленческого решения

осуществление деятельности по контролю исполнения управленческого решения - идентификация проблемы или определение состояния управляемого объекта – разработка управленческого решения - принятие управленческого решения - осуществление деятельности по реализации управленческого решения

идентификация проблемы или определение состояния управляемого объекта – разработка управленческого решения - осуществление деятельности по контролю исполнения управленческого решения

5 Определите алгоритм организации и исполнения управленческого решения на стадии планирования:

определение комплекса необходимых работ - определение комплекса необходимых ресурсов - определение исполнителей - распределение работ, ресурсов и исполнителей по объектам, задачам и срокам

определение комплекса необходимых работ - определение комплекса необходимых ресурсов - определение исполнителей

определение комплекса необходимых ресурсов - определение исполнителей - распределение работ, ресурсов и исполнителей по объектам, задачам и срокам

определение комплекса необходимых работ - определение комплекса необходимых ресурсов - распределение работ, ресурсов и исполнителей по объектам, задачам и срокам

### ***Примеры тестовых заданий по теме 2:***

1 Определите алгоритм построения диаграммы Исикавы при принятии управленческого решения:

определяют проблему - рисуют диаграмму и вносят основные величины влияния - отрабатывают более подробно по каждой основной причине возможные более подробные величины влияния и вносят под наклоном к основной стрелке - проверяют полноту заполнения причин - действительно ли учтены все возможные причины - проверяют установленные самые вероятные причины на достоверность

рисуют диаграмму и вносят основные величины влияния - отрабатывают более подробно по каждой основной причине возможные более подробные величины влияния и вносят под наклоном к основной стрелке - проверяют полноту заполнения причин - действительно ли учтены все возможные причины - проверяют установленные самые вероятные причины на достоверность

определяют проблему - рисуют диаграмму и вносят основные величины влияния - проверяют полноту заполнения причин - действительно ли учтены все возможные причины - проверяют установленные самые вероятные причины на достоверность

определяют проблему - рисуют диаграмму и вносят основные величины влияния - отрабатывают более подробно по каждой основной причине возможные более подробные величины влияния и вносят под наклоном к основной стрелке - проверяют полноту заполнения причин

2 Определите алгоритм применения метода 6-3-5 при принятии управленческого решения:

6 человек по очереди в течение 5 мин генерируют три предложения по поводу анализируемой ситуации - идеи каждого эксперта заносятся в специальные формуляры, которые передаются по кругу - после того как были рассмотрены все аспекты поставленной задачи все эксперты обсуждают и оценивают решения – осуществляют выбор наиболее верного решения

идей каждого эксперта заносятся в специальные формуляры, которые передаются по кругу - после того как были рассмотрены все аспекты поставленной задачи все эксперты обсуждают и оценивают решения – осуществляют выбор наиболее верного решения

6 человек по очереди в течение 5 мин генерируют три предложения по поводу анализируемой ситуации - идеи каждого эксперта заносятся в специальные

формуляры, которые передаются по кругу - после того как были рассмотрены все аспекты поставленной задачи все эксперты обсуждают и оценивают решения

6 человек по очереди в течение 5 мин генерируют три предложения по поводу анализируемой ситуации - после того как были рассмотрены все аспекты поставленной задачи все эксперты обсуждают и оценивают решения – осуществляют выбор наиболее верного решения

3 Определите алгоритм применения метода Дельбика при принятии управленческого решения:

формирование комиссии - формирование желаемого будущего образа организации - формирование реального и желаемого настоящего образа организации - разработка списка альтернативных стратегий развития организации, проведение сравнительного анализа и выбор основной стратегии - разработка программы текущих реорганизационных мероприятий

формирование желаемого будущего образа организации - формирование реального и желаемого настоящего образа организации - разработка списка альтернативных стратегий развития организации, проведение сравнительного анализа и выбор основной стратегии - разработка программы текущих реорганизационных мероприятий

формирование комиссии - формирование желаемого будущего образа организации - формирование реального и желаемого настоящего образа организации - разработка списка альтернативных стратегий развития организации, проведение сравнительного анализа и выбор основной стратегии

формирование комиссии - формирование желаемого будущего образа организации - формирование реального и желаемого настоящего образа организации - разработка программы текущих реорганизационных мероприятий

4 Определите алгоритм проведения метода анализа иерархий при разработке управленческого решения:

формирование иерархии целей - определение приоритетов - расчет локальных векторов приоритетов - проверка ограниченности оценки приоритетов - расчет приоритетов для всей иерархии в совокупности

формирование иерархии целей - определение приоритетов - расчет локальных векторов приоритетов - проверка ограниченности оценки приоритетов

определение приоритетов - расчет локальных векторов приоритетов - проверка ограниченности оценки приоритетов - расчет приоритетов для всей иерархии в совокупности

формирование иерархии целей - расчет локальных векторов приоритетов - проверка ограниченности оценки приоритетов - расчет приоритетов для всей иерархии в совокупности

5 Определите алгоритм оценки риска при разработке управленческого решения:

выявить объективные и субъективные факторы, которые оказывают влияние на определенный вид риска – провести анализ факторов - исследовать конкретный вид риска с точки зрения финансов - определить и установить максимально допустимый уровень риска – провести анализ отдельных позиций по выбранному

уровню – разработать мероприятия, направленные на снижение риска при принятии управленческого решения

провести анализ факторов - исследовать конкретный вид риска с точки зрения финансов - определить и установить максимально допустимый уровень риска – провести анализ отдельных позиций по выбранному уровню – разработать мероприятия, направленные на снижение риска при принятии управленческого решения

выявить объективные и субъективные факторы, которые оказывают влияние на определенный вид риска – провести анализ факторов - определить и установить максимально допустимый уровень риска – провести анализ отдельных позиций по выбранному уровню – разработать мероприятия, направленные на снижение риска при принятии управленческого решения

выявить объективные и субъективные факторы, которые оказывают влияние на определенный вид риска – провести анализ факторов - исследовать конкретный вид риска с точки зрения финансов - определить и установить максимально допустимый уровень риска – провести анализ отдельных позиций по выбранному уровню

### ***Примеры тестовых заданий по теме 3:***

1 Определите алгоритм использования метода сценариев при разработке управленческого решения:

составление подробного описания задания: цели, существующей ситуации и проблемы - разработка вариантов решения проблемы - составление сценария возможного прохождения решения и предполагаемых результатов, а также реакций на эти результаты заинтересованных специалистов - рассылка текста сценария всем работникам, которые на разных стадиях должны принять участие в разработке и реализации решения - проведение совещания по обсуждению сценария

составление сценария возможного прохождения решения и предполагаемых результатов, а также реакций на эти результаты заинтересованных специалистов - рассылка текста сценария всем работникам, которые на разных стадиях должны принять участие в разработке и реализации решения - проведение совещания по обсуждению сценария

составление подробного описания задания: цели, существующей ситуации и проблемы - разработка вариантов решения проблемы - рассылка текста сценария всем работникам, которые на разных стадиях должны принять участие в разработке и реализации решения - проведение совещания по обсуждению сценария

составление подробного описания задания: цели, существующей ситуации и проблемы - разработка вариантов решения проблемы - составление сценария возможного прохождения решения и предполагаемых результатов, а также реакций на эти результаты заинтересованных специалистов - рассылка текста сценария всем работникам, которые на

2 Определите этапы построения дерева событий при разработке управленческого решения:

выбор опасного процесса и уточнение цели его исследования - построение модели дерева событий - проведение качественного анализа моделируемого процесса - количественная оценка техногенного риска (величины среднего

ущерба), ожидаемого от анализируемого происшествия - обоснование мероприятий по снижению величины техногенного риска

выбор опасного процесса и уточнение цели его исследования - построение модели дерево событий - проведение качественного анализа моделируемого процесса - количественная оценка техногенного риска (величины среднего ущерба), ожидаемого от анализируемого происшествия

выбор опасного процесса и уточнение цели его исследования - построение модели дерево событий - обоснование мероприятий по снижению величины техногенного риска

построение модели дерево событий - проведение качественного анализа моделируемого процесса - количественная оценка техногенного риска (величины среднего ущерба), ожидаемого от анализируемого происшествия -обоснование мероприятий по снижению величины техногенного риска

3 Определите алгоритм проведения анализа альтернатив при разработке управленческого решения:

выявление множества альтернатив решения проблемы - выбор допустимых альтернатив, удовлетворяющих ограничениям - вынесение суждения о предпочтительности альтернатив и предварительный выбор лучшей альтернативы - оценка альтернатив со стороны лица, принимающего решения - экспериментальная проверка двух-трех наиболее предпочтительных альтернатив с целью получения дополнительной информации о предпочтительности определенного варианта - выбор единственного решения на основе информации о результатах эксперимента, любой другой дополнительной информации, интуиции и опыта руководителя

выявление множества альтернатив решения проблемы - выбор допустимых альтернатив, удовлетворяющих ограничениям - вынесение суждения о предпочтительности альтернатив и предварительный выбор лучшей альтернативы - оценка альтернатив со стороны лица, принимающего решения - экспериментальная проверка двух-трех наиболее предпочтительных альтернатив с целью получения дополнительной информации о предпочтительности определенного варианта - выбор единственного решения на основе информации о результатах эксперимента, любой другой дополнительной информации, интуиции и опыта руководителя

выявление множества альтернатив решения проблемы - выбор допустимых альтернатив, удовлетворяющих ограничениям - вынесение суждения о предпочтительности альтернатив и предварительный выбор лучшей альтернативы - экспериментальная проверка двух-трех наиболее предпочтительных альтернатив с целью получения дополнительной информации о предпочтительности определенного варианта - выбор единственного решения на основе информации о результатах эксперимента, любой другой дополнительной информации, интуиции и опыта руководителя

вынесение суждения о предпочтительности альтернатив и предварительный выбор лучшей альтернативы - оценка альтернатив со стороны лица, принимающего решения - экспериментальная проверка двух-трех наиболее предпочтительных альтернатив с целью получения дополнительной информации о предпочтительности определенного варианта - выбор единственного решения на основе информации о результатах эксперимента, любой другой дополнительной информации, интуиции и опыта руководителя

4 Определите алгоритм процесса принятия управленческого решения на этапе «Формирование вариантов»:

формирование ограничений – формирование критериев оценки – генерирование вариантов

формирование критериев оценки – генерирование вариантов - формирование ограничений формирование критериев оценки – формирование ограничений – генерирование вариантов

генерирование вариантов - формирование ограничений – формирование критериев оценки

5 Определите алгоритм процесса принятия управленческого решения на этапе «Выбор и реализация управленческого решения»:

оценка варианта управленческого решения - выбор варианта управленческого решения - процесс реализации и контроль исполнения

выбор варианта управленческого решения - процесс реализации и контроль исполнения -оценка варианта управленческого решения

процесс реализации и контроль исполнения - оценка варианта управленческого решения - выбор варианта управленческого решения

выбор варианта управленческого решения - оценка варианта управленческого решения - процесс реализации и контроль исполнения

#### ***Примеры тестовых заданий по теме 4:***

1 Определите алгоритм стимулирования эффективной работы коллектива при принятии управленческого решения:

обеспечение работников полной и своевременной информацией - профессиональное проведение в коллективе разработчиков мозговой атаки и фиксация полученных результатов - использование опыта и знание наиболее профессиональных специалистов - разностороннее рассмотрение всех этапов процесса РУР, и особенно проблемной ситуации - усиление внимания к преодолению субъективизма и показухи - отражение в решениях главных достижений коллектива в науке, методологии, технологиях, признанных авторитетными специалистами - осуществление мониторинга решений

обеспечение работников полной и своевременной информацией - профессиональное использование опыта и знание наиболее профессиональных специалистов - разностороннее рассмотрение всех этапов процесса РУР, и особенно проблемной ситуации - усиление внимания к преодолению субъективизма и показухи - отражение в решениях главных достижений коллектива в науке, методологии, технологиях, признанных авторитетными специалистами - осуществление мониторинга решений

обеспечение работников полной и своевременной информацией - профессиональное проведение в коллективе разработчиков мозговой атаки и фиксация полученных результатов - отражение в решениях главных достижений коллектива в науке, методологии, технологиях, признанных авторитетными специалистами - осуществление мониторинга решений

обеспечение работников полной и своевременной информацией - профессиональное проведение в коллективе разработчиков мозговой атаки и фиксация полученных результатов - использование опыта и знание наиболее

профессиональных специалистов - разностороннее рассмотрение всех этапов процесса РУР, и особенно проблемной ситуации

2 Определите этапы процесса контроля при принятии и реализации управленческого решения:

установление норм деятельности - сбор данных о фактических результатах - сравнение и оценка фактического состояния и ожидаемых итогов исполнения - разработка и реализация корректирующих действий

установление норм деятельности - разработка и реализация корректирующих действий - сбор данных о фактических результатах - сравнение и оценка фактического состояния и ожидаемых итогов исполнения

разработка и реализация корректирующих действий - установление норм деятельности - сбор данных о фактических результатах - сравнение и оценка фактического состояния и ожидаемых итогов исполнения

сбор данных о фактических результатах - сравнение и оценка фактического состояния и ожидаемых итогов исполнения - установление норм деятельности - разработка и реализация корректирующих действий

3 Определите этапы оценки степени достоверности управленческого решения:

выявление теоретических и практических критериев достоверности – уточнение прогностической модели методом обратной связи – установление дополнительных критериев достоверности путем проведения экспертных опросов различного рода

планирование действий - выявление теоретических и практических критериев достоверности – уточнение прогностической модели методом обратной связи – установление дополнительных критериев достоверности путем проведения экспертных опросов различного рода

уточнение прогностической модели методом обратной связи – установление дополнительных критериев достоверности путем проведения экспертных опросов различного рода - выявление теоретических и практических критериев достоверности

установление дополнительных критериев достоверности путем проведения экспертных опросов различного рода - выявление теоретических и практических критериев достоверности – уточнение прогностической модели методом обратной связи

4 Определите алгоритм разработки эффективной системы контроля в организации:

щательное планирование всех мероприятий, проведение которых необходимо для достижения целей – оценка ресурсов и времени, необходимых для выполнения намеченных планов – сопоставление достигнутых результатов и использованных ресурсов с учетом временных характеристик – корректировка планов по временным и материальным затратам, необходимым для выполнения оставшейся работы – периодическое сопоставление полученных результатов и затрат с планом и бюджетом

оценка ресурсов и времени, необходимых для выполнения намеченных планов – сопоставление достигнутых результатов и использованных ресурсов с

учетом временных характеристик – корректировка планов по временным и материальным затратам, необходимым для выполнения оставшейся работы – периодическое сопоставление полученных результатов и затрат с планом и бюджетом

тщательное планирование всех мероприятий, проведение которых необходимо для достижения целей – оценка ресурсов и времени, необходимых для выполнения намеченных планов – сопоставление достигнутых результатов и использованных ресурсов с учетом временных характеристик – корректировка планов по временным и материальным затратам, необходимым для выполнения оставшейся работы

тщательное планирование всех мероприятий, проведение которых необходимо для достижения целей – оценка ресурсов и времени, необходимых для выполнения намеченных планов – корректировка планов по временным и материальным затратам, необходимым для выполнения оставшейся работы – периодическое сопоставление полученных результатов и затрат с планом и бюджетом

5 Определите этапы социально-психологической подготовки принятия управленческого решения:

формирование ясных целей разработки и реализации управленческого решения - разработка и реализация активирующих мотивов и стимулов - формирование работоспособного коллектива - учет самых важных потребностей и интересов работников

разработка и реализация активирующих мотивов и стимулов - формирование работоспособного коллектива - учет самых важных потребностей и интересов работников - формирование ясных целей разработки и реализации управленческого решения

формирование ясных целей разработки и реализации управленческого решения - разработка и реализация активирующих мотивов и стимулов - учет самых важных потребностей и интересов работников

формирование работоспособного коллектива - учет самых важных потребностей и интересов работников - формирование ясных целей разработки и реализации управленческого решения - разработка и реализация активирующих мотивов и стимулов

### ***Примеры тестовых заданий по теме 5:***

1 Определите алгоритм разработки управленческого решения по методу «дерево решений»:

составление новой цели развития или совершенствования компании - сбор материалов о реальном состоянии дел в компании по новой цели - формулирование проблем как разность между новой целью и обобщенной ситуацией в компании - выбор или разработка критериев оценки проблемы - декомпозиция проблемы на самостоятельные составные части - поиск ресурсов и исполнителей разрешения проблем - разработка вариантов основных решений и их предполагаемой эффективности - разработка вариантов детализирующих решений - оценка каждой

ветви взаимодействующих решений на эффективность действий и возможности достижения цели - выбор наиболее приемлемых сочетаний вариантов решений - практическая реализация выбранного варианта сочетаний решений

составление новой цели развития или совершенствования компании - сбор материалов о реальном состоянии дел в компании по новой цели - формулирование проблем как разность между новой целью и обобщенной ситуацией в компании - выбор или разработка критериев оценки проблемы - декомпозиция проблемы на самостоятельные составные части - поиск ресурсов и исполнителей разрешения проблем - разработка вариантов основных решений и их предполагаемой эффективности - разработка вариантов детализирующих решений - оценка каждой ветви взаимодействующих решений на эффективность действий и возможности достижения цели

составление новой цели развития или совершенствования компании - сбор материалов о реальном состоянии дел в компании по новой цели - формулирование проблем как разность между новой целью и обобщенной ситуацией в компании - разработка вариантов основных решений и их предполагаемой эффективности - разработка вариантов детализирующих решений - оценка каждой ветви взаимодействующих решений на эффективность действий и возможности достижения цели - выбор наиболее приемлемых сочетаний вариантов решений - практическая реализация выбранного варианта сочетаний решений

выбор или разработка критериев оценки проблемы - декомпозиция проблемы на самостоятельные составные части - поиск ресурсов и исполнителей разрешения проблем - разработка вариантов основных решений и их предполагаемой эффективности - разработка вариантов детализирующих решений - оценка каждой ветви взаимодействующих решений на эффективность действий и возможности достижения цели - выбор наиболее приемлемых сочетаний вариантов решений - практическая реализация выбранного варианта сочетаний решений

2 Определите алгоритм исследования риска при принятии управленческого решения:

выявление объективных и субъективных факторов, влияющих на конкретный вид риска - анализ выявленных факторов - оценка конкретного вида риска с финансовых позиций - установка допустимого уровня риска - анализ отдельных операций по выбранному уровню риска - разработка мероприятий по снижению риска при принятии управленческого решения

оценка конкретного вида риска с финансовых позиций - установка допустимого уровня риска - анализ отдельных операций по выбранному уровню риска - разработка мероприятий по снижению риска при принятии управленческого решения - выявление объективных и субъективных факторов, влияющих на конкретный вид риска - анализ выявленных факторов

выявление объективных и субъективных факторов, влияющих на конкретный вид риска - анализ выявленных факторов - анализ отдельных операций по выбранному уровню риска - разработка мероприятий по снижению риска при принятии управленческого решения - оценка конкретного вида риска с финансовых позиций - установка допустимого уровня риска

оценка конкретного вида риска с финансовых позиций - установка допустимого уровня риска - анализ отдельных операций по выбранному уровню

риска - разработка мероприятий по снижению риска при принятии управленческого решения

3 Определите алгоритм принятия управленческого решения с помощью метода формализованного описания ситуации неопределенности:

формализованное представление условий реализации проекта, затрат, результатов и показателей эффективности его реализации - преобразование описанных на первом этапе показателей проекта в информацию о вероятностях отдельных условий или показателях эффективности или интервалах их возможных изменений - расчет показателей ожидаемой эффективности проекта в целом

расчет показателей ожидаемой эффективности проекта в целом - формализованное представление условий реализации проекта, затрат, результатов и показателей эффективности его реализации - преобразование описанных на первом этапе показателей проекта в информацию о вероятностях отдельных условий или показателях эффективности или интервалах их возможных изменений

преобразование описанных на первом этапе показателей проекта в информацию о вероятностях отдельных условий или показателях эффективности или интервалах их возможных изменений - формализованное представление условий реализации проекта, затрат, результатов и показателей эффективности его реализации - расчет показателей ожидаемой эффективности проекта в целом

формализованное представление условий реализации проекта, затрат, результатов и показателей эффективности его реализации - расчет показателей ожидаемой эффективности проекта в целом - преобразование описанных на первом этапе показателей проекта в информацию о вероятностях отдельных условий или показателях эффективности или интервалах их возможных изменений

4 Определите алгоритм принятия управленческого решения в ситуации неопределенности:

отказ от спонтанного принятия решений - соответствие принимаемого решения стратегии предприятия - выявление приемлемого уровня риска и выбор только из альтернатив, соответствующих ему - обеспечение сопоставимости показателей оцениваемых альтернатив - выделение приоритетных критериев оценки альтернатив - диверсификация деятельности предприятия на основе принципов портфельного управления проектами - создание резервов - хеджирование рисков - установление лимитов - страхование рисков

обеспечение сопоставимости показателей оцениваемых альтернатив - выделение приоритетных критериев оценки альтернатив - диверсификация деятельности предприятия на основе принципов портфельного управления проектами - создание резервов - хеджирование рисков - установление лимитов - страхование рисков

отказ от спонтанного принятия решений - соответствие принимаемого решения стратегии предприятия - выявление приемлемого уровня риска и выбор только из альтернатив, соответствующих ему - диверсификация деятельности предприятия на основе принципов портфельного управления проектами - создание резервов - хеджирование рисков - установление лимитов - страхование рисков

отказ от спонтанного принятия решений - соответствие принимаемого решения стратегии предприятия - выявление приемлемого уровня риска и выбор только из альтернатив, соответствующих ему - обеспечение сопоставимости

показателей оцениваемых альтернатив - выделение приоритетных критериев оценки альтернатив

5 Определите алгоритм проведения морфологического анализа при принятии управленческого решения:

точная формулировка поставленной проблемы - определение разновидностей реализации проблемных задач - формирование морфологической модели в виде матрицы - получение комбинаций элементов матрицы - анализ на предмет выявления совместимости элементов друг с другом в полученной комбинации - оставшиеся варианты оцениваются и сравниваются по выбранным критериям - оценка осуществляется на основании одного или нескольких критериев - выбор наилучшего варианта

анализ на предмет выявления совместимости элементов друг с другом в полученной комбинации - оставшиеся варианты оцениваются и сравниваются по выбранным критериям - оценка осуществляется на основании одного или нескольких критериев - выбор наилучшего варианта

точная формулировка поставленной проблемы - определение разновидностей реализации проблемных задач - формирование морфологической модели в виде матрицы - получение комбинаций элементов матрицы - анализ на предмет выявления совместимости элементов друг с другом в полученной комбинации

точная формулировка поставленной проблемы - определение разновидностей реализации проблемных задач - формирование морфологической модели в виде матрицы - оставшиеся варианты оцениваются и сравниваются по выбранным критериям - оценка осуществляется на основании одного или нескольких критериев - выбор наилучшего варианта

### **Вопросы и задания для проведения промежуточного контроля (зачета)**

**ПК – 5** Способен разрабатывать и использовать эффективные методы и механизмы управления организацией на всех этапах её жизненного цикла, оценивать эффективность управленческих решений, определять влияние макроэкономической среды на развитие бизнеса

#### **ПК-5.1 - Владеет методикой оценки эффективности реализации управленческих решений**

##### ***Вопросы к зачету***

1. Сущность и виды ответственности руководителя.
2. Социальная и экологическая ответственность руководителя.
3. Суть и содержание понятий «качество», «качество управленческой деятельности», «качество управленческого решения».
4. Стандартизация процессов управления качеством управленческого решения.

5. Оценка качества управлеченческих решений.
6. Сущность понятий «эффективность» и «эффективность управлеченческих решений».
7. Составляющие эффективности управлеченческих решений.
8. Оценка экономической эффективности управлеченческих решений.
9. Системный анализ как метод принятия и обоснования решений
10. Учет временных и финансовых затрат на разработку и реализацию управлеченческих решений.
11. Методика экономического обоснования управлеченческих решений по повышению качества компонентов системы менеджмента.
12. Оценка ожидаемого экономического эффекта.
13. Применение комплексного подхода к расчету экономических показателей при реализации управлеченческих решений.
14. Особенность управлеченческого решения как продукт управлеченческой деятельности.
15. Определение подхода к оценке эффективности управлеченческих решений.
16. Эффективность функционирования отечественных предприятий

### ***Практические задания для зачета***

#### ***Задание 1.***

Компания «Сладкоежка» производит и продает кондитерские изделия различных наименований. Руководитель компании реализовал управлеченческое решение по изменению функциональных обязанностей и сократил одного работника. Другим работникам за выполнение дополнительных функций увеличили материальное вознаграждение.

В результате совершенствования функциональных обязанностей и лучшей работы персонала себестоимость продукции уменьшилась на 2%, цена изделия уменьшилась на 0,7%, но общая цена реализации увеличилась на 3% из-за увеличения объема продаж.

Общие данные приведены в таблице:

Этап работы компании	Общая цена реализации в месяц, млн руб.	Общие затраты в месяц, млн руб.	Прибыль, млн руб
До реализации УР	2,383	2,174	0,613
После реализации УР	2,578	2,154	0,705

Требуется оценить экономическую эффективность управлеченческого решения.

#### ***Задание 2.***

Компания «Профи» производит и продает компьютеры и комплектующие. Руководитель компании реализовал управлеченческое решение по изменению функциональных обязанностей и сократил одного

работника. Другим работникам за выполнение дополнительных функций увеличили материальное вознаграждение.

В результате совершенствования функциональных обязанностей и лучшей работы персонала себестоимость продукции уменьшилась на 1,5%, цена изделия уменьшилась на 0,9%, но общая цена реализации увеличилась на 4% из-за увеличения объема продаж.

Общие данные приведены в таблице:

Этап работы компании	Общая цена реализации в месяц, млн руб.	Общие затраты в месяц, млн руб.	Прибыль, млн руб
До реализации УР	3,125	2,817	0,819
После реализации УР	3,516	2,619	0,952

Требуется оценить экономическую эффективность управленческого решения.

### ***Примерные тестовые задания для зачета***

1 Определите алгоритм построения диаграммы Исикавы при принятии управленческого решения:

определяют проблему - рисуют диаграмму и вносят основные величины влияния - отрабатывают более подробно по каждой основной причине возможные более подробные величины влияния и вносят под наклоном к основной стрелке - проверяют полноту заполнения причин - действительно ли учтены все возможные причины - проверяют установленные самые вероятные причины на достоверность

рисуют диаграмму и вносят основные величины влияния - отрабатывают более подробно по каждой основной причине возможные более подробные величины влияния и вносят под наклоном к основной стрелке - проверяют полноту заполнения причин - действительно ли учтены все возможные причины - проверяют установленные самые вероятные причины на достоверность

определяют проблему - рисуют диаграмму и вносят основные величины влияния - проверяют полноту заполнения причин - действительно ли учтены все возможные причины - проверяют установленные самые вероятные причины на достоверность

определяют проблему - рисуют диаграмму и вносят основные величины влияния - отрабатывают более подробно по каждой основной причине возможные более подробные величины влияния и вносят под наклоном к основной стрелке - проверяют полноту заполнения причин

2 Определите алгоритм применения метода 6-3-5 при принятии управленческого решения:

6 человек по очереди в течение 5 мин генерируют три предложения по поводу анализируемой ситуации - идеи каждого эксперта заносятся в специальные формуляры, которые передаются по кругу - после того как были рассмотрены все аспекты поставленной задачи все эксперты обсуждают и оценивают решения – осуществляют выбор наиболее верного решения

идеи каждого эксперта заносятся в специальные формуляры, которые передаются по кругу - после того как были рассмотрены все аспекты поставленной задачи все эксперты обсуждают и оценивают решения – осуществляют выбор наиболее верного решения

6 человек по очереди в течение 5 мин генерируют три предложения по поводу анализируемой ситуации - идеи каждого эксперта заносятся в специальные формуляры, которые передаются по кругу - после того как были рассмотрены все аспекты поставленной задачи все эксперты обсуждают и оценивают решения

6 человек по очереди в течение 5 мин генерируют три предложения по поводу анализируемой ситуации - после того как были рассмотрены все аспекты поставленной задачи все эксперты обсуждают и оценивают решения – осуществляют выбор наиболее верного решения

3 Определите алгоритм применения метода Дельбика при принятии управленческого решения:

формирование комиссии - формирование желаемого будущего образа организации - формирование реального и желаемого настоящего образа организации - разработка списка альтернативных стратегий развития организации, проведение сравнительного анализа и выбор основной стратегии - разработка программы текущих реорганизационных мероприятий

формирование желаемого будущего образа организации - формирование реального и желаемого настоящего образа организации - разработка списка альтернативных стратегий развития организации, проведение сравнительного анализа и выбор основной стратегии - разработка программы текущих реорганизационных мероприятий

формирование комиссии - формирование желаемого будущего образа организации - формирование реального и желаемого настоящего образа организации - разработка списка альтернативных стратегий развития организации, проведение сравнительного анализа и выбор основной стратегии

формирование комиссии - формирование желаемого будущего образа организации - формирование реального и желаемого настоящего образа организации - разработка программы текущих реорганизационных мероприятий

4 Определите алгоритм проведения метода анализа иерархий при разработке управленческого решения:

формирование иерархии целей - определение приоритетов - расчет локальных векторов приоритетов - проверка ограниченности оценки приоритетов - расчет приоритетов для всей иерархии в совокупности

формирование иерархии целей - определение приоритетов - расчет локальных векторов приоритетов - проверка ограниченности оценки приоритетов

определение приоритетов - расчет локальных векторов приоритетов - проверка ограниченности оценки приоритетов - расчет приоритетов для всей иерархии в совокупности

формирование иерархии целей - расчет локальных векторов приоритетов - проверка ограниченности оценки приоритетов - расчет приоритетов для всей иерархии в совокупности

5 Определите алгоритм оценки риска при разработке управленческого решения:

выявить объективные и субъективные факторы, которые оказывают влияние на определенный вид риска – провести анализ факторов - исследовать конкретный вид риска с точки зрения финансов - определить и установить максимально допустимый уровень риска – провести анализ отдельных позиций по выбранному уровню – разработать мероприятия, направленные на снижение риска при принятии управленческого решения

проводить анализ факторов - исследовать конкретный вид риска с точки зрения финансов - определить и установить максимально допустимый уровень риска – провести анализ отдельных позиций по выбранному уровню – разработать мероприятия, направленные на снижение риска при принятии управленческого решения

выявить объективные и субъективные факторы, которые оказывают влияние на определенный вид риска – провести анализ факторов - определить и установить максимально допустимый уровень риска – провести анализ отдельных позиций по выбранному уровню – разработать мероприятия, направленные на снижение риска при принятии управленческого решения

выявить объективные и субъективные факторы, которые оказывают влияние на определенный вид риска – провести анализ факторов - исследовать конкретный вид риска с точки зрения финансов - определить и установить максимально допустимый уровень риска – провести анализ отдельных позиций по выбранному уровню

**ПК-5.3 Умеет разрабатывать эффективные методы и механизмы управления организацией на всех этапах её жизненного цикла на основе владения методиками планирования и прогнозирования деятельности организации**

### **Вопросы к зачету**

1. История науки об управленческих решениях
2. Школы и подходы к принятию управленческого решения в организациях
3. Парадигмы разработки и организации принятия решений в организациях
4. Дифференцированная среда разработки и принятия управленческого решения в организациях
5. Институциональные рамки процесса разработки и принятия управленческого решения в организациях
6. Функции решений в методологии управления в организациях на всех этапах её жизненного цикла
7. Алгоритмические и эвристические стратегии разработки и принятия управленческого решения в организациях
8. Научное обоснование процесса принятия управленческого решения в организации на всех этапах её жизненного цикла на основе владения методиками планирования и прогнозирования деятельности

организации

9. Системный подход к разработке и реализации управленческого решения в организации на всех этапах её жизненного цикла
10. Прогнозирование при разработке и реализации управленческого решения в организациях
11. Этапы разработки и реализации управленческого решения в организациях
12. Методология разработки управленческого решения в организации на всех этапах её жизненного цикла
13. Многоаспектность содержания управленческого решения в организациях
14. Социальный характер управленческого решения в организациях
15. Критерии распознания проблемы при разработке управленческого решения в организациях
16. Структуризация процесса разработки и принятия управленческого решения в организациях
17. Подход к разработке и реализации управленческого решения в организациях
18. Основные этапы процесса разработки управленческого решения в организациях
19. Творческий характер управленческого решения в организациях
20. Модели руководства и требования к лицу, принимающему решение в организациях
21. Распределение властных полномочий при разработке управленческого решения в организациях

### ***Практические задания для зачета***

#### **Задание 1.**

Фирма ООО «Вундеркинд» планирует производить оправы для очков. Конкурентов в данном производстве довольно много и успешно вести дело при обычном подходе практически невозможно. Специалисты фирмы предложили особую конструкцию оправы на базе типовой модели, используя современную интегральную технологию напыления тонких активных пленок: – на внешней стороне левой дужки оправы сформировали действующий барометр; – на левой стороне оправы для стекла сформировали действующие часы, показывающее московское время; – на правой стороне оправы для стекла сформировали действующие часы, показывающие время другого пояса или времени по Гринвичу. Данная конструкция оправы реализует новый набор потребностей и интересов и наверняка найдет спрос.

Как Вы считаете? Какие варианты управленческих решений Вы можете предложить?

#### **Задание 2.**

Долгое время отель «Лазурный берег» предлагал рай отдыхающим. Под умелым руководством Джорджа Смита отель, расположенный в Италии, получил хорошую репутацию. Смерть Смита поставила под угрозу будущее отеля. Руководство делом перешло в руки Мэри Смит, двадцатишестилетней дочери мистера Смита. Мэри закончила двухгодичный курс подготовки в школе гостиничного дела.

Дело отца необходимо было продолжать, и Мэри начала изучать работу отеля «Лазурный берег». Она узнала, что в последние годы дело не расширялось, и прибыли реально уменьшилось. Само здание отеля в некоторых местах выглядело ветхо. Отель имел 25 спален, восемь из них с ванными, обеденный зал на 60 человек, зал для торжеств на 200 человек, общий бар для отдыха с видом на море, бар в подвале и игровую комнату для детей.

Рассмотрев финансовые показатели, Мэри обнаружила, что в 1995 году оборот отеля был чуть больше 110 000 американских долларов. Это соответствовало среднему показателю по отрасли для данного количества комнат. Структура оборота приведена ниже.

Без сомнения, кухня была сильной стороной отеля. Кроме «Лазурного берега» на курорте было еще два отеля, и, казалось, что дела там шли хорошо. Мягкий климат означал шестимесячный туристический сезон. «Лазурный берег» оставался открытым в течение всего года. В осенне-зимний сезон в отеле останавливалось небольшое число туристов. Мэри было ясно, что «Лазурный берег» выживал за счет репутации и кухни.

Структура оборота, %

	«Лазурный берег»	В целом по отрасли
Питание	49	41
Проживание	16	21
Напитки	28	33
Прочее	7	5
	100%	100%

Тем не менее отель внутри и снаружи требовал обновления. Мэри решила обратиться в «Кольт» (английское консалтинговое агентство) за советом.

«Кольт» предложил провести изменения: шестнадцать спальных комнат без ванных превратить в десять комнат с ванными за 94 000 долларов; косметический ремонт оставшихся спален и общих залов стоил бы еще 35 000 долларов; дополнительно предусматривалась установка системы центрального отопления за 10 000 долларов.

Сумма вложений показалась Мэри слишком шокирующей. Она успокоилась, когда узнала, что «Кольт» скорее всего одобрит субсидию в 36% стоимости. Более того, Мэри обнаружила, что ее отец положил на счет в банке свыше 20 000 долларов на модернизацию отеля. Теперь Мэри должна решить какую рыночную политику она выберет на будущее.

Вопросы:

1. Какие факторы внешней среды оказывают влияние на отель «Лазурный берег»?
2. Какие свои сильные и слабые стороны влияют на деятельность отеля «Лазурный берег»?
3. Какую стратегию может избрать отель «Лазурный берег» для взаимодействия с окружающей средой?
4. Какие пути развития отеля вы можете определить?

### **Задание 3.**

Компания «Мануфактура» собирается производить новый продукт, для этого нужно будет построить завод. После рассмотрения нескольких вариантов остановились на трех.

А. Построить завод стоимостью 60 000 000 руб. При этом варианте возможны: большой спрос с вероятностью 0,7 и низкий спрос с вероятностью 0,3. При этом, если спрос будет большим, то ожидается годовой доход в размере 25000000 руб. в течение следующих пяти лет; если спрос будет низкий, то ежегодные убытки из-за больших капиталовложений составят 5 000 000 руб.

Б. Построить маленький завод стоимостью 35 000 000 руб. Здесь также возможны большой спрос с вероятностью 0,7 и низкий спрос с вероятностью 0,3. В случае большого спроса ежегодный доход в течение пяти лет составит 1 500 000 руб., при низком – 250 000 руб.

В. Завод сразу не строить, а отложить решение этого вопроса на один год для сбора дополнительной информации, которая может быть позитивной или негативной соответственно с вероятностями 0,8 и 0,2. Через год, если информация окажется позитивной, можно строить или большой, или маленький завод по приведенным ранее ценам.

Если информация будет негативной, завод строить не надо. Вне зависимости от типа завода вероятности большого и низкого спроса меняются на 0,9 и 0,1 соответственно, если будет получена позитивная информация. Доходы на последующие четыре года остаются такими же, какими они были в вариантах А и Б.

Вопросы:

1. Какова наиболее эффективная последовательность действий руководства компании «Мануфактура»?
2. Каковы могут быть еще решения, охватывающие все возможные варианты, открывающиеся перед компанией?
3. Каково ваше решение?

### ***Примерные тестовые задания для зачета***

1 Идентифицируйте этапы анализа проблемы:

достижение соглашения об определении проблемы - выделение основных причин - проблем, состоящих за проблемами - выявление круга

заинтересованных лиц и пользователей - определение границы системы решения - выявление ограничений, которые необходимо наложить на решение

достижение соглашения об определении проблемы - выделение основных причин - проблем, состоящих за проблемами - выявление круга заинтересованных лиц и пользователей

пользователей - определение границы системы решения - выявление ограничений, которые необходимо наложить на решение

достижение соглашения об определении проблемы - выделение основных причин - проблем, состоящих за проблемами - определение границы системы решения - выявление ограничений, которые необходимо наложить на решение

## 2 Определите алгоритм идентификации проблемы:

составление перечня проблем организации – разработка проблемного поля – выявление узловых проблем – выявление автономных проблем – выявление результирующих проблем – выявление корневой проблемы - конкретизация корневой проблемы

разработка проблемного поля – выявление узловых проблем – выявление автономных проблем – выявление результирующих проблем – выявление корневой проблемы - конкретизация корневой проблемы

составление перечня проблем организации – разработка проблемного поля – выявление узловых проблем – выявление автономных проблем – выявление результирующих проблем

составление перечня проблем организации – выявление результирующих проблем – выявление корневой проблемы - конкретизация корневой проблемы

## 3 Идентифицируйте алгоритм работы с проблемой в организации:

разделение проблемы на части - выделение основных и второстепенных характеристик проблемы - установление причинно-следственных связей по всем возможным вариантам решения проблемы - прогнозирование и анализ требуемых действий - разработка рекомендаций к действиям

установление причинно-следственных связей по всем возможным вариантам решения проблемы - прогнозирование и анализ требуемых действий - разработка рекомендаций к действиям

разделение проблемы на части - выделение основных и второстепенных характеристик проблемы - прогнозирование и анализ требуемых действий - разработка рекомендаций к действиям

разделение проблемы на части - выделение основных и второстепенных характеристик проблемы - установление причинно-следственных связей по всем возможным вариантам решения проблемы

## 4 Идентифицируйте алгоритм действий руководителя, направленный на снижение риска от принимаемого управленческого решения:

тщательная предварительная экспертиза вариантов принимаемого решения и оценка соответствующих уровней риска - лимитирование риска – установление предельных сумм издержек - использование различного рода гарантий и залоговых операций для обеспечения выполнения обязательств должника - диверсификация

рисков - ориентация на среднюю норму прибыли - применение эффективной системы контроля

лимитирование риска - установление предельных сумм издержек - использование различного рода гарантий и залоговых операций для обеспечения выполнения обязательств должника - диверсификация рисков - ориентация на среднюю норму прибыли - применение эффективной системы контроля

тщательная предварительная экспертиза вариантов принимаемого решения и оценка соответствующих уровней риска - лимитирование риска - установление предельных сумм издержек - диверсификация рисков - ориентация на среднюю норму прибыли - применение эффективной системы контроля

тщательная предварительная экспертиза вариантов принимаемого решения и оценка соответствующих уровней риска - лимитирование риска - установление предельных сумм издержек - использование различного рода гарантий и залоговых операций для обеспечения выполнения обязательств должника

**5** Определите алгоритм организации и исполнения управленческого решения на стадии планирования:

определение комплекса необходимых работ - определение комплекса необходимых ресурсов - определение исполнителей - распределение работ, ресурсов и исполнителей по объектам, задачам и срокам

определение комплекса необходимых работ - определение комплекса необходимых ресурсов - определение исполнителей

определение комплекса необходимых ресурсов - определение исполнителей - распределение работ, ресурсов и исполнителей по объектам, задачам и срокам

определение комплекса необходимых работ - определение комплекса необходимых ресурсов - распределение работ, ресурсов и исполнителей по объектам, задачам и срокам

**ПК 6** - Способен использовать инструменты и механизмы государственной поддержки для адаптации организации к трансформационным преобразованиям экономики и рыночной среды в условиях внешних вызовов

**ПК-6.1** - Применяет методики, формулы расчета объемов государственной поддержки для адаптации организации к трансформационным преобразованиям рынка в условиях внешних вызовов

### ***Вопросы к зачету***

1. История науки об управленческих решениях
2. Школы и подходы к принятию управленческого решения в организации
3. Парадигмы разработки и организации принятия решений в организации по разработке программы мероприятий по привлечению государственной поддержки для адаптации организации к

трансформационным преобразованиям экономики и рыночной среды в условиях внешних вызовов

4. Дифференцированная среда разработки и принятия управленческого решения в организации по разработке программы мероприятий по привлечению государственной поддержки для адаптации организации к трансформационным преобразованиям экономики и рыночной среды в условиях внешних вызовов
5. Институциональные рамки процесса разработки и принятия управленческого решения в организации по разработке программы мероприятий по привлечению государственной поддержки для адаптации организации к трансформационным преобразованиям экономики и рыночной среды в условиях внешних вызовов
6. Функции решений в методология управления в организации по разработке программы мероприятий по привлечению государственной поддержки для адаптации организации к трансформационным преобразованиям экономики и рыночной среды в условиях внешних вызовов
7. Алгоритмические и эвристические стратегии разработки и принятия управленческого решения в организации по разработке программы мероприятий по привлечению государственной поддержки для адаптации организации к трансформационным преобразованиям экономики и рыночной среды в условиях внешних вызовов
8. Научное обоснование процесса принятия управленческого решения в организации по разработке программы мероприятий по привлечению государственной поддержки для адаптации организации к трансформационным преобразованиям экономики и рыночной среды в условиях внешних вызовов
9. Системный подход к разработке и реализации управленческого решения в организации по разработке программы мероприятий по привлечению государственной поддержки для адаптации организации к трансформационным преобразованиям экономики и рыночной среды в условиях внешних вызовов
10. Прогнозирование при разработке и реализации управленческого решения в организации по разработке программы мероприятий по привлечению государственной поддержки для адаптации организации к трансформационным преобразованиям экономики и рыночной среды в условиях внешних вызовов
11. Этапы разработки и реализации управленческого решения в организации по разработке программы мероприятий по привлечению государственной поддержки для адаптации организации к трансформационным преобразованиям экономики и рыночной среды в условиях внешних вызовов
12. Методология разработки управленческого решения в организации по разработке программы мероприятий по привлечению государственной поддержки для адаптации организации к трансформационным

преобразованиям экономики и рыночной среды в условиях внешних вызовов

13. Многоаспектность содержания управленческого решения в организации по разработке программы мероприятий по привлечению государственной поддержки для адаптации организации к трансформационным преобразованиям экономики и рыночной среды в условиях внешних вызовов
14. Социальный характер управленческого решения в организации по разработке программы мероприятий по привлечению государственной поддержки для адаптации организации к трансформационным преобразованиям экономики и рыночной среды в условиях внешних вызовов
15. Критерии распознания проблемы при разработке управленческого решения в организации по разработке программы мероприятий по привлечению государственной поддержки для адаптации организации к трансформационным преобразованиям экономики и рыночной среды в условиях внешних вызовов
16. Структуризация процесса разработки и принятия управленческого решения в организации по разработке программы мероприятий по привлечению государственной поддержки для адаптации организации к трансформационным преобразованиям экономики и рыночной среды в условиях внешних вызовов
17. Подход к разработке и реализации управленческого решения в организации по разработке программы мероприятий по привлечению государственной поддержки для адаптации организации к трансформационным преобразованиям экономики и рыночной среды в условиях внешних вызовов
18. Основные этапы процесса разработки управленческого решения в организации по разработке программы мероприятий по привлечению государственной поддержки для адаптации организации к трансформационным преобразованиям экономики и рыночной среды в условиях внешних вызовов
19. Творческий характер управленческого решения в организации по разработке программы мероприятий по привлечению государственной поддержки для адаптации организации к трансформационным преобразованиям экономики и рыночной среды в условиях внешних вызовов
20. Модели руководства и требования к лицу, принимающему решение в организации по разработке программы мероприятий по привлечению государственной поддержки для адаптации организации к трансформационным преобразованиям экономики и рыночной среды в условиях внешних вызовов
21. Распределение властных полномочий при разработке управленческого решения в организации по разработке программы мероприятий по привлечению государственной поддержки для адаптации организации

- к трансформационным преобразованиям экономики и рыночной среды в условиях внешних вызовов
- 22.Методики расчета объемов государственной поддержки для адаптации организации к трансформационным преобразованиям рынка в условиях внешних вызовов
- 23.Формулы расчета объемов государственной поддержки для адаптации организации к трансформационным преобразованиям рынка в условиях внешних вызовов

### ***Практические задания для зачета***

#### ***Задание 1.***

Администрация крупного города проводит конкурс на закупку современных автобусов для нужд города. Необходимо принять решение о закупке большой партии автобусов, которые в наибольшей степени были бы удобны для пассажиров и имели высокое качество. Одновременно Администрация принимает решение об оказании государственной поддержки выигравшей конкурс организации, которая бы помогла предприятию соответствовать внешним вызовам.

Таким образом, организация, которая выиграет конкурс, получит не только возможность поставки автобусов, но и государственную поддержку для адаптации к трансформационным преобразованиям экономики и рыночной среды в условиях внешних вызовов. Проведение конкурса поручено подведомственной организации, которая имеет опыт проведения подобных конкурсов.

Задание. Какие требования должны быть выдвинуты организаторами конкурса к участникам?

Разработайте программу мероприятий по привлечению государственной поддержки для адаптации организации к трансформационным преобразованиям экономики и рыночной среды в условиях внешних вызовов, которая позволит организации выиграть конкурс.

#### ***Задание 2***

Во время заседания конкурсной комиссии одного из управлений мэрии по определению победителя конкурсных торгов при размещении долгосрочного муниципального заказа среди промышленных организаций возникла ситуация, когда члены конкурсной комиссии, ознакомившись с представленными конкурсными предложениями, высказались в пользу одного из представленных на конкурс предложений.

Однако представитель организатора конкурса после процедуры голосования представил дополнительную информацию об организации, предложение которой получило в результате проведенного голосования наибольшее число голосов. Информация содержала отзывы, которые характеризовали организацию как предприятие, использующее устаревшие

производственные технологии, что будет препятствовать выполнению долгосрочного муниципального заказа.

Организаторы конкурса решили запросить у руководителя организации программу мероприятий, направленную на адаптацию организации к трансформационным преобразованиям экономики и рыночной среды в условиях внешних вызовов. В случае, если программа адаптации удовлетворит организаторов конкурса, принято решение об оказании государственной поддержки организации, которая была бы направлена на ее адаптацию к трансформационным преобразованиям экономики и рыночной среды в условиях внешних вызовов.

**Задание.** Разработайте программу мероприятий адаптации промышленной организации к трансформационным преобразованиям экономики и рыночной среды в условиях внешних вызовов, которая позволит организации получить государственную поддержку. Вид выпускаемой организацией промышленной продукции выбирается на усмотрение обучающегося.

### ***Задание 3***

При проведении конкурсных торгов на выполнение подрядных работ по федеральным автомобильным дорогам и искусственным сооружениям на них определение победителей осложняется тем, что необходимо учитывать несколько критериев, в частности таких, как общая стоимость работ, условия финансирования, сроки выполнения и обеспечение качества дорожных работ и т. д. Тем не менее, победитель конкурсных торгов должен быть определен и выбор должен быть обоснованным. А победитель должен действительно в наибольшей степени соответствовать требованиям, предъявляемым ему заказчиком.

Выигравшая в конкурсных торгах организация получит также государственную поддержку, которая будет направлена на ее адаптацию к трансформационным преобразованиям экономики и рыночной среды в условиях внешних вызовов. Поэтому конкурсная комиссия запросила у конкурсантов программу мероприятий по привлечению государственной поддержки для адаптации организации к трансформационным преобразованиям экономики и рыночной среды в условиях внешних вызовов.

**Задание.** Как вы оцениваете ситуацию, когда победитель конкурсных торгов должен быть определен не по одному, а по нескольким критериям? Как, с вашей точки зрения, следовало бы определять победителя подрядных торгов по федеральным автомобильным дорогам и искусственным сооружениям на них?

Разработайте программу мероприятий по привлечению государственной поддержки для адаптации организации к трансформационным преобразованиям экономики и рыночной среды в условиях внешних вызовов, которая позволит организации выиграть конкурс.

### ***Тестовые задания для зачета***

1 Определите алгоритм действий руководителя организации по получению субсидий на грантовую поддержку бизнес-идей, связанных с развитием внутреннего и въездного туризма:

подтвердить, что у организации отсутствует просроченная задолженность по возврату субсидии, бюджетных инвестиций в федеральный бюджет по состоянию на 1-е число месяца, предшествующего месяцу подачи заявки - подтвердить, что у организации отсутствует задолженность по налогам, сборам, страховым взносам, пеней, штрафов и процентов по состоянию на 1-е число месяца, предшествующего месяцу подачи заявки – подтвердить, что организация не находится в процессе ликвидации, реорганизации, процедуры банкротства - подтвердить, что в штате юридического лица работают не менее 3 официально устроенных сотрудников в среднем за календарный год

подтвердить, что у организации отсутствует просроченная задолженность по возврату субсидии, бюджетных инвестиций в федеральный бюджет по состоянию на 1-е число месяца, предшествующего месяцу подачи заявки - подтвердить, что у организации отсутствует задолженность по налогам, сборам, страховым взносам, пеней, штрафов и процентов по состоянию на 1-е число месяца, предшествующего месяцу подачи заявки

подтвердить, что у организации отсутствует просроченная задолженность по возврату субсидии, бюджетных инвестиций в федеральный бюджет по состоянию на 1-е число месяца, предшествующего месяцу подачи заявки - подтвердить, что организация не находится в процессе ликвидации, реорганизации, процедуры банкротства - подтвердить, что в штате юридического лица работают не менее 3 официально устроенных сотрудников в среднем за календарный год

подтвердить, что у организации отсутствует задолженность по налогам, сборам, страховым взносам, пеней, штрафов и процентов по состоянию на 1-е число месяца, предшествующего месяцу подачи заявки – подтвердить, что организация не находится в процессе ликвидации, реорганизации, процедуры банкротства - подтвердить, что в штате юридического лица работают не менее 3 официально устроенных сотрудников в среднем за календарный год

2 Определите алгоритм действий руководителя субъекта малого или среднего бизнеса по получению кредитной поддержки в ОАО «МСП Банк»:

подтвердить, что у субъекта малого или среднего бизнеса отсутствует просроченная задолженность по возврату субсидии, бюджетных инвестиций в федеральный бюджет по состоянию на 1-е число месяца, предшествующего месяцу подачи заявки - подтвердить, что у субъекта малого или среднего бизнеса отсутствует задолженность по налогам, сборам, страховым взносам, пеней, штрафов и процентов по состоянию на 1-е число месяца, предшествующего месяцу подачи заявки – подтвердить, что субъект малого или среднего бизнеса не находится в процессе ликвидации, реорганизации, процедуры банкротства - подтвердить отсутствие фактов неисполнения либо ненадлежащего исполнения субъектом малого или среднего бизнеса своих обязательств перед третьими лицами

подтвердить, что у субъекта малого или среднего бизнеса отсутствует задолженность по налогам, сборам, страховым взносам, пеней, штрафов и процентов по состоянию на 1-е число месяца, предшествующего месяцу подачи заявки – подтвердить, что субъект малого или среднего бизнеса не находится в

процессе ликвидации, реорганизации, процедуры банкротства - подтвердить отсутствие фактов неисполнения либо ненадлежащего исполнения субъектом малого или среднего бизнеса своих обязательств перед третьими лицами

подтвердить, что у субъекта малого или среднего бизнеса отсутствует просроченная задолженность по возврату субсидии, бюджетных инвестиций в федеральный бюджет по состоянию на 1-е число месяца, предшествующего месяцу подачи заявки - подтвердить отсутствие фактов неисполнения либо ненадлежащего исполнения субъектом малого или среднего бизнеса своих обязательств перед третьими лицами

подтвердить, что у субъекта малого или среднего бизнеса отсутствует просроченная задолженность по возврату субсидии, бюджетных инвестиций в федеральный бюджет по состоянию на 1-е число месяца, предшествующего месяцу подачи заявки - подтвердить, что у субъекта малого или среднего бизнеса отсутствует задолженность по налогам, сборам, страховым взносам, пеней, штрафов и процентов по состоянию на 1-е число месяца, предшествующего месяцу подачи заявки – подтвердить, что субъект малого или среднего бизнеса не находится в процессе ликвидации, реорганизации, процедуры банкротства

3 Определите алгоритм действий руководителя субъекта малого или среднего бизнеса по получению кредитной поддержки в ОАО «МСП Банк», если срок регистрации Субъекта малого или среднего бизнеса составляет более 12 месяцев:

подтвердить, что деятельность субъекта малого или среднего бизнеса является рентабельной - подтвердить, что у субъекта малого или среднего бизнеса достаточно прибыли от ведения деятельности для уплаты процентов по действующим кредитным обязательствам и запрашиваемому кредиту - подтвердить, что у субъекта малого или среднего бизнеса отсутствуют негативные тенденции в деятельности, такие как сокращение объемов продаж, рост объема неликвидных товарно-материальных запасов, рост просроченной дебиторской задолженности

подтвердить, что у субъекта малого или среднего бизнеса достаточно прибыли от ведения деятельности для уплаты процентов по действующим кредитным обязательствам и запрашиваемому кредиту - подтвердить, что у субъекта малого или среднего бизнеса отсутствуют негативные тенденции в деятельности, такие как сокращение объемов продаж, рост объема неликвидных товарно-материальных запасов, рост просроченной дебиторской задолженности

подтвердить, что деятельность субъекта малого или среднего бизнеса является рентабельной - подтвердить, что у субъекта малого или среднего бизнеса отсутствуют негативные тенденции в деятельности, такие как сокращение объемов продаж, рост объема неликвидных товарно-материальных запасов, рост просроченной дебиторской задолженности

подтвердить, что деятельность субъекта малого или среднего бизнеса является рентабельной - подтвердить, что у субъекта малого или среднего бизнеса достаточно прибыли от ведения деятельности для уплаты процентов по действующим кредитным обязательствам и запрашиваемому кредиту

4 Определите алгоритм действий руководителя сельскохозяйственной организации, которая претендует на получении субсидии, предусмотренной

государственной программой развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия:

подать заявление о предоставлении субсидии – представить расчет размера субсидии, на которую претендует получатель средств – представить сведения о размере посевных площадей, занятых сельскохозяйственными культурами - представить сведения о наличии поголовья скота – представить сведения об объемах производства молока – представить сведения о молочной продуктивности коров

подать заявление о предоставлении субсидии – представить расчет размера субсидии, на которую претендует получатель средств – представить сведения о размере посевных площадей, занятых сельскохозяйственными культурами

представить сведения о размере посевных площадей, занятых сельскохозяйственными культурами - представить сведения о наличии поголовья скота – представить сведения об объемах производства молока – представить сведения о молочной продуктивности коров

подать заявление о предоставлении субсидии – представить сведения о наличии поголовья скота – представить сведения об объемах производства молока – представить сведения о молочной продуктивности коров

5 Определите алгоритм действий руководителя микропредприятия или малого предприятия, которая претендует на получении субсидии, предусмотренной на развитие сельского туризма:

подать заявление о предоставлении субсидии – представить документы, подтверждающие, что микро- или малое предприятие осуществляет свою деятельность на территории сельской агломерации не менее 5 лет - представить бизнес-план микро- или малого предприятия, занимающегося сельским туризмом - представить расчет размера субсидии, на которую претендует получатель средств

подать заявление о предоставлении субсидии – представить документы, подтверждающие, что микро- или малое предприятие осуществляет свою деятельность на территории сельской агломерации не менее 5 лет - представить бизнес-план микро- или малого предприятия, занимающегося сельским туризмом

представить документы, подтверждающие, что микро- или малое предприятие осуществляет свою деятельность на территории сельской агломерации не менее 5 лет - представить бизнес-план микро- или малого предприятия, занимающегося сельским туризмом - представить расчет размера субсидии, на которую претендует получатель средств

подать заявление о предоставлении субсидии – представить расчет размера субсидии, на которую претендует получатель средств

**ПК-6.2 - Предлагает программу мероприятий по привлечению государственной поддержки для адаптации организации к трансформационным преобразованиям экономики и рыночной среды в условиях внешних вызовов**

### ***Вопросы к зачету***

1. Парадигмы разработки и организации принятия решений в организации

по разработке программы мероприятий по привлечению государственной поддержки для адаптации организации к трансформационным преобразованиям экономики и рыночной среды в условиях внешних вызовов

2. Дифференцированная среда разработки и принятия управленческого решения в организации по разработке программы мероприятий по привлечению государственной поддержки для адаптации организации к трансформационным преобразованиям экономики и рыночной среды в условиях внешних вызовов
3. Системный подход к разработке и реализации управленческого решения в организации по разработке программы мероприятий по привлечению государственной поддержки для адаптации организации к трансформационным преобразованиям экономики и рыночной среды в условиях внешних вызовов
4. Прогнозирование при разработке и реализации управленческого решения в организации по разработке программы мероприятий по привлечению государственной поддержки для адаптации организации к трансформационным преобразованиям экономики и рыночной среды в условиях внешних вызовов
5. Этапы разработки и реализации управленческого решения в организации по разработке программы мероприятий по привлечению государственной поддержки для адаптации организации к трансформационным преобразованиям экономики и рыночной среды в условиях внешних вызовов
6. Методология разработки управленческого решения в организации по разработке программы мероприятий по привлечению государственной поддержки для адаптации организации к трансформационным преобразованиям экономики и рыночной среды в условиях внешних вызовов
7. Структуризация процесса разработки и принятия управленческого решения в организации по разработке программы мероприятий по привлечению государственной поддержки для адаптации организации к трансформационным преобразованиям экономики и рыночной среды в условиях внешних вызовов
8. Подход к разработке и реализации управленческого решения в организации по разработке программы мероприятий по привлечению государственной поддержки для адаптации организации к трансформационным преобразованиям экономики и рыночной среды в условиях внешних вызовов
9. Модели руководства и требования к лицу, принимающему решение в организации по разработке программы мероприятий по привлечению государственной поддержки для адаптации организации к трансформационным преобразованиям экономики и рыночной среды в условиях внешних вызовов

## ***Практические задания для зачета***

### ***Задание 1.***

Администрация крупного города проводит конкурс на закупку современных автобусов для нужд города. Необходимо принять решение о закупке большой партии автобусов, которые в наибольшей степени были бы удобны для пассажиров и имели высокое качество. Одновременно Администрация принимает решение об оказании государственной поддержки выигравшей конкурс организации, которая бы помогла предприятию соответствовать внешним вызовам.

Таким образом, организация, которая выиграет конкурс, получит не только возможность поставки автобусов, но и государственную поддержку для адаптации к трансформационным преобразованиям экономики и рыночной среды в условиях внешних вызовов. Проведение конкурса поручено подведомственной организации, которая имеет опыт проведения подобных конкурсов.

**Задание.** Какие требования должны быть выдвинуты организаторами конкурса к участникам?

Разработайте программу мероприятий по привлечению государственной поддержки для адаптации организации к трансформационным преобразованиям экономики и рыночной среды в условиях внешних вызовов, которая позволит организации выиграть конкурс.

### ***Задание 2***

Во время заседания конкурсной комиссии одного из управлений мэрии по определению победителя конкурсных торгов при размещении долгосрочного муниципального заказа среди промышленных организаций возникла ситуация, когда члены конкурсной комиссии, ознакомившись с представленными конкурсными предложениями, высказались в пользу одного из представленных на конкурс предложений.

Однако представитель организатора конкурса после процедуры голосования представил дополнительную информацию об организации, предложение которой получило в результате проведенного голосования наибольшее число голосов. Информация содержала отзывы, которые характеризовали организацию как предприятие, использующее устаревшие производственные технологии, что будет препятствовать выполнению долгосрочного муниципального заказа.

Организаторы конкурса решили запросить у руководителя организации программу мероприятий, направленную на адаптацию организации к трансформационным преобразованиям экономики и рыночной среды в условиях внешних вызовов. В случае, если программа адаптации удовлетворит организаторов конкурса, принято решение об оказании государственной поддержки организации, которая была бы направлена на ее

адаптацию к трансформационным преобразованиям экономики и рыночной среды в условиях внешних вызовов.

**Задание.** Разработайте программу мероприятий адаптации промышленной организации к трансформационным преобразованиям экономики и рыночной среды в условиях внешних вызовов, которая позволит организации получить государственную поддержку. Вид выпускаемой организацией промышленной продукции выбирается на усмотрение обучающегося.

### ***Тестовые задания для зачета***

1 Определите этапы алгоритма использования стратегии функционально-целевого анализа при разработке программы мероприятий по привлечению государственной поддержки для адаптации организации к трансформационным преобразованиям экономики и предпринимательской среды в условиях внешних вызовов:

проведение анализа потребностей - установление целей решения задачи - проведение анализа и синтеза причин - определение места действия - определение времени действия -нахождение средств - подбор методов

проведение анализа потребностей - установление целей решения задачи - проведение анализа и синтеза причин

проведение анализа потребностей - определение места действия - определение времени действия -нахождение средств - подбор методов

установление целей решения задачи - проведение анализа и синтеза причин - определение места действия - определение времени действия -нахождение средств - подбор методов

2 Определите этапы алгоритма использования стратегии анализа противоречия при разработке программы мероприятий по привлечению государственной поддержки для адаптации организации к трансформационным преобразованиям экономики и предпринимательской среды в условиях внешних вызовов:

анализ состояния противоречия - определение сути - усиление и доведение до конфликта - динамика противоречия - вероятные процедуры разрешения - анализ разрешения самотеком - условия разрешения противоречия

анализ состояния противоречия - определение сути - усиление и доведение до конфликта - динамика противоречия - вероятные процедуры разрешения

усиление и доведение до конфликта - динамика противоречия - вероятные процедуры разрешения - анализ разрешения самотеком - условия разрешения противоречия

анализ состояния противоречия - определение сути - вероятные процедуры разрешения - анализ разрешения самотеком - условия разрешения противоречия

3 Определите этапы алгоритма использования стратегии преодоления барьера при разработке программы мероприятий по привлечению государственной поддержки для адаптации организации к трансформационным преобразованиям экономики и предпринимательской среды в условиях внешних вызовов:

устранение преграды - обхождение преграды – разрешение - частичное воздействие на барьеры – усиление - преодоление барьеров по этапам - воздействие с новой позиции или другими средствами

устранение преграды - обхождение преграды – разрешение - частичное воздействие на барьеры – усиление - преодоление барьеров по этапам

устранение преграды - обхождение преграды – разрешение - преодоление барьеров по этапам - воздействие с новой позиции или другими средствами

разрешение - частичное воздействие на барьеры – усиление - преодоление барьеров по этапам - воздействие с новой позиции или другими средствами

4 Определите этапы алгоритма использования стратегии использования информации при разработке программы мероприятий по привлечению государственной поддержки для адаптации организации к трансформационным преобразованиям экономики и предпринимательской среды в условиях внешних вызовов:

нахождение типичной информации - сбор дополнительной информации - использование опыта других – преобразование - избавление от второстепенного - проверка достоверности, точности и надежности - использование новой информации

нахождение типичной информации - сбор дополнительной информации - использование опыта других – преобразование - избавление от второстепенного

нахождение типичной информации - преобразование - избавление от второстепенного - проверка достоверности, точности и надежности - использование новой информации

сбор дополнительной информации - использование опыта других – преобразование - избавление от второстепенного - проверка достоверности, точности и надежности - использование новой информации

5 Определите этапы алгоритма использования стратегии оценочных суждений при разработке программы мероприятий по привлечению государственной поддержки для адаптации организации к трансформационным преобразованиям экономики и предпринимательской среды в условиях внешних вызовов:

оценка сложности ситуации - уточнение критериев (признаков) - оценка результатов и этапов решения - оценка степени риска - оценка достоинств и недостатков вариантов решения - сравнение оригинальных вариантов - сравнение эталона идеи с оптимумом

уточнение критериев (признаков) - оценка результатов и этапов решения - оценка степени риска - оценка достоинств и недостатков вариантов решения - сравнение оригинальных вариантов - сравнение эталона идеи с оптимумом

оценка сложности ситуации - уточнение критериев (признаков) - оценка результатов и этапов решения - оценка степени риска - оценка достоинств и недостатков вариантов решения

оценка сложности ситуации - уточнение критериев (признаков) - оценка достоинств и недостатков вариантов решения - сравнение оригинальных вариантов - сравнение эталона идеи с оптимумом

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

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

Реферат – это краткое изложение в письменном виде содержания и результатов индивидуальной учебно-исследовательской деятельности, имеет регламентированную структуру, содержание и оформление. Его задачами являются:

1. формирование умений самостоятельной работы студентов с источниками литературы, их систематизация;
2. развитие навыков логического мышления;
3. углубление теоретических знаний по проблеме исследования.

Текст реферата должен содержать аргументированное изложение определенной темы. Реферат должен быть структурирован (по главам, разделам, параграфам) и включать разделы: введение, основная часть, заключение, список используемых источников. В зависимости от тематики реферата к нему могут быть оформлены приложения, содержащие документы, иллюстрации, таблицы, схемы и т.д.

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

**Оценка «отлично»** ставится, если 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.

**Доклад.**

Доклад – это письменное или устное сообщение, на основе совокупности ранее опубликованных исследовательских, научных работ или разработок, по соответствующей отрасли научных знаний, имеющих большое значение для теории науки и практического применения, представляет собой обобщенное изложение результатов проведенных исследований, экспериментов и разработок, известных широкому кругу специалистов в отрасли научных знаний.

Цель подготовки доклада:

- сформировать научно-исследовательские навыки и умения у обучающегося;
- способствовать овладению методами научного познания;
- освоить навыки публичного выступления;
- научиться критически мыслить.

Текст доклада должен содержать аргументированное изложение определенной темы. Доклад должен быть структурирован и включать введение, основную часть, заключение.

**Критерии оценки знаний обучающихся при выступлении с докладом**

Показатель	Градация	Баллы
Соответствие доклада заявленной теме, цели и задачам проекта	соответствует полностью есть несоответствия (отступления) в основном не соответствует	2 1 0
Структурированность (организация) доклада, которая обеспечивает понимание его содержания	структурировано, обеспечивает структурировано, не обеспечивает не структурировано, не обеспечивает	2 1 0
Культура выступления – чтение с листа или рассказ, обращённый к аудитории	рассказ без обращения к тексту рассказ с обращением тексту чтение с листа	2 1 0
Доступность доклада о содержании проекта, его целях, задачах, методах и результатах	доступно без уточняющих вопросов доступно с уточняющими вопросами недоступно с уточняющими вопросами	2 1 0
Целесообразность, инструментальность наглядности, уровень её использования	целесообразна целесообразность сомнительна не целесообразна	2 1 0
Соблюдение временного регламента доклада (не более 7 минут)	соблюдён (не превышен) превышение без замечания превышение с замечанием	2 1 0
Чёткость и полнота ответов на дополнительные вопросы по существу доклада	все ответы чёткие, полные некоторые ответы нечёткие все ответы нечёткие/неполные	2 1 0
Владение специальной терминологией по теме проекта, использованной в докладе	владеет свободно иногда был неточен, ошибался не владеет	2 1 0

Культура дискуссии – умение понять собеседника и аргументировано ответить на его вопросы	ответил на все вопросы ответил на большую часть вопросов не ответил на большую часть вопросов	2 1 0
--	---	-------------

#### **Шкала оценки знаний обучающихся при выступлении с докладом:**

Оценка «отлично» – 15-18 баллов.

Оценка «хорошо» – 13-14 баллов.

Оценка «удовлетворительно» – 9-12 баллов.

Оценка «неудовлетворительно» – 0-8 баллов.

#### **Эссе.**

Эссе (франц. *essai* — попытка, проба, очерк, от лат. *exagium* — взвешивание), прозаическое сочинение небольшого объема и свободной композиции, выражающее индивидуальные впечатления и соображения по конкретному поводу или вопросу и заведомо не претендующее на определяющую или исчерпывающую трактовку предмета. Эссе предполагает новое, субъективно окрашенное слово о чем-либо и может иметь философский, историко-биографический, публицистический, литературно-критический, научно-популярный характер.

#### **Признаки эссе:**

- наличие конкретной темы или вопроса. Произведение, посвященное анализу широкого круга проблем, по определению не может быть выполнено в жанре эссе.
- эссе выражает индивидуальные впечатления и соображения по конкретному поводу или вопросу и заведомо не претендует на определяющую или исчерпывающую трактовку предмета.
- как правило, эссе предполагает новое, субъективно окрашенное слово о чем-либо, такое произведение может иметь философский, историко-биографический, публицистический, литературно-критический, научно-популярный или чисто беллетристический характер.
- в содержании эссе оцениваются в первую очередь личность автора - его мировоззрение, мысли и чувства.

Эссе магистранта — это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем. Цель эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей. Писать эссе полезно, поскольку это позволяет автору научиться четко и грамотно формулировать мысли, структурировать информацию, использовать основные категории анализа, выделять причинно-следственные связи, иллюстрировать понятия соответствующими примерами, аргументировать свои выводы; овладеть научным стилем речи.

Эссе должно содержать четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую

позицию по поставленной проблеме. Это может быть анализ имеющихся статистических данных по изучаемой проблеме, анализ материалов из средств массовой информации и использованием изучаемых моделей, подробный разбор предложенной задачи с развернутыми мнениями, подбор и детальный анализ примеров, иллюстрирующих проблему и т.д.

### **Структура эссе.**

#### **Титульный лист.**

Введение — суть и обоснование выбора данной темы, состоит из ряда компонентов, связанных логически и стилистически. При работе над введением могут помочь ответы на следующие вопросы: «Надо ли давать определения терминам, прозвучавшим в теме эссе?», «Почему тема, которую я раскрываю, является важной в настоящий момент?», «Какие понятия будут вовлечены в мои рассуждения по теме?», «Могу ли я разделить тему на несколько более мелких подтем?».

Основная часть — теоретические основы выбранной проблемы и изложение основного вопроса. Данная часть предполагает развитие аргументации и анализа, а также обоснование их, исходя из имеющихся данных, других аргументов и позиций по этому вопросу. В этом заключается основное содержание эссе и это представляет собой главную трудность. Поэтому важное значение имеют подзаголовки, на основе которых осуществляется структурирование аргументации; именно здесь необходимо обосновать предлагаемую аргументацию/анализ. Там, где это необходимо, в качестве аналитического инструмента можно использовать графики, диаграммы и таблицы.

В зависимости от поставленного вопроса анализ проводится на основе следующих категорий: Причина — следствие, общее — особенное, форма — содержание, часть — целое, постоянство — изменчивость. В процессе построения эссе необходимо помнить, что один параграф должен содержать только одно утверждение и соответствующее доказательство, подкрепленное графическим и иллюстративным материалом. Следовательно, наполняя содержанием разделы аргументацией (соответствующей подзаголовкам), необходимо в пределах параграфа ограничить себя рассмотрением одной главной мысли.

4. Заключение — обобщения и аргументированные выводы по теме с указанием области ее применения и т.д.

**Критериями оценки эссе** являются: новизна текста, обоснованность выбора источников литературы, степень раскрытия сущности вопроса, степень раскрытия разных точек зрения на исследуемую проблему и качество формулирования собственного мнения соблюдения требований к оформлению.

**Оценка «отлично»** ставится, если выполнены все требования к написанию и защите эссе: 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, выступление докладчика было логически выверенным, речь – ясной, ответы на вопросы – уверенными и обоснованными.

**Оценка «хорошо»** — основные требования к эссе выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём эссе; имеются упущения в оформлении, не четкости при ответах на вопросы.

**Оценка «удовлетворительно»** — имеются существенные отступления от требований к эссе. В частности: тема освещена не полностью; допущены фактические ошибки в содержании; речь докладчика не структурирована, допускались неточности при ответах на вопросы.

**Оценка «неудовлетворительно»** — тема эссе не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы или речь докладчика логически не выдержана, отсутствует новизна исследования, докладчик испытывает затруднения при ответах на вопросы.

### **Творческое задание.**

Творческое задание – частично регламентированное задание, имеющее нестандартное решение и позволяющее диагностировать умения, интегрировать знания из различных областей, аргументировать собственную точку зрения. Может выполняться в индивидуальном порядке.

Цель выполнения задания магистрантами заключается в выработке конкретных практических умений и навыков (компонентов компетенций) в принятии управленческих решений для органов публичного управления.

Выполнение творческого задания предполагает представление результатов исследования группе; участие в групповом обсуждении собственных результатов исследования и других магистрантов (методом взаимного рецензирования).

Выполнение индивидуального задания магистрантами решает следующие задачи:

- подробное теоретическое изучение методов принятия управленческих решений для органов публичного управления;
- овладение инструментарием принятия управленческих решений;
- выполнение практического задания магистранта;
- представление результатов исследования группе.

Для каждого докладчика назначается оппонент, который должен предварительно изучить подготовленный текст исследования магистранта и выступить противоположной точки зрения. Под творческими заданиями понимаются такие учебные задания, которые требуют от обучающихся не простого воспроизведения информации, а творчества, поскольку задания содержат больший или меньший элемент неизвестности и могут иметь дискуссионный характер, несколько точек зрения и подходов к решению.

Творческое задание практическое и близкое к жизни придает смысл обучению, мотивирует обучающихся. Неизвестность ответа и возможность

найти свое собственное «правильное» решение, основанное на своем персональном опыте и опыте своего коллеги, друга, позволяют создать фундамент для сотрудничества, общения всех участников образовательного процесса, включая педагога. Творческое задание отвечает следующим критериям:

- не имеет однозначного и однозначного ответа или решения;
- является практическим и полезным для обучающихся;
- связано с жизнью обучающихся;
- вызывает интерес у обучающихся;
- максимально служит целям обучения.

**Этапы выполнения индивидуального задания:**

1. Магистрант сообщает о теме, объекте, предмете и рабочей гипотезе будущего диссертационного исследования. Вместе с педагогом-предметником формируют индивидуальное задание, в которой необходимо отразить инструментарий и объект. Индивидуальное задание магистрант должен согласовывать с научным руководителем.

2. Магистрант изучает научную литературу, осуществляет стратегическую оценку объекта исследования, получает консультации от педагога-предметника и научного руководителя.

3. Магистрант представляет результаты исследования (презентации, статьи, научной работы и т. п.) и защищает их.

**Критерии оценивания творческого задания:**

**Оценка «отлично» ставится при условии:**

- работа выполнялась самостоятельно;
- материал подобран в достаточном количестве с использованием разных источников;
- работа оформлена с соблюдением всех требований для оформления проектов;
- защита творческой работы проведена на высоком и доступном уровне.

**Оценка «хорошо» ставится при условии:**

- работа выполнялась самостоятельно;
- материал подобран в достаточном количестве с использованием разных источников;
- работа оформлена с незначительными отклонениями от требований для оформления проектов;
- защита творческой работы проведена хорошо.

**Оценка «удовлетворительно» ставится при условии:**

- работа выполнялась с помощью преподавателя;
- материал подобран в достаточном количестве;
- работа оформлена с отклонениями от требований для оформления проектов;
- защита творческой работы проведена удовлетворительно.

**Оценка «неудовлетворительно» ставится при условии:**

- работа не выполнена;
- материал в достаточном количестве не подобран;
- работа оформлена с отклонениями от требований для оформления проектов;
- защита творческой работы не проведена.

### **Кейс-задание.**

Кейс-задания - проблемное задание, в котором обучающемуся предлагают осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию, необходимую для решения данной проблемы. Кейс-задание является основным элементом метода case-study, который относится к неигровым имитационным активным методам обучения. Метод case-study или метод конкретных ситуаций (от английского case – случай, ситуация) представляет собой метод активного проблемно-ситуационного анализа, основанный на обучении путем решения конкретных задач – ситуаций (выполнения кейс-заданий).

Кейс (в переводе с англ. - случай) представляет собой проблемную ситуацию, предлагаемую студентам в качестве задачи для анализа и поиска решения. Обычно кейс содержит схематическое словесное описание ситуации, статистические данные. Кейс дает возможность приблизиться к практике, встать на позицию человека, реально принимающего решения. Кейсы наглядно демонстрируют, как на практике применяется теоретический материал. Метод case-study – инструмент, позволяющий применить теоретические знания к решению практических задач. С помощью этого метода студенты имеют возможность проявить и совершенствовать аналитические и оценочные навыки, научиться работать в команде, находить наиболее рациональное решение поставленной проблемы.

Учебными целями метода кейсов являются:

- развитие аналитического мышления;
- развитие практических навыков работы с информацией;
- развитие навыков разработки управленческих решений;
- освоение современных управленческих и социально-психологических технологий;
- повышение коммуникативной компетентности;
- развитие навыков конструктивной критики;
- повышение мотивации к обучению и профессиональному развитию.

Текст кейса может быть различным по объему. Различают полные кейсы, сжатые кейсы и мини-кейсы.

Полные кейсы (в среднем 20–25 страниц) предназначены для командной работы в течение нескольких дней и обычно подразумевают командное выступление для презентации своего решения.

Сжатые кейсы (3–5 страниц) предназначены для разбора непосредственно на занятии и подразумевают общую дискуссию.

Мини-кейсы (1–2 страницы и менее), как и сжатые кейсы, предназначены для разбора в аудитории и зачастую используются в качестве иллюстрации к теории, преподаваемой на занятии.

Этапы выполнения кейс-задания Решение кейса представляет собой продукт самостоятельной индивидуальной или групповой работы студентов.

Работа с кейсом осуществляется поэтапно:

Первый этап – знакомство с текстом кейса, изложенной в нем ситуацией, ее особенностями.

Второй этап – выявление фактов, указывающих на проблему(ы), выделение основной проблемы (основных проблем), выделение факторов и персоналий, которые могут реально воздействовать.

Третий этап – выстраивание иерархии проблем (выделение главной и второстепенных), выбор проблемы, которую необходимо будет решить.

Четвертый этап – генерация вариантов решения проблемы. Возможно проведение «мозгового штурма».

Пятый этап – оценка каждого альтернативного решения и анализ последствий принятия того или иного решения.

Шестой этап – принятие окончательного решения по кейсу, например, перечня действий или последовательности действий.

Седьмой этап – презентация индивидуальных или групповых решений и общее обсуждение.

Восьмой этап - подведение итогов в учебной группе под руководством преподавателя.

### **Критерии оценки знаний обучаемых при работе с кейс-заданием**

**Оценка «отлично»** выставляется обучающемуся, если кейс-задание выполнено полностью, в рамках регламента, установленного на публичную презентацию, студент(ы) приводит (подготовили) полную четкую аргументацию выбранного решения на основе качественно сделанного анализа. Демонстрируются хорошие теоретические знания, имеется собственная обоснованная точка зрения на проблему(ы) и причины ее (их) возникновения. В случае ряда выявленных проблем четко определяет их иерархию. При устной презентации уверенно и быстро отвечает на заданные вопросы, выступление сопровождается приемами визуализации. В случае письменного отчета-презентации по выполнению кейс-задания сделан структурированный и детализированный анализ кейса, представлены возможные варианты решения (3-5), четко и аргументировано обоснован окончательный выбор одного из альтернативных решений.

**Оценка «хорошо»** выставляется обучающемуся, если кейс-задание выполнено полностью, но в рамках установленного на выступление регламента, студент(ы) не приводит (не подготовили) полную четкую аргументацию выбранного решения. Имеет место излишнее теоретизирование, или наоборот, теоретическое обоснование ограничено, имеется собственная точка зрения на проблемы, но не все причины ее возникновения установлены. При устной презентации на дополнительные вопросы выступающий отвечает с некоторым затруднением, подготовленная

устная презентации выполненного кейс-задания не очень структурирована. При письменном отчете-презентации по выполнению кейс-задания сделан не полный анализ кейса, без учета ряда фактов, выявлены не все возможные проблемы, для решения могла быть выбрана второстепенная, а не главная проблема, количество представленных возможных вариантов решения – 2-3, затруднена четкая аргументация окончательного выбора одного из альтернативных решений.

**Оценка «удовлетворительно»** выставляется обучающемуся, если кейс-задание выполнено более чем на 2/3, но в рамках установленного на выступление регламента, студент(ы) расплывчато раскрывает решение, не может четко аргументировать сделанный выбор, показывает явный недостаток теоретических знаний. Выводы слабые, свидетельствуют о недостаточном анализе фактов, в основе решения может иметь место интерпретация фактов или предположения, Собственная точка зрения на причины возникновения проблемы не обоснована или отсутствует. При устной презентации на вопросы отвечает с трудом или не отвечает совсем. Подготовленная презентация выполненного кейс-задания не структурирована. В случае письменной презентации по выполнению кейс-задания не сделан детальный анализ кейса, далеко не все факты учтены, для решения выбрана второстепенная, а не главная проблема, количество представленных возможных вариантов решения – 1-2, отсутствует четкая аргументация окончательного выбора решения.

**Оценка «неудовлетворительно»** выставляется обучающемуся, если кейс-задание не выполнено, или выполнено менее чем на треть. Отсутствует детализация при анализ кейса, изложение устное или письменное не структурировано. Если решение и обозначено в выступлении или отчете-презентации, то оно не является решением проблемы, которая заложена в кейсе.

### **Тест.**

Тест – это инструмент оценивания уровня знаний студентов, состоящий из системы тестовых заданий, стандартизованной процедуры проведения, обработки и анализа результатов.

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

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

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

Оценка «удовлетворительно» выставляется при условии правильного ответа студента не менее 51 %.

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

## **Зачет.**

### **Критерии оценки знаний магистрантов на зачете**

**Оценка «зачтено»** должна соответствовать параметрам любой из положительных оценок («отлично», «хорошо», «удовлетворительно»), а **«незачтено»** — параметрам оценки «неудовлетворительно»:

**Оценка «отлично»** выставляется обучающемуся, который обладает всесторонними, систематизированными и глубокими знаниями материала учебной программы, умеет свободно выполнять задания, предусмотренные учебной программой, усвоил основную и ознакомился с дополнительной литературой, рекомендованной учебной программой. Как правило, оценка «отлично» выставляется обучающемуся усвоившему взаимосвязь основных положений и понятий дисциплины в их значении для приобретаемой специальности, проявившему творческие способности в понимании, изложении и использовании учебного материала, правильно обосновывающему принятые решения, владеющему разносторонними навыками и приемами выполнения практических работ.

**Оценка «хорошо»** выставляется обучающемуся, обнаружившему полное знание материала учебной программы, успешно выполняющему предусмотренные учебной программой задания, усвоившему материал основной литературы, рекомендованной учебной программой. Как правило, оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, показавшему систематизированный характер знаний по дисциплине, способному к самостоятельному пополнению знаний в ходе дальнейшей учебной и профессиональной деятельности, правильно применяющему теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеющему необходимыми навыками и приемами выполнения практических работ.

**Оценка «удовлетворительно»** выставляется обучающемуся, который показал знание основного материала учебной программы в объеме, достаточном и необходимым для дальнейшей учебы и предстоящей работы по специальности, справился с выполнением заданий, предусмотренных учебной программой, знаком с основной литературой, рекомендованной учебной программой. Как правило, оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, допустившему погрешности в ответах на экзамене или выполнении экзаменационных заданий, но обладающему необходимыми знаниями под руководством преподавателя для устранения этих погрешностей, нарушающему последовательность в изложении учебного материала и испытывающему затруднения при выполнении практических работ.

**Оценка «неудовлетворительно»** выставляется обучающемуся, не знающему основной части материала учебной программы, допускающему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных учебной программой заданий, неуверенно с большими затруднениями выполняющему практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, который не может продолжить обучение или приступить к деятельности по специальности по окончании университета без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.

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

### **Основная учебная литература**

1. Орлов, А. И. Теория принятия решений : учебник / А. И. Орлов. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2022. — 826 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/117047.html>
2. Генералова С.В. Методы и модели разработки и принятия управлеченческих решений : учебное пособие / Генералова С.В.. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2020. — 75 с. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: [http://www.iprbookshop.ru/97409.html/](http://www.iprbookshop.ru/97409.html)
3. Воронин, А. В. Разработка управлеченческих решений : учебное пособие / А. В. Воронин. — Тюмень : Тюменский индустриальный университет, 2020. — 123 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/115082.html> — Режим доступа: для авторизир. Пользователей

### **Дополнительная учебная литература**

1. Попов В.П. Разработка управлеченческих решений (многомерный подход) : учебник / Попов В.П., Крайнюченко И.В.. — Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 136 с. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/85750.html>
2. Аксютина, И. В. Методы принятия решений и построения прогноза в социально-экономических системах : учебно-методическое пособие / И. В. Аксютина, П. Н. Садчиков. — Астрахань : Астраханский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2021. — 106 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/115495.html> — Режим доступа: для авторизир. Пользователей

3. Гулай, Т. А. Методы оптимальных решений : учебное пособие / Т. А. Гулай, А. Ф. Долгополова, В. А. Жукова. — Ставрополь : Секвойя, 2021. — 126 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/121674.html>

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

Перечень электронно-библиотечных систем

№	Наименование	Тематика
1	Znanium.com	Универсальная
2	IPRbook	Универсальная
3	Образовательный портал КубГАУ	Универсальная

Рекомендуемые интернет сайты:

- <http://window.edu.ru/resource/839/78839> – Федеральный портал управленческих кадров

- <http://www.garant.ru/> - информационно-правовой портал;

-Образовательный портал КубГАУ [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://edu.kubsau.local>

-Российский индекс научного цитирования (РИНЦ) [ресурс]: Режим доступа: <http://elibrary.ru>

-Вопросы методики преподавания в вузе [https://hum.spbstu.ru/voprosy\\_metodiki\\_prepodavaniya\\_v\\_vuze/](https://hum.spbstu.ru/voprosy_metodiki_prepodavaniya_v_vuze/)

- Портал Президента РФ. Электронный ресурс. Режим доступа:<http://www.kremlin.ru>

- Официальный сайт «Росстата». Электронный ресурс. Режим доступа:

<http://www.gks.ru>

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

1. Оценка эффективности реализации управленческих решений»: метод. указания по выполнению контрольных работ / сост. Е.Н. Клочко. – Краснодар: КубГАУ, 2022. – 20 с. <https://edu.kubsau.ru/course/view.php?id=119>

2. Оценка эффективности реализации управленческих решений»: метод. указания к проведению практических занятий / сост. Е.Н. Клочко. – Краснодар: КубГАУ, 2022. – 35 с. <https://edu.kubsau.ru/course/view.php?id=119>

3. Оценка эффективности реализации управленческих решений: метод. рекомендации по самостоятельной работе / сост. Е.Н. Клочко. – Краснодар: КубГАУ, 2022. – 37 с. <https://edu.kubsau.ru/course/view.php?id=119>

## **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;
- автоматизировать расчеты аналитических показателей;
- автоматизировать поиск информации посредством использования справочных систем.

### **Перечень лицензионного ПО**

<b>№</b>	<b>Наименование</b>	<b>Краткое описание</b>
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**

<b>№</b>	<b>Наименование</b>	<b>Тематика</b>	<b>Электронный адрес</b>
1	Научная электронная библиотека eLibrary	Универсальная	<a href="https://elibrary.ru/">https://elibrary.ru/</a>
2	КонсультантПлюс	Правовая	<a href="https://www.consultant.ru/">https://www.consultant.ru/</a>
3	Гарант	Правовая	<a href="https://www.garant.ru/">https://www.garant.ru/</a>

## **12 Материально-техническое обеспечение для обучения по дисциплине**

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, предусмотренной 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, предусмотренной учебным планом (в случае реализации образовательной
-------	--	--	--

			программы в сетевой форме дополнительно указывается наименование организации, с которой заключен договор)
1.	Оценка эффективности реализации управленческих решений	"Помещение №104 ЗР, посадочных мест — 52; площадь — 82м <sup>2</sup> ; учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации . специализированная мебель(учебная доска, учебная мебель); технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран); программное обеспечение: Windows, Office;" г. Краснодар, ул. Калинина д. 13, здание учебного корпуса факультета защиты растений	г. Краснодар, ул. Калинина д. 13, здание учебного корпуса факультета защиты растений
2.	Оценка эффективности реализации управленческих решений	"Помещение № 8 ЭЛ, посадочных мест — 30; площадь — 36,5м <sup>2</sup> ; учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации. специализированная мебель(учебная доска, учебная мебель);"	г. Краснодар, ул. Калинина д. 13, здание учебного корпуса факультета электрификации
3.	Оценка эффективности реализации управленческих решений	Помещение № 111 ЭЛ, посадочных мест — 30; площадь — 52м <sup>2</sup> ; учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации. доступ к сети «Интернет»; доступ в электронную информационно-образовательную среду университета; специализированная мебель(учебная доска, учебная мебель); Персональный компьютер – 15 шт. программное обеспечение: Windows, Office, система тестирования INDIGO	г. Краснодар, ул. Калинина д. 13, здание учебного корпуса факультета электрификации
4.	Оценка эффективности реализации управленческих решений	Помещение № 2 ЭЛ, посадочных мест — 100; площадь — 129,6м <sup>2</sup> ; учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации . специализированная мебель(учебная доска, учебная мебель); технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран); программное обеспечение: Windows, Office;	г. Краснодар, ул. Калинина д. 13, здание главного учебного корпуса
5.	Оценка эффективности реализации управленческих решений	Помещение № 226 ГУК, посадочных мест — 16; площадь — 35,9м <sup>2</sup> ; помещение для самостоятельной работы обучающихся. технические средства обучения (компьютер персональный — 13 шт.); доступ к сети «Интернет»; доступ в электронную информационно-	г. Краснодар, ул. Калинина д. 13, здание главного учебного корпуса

		образовательную среду университета; специализированная мебель(учебная мебель); программное обеспечение: Windows, Office, система тестирования INDIGO	
6.	Оценка эффективности реализации управленческих решений	Помещение № 511 ЭЛ, площадь — 42,3м <sup>2</sup> ; помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.	г. Краснодар, ул. Калинина д. 13, здание учебного корпуса факультета электрификации

### **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 инвалидностью	Форма контроля и оценки результатов обучения
<i>С нарушением зрения</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– устная проверка: дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.;</li> <li>– 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.;</li> <li>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.</li> </ul>
<i>С нарушением слуха</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– письменная проверка: контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, письменные коллоквиумы, отчеты и др.;</li> <li>– с использованием компьютера: работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, графические работы, дистанционные формы и др.;</li> <li>при возможности устная проверка с использованием специальных</li> </ul>

	технических средств (аудиосредств, средств коммуникации, звукоусиливающей аппаратуры и др.): дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.
<i>С нарушением опорно-двигательного аппарата</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– 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.;</li> <li>– устная проверка, с использованием специальных технических средств (средств коммуникаций): дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.;</li> <li>– 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.</li> </ul>

### **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**

#### **Студенты с нарушениями зрения**

- предоставление образовательного контента в текстовом электронном формате, позволяющем переводить плоскопечатную 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 выполнения 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 плоскопечатную 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 верbalного 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.

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

Наименование помещений	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Перечень лицензионного программного обеспечения. Реквизиты подтверждающего документа.
<b>Учебные аудитории для проведения учебных занятий</b>		
	Рабочее место №1:	
	Рабочее место №2:	
	Рабочее место №3:	
<b>Помещения для самостоятельной работы</b>		
	Рабочее место №1:	
	Рабочее место №2:	