

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

Факультет управления  
Менеджмента



УТВЕРЖДЕНО

Декан

Кудряков В.Г.

Протокол от 22.04.2026 № 9

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)  
«ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ»**

Уровень высшего образования: магистратура

Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент

Направленность (профиль) подготовки: Менеджмент организации

Квалификация (степень) выпускника: магистр

Формы обучения: очная, заочная

Год набора (приема на обучение): 2026

Срок получения образования: Очная форма обучения – 2 года  
Заочная форма обучения – 2 года 5 месяца(-ев)

Объем: в зачетных единицах: 2 з.е.  
в академических часах: 72 ак.ч.



**Разработчики:**

Профессор, кафедра менеджмента Ключко Е.Н.

Рабочая программа дисциплины (модуля) составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Минобрнауки от 12.08.2020 № 952, с учетом трудовых функций профессиональных стандартов: "Специалист по процессному управлению", утвержден приказом Минтруда России от 17.04.2018 № 248н; "Бизнес-аналитик", утвержден приказом Минтруда России от 22.11.2023 № 821н; "Специалист по работе с инвестиционными проектами", утвержден приказом Минтруда России от 23.09.2024 № 497н.

**Согласование и утверждение**

| № | Подразделение<br>или<br>коллегиальный<br>орган | Ответственное<br>лицо | ФИО | Виза | Дата, протокол<br>(при наличии) |
|---|------------------------------------------------|-----------------------|-----|------|---------------------------------|
|---|------------------------------------------------|-----------------------|-----|------|---------------------------------|

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

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

*Компетенции, индикаторы и результаты обучения*

ПК-П5 Способен разрабатывать и использовать эффективные методы и механизмы управления предпринимательской деятельностью организации на всех этапах её жизненного цикла, оценивать эффективность управленческих решений, определять влияние макроэкономической среды на развитие бизнеса

ПК-П5.1 Владеет методикой оценки эффективности управленческих решений

*Знать:*

ПК-П5.1/Зн1 Принципы и подходы к оценке эффективности управленческих решений

ПК-П5.1/Зн2 Методы и модели оценки экономической эффективности управленческих решений

ПК-П5.1/Зн3 Критерии и показатели оценки эффективности управленческих решений

ПК-П5.1/Зн4 Этапы и последовательность проведения оценки эффективности управленческих решений

ПК-П5.1/Зн5 Нормативно-правовая база и стандарты оценки эффективности управленческих решений

*Уметь:*

ПК-П5.1/Ум1 Определять цели и задачи оценки эффективности управленческих решений

ПК-П5.1/Ум2 Разрабатывать план проведения оценки эффективности управленческого решения

ПК-П5.1/Ум3 Выбирать адекватные методы и модели оценки эффективности управленческого решения

ПК-П5.1/Ум4 Анализировать полученные результаты оценки эффективности управленческого решения

ПК-П5.1/Ум5 Предлагать рекомендации по улучшению эффективности управленческого решения на основе проведенной оценки

*Владеть:*

- ПК-П5.1/Нв1 Использование специализированных программных средств и инструментов для оценки эффективности управленческих решений
- ПК-П5.1/Нв2 Применение методов статистической обработки данных при оценке эффективности управленческих решений
- ПК-П5.1/Нв3 Подготовка отчетов и презентаций по результатам оценки эффективности управленческих решений
- ПК-П5.1/Нв4 Организация и проведение семинаров и тренингов по вопросам оценки эффективности управленческих решений
- ПК-П5.1/Нв5 Координация работы команды специалистов при проведении оценки эффективности управленческих решений

ПК-П5.3 Умеет разрабатывать эффективные методы и механизмы управления предпринимательской средой организации на всех этапах её жизненного цикла на основе владения методиками планирования и прогнозирования

*Знать:*

- ПК-П5.3/Зн1 Основы предпринимательского права и законодательства Российской Федерации
- ПК-П5.3/Зн2 Методы и методики стратегического и оперативного планирования деятельности организаций
- ПК-П5.3/Зн3 Современные подходы к управлению предпринимательской средой и бизнес-процессами
- ПК-П5.3/Зн4 Критерии оценки эффективности методов управления предпринимательской средой
- ПК-П5.3/Зн5 Терминологию и понятия, используемые в сфере управления предпринимательской деятельностью

*Уметь:*

- ПК-П5.3/Ум1 Разрабатывать планы развития предпринимательской среды организации на различных этапах её жизненного цикла
- ПК-П5.3/Ум2 Прогнозировать изменения внешней и внутренней среды организации, влияющие на эффективность предпринимательской деятельности
- ПК-П5.3/Ум3 Выбирать и адаптировать наиболее подходящие методы управления предпринимательской средой в зависимости от специфики организации
- ПК-П5.3/Ум4 Оценивать риски и разрабатывать меры по их минимизации при внедрении новых методов управления
- ПК-П5.3/Ум5 Координировать работу команды специалистов для реализации разработанных методов управления предпринимательской средой

*Владеть:*

- ПК-П5.3/Нв1 Использование специализированных программных продуктов и инструментов для разработки планов и прогнозов
- ПК-П5.3/Нв2 Применение методик бенчмаркинга и сравнительного анализа для улучшения качества управления предпринимательской средой
- ПК-П5.3/Нв3 Организация и проведение тренингов и семинаров по повышению квалификации сотрудников в области управления предпринимательской средой
- ПК-П5.3/Нв4 Мониторинг и контроль выполнения мероприятий по управлению предпринимательской средой
- ПК-П5.3/Нв5 Подготовка отчетов и аналитических материалов о результатах внедрения методов управления предпринимательской средой

ПК-П6 Способен использовать инструменты и механизмы государственной поддержки для адаптации организации к трансформационным преобразованиям экономики и предпринимательской среды в условиях внешних вызовов

ПК-П6.1 Применяет методики, формулы расчета объемов государственной поддержки для адаптации организации к трансформационным преобразованиям рынка и предпринимательской среды

*Знать:*

ПК-П6.1/Зн1 Методы и подходы государственного регулирования рыночной экономики

ПК-П6.1/Зн2 Формулы и алгоритмы расчета государственных субсидий и льгот для организаций

ПК-П6.1/Зн3 Критерии оценки эффективности государственной поддержки предприятий

ПК-П6.1/Зн4 Факторы влияния внешней предпринимательской среды на деятельность организации

ПК-П6.1/Зн5 Термины и понятия государственной финансовой поддержки предпринимательства

*Уметь:*

ПК-П6.1/Ум1 Определять потребность организации в государственной поддержке

ПК-П6.1/Ум2 Рассчитывать объемы государственной субсидии по утвержденным формулам

ПК-П6.1/Ум3 Анализировать влияние изменений в предпринимательской среде на стратегию организации

ПК-П6.1/Ум4 Разрабатывать предложения по оптимизации использования государственной поддержки

ПК-П6.1/Ум5 Оценивать эффективность реализованных мероприятий государственной поддержки

*Владеть:*

ПК-П6.1/Нв1 Использование специализированных программных средств для расчетов государственной поддержки

ПК-П6.1/Нв2 Работа с официальными источниками информации о государственной поддержке бизнеса

ПК-П6.1/Нв3 Подготовка аналитических отчетов и презентаций по результатам расчетов государственной поддержки

ПК-П6.1/Нв4 Координация взаимодействия между организацией и государственными органами при получении государственной поддержки

ПК-П6.1/Нв5 Проведение переговоров и согласование условий получения государственной поддержки

ПК-П6.2 Предлагает программу мероприятий по привлечению государственной поддержки для адаптации организации к трансформационным преобразованиям экономики и предпринимательской среды в условиях внешних вызовов

*Знать:*

ПК-П6.2/Зн1 Теоретические основы государственного регулирования экономики и предпринимательства

ПК-П6.2/Зн2 Методы оценки потребностей организаций в государственной поддержке

ПК-П6.2/Зн3 Критерии выбора приоритетных направлений государственной поддержки

ПК-П6.2/Зн4 Механизмы взаимодействия государственных структур и бизнеса при реализации программ поддержки

ПК-П6.2/Зн5 Терминологию и законодательную базу в сфере государственной поддержки предпринимательских инициатив

*Уметь:*

- ПК-П6.2/Ум1 Разрабатывать стратегию привлечения государственной поддержки для конкретной организации
- ПК-П6.2/Ум2 Определять целевые группы и мероприятия программы государственной поддержки
- ПК-П6.2/Ум3 Оценивать эффективность предложенных мероприятий и их соответствие целям государственной политики
- ПК-П6.2/Ум4 Координировать работу межведомственных комиссий и рабочих групп по разработке программ поддержки
- ПК-П6.2/Ум5 Представлять результаты аналитических исследований и предложений руководству и государственным органам

*Владеть:*

- ПК-П6.2/Нв1 Использование методов прогнозирования и моделирования экономических процессов
- ПК-П6.2/Нв2 Применение инструментов стратегического планирования и управления проектами
- ПК-П6.2/Нв3 Работа с информационными системами и базами данных для сбора и анализа информации о рынке и потребностях организаций
- ПК-П6.2/Нв4 Проведение переговоров и презентаций перед государственными органами и бизнес-сообществом
- ПК-П6.2/Нв5 Формирование отчетов и аналитических документов высокого качества

### 3. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина (модуль) «Оценка эффективности реализации управленческих решений» относится к формируемой участниками образовательных отношений части образовательной программы и изучается в семестре(ах): Очная форма обучения - 3, Заочная форма обучения - 4.

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

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

*Очная форма обучения*

| Период обучения | Общая трудоемкость (часы) | Общая трудоемкость (ЗЕТ) | Контактная работа (часы, всего) | Внеаудиторная контактная работа (часы) | Зачет (часы) | Лекционные занятия (часы) | Практические занятия (часы) | Самостоятельная работа (часы) | Промежуточная аттестация (часы) |
|-----------------|---------------------------|--------------------------|---------------------------------|----------------------------------------|--------------|---------------------------|-----------------------------|-------------------------------|---------------------------------|
| Третий семестр  | 72                        | 2                        | 25                              | 1                                      |              | 14                        | 10                          | 47                            | Зачет                           |
| Всего           | 72                        | 2                        | 25                              | 1                                      |              | 14                        | 10                          | 47                            |                                 |

*Заочная форма обучения*

| Период обучения   | Общая трудоемкость (часы) | Общая трудоемкость (ЗЕТ) | Контактная работа (часы, всего) | Зачет (часы) | Лекционные занятия (часы) | Практические занятия (часы) | Самостоятельная работа (часы) | Промежуточная аттестация (часы) |
|-------------------|---------------------------|--------------------------|---------------------------------|--------------|---------------------------|-----------------------------|-------------------------------|---------------------------------|
| Четвертый семестр | 72                        | 2                        | 6                               |              | 4                         | 2                           | 66                            | Зачет                           |
| Всего             | 72                        | 2                        | 6                               |              | 4                         | 2                           | 66                            |                                 |

## 5. Содержание дисциплины (модуля)

### 5.1. Разделы, темы дисциплины и виды занятий (часы промежуточной аттестации не указываются)

#### Очная форма обучения

| Наименование раздела, темы                                                                                                           | Всего     | Внеаудиторная контактная работа | Лекционные занятия | Практические занятия | Самостоятельная работа | Планируемые результаты обучения, соответствующие результатам освоения программы |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------------------------------|--------------------|----------------------|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Раздел 1. Разработка и использование эффективных методов управления организацией, оценка эффективности управленческих решений</b> | <b>48</b> |                                 | <b>9</b>           | <b>8</b>             | <b>31</b>              | ПК-П5.1<br>ПК-П5.3                                                              |
| Тема 1.1. Теоретико-методические основы управленческих решений                                                                       | 11        |                                 | 2                  | 2                    | 7                      |                                                                                 |
| Тема 1.2. Типология управленческих решений. Процесс принятия и реализации управленческих решений                                     | 12        |                                 | 2                  | 2                    | 8                      |                                                                                 |
| Тема 1.3. Методы принятия управленческих решений. Разработка управленческих решений в условиях неопределенности                      | 12        |                                 | 2                  | 2                    | 8                      |                                                                                 |
| Тема 1.4. Эффективность управленческого решения, ее оценка                                                                           | 13        |                                 | 3                  | 2                    | 8                      |                                                                                 |

|                                                                                                                                        |           |          |           |           |           |                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----------|-----------|-----------|-----------|--------------------|
| <b>Раздел 2. Инструменты и механизмы государственной поддержки адаптации организации к трансформационным преобразованиям экономики</b> | <b>23</b> |          | <b>5</b>  | <b>2</b>  | <b>16</b> | ПК-П6.1<br>ПК-П6.2 |
| Тема 2.1. Методы экономического обоснования управленческих решений                                                                     | 13        |          | 3         | 2         | 8         |                    |
| Тема 2.2. Особенности оценки эффективности управленческих решений                                                                      | 10        |          | 2         |           | 8         |                    |
| <b>Раздел 3. Промежуточная аттестация</b>                                                                                              | <b>1</b>  | <b>1</b> |           |           |           | ПК-П5.1<br>ПК-П5.3 |
| Тема 3.1. Зачет                                                                                                                        | 1         | 1        |           |           |           | ПК-П6.1<br>ПК-П6.2 |
| <b>Итого</b>                                                                                                                           | <b>72</b> | <b>1</b> | <b>14</b> | <b>10</b> | <b>47</b> |                    |

#### *Заочная форма обучения*

| Наименование раздела, темы                                                                                                           | Всего     | Лекционные занятия | Практические занятия | Самостоятельная работа | Планируемые результаты обучения, соответствующие результатам освоения программы |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|--------------------|----------------------|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Раздел 1. Разработка и использование эффективных методов управления организацией, оценка эффективности управленческих решений</b> | <b>50</b> | <b>3</b>           | <b>2</b>             | <b>45</b>              | ПК-П5.1<br>ПК-П5.3                                                              |
| Тема 1.1. Теоретико-методические основы управленческих решений                                                                       | 11        | 1                  |                      | 10                     |                                                                                 |
| Тема 1.2. Типология управленческих решений. Процесс принятия и реализации управленческих решений                                     | 13        | 1                  |                      | 12                     |                                                                                 |
| Тема 1.3. Методы принятия управленческих решений. Разработка управленческих решений в условиях неопределенности                      | 14        | 1                  |                      | 13                     |                                                                                 |
| Тема 1.4. Эффективность управленческого решения, ее оценка                                                                           | 12        |                    | 2                    | 10                     |                                                                                 |

|                                                                                                                                        |           |          |          |           |                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----------|----------|-----------|--------------------|
| <b>Раздел 2. Инструменты и механизмы государственной поддержки адаптации организации к трансформационным преобразованиям экономики</b> | <b>21</b> | <b>1</b> |          | <b>20</b> | ПК-П6.1<br>ПК-П6.2 |
| Тема 2.1. Методы экономического обоснования управленческих решений                                                                     | 10        |          |          | 10        |                    |
| Тема 2.2. Особенности оценки эффективности управленческих решений                                                                      | 11        | 1        |          | 10        |                    |
| <b>Раздел 3. Промежуточная аттестация</b>                                                                                              | <b>1</b>  |          |          | <b>1</b>  | ПК-П5.1<br>ПК-П5.3 |
| Тема 3.1. Зачет                                                                                                                        | 1         |          |          | 1         | ПК-П6.1<br>ПК-П6.2 |
| <b>Итого</b>                                                                                                                           | <b>72</b> | <b>4</b> | <b>2</b> | <b>66</b> |                    |

## 5.2. Содержание разделов, тем дисциплин

**Раздел 1. Разработка и использование эффективных методов управления организацией, оценка эффективности управленческих решений**

(Заочная: Лекционные занятия - 3ч.; Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 45ч.; Очная: Лекционные занятия - 9ч.; Практические занятия - 8ч.; Самостоятельная работа - 31ч.)

**Тема 1.1. Теоретико-методические основы управленческих решений**

(Заочная: Лекционные занятия - 1ч.; Самостоятельная работа - 10ч.; Очная: Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 7ч.)

Сущность и свойства управленческих решений. Принятие решений как процесс. Важнейшие аспекты управленческих решений. Ресурсы, необходимые для управленческих решений. Условия, факторы и критерии качества управленческих решений. Рациональные управленческие решения

**Тема 1.2. Типология управленческих решений. Процесс принятия и реализации управленческих решений**

(Заочная: Лекционные занятия - 1ч.; Самостоятельная работа - 12ч.; Очная: Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 8ч.)

Типология управленческих решений. Экономическое, организационное, социальное, правовое, технологическое содержание управленческого решения. Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения

**Тема 1.3. Методы принятия управленческих решений. Разработка управленческих решений в условиях неопределенности**

(Заочная: Лекционные занятия - 1ч.; Самостоятельная работа - 13ч.; Очная: Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 8ч.)

Этапы и операции разработки управленческого решения. Анализ проблемных ситуаций. Формулирование целей и ограничений принимаемых решений. Оценка влияния макроэкономической среды на развитие бизнеса. Разработка альтернативных вариантов решений, выбор окончательного варианта.

#### *Тема 1.4. Эффективность управленческого решения, ее оценка*

*(Очная: Лекционные занятия - 3ч.; Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 8ч.; Заочная: Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 10ч.)*

Виды эффективности. Классификация эффективности управленческих решений. Оценка эффективности управленческих решений. Экономическая и социальная эффективность. Методы оценки эффективности управленческих решений. Методы оценки экономической эффективности

### **Раздел 2. Инструменты и механизмы государственной поддержки адаптации организации к трансформационным преобразованиям экономики**

*(Заочная: Лекционные занятия - 1ч.; Самостоятельная работа - 20ч.; Очная: Лекционные занятия - 5ч.; Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 16ч.)*

#### *Тема 2.1. Методы экономического обоснования управленческих решений*

*(Очная: Лекционные занятия - 3ч.; Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 8ч.; Заочная: Самостоятельная работа - 10ч.)*

Системный анализ как метод принятия и обоснования решений. Учет временных и финансовых затрат на разработку и реализацию управленческих решений. Методика экономического обоснования управленческих решений по повышению качества компонентов системы менеджмента. Программа мероприятий по привлечению государственной поддержки для адаптации организации к трансформационным преобразованиям экономики и рыночной среды в условиях внешних вызовов. Оценка ожидаемого экономического эффекта. Применение комплексного подхода к расчету экономических показателей при реализации управленческих решений

#### *Тема 2.2. Особенности оценки эффективности управленческих решений*

*(Заочная: Лекционные занятия - 1ч.; Самостоятельная работа - 10ч.; Очная: Лекционные занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 8ч.)*

Особенность управленческого решения как продукт управленческой деятельности. Определение подхода к оценке эффективности управленческих решений. Эффективность функционирования отечественных предприятий

### **Раздел 3. Промежуточная аттестация**

*(Очная: Внеаудиторная контактная работа - 1ч.; Заочная: Самостоятельная работа - 1ч.)*

#### *Тема 3.1. Зачет*

*(Очная: Внеаудиторная контактная работа - 1ч.; Заочная: Самостоятельная работа - 1ч.)*

Проведение промежуточной аттестации в форме зачета

## **6. Оценочные материалы текущего контроля**

### **Раздел 1. Разработка и использование эффективных методов управления организацией, оценка эффективности управленческих решений**

*Форма контроля/оценочное средство: Задача*

*Вопросы/Задания:*

1. Определить алгоритм организации и исполнения управленческого решения на стадии оценки эффективности

Периодическая оценка эффективности решения - 1

определение необходимости в корректировке действующего и принятии нового решения - 2

накопление, систематизация опыта и разработка алгоритмов и реализации стандартных решений - 3

2. Определить алгоритм стимулирования эффективной работы коллектива при принятии управленческого решения:

Обеспечение работников полной и своевременной информацией - 1

использование опыта и знание наиболее профессиональных специалистов - 2

разностороннее рассмотрение всех этапов процесса РУР, и особенно проблемной ситуации - 3

отражение в решениях главных достижений коллектива в науке, методологии, технологии, признанных авторитетными специалистами - 4

осуществление мониторинга решений - 5

3. Определить этапы социально-психологической подготовки принятия эффективного управленческого решения:

Формирование ясных целей разработки и реализации управленческого решения - 1

разработка и реализация активирующих мотивов и стимулов - 2

формирование работоспособного коллектива - 3

учет самых важных потребностей и интересов работников - 4

4. Определить этапы построения дерева событий при разработке эффективного управленческого решения:

Выбор опасного процесса и уточнение цели его исследования - 1

построение модели дерева событий - 2

проведение качественного анализа моделируемого процесса - 3

количественная оценка техногенного риска (величины среднего ущерба), ожидаемого от анализируемого происшествия - 4

обоснование мероприятий по снижению величины техногенного риска - 5

5. Прочитайте задание. Дайте развернутый ответ на вопрос в конце задания.

Вы работаете старшим менеджером в компании. Один из отделов, которым Вы руководите, называется «Отдел организации трудовой деятельности». Вы отвечаете за передвижение сотрудников внутри компании, сопровождаете все процессы распределения рабочей нагрузки. Сотрудников отдела трое, и они работают в различных подразделениях, выполняя рутинную и бумажную работу, фиксируют ритмы труда сотрудников, делают фотографию рабочего места, считают, сколько фактических часов вырабатывает каждый сотрудник. По сути, их работа четко регламентирована и хорошо организована, поэтому Вам не нужно постоянно делать промежуточные проверки. Они отчитываются перед Вами раз в месяц и подают готовые переработанные данные. Ваш непосредственный руководитель – заслуженный и добросовестный человек, который скоро уходит на пенсию, о чем он не раз говорил. Один из сотрудников хочет поговорить с Вами по поводу плана своего карьерного развития. Вы не очень хорошо с ним знакомы, просто иногда сталкивались на работе и знаете, как его зовут и в каком отделе он работает. Вы подняли его личное дело и выяснили, что этот работник обладает очень высокой квалификацией, но интроверт, неохотно дает рекомендации и не принимает активного участия в решении задач отдела. У Вас сложилось впечатление, что предпосылки к высокому карьерному развитию у коллеги нет.

Вам нужно получить о сотруднике как можно больше информации. Какие источники Вы используете?

6. Прочитайте задание. Дайте развернутый ответ на вопросы в конце задания.

На крупном текстильном заводе дела шли вполне успешно, но в связи с активным развитием новейших технологий конкуренты стали вытеснять с рынка эту некогда процветающую компанию. За последние восемь месяцев количество заказов уменьшилось, в связи с этим появились перебои с поступлением наличных денег. Поэтому руководство решило сократить часть персонала. На совещании совета директоров было принято решение: завершить уже намеченные договорные сделки, а затем из расчета сокращения заявок от потребителей провести расчеты, что и сколько придется урезать. На основе полученных данных вычислить излишек рабочей силы и начать увольнения. Собственники и руководитель завода рассматривали эту меру как возможность очистить коллектив от устаревших компетенций и влить новую кровь в коллектив. Работникам решили пока ничего не сообщать. Но информация все равно просочилась, и сотрудники начали реагировать. По неизвестным причинам машины перестали работать, красители красить, ткани ткаться, темп работы крайне

снизились, многие ушли на больничный, а другие просто не вышли без объяснения причин. Производительность резко упала. Дирекция оказалась в сложном положении, ей была непонятна причина, так как она была уверена, что сотрудники ничего не знают. Она поручила руководителю отдела кадров разрешить ситуацию, переговорить с профсоюзом и наладить обстановку.

Предложите решение ситуации?

7. Прочитайте задание. Дайте развернутый ответ на вопрос в конце задания.

В метеорологической лаборатории в одной комнате работают 11 сотрудниц. Сотрудницы поддерживали отношения не только на работе, но и дружили семьями. Все всегда были доброжелательны друг к другу, всячески помогали, подменяли, когда кто-то не мог выйти на работу. Но со временем сотрудницы стали жаловаться, что рабочие места устроены неудобно: приходится сидеть спиной друг к другу, что создает дискомфорт. Прикинув, как можно переставить рабочие столы, решили, что лучше сдвинуть их к середине комнаты и поставить так, чтобы все сидели по парам напротив друг друга. Но между столами не было даже небольших перегородок, из-за чего у сотрудниц не возникало чувства личного пространства и хотя бы условного уединения. Через месяц снова проявилось недовольство. Когда кто-то говорил по телефону, то у рядом сидящих возникало ощущение, что говорят с ними. Кому-то не нравилось, что соседка жует жвачку или пьет чай с конфетой, кто-то высказывался против резкого запаха духов. Ведь он ощущался на протяжении всего рабочего дня. Кому-то не нравилось, что некоторые соседки перекусывают прямо на рабочем месте несколько раз в день. Раздражение нарастало и иногда выливалось в перепалку. Когда коллеги сидели спиной друг к другу, никто не обращал внимания на такие мелочи, а теперь недовольство нередко приводило к скандалам, но возвращать столы на прежние места никто не хотел, так как это тоже было неудобно.

Как, по Вашему мнению, нужно организовать пространство, чтобы угодить сотрудницам?

8. Прочитайте задание. Дайте развернутый ответ на вопросы в конце задания.

Компания «Лора» является одним из крупнейших производителей бытовой техники, аккумуляторов и батареек к ней. Для изготовления изделий автономного питания используется большое количество свинца, который оказывает вредное воздействие на внутриутробное развитие плода у беременных женщин. Компания установила запрет на использование труда женщин, чтобы соблюсти право женщин на то, чтобы выносить и родить здорового ребенка; право компании на предотвращение ущерба от предъявления судебных исков от женщин либо повзрослевших детей, которые ощутили на себе вредные последствия работы их матерей в период беременности в условиях производственного процесса с применением свинца. Компания установила правило о том, что нельзя допускать к вредному производству женщин до 50 лет, так как сочла, что для них еще может быть актуальным вопрос о рождении ребенка. Это означает, что большей части женщин придется перейти на должности с меньшим окладом. В ответ сотрудницы компании устроили саботаж, усевшись в центре производственного цеха на полу. Они обвиняли компанию в том, что та вмешивается в их личную жизнь, так как только им решать – собираются они иметь детей или нет, и если они хотят работать до рождения детей или после на производстве батареек, то это их право. Компании предстоит принять ряд решений, чтобы выйти из сложившейся ситуации, но пока нет ответа на вопрос «Как это сделать?»

Можно ли в данной ситуации прийти к обоюдному согласию?

9. Выберите из перечисленного этапы проведения анализа альтернатив при разработке управленческого решения:

- А. выявление множества альтернатив решения проблемы
- Б. выбор допустимых альтернатив, удовлетворяющих ограничениям
- В. вынесение суждения о предпочтительности альтернатив и предварительный выбор лучшей альтернативы
- Г. оценка альтернатив со стороны лица, принимающего решения
- Д. экспериментальная проверка двух-трех наиболее предпочтительных альтернатив с целью получения дополнительной информации о предпочтительности определенного варианта
- Е. выбор единственного решения на основе информации о результатах эксперимента, любой

другой дополнительной информации, интуиции и опыта руководителя

Ж. расчеты затрат на управление и показателей эффективности аппарата управления в условиях проектированной организационной структуры

10. Выберите из перечисленного этапы использования метода математического моделирования при принятии управленческого решения:

А. постановка задачи

Б. выбор критерия эффективности

В. анализ и измерение переменных величин, влияющих на величину критерия эффективности

Г. построение математической модели

Д. математическое решение модели

Е. логическая и экспериментальная проверка модели, а также полученного с ее помощью решения

Ж. разработка рекомендаций по практическому использованию полученных результатов

3. расчеты затрат на управление и показателей эффективности аппарата управления в условиях проектированной организационной структуры

11. Выберите из перечисленного этапы оценки риска при разработке управленческого решения:

А. выявить объективные и субъективные факторы, которые оказывают влияние на определенный вид риска

Б. провести анализ факторов

В. исследовать конкретный вид риска с точки зрения финансов

Г. определить и установить максимально допустимый уровень риска

Д. провести анализ отдельных позиций по выбранному уровню

Е. разработать мероприятия, направленные на снижение риска при принятии управленческого решения

Ж. подбор персонала

12. Определить этапы управленческого цикла по принятию управленческого решения:

Идентификация проблемы или определение состояния управляемого объекта - 1

разработка управленческого решения - 2

принятие управленческого решения - 3

осуществление деятельности по реализации управленческого решения - 4

осуществление деятельности по контролю исполнения управленческого решения - 5

13. Определить этапы принятия управленческого решения, направленного на осуществление плановой деятельности в организации:

Проведение планового анализа и прогнозирование - 1

выбор миссии - 2

выработка предложений (гипотезы) о ситуации в будущем - 3

определение целей - 4

выбор стратегий по достижению поставленных целей - 5

формирование мероприятий по реализации стратегий - 6

14. Прочитайте задание. Дайте развернутый ответ на вопросы в конце задания.

На складах одной из крупных компьютерных фирм скопилось значительное количество непроданных персональных компьютеров, что отрицательно сказывалось на рентабельности производства. Руководство фирмы поставило задачу резко сократить количество непроданных компьютеров.

Аналитической группой было сгенерировано несколько альтернативных вариантов решения этой проблемы, среди которых было отобрано два основных:

1. Значительное снижение отпускной цены.

2. Обновление упаковки и заметное повышение продажной цены.

Определите в общих чертах характер развития ситуации по первому и по второму сценариям.

Какой сценарий развития ситуации вы считаете более предпочтительным?

15. Прочитайте задание. Дайте развернутый ответ на вопрос в конце задания.

Крупной европейской фармацевтической компании необходимо принять решение о выборе

дальнейшей стратегии развития. Возможно принятие трех принципиально разных альтернативных вариантов решения этой важной управленческой проблемы.

Первый альтернативный вариант решения. Цель компании - получение максимально возможной прибыли в возможно более короткие сроки. Для этого на четверть урезается программа по созданию новых видов продукции и на 30% сокращаются расходы на маркетинговое обеспечение торговых операций.

Второй альтернативный вариант решения. Компания ставит перед собой цель обеспечить устойчивое положение в будущем. Для этого основные усилия сосредотачиваются на проведении НИОКР по созданию новых конкурентоспособных видов продукции.

Третий альтернативный вариант решения. Целью компании является сочетание обеспечения рентабельности производства в настоящее время со значительными расходами на НИОКР для создания продукции, конкурентоспособной на рынках сбыта.

Какой из трех альтернативных вариантов возможного стратегического развития компании, подготовленных аналитиками, вы считаете наиболее приемлемым?

16. Выберите из перечисленного этапы организационно-распорядительной деятельности руководителя при принятии управленческого решения:

А. оформление организационной документации по решению и доведению ее до исполнителей

Б. разъяснение содержания управленческого решения, его важности и необходимости

В. конкретизация задач по принятому управленческому решению с внесением корректив в его содержание

Г. назначение ответственных или утверждение или утверждение системы ответственности по данному управленческому решению

Д. организация контроля за ходом выполнения принятого решения

Е. организация практической оценки выполнения принятого решения

Ж. подбор персонала

17. Прочитайте задание. Дайте развернутый ответ на вопрос в конце задания.

Вы – руководитель отдела Х.

В штате Вашего отдела работает сотрудник-«звезда». Находится на хорошем счету у начальства, работает давно, ведет самостоятельные проекты.

Ему напрямую (от высшего руководства) был поручен важный проект. Вы несколько раз запрашивали отчет по проекту, предлагали помощь. Однако сотрудник отказывался от помощи и игнорировал Ваш контроль. Накануне отчетного срока Вы узнаете, что проект не выполнен более чем на 50%. На следующей неделе состоится совещание, на котором речь пойдет и о данном проекте.

Ваши действия?

## **Раздел 2. Инструменты и механизмы государственной поддержки адаптации организации к трансформационным преобразованиям экономики**

*Форма контроля/оценочное средство: Задача*

*Вопросы/Задания:*

1. Определить 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 - 1

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 - 2

подтвердить, что организация не находится в процессе ликвидации, реорганизации, процедуры банкротства - 3

подтвердить, что в штате юридического лица работают не менее 3 официально устроенных сотрудников в среднем за календарный год - 4

2. Определить 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 - 1

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 - 2

подтвердить, что субъект малого или среднего бизнеса не находится в процессе ликвидации, реорганизации, процедуры банкротства - 3

подтвердить отсутствие фактов неисполнения либо ненадлежащего исполнения субъектом малого или среднего бизнеса своих обязательств перед третьими лицами - 4

3. Рассчитайте показатель. Ответ укажите в рублях.

Определите затраты, которые подлежат покрытию за счет финансового обеспечения выполнения госзадания и за счет платной деятельности.

Исходная информация следующая.

Субсидии на выполнение госзадания составляют 4 200 тыс. руб.; платные услуги – 1 470 тыс. руб. (эти величины носят справочный характер, в расчете текущего КПД не участвуют, они лишь иллюстрируют структуру поступлений БУ); КПД – 0, 64915; налог на имущество – 50 тыс. руб., затраты на содержание неиспользуемого имущества – 250 тыс. руб.

4. Выберите из перечисленного действия руководителя микропредприятия или малого предприятия, который претендует на получении субсидии, предусмотренной на развитие сельского туризма:

А. подать заявление о предоставлении субсидии

Б. представить документы, подтверждающие, что микро- или малое предприятие осуществляет свою деятельность на территории сельской агломерации не менее 5 лет

В. представить бизнес-план микро- или малого предприятия, занимающегося сельским туризмом

Г. представить расчет размера субсидии, на которую претендует получатель средств

Д. расчет затрат на управление и показателей эффективности аппарата управления в условиях проектированной организационной структуры

5. Определить этапы проведения реструктуризации при управления изменениями в организации

Определение целей реструктуризации - 1

диагностика организации - 2

разработка стратегии и программы реструктуризации - 3

осуществление реструктуризации в соответствии с разработанной программой - 4

сопровождение программы реструктуризации и оценка ее результатов - 5

6. Определить алгоритм проведения реинжиниринга бизнес-процессов при управления изменениями в организации:

Разработка корпоративной стратегии - 1

определение ключевых компетенций, которые необходимы для внедрения стратегии - 2

подробный анализ существующих процессов - 3

выявление процессов, требующих изменения - 4

определение ключевых показателей эффективности для бизнес-процессов - 5

реинжиниринг - 6

контроль и постоянное совершенствование новых процессов на основе ключевых показателей эффективности - 7

7. Рассчитайте показатель. Ответ укажите в рублях.

Определите финансовый результат.

Исходная информация следующая.

Объем госзадания по услуге «присмотр и уход за детьми, осваивающими образовательную программу» (R) составляет 4 200 тыс. руб. исходя из нормативных затрат (Ni) 1 тыс. руб. и установленного объема (Vi) 4 200 детей в год.

Фактические затраты в расчете на одного ребенка составили 980 руб. (например, достигнуты за счет оптимизации расходования материальных ресурсов: канцтоваров, наглядных пособий

и т.д.).

8. Выберите из перечисленного этапы алгоритма применения стратегии использования информации при разработке программы мероприятий по привлечению государственной поддержки:

- А. нахождение типичной информации
- Б. сбор дополнительной информации
- В. использование опыта других
- Г. преобразование
- Д. избавление от второстепенного
- Е. проверка достоверности, точности и надежности
- Ж. использование новой информации
- З. расчет затрат на управление

9. Какое из перечисленных направлений не является направлением государственной поддержки и регулирования предпринимательства:

- А. формирование нормативно-правовой базы поддержки и развития предпринимательства
- Б. формирование государственной программы производства экологически чистых продуктов
- В. совершенствование системы финансовой поддержки малого предпринимательства
- Г. совершенствование нормативной базы по поддержке малого и среднего предпринимательства

10. Какое из указанных направлений не обеспечивается за счет развития предпринимательства?

- А. увеличение занятости населения
- Б. повышение интеллектуального уровня населения
- В. сокращение безработицы
- Г. повышение жизненного уровня населения

11. Что из предложенного списка не включено в задачи государственной политики в сфере малого предпринимательства?

- А. формирование правовой среды, обеспечивающей беспрепятственное развитие сферы малого предпринимательства
- Б. предоставление судебной и физической защиты субъектам малого предпринимательства
- В. финансовое обеспечение государственной поддержки малого предпринимательства
- Г. укрепление экономической и социальной базы регионов

12. Какой из перечисленных вопросов не относится к проблеме нормативного обеспечения развития малых инновационных предприятий?

- А. механизм безвозмездного финансирования инновационных пилотных проектов за счет федеральных средств
- Б. разделение полномочий и прав собственности на продукт научной разработки
- В. обеспечение безопасности труда на предприятии
- Г. укрепление экономической и социальной базы регионов

13. Какой из перечисленных ниже элементов не относится к механизму государственной поддержки малого и среднего бизнеса?

- А. Население региона на территории которых осуществляется деятельность по поддержке субъектов малого и среднего бизнеса
- Б. Виды ресурсов для достижения поставленных целей по поддержке и развитию малого и среднего бизнеса
- В. Организационные структуры по поддержке субъектов малого и среднего бизнеса
- Г. укрепление экономической и социальной базы регионов

### **Раздел 3. Промежуточная аттестация**

*Форма контроля/оценочное средство:*

*Вопросы/Задания:*

.

## 7. Оценочные материалы промежуточной аттестации

*Очная форма обучения, Третий семестр, Зачет*

*Контролируемые ИДК: ПК-П5.1 ПК-П6.1 ПК-П6.2 ПК-П5.3*

Вопросы/Задания:

1. 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
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 распознавания 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

22. Сущность и виды ответственности руководителя.

23. Социальная и экологическая ответственность руководителя.

24. Суть и содержание понятий «качество», «качество управленческой деятельности», «качество управленческого решения».

25. Стандартизация процессов управления качеством управленческого решения.

26. Оценка качества управленческих решений.

27. Сущность понятий «эффективность» и «эффективность управленческих решений».

28. Составляющие эффективности управленческих решений.

29. Оценка экономической эффективности управленческих решений.

30. Системный анализ как метод принятия и обоснования решений

## 2. Вопросы к зачету:

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 распознавания 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

31. Учет временных и финансовых затрат на разработку и реализацию управленческих решений.

32. Методика экономического обоснования управленческих решений по повышению качества компонентов системы менеджмента

33. Оценка ожидаемого экономического эффекта.

34. Применение комплексного подхода к расчету экономических показателей при реализации управленческих решений

35. Особенность управленческого решения как продукт управленческой деятельности.

36. Определение подхода к оценке эффективности управленческих решений.

37. Эффективность функционирования отечественных предприятий

38. Методы группового принятия решений в организации.

39. Оценка экологической безопасности управленческого решения в организации

40. Обеспечение процесса принятия оптимальных управленческих решений в организации с учетом влияния макроэкономической среды

41. Контроль реализации управленческого решения в организации

42. Функции и виды контроля в процессе разработки и реализации управленческого решения с учетом влияния макроэкономической среды

43. Риски и учёт их влияния на принятие управленческого решения в организации

44. Управление риском при разработке управленческого решения

45. Роль лица, принимающего решение, в современной организации

46. Методы экономического обоснования управленческого решения в организации с учетом влияния макроэкономической среды

47. Ответственность в процессе разработки управленческого решения в организации

48. Управление риском при разработке управленческого решения в организации

49. Качество управленческих решений в организации. Условия обеспечения качества управленческого решения.

50. Эффективность управленческих решений. Виды эффективности управленческого решения в организации

### 3. Вопросы к зачету:

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
22. Сущность и виды ответственности руководителя.
23. Социальная и экологическая ответственность руководителя.
24. Суть и содержание понятий «качество», «качество управленческой деятельности», «качество управленческого решения».
25. Стандартизация процессов управления качеством управленческого решения.
26. Оценка качества управленческих решений.
27. Сущность понятий «эффективность» и «эффективность управленческих решений».
51. Оценка экономической эффективности управленческого решения в организации косвенным методом.
52. Оценка экономической эффективности управленческого решения по конечным результатам в организации.
53. 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
54. 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
55. 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
56. 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
57. 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
58. Методики расчета объемов государственной поддержки для адаптации организации к трансформационным преобразованиям рынка в условиях внешних вызовов
59. Формулы расчета объемов государственной поддержки для адаптации организации к трансформационным преобразованиям рынка в условиях внешних вызовов

### 4. Вопросы к зачету:

28. Составляющие эффективности управленческих решений.
29. Оценка экономической эффективности управленческих решений.
30. Системный анализ как метод принятия и обоснования решений
31. Учет временных и финансовых затрат на разработку и реализацию управленческих решений.
32. Методика экономического обоснования управленческих решений по повышению качества компонентов системы менеджмента
33. Оценка ожидаемого экономического эффекта.
34. Применение комплексного подхода к расчету экономических показателей при реализации управленческих решений
35. Особенность управленческого решения как продукт управленческой деятельности.
36. Определение подхода к оценке эффективности управленческих решений.
37. Эффективность функционирования отечественных предприятий

#### 5. Вопросы к зачету:

38. Методы группового принятия решений в организации.
39. Оценка экологической безопасности управленческого решения в организации
40. Обеспечение процесса принятия оптимальных управленческих решений в организации с учетом влияния макроэкономической среды
41. Контроль реализации управленческого решения в организации
42. Функции и виды контроля в процессе разработки и реализации управленческого решения с учетом влияния макроэкономической среды
43. Риски и учёт их влияния на принятие управленческого решения в организации
44. Управление риском при разработке управленческого решения
45. Роль лица, принимающего решение, в современной организации

#### 6. Вопросы к зачету:

46. Методы экономического обоснования управленческого решения в организации с учетом влияния макроэкономической среды
47. Ответственность в процессе разработки управленческого решения в организации
48. Управление риском при разработке управленческого решения в организации
49. Качество управленческих решений в организации. Условия обеспечения качества управленческого решения.
50. Эффективность управленческих решений. Виды эффективности управленческого решения в организации.
51. Оценка экономической эффективности управленческого решения в организации косвенным методом.

#### 7. Вопросы к зачету:

52. Оценка экономической эффективности управленческого решения по конечным результатам в организации.
53. 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
54. 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
55. Творческий характер управленческого решения в организации по разработке программы мероприятий по привлечению государственной поддержки для адаптации организации к трансформационным преобразованиям экономики и рыночной среде

*Заочная форма обучения, Четвертый семестр, Зачет*

*Контролируемые ИДК: ПК-П5.1 ПК-П6.1 ПК-П6.2 ПК-П5.3*

Вопросы/Задания:

1. Задания соответствуют заданиям очной формы обучения

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

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

*Основная литература*

1. Смирнов, Э.А. Управленческие решения: Учебник / Э.А. Смирнов. - 1 - Москва: Издательский Центр РИОР, 2023. - 362 с. - 978-5-16-011609-9. - Текст: электронный // Общество с ограниченной ответственностью «ЗНАНИУМ»: [сайт]. - URL: <https://znanium.com/cover/2018/2018249.jpg> (дата обращения: 08.09.2025). - Режим доступа: по подписке

2. Ломакин, А. Л. Управленческие решения: Учебное пособие / А. Л. Ломакин, В. П. Буров, В. А. Морошкин. - 2 - Москва: Издательство "ФОРУМ", 2022. - 176 с. - 978-5-16-110099-8. - Текст: электронный // Общество с ограниченной ответственностью «ЗНАНИУМ»: [сайт]. - URL: <https://znanium.com/cover/1836/1836614.jpg> (дата обращения: 08.09.2025). - Режим доступа: по подписке

3. Балдин, К.В. Управленческие решения: Учебник / К.В. Балдин, С.Н. Воробьев, В.Б. Уткин.; МПСУ ОАНО ВО. - 11 - Москва: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2023. - 494 с. - 978-5-394-05340-5. - Текст: электронный // Общество с ограниченной ответственностью «ЗНАНИУМ»: [сайт]. - URL: <https://znanium.com/cover/2084/2084846.jpg> (дата обращения: 08.09.2025). - Режим доступа: по подписке

#### *Дополнительная литература*

1. Фатхутдинов, Р. А. Управленческие решения: Учебник / Р. А. Фатхутдинов. - 6 - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2021. - 344 с. - 978-5-16-110464-4. - Текст: электронный // Общество с ограниченной ответственностью «ЗНАНИУМ»: [сайт]. - URL: <https://znanium.com/cover/1228/1228805.jpg> (дата обращения: 08.09.2025). - Режим доступа: по подписке

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

### *Профессиональные базы данных*

1. [www.programs-gov.ru](http://www.programs-gov.ru) - Информационный сервер по материалам федеральных целевых программ

### *Ресурсы «Интернет»*

1. <http://www.kremlin.ru> - Официальный сайт Портал Президента РФ
2. <https://edu.kubsau.ru/> - Образовательный портал КубГАУ
3. <https://e.lanbook.com> - Лань
4. <http://www.garant.ru/> - информационно-правовой портал Гарант

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

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

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

Перечень лицензионного программного обеспечения:

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

Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем:

- 1 Гарант - правовая, <https://www.garant.ru/>
- 2 Консультант - правовая, <https://www.consultant.ru/>

3 Научная электронная библиотека eLibrary - универсальная, <https://elibrary.ru/>  
Доступ к сети Интернет, доступ в электронную информационно-образовательную среду университета.

*Перечень программного обеспечения*

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

Не используется.

*Перечень информационно-справочных систем*

*(обновление выполняется еженедельно)*

Не используется.

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

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

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

Учебная аудитория

513эл

Сплит-система настенная QuattroClima Effecto Standard QV/QN-ES24WA - 0 шт.

514эл

система кондиционирования OV/N - F18WA - 0 шт.

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

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

#### ***Методические указания по формам работы***

##### *Лекционные занятия*

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

##### *Практические занятия*

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

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

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

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

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

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

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

- с использованием компьютера и специального ПО: работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, дистанционные формы, если позволяет острота зрения - графические работы и др.;

- при возможности письменная проверка с использованием рельефно-точечной системы Брайля, увеличенного шрифта, использование специальных технических средств (тифлотехнических средств): контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, отчеты и др.

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

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

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

- при возможности устная проверка с использованием специальных технических средств (аудиосредств, средств коммуникации, звукоусиливающей аппаратуры и др.): дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.

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

- письменная проверка с использованием специальных технических средств (альтернативных средств ввода, управления компьютером и др.): контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, письменные коллоквиумы, отчеты и др.;

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

- с использованием компьютера и специального ПО (альтернативных средств ввода и управления компьютером и др.): работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, графические работы, дистанционные формы предпочтительнее обучающимся, ограниченным в передвижении и др.

Адаптация процедуры проведения промежуточной аттестации для инвалидов и лиц с ОВЗ.

В ходе проведения промежуточной аттестации предусмотрено:

- предъявление обучающимся печатных и (или) электронных материалов в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья;

- возможность пользоваться индивидуальными устройствами и средствами, позволяющими адаптировать материалы, осуществлять приём и передачу информации с учетом их индивидуальных особенностей;

- увеличение продолжительности проведения аттестации;
- возможность присутствия ассистента и оказания им необходимой помощи (занять рабочее место, передвигаться, прочитать и оформить задание, общаться с преподавателем).

Формы промежуточной аттестации для инвалидов и лиц с ОВЗ должны учитывать индивидуальные и психофизические особенности обучающегося/обучающихся по АООП ВО (устно, письменно на бумаге, письменно на компьютере, в форме тестирования и т.п.).

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

- предоставление образовательного контента в текстовом электронном формате, позволяющем переводить плоскостную информацию в аудиальную или тактильную форму;
- возможность использовать индивидуальные устройства и средства, позволяющие адаптировать материалы, осуществлять приём и передачу информации с учетом индивидуальных особенностей и состояния здоровья студента;
- предоставление возможности предкурсового ознакомления с содержанием учебной дисциплины и материалом по курсу за счёт размещения информации на корпоративном образовательном портале;
- использование чёткого и увеличенного по размеру шрифта и графических объектов в мультимедийных презентациях;
- использование инструментов «лупа», «проектор» 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.

Специальные условия, обеспечиваемые в процессе преподавания дисциплины студентам с нарушениями опорно-двигательного аппарата (маломобильные студенты, студенты, имеющие трудности передвижения и патологию верхних конечностей):

- возможность использовать специальное программное обеспечение и специальное оборудование и позволяющее компенсировать двигательное нарушение (коляски, ходунки, трости и др.);
- предоставление возможности предкурсового ознакомления с содержанием учебной дисциплины и материалом по курсу за счёт размещения информации на корпоративном образовательном портале;
- применение дополнительных средств активизации процессов запоминания и повторения;
- опора на определенные и точные понятия;
- использование для иллюстрации конкретных примеров;
- применение вопросов для мониторинга понимания;
- разделение изучаемого материала на небольшие логические блоки;
- увеличение доли конкретного материала и соблюдение принципа от простого к сложному при объяснении материала;
- наличие чёткой системы и алгоритма организации самостоятельных работ и проверки заданий с обязательной корректировкой и комментариями;
- увеличение доли методов социальной стимуляции (обращение внимания, апелляция к

ограничениям по времени, контактные виды работ, групповые задания др.);

- обеспечение беспрепятственного доступа в помещения, а также пребывания них;
- наличие возможности использовать индивидуальные устройства и средства, позволяющие обеспечить реализацию эргономических принципов и комфортное пребывание на месте в течение всего периода учёбы (подставки, специальные подушки и др.).

Специальные условия, обеспечиваемые в процессе преподавания дисциплины студентам с нарушениями слуха (глухие, слабослышащие, позднооглохшие):

- предоставление образовательного контента в текстовом электронном формате, позволяющем переводить аудиальную форму лекции в плоскостную информацию;
- наличие возможности использовать индивидуальные звукоусиливающие устройства и сурдотехнические средства, позволяющие осуществлять приём и передачу информации; осуществлять взаимообратный перевод текстовых и аудиофайлов (блокнот для речевого ввода), а также запись и воспроизведение зрительной информации;
- наличие системы заданий, обеспечивающих систематизацию вербального материала, его схематизацию, перевод в таблицы, схемы, опорные тексты, глоссарий;
- наличие наглядного сопровождения изучаемого материала (структурно-логические схемы, таблицы, графики, концентрирующие и обобщающие информацию, опорные конспекты, раздаточный материал);
- наличие чёткой системы и алгоритма организации самостоятельных работ и проверки заданий с обязательной корректировкой и комментариями;
- обеспечение практики опережающего чтения, когда студенты заранее знакомятся с материалом и выделяют незнакомые и непонятные слова и фрагменты;
- особый речевой режим работы (отказ от длинных фраз и сложных предложений, хорошая артикуляция; четкость изложения, отсутствие лишних слов; повторение фраз без изменения слов и порядка их следования; обеспечение зрительного контакта во время говорения и чуть более медленного темпа речи, использование естественных жестов и мимики);
- чёткое соблюдение алгоритма занятия и заданий для самостоятельной работы (называние темы, постановка цели, сообщение и запись плана, выделение основных понятий и методов их изучения, указание видов деятельности студентов и способов проверки усвоения материала, словарная работа);
- соблюдение требований к предъявляемым учебным текстам (разбивка текста на части; выделение опорных смысловых пунктов; использование наглядных средств);
- минимизация внешних шумов;
- предоставление возможности соотносить вербальный и графический материал; комплексное использование письменных и устных средств коммуникации при работе в группе;
- сочетание на занятиях всех видов речевой деятельности (говорения, слушания, чтения, письма, зрительного восприятия с лица говорящего).

Специальные условия, обеспечиваемые в процессе преподавания дисциплины студентам с прочими видами нарушений (ДЦП с нарушениями речи, заболевания эндокринной, центральной нервной и сердечно-сосудистой систем, онкологические заболевания):

- наличие возможности использовать индивидуальные устройства и средства, позволяющие осуществлять приём и передачу информации;
- наличие системы заданий, обеспечивающих систематизацию вербального материала, его схематизацию, перевод в таблицы, схемы, опорные тексты, глоссарий;
- наличие наглядного сопровождения изучаемого материала;
- наличие чёткой системы и алгоритма организации самостоятельных работ и проверки заданий с обязательной корректировкой и комментариями;
- обеспечение практики опережающего чтения, когда студенты заранее знакомятся с материалом и выделяют незнакомые и непонятные слова и фрагменты;
- предоставление возможности соотносить вербальный и графический материал; комплексное использование письменных и устных средств коммуникации при работе в группе;
- сочетание на занятиях всех видов речевой деятельности (говорения, слушания, чтения, письма, зрительного восприятия с лица говорящего);
- предоставление образовательного контента в текстовом электронном формате;
- предоставление возможности предкурсового ознакомления с содержанием учебной

дисциплины и материалом по курсу за счёт размещения информации на корпоративном образовательном портале;

- возможность вести запись учебной информации студентами в удобной для них форме (аудиально, аудиовизуально, в виде пометок в заранее подготовленном тексте);
- применение поэтапной системы контроля, более частый контроль выполнения заданий для самостоятельной работы;
- стимулирование выработки у студентов навыков самоорганизации и самоконтроля;
- наличие пауз для отдыха и смены видов деятельности по ходу занятия.

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

1. Оценка эффективности реализации управленческих решений : метод. указания к проведению практических занятий / сост. Е. Н. Клочко, С. Ю. Губиева. – Краснодар : КубГАУ, 2025. – 34 с.
2. Оценка эффективности реализации управленческих решений : метод. рекомендации для самостоятельной работе / сост. Е. Н. Клочко, С. Ю. Губиева. – Краснодар : КубГАУ, 2025. – 41 с.