Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Олейник Татьяна Львовна
Должность: Ректор
Дата подписания: 20.05.2024 15:59:08
Уникальный программный ключ:
db617f6be0984312d0f57edc131227da9529b2f7

Негосударственное частное образовательное учреждение высшего образования
«Московский институт экономики, политики и права»

Утверждаю
Ректор НЧОУ ВО «МИЭПП»
Т.Л. Олейник
«26» апреля 2024 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.О.31 «Управленческие решения»

Направление подготовки **38.03.02 Менеджмент**
Профиль подготовки: Управление организацией

Квалификация **– «бакалавр»**
Форма обучения очная / очно-заочная / заочная

Москва – 2024 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Требования к результатам обучения по дисциплине (модулю)

2 Объем, структура и содержание дисциплины (модуля)

3. Оценочные материалы для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

4. Учебно-методическое и материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)

5. Организация образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями

Рабочая программа дисциплины (модуля) «Управленческие решения», включая оценочные материалы

1. Требования к результатам обучения по дисциплине (модулю)

1.1. Перечень компетенций, формируемых дисциплиной (модулем) в процессе освоения образовательной программы

Группа компетенций	Категория компетенций	Коды и содержание компетенций
Универсальные		
Общепрофессиональные		ОПК-3. Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия
Профессиональные	-	ПК-2. Способен анализировать, обосновывать и выбирать решение

1.2. Компетенции и индикаторы их достижения, формируемых дисциплиной (модулем) в процессе освоения образовательной программы

Код компетенции	Код индикатора компетенции	Содержание индикатора компетенции
ОПК-3	ОПК-3.2	Осуществляет содействие по реализации управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды
	ОПК-3.3	Оценивает последствия принятия организационно-управленческих решений
ПК-2	ПК-2.1	Анализирует решения в соответствии с поставленной целью

1.3. Результаты обучения по дисциплине (модулю)

Цель изучения дисциплины (модуля) – формирование теоретических знаний и практических навыков по разработке, принятию и организации выполнения управленческих решений.

В результате изучения дисциплины (модуля) обучающийся должен

знать:

- теоретические основы разработки и принятия управленческих решений;
- основы информационных технологий решения управленческих задач;

уметь:

- оценивать последствия принятия организационно-управленческих решений;
- анализировать управленческие решения в соответствии с поставленной целью;

владеть:

- методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль);
- навыками выбора оптимальных вариантов принятия управленческих решений в сфере производственного менеджмента.

2. Объем, структура и содержание дисциплины (модуля)

2.1. Объем дисциплины (модуля)

Виды учебной работы	*Формы обучения*		
	Очная	*Очно-заочная*	*Заочная*
Общая трудоемкость: зачетные единицы/часы	8/288		
Контактная работа:	122	52	28
Занятия лекционного типа	50	20	12
Занятия семинарского типа	72	32	16
Консультации	0	0	0
Промежуточная аттестация: экзамен, зачет	36	36	13
Место дисциплины в образовательной программе: Б1.О.31	**7, 8 семестр**		

Самостоятельная работа (СР)	130	200	247
из них на выполнение курсовой работы (курсовое проектирование)	36		

Примечания: зачет, зачет с оценкой по очной форме обучения проводится в рамках занятий семинарского типа. В учебном плане часы не выделены.

2.2. Темы (разделы) дисциплины (модуля) с указанием отведенного на них количества часов по формам образовательной деятельности

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Виды учебной работы (в часах)						
		Контактная работа						СР
		Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа				
		Л	Иные	ПЗ	С	ЛР	Иные	
1.	Решения в системе управления	6			6			12
2.	Классификация управленческих решений	6			6			12
3.	Методологические основы подготовки и реализации управленческого решения	4			8			12
4.	Организационные основы разработки управленческого решения	4			6			14
5.	Роль человеческого фактора в процессе подготовки управленческого решения	4			8			12
6.	Особенности поведения человека в процессе принятия решений	6			8			12
7.	Управленческие решения в условиях риска	6			8			14
8.	Особенности разработки управленческих решений в условиях неопределенности и риска	6			6			14
9.	Модели и методы подготовки управленческого решения	4			8			14
10.	Качество и эффективность управленческого решения	4			8			14
	ИТОГО:	50		72				130

Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Виды учебной работы (в часах)						
		Контактная работа						СР
		Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа				
		Л	Иные	ПЗ	С	ЛР	Иные	
1.	Решения в системе	2			2			20

	управления							
2.	Классификация управленческих решений	2			2			20
3.	Методологические основы подготовки и реализации управленческого решения	2			2			20
4.	Организационные основы разработки управленческого решения	2			2			20
5.	Роль человеческого фактора в процессе подготовки управленческого решения	2			4			20
6.	Особенности поведения человека в процессе принятия решений	2			4			20
7.	Управленческие решения в условиях риска	2			4			20
8.	Особенности разработки управленческих решений в условиях неопределенности и риска	2			4			20
9.	Модели и методы подготовки управленческого решения	2			4			20
10.	Качество и эффективность управленческого решения	2			4			20
	ИТОГО:	20		32				200

Заочная форма обучения

№ п/п	**Наименование тем (разделов)**	**Виды учебной работы (в часах)**						
		Контактная работа						**СР**
		Занятия лекционного типа		**Занятия семинарского типа**				
		Л	**Иные**	**ПЗ**	**С**	ЛР	**Иные**	
1.	Решения в системе управления	1			1			24
2.	Классификация управленческих решений	1			1			24
3.	Методологические основы подготовки и реализации управленческого решения	1			2			24
4.	Организационные основы разработки управленческого решения	1			2			24
5.	Роль человеческого фактора в процессе	1			2			24

	подготовки управленческого решения							
6.	Особенности поведения человека в процессе принятия решений	1			2			24
7.	Управленческие решения в условиях риска	1			1			25
8.	Особенности разработки управленческих решений в условиях неопределенности и риска	1			1			26
9.	Модели и методы подготовки управленческого решения	2			2			26
10.	Качество и эффективность управленческого решения	2			2			26
	ИТОГО:	12		16				247

Примечания:

Л – лекции, ПЗ – практические занятия, С – семинары, ЛР – лабораторные работы, СР – самостоятельная работа.

2.3. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) и видам работ

Содержание лекционного курса

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание лекционного курса
1.	Решения в системе управления	Предмет дисциплины. Цели и задачи преподавания дисциплины. Место дисциплины в системе экономических наук и ее связь с управленческими и экономическими дисциплинами. Методология изучения дисциплины. Основные понятия дисциплины. Объекты и субъекты решений. Виды и характеристики систем, в которых разрабатываются решения (технические, биологические и социальные системы). Особенности социальных систем. Значение решений в современной экономике. Диалектика развития теории решений. Решение – основной продукт деятельности менеджера.
2.	Классификация управленческих решений	Типология управленческих решений. Основные подходы к классификации управленческих решений. Варианты классификации управленческих решений. Разновидности организационных решений: запрограммированные, незапрограммированные, компромиссные. Требования, предъявляемые к управленческим решениям. Условия выполнения требований. Особенности управленческих решений в условиях внедрения современных информационных технологий и систем искусственного интеллекта. Формы подготовки управленческого решения: указ, закон, приказ, распоряжение, указание, положение, протокол, инструкция, правила, соглашение, договор, контракт, оферта, акцепт, акт, план, модель.
3.	Методологические основы подготовки и реализации управленческого решения	Определение основных понятий системного подхода. Основные задачи системного подхода. Элементы диалектического метода как базы системного подхода при

		подготовке и реализации управленческого решения. Целесообразность применения системного подхода при подготовке и реализации управленческого решения. Требования системного подхода. Процедуры системного подхода при подготовке и реализации управленческого решения. Цели как основы технологий подготовке и реализации управленческого решения. Построение дерева целей. Управленческая технология - важнейший элемент профессионального функционирования организации. Основные технологии при подготовке и реализации управленческого решения в менеджменте. Инициативно-целевая технология. Программно-целевая технология. Регламентная технология.
4.	Организационные основы разработки управленческого решения	Общая постановка задачи о подготовке и реализации управленческих решений. Содержание и стадии (этапы) процесса подготовки и реализации управленческого решения. Технология подготовки управленческих решений. Модели, методология и организация процесса подготовки управленческих решений. Технология процесса подготовки и реализации решений.
5.	Роль человеческого фактора в процессе подготовки управленческого решения	Состав основных личностных характеристик человека. Харизма личности. Влияние романтизма и практицизма, оптимизма и пессимизма на подходы к подготовке управленческих решений. Состав неизменяемых, слабо изменяемых и хорошо изменяемых личных качеств. Перечень основных качеств, составляющих модель преуспевающего руководителя. Разновидности авторитета личности. Области эффективного использования авторитета расстояния и авторитета компенсации. Области эффективного использования авторитета резонерства и авторитета педантизма. Области эффективного использования авторитета чванства и авторитета подавления. Влияние личных качеств на принятие управленческих решений. Особенности мужского и женского стиля при принятии управленческих решений. Приемы достижения социально-психологической согласованности при подготовке управленческих решений. Основной состав социальных потребностей человека. Состав социальных методов при подготовке управленческих решений. Цель психологических методов при подготовке управленческих решений. Предмет психологических методов при подготовке управленческих решений. Основные приемы убеждения исполнителей в правильности и необходимости управленческих решений.
6.	Особенности поведения человека в процессе принятия решений	Влияние стиля руководства на процесс принятия решений. Модель принятия решений руководством Врума—Йеттона, ее возможности и значение для руководителя в практике. Влияние состава группы на принятие решений. Основные типы психологических феноменов. Специфика и феномены индивидуальных решений. Специфика и феномены индивидуальных решений.
7.	Управленческие решения в условиях риска	Неопределенность и риск в управленческих решениях. Источники и виды рисков. Факторы, влияющие на риск. Понятие риска: как состояние среды, как характеристика деятельности. Виды управленческих рисков при разработки управленческих решений. Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях полной неопределенности и в условиях риска. Метод «Платежной матрицы».
8.	Особенности разработки управленческих решений в условиях неопределенности и риска	Определение понятий «неопределенность» и «риск». Соотношения между неопределенностью и риском. Уровни неопределенности. Особенности неопределенности как процесса и как явления. Источники объективных и субъективных неопределенностей. Влияние характеристик

		информации на состояние неопределенности. Основные причины возникновения неопределенностей, связанных с профессионализмом персонала. Типы ошибок, увеличивающих неопределенность в организационной, экономической, технологической, социальной и правовой составляющей управленческой деятельности. Области эффективных решений в зависимости от уровня неопределенности и характера управленческой деятельности. Состав внешней среды. Элементы, входящие в ближнее и дальнее кольцо окружения организации. Параметры, необходимые руководству организации при работе с партнерами по бизнесу. Влияние общественного мнения на деятельность организации. Характеристики свойств внешней среды (объемность и сложность, подвижность и неопределенность). Влияние фактора среды на подготовку управленческих решений. Приемы подготовки руководителя к управленческому решению в условиях напряженных ситуаций. Формула Д. Карнеги об адаптации руководителя к стрессу.
9.	Модели и методы подготовки управленческого решения	Основное назначение моделей и методов при подготовке управленческих решений. Методы подготовки управленческих решений. Варианты процедур, входящих в методы подготовки управленческих решений. Влияние стадии развития проблемы на формирование решения. Механизм формирования решения. Схема взаимодействия творческой и технократической деятельности при подготовке управленческих решений. Схема алгоритма формирования нового управленческого решения. Применение математики в экономике и управлении. Роль и значение экономико-математических моделей и методов в совершенствовании управления. Объективная необходимость и значение применения экономико-математических методов и моделей при подготовке управленческих решений. Границы и области эффективного применения экономико-математических методов и моделей при подготовке управленческих решений. Классификация экономико-математических моделей и методов подготовки управленческих решений. Сетевые модели и методы планирования и управления. Аналитические методы. Статистические методы. Метод математического программирования. Матричный метод. Методы психологической активизации. Метод конференции идей. Метод мозговой атаки. Метод вопросов и ответов. Теоретико-игровой метод. Перечень профессиональных интересов основных участников производственных совещаний. Основные элементы технологии реализации теоретико-игрового метода.
10.	Качество и эффективность управленческого решения	Методические подходы к оценке эффективности и качества управленческих решений. Условия и факторы качества управленческих решений. Качество процесса подготовки и реализации управленческих решений. Оценка качества. Количественные измерения отдельных элементов, составляющих качество процесса. Значение стандартов качества ISO 9000 в повышении качества управленческих решений. Эффективность управленческих решений и ее составляющие. Организационная эффективность управленческих решений. Социальная эффективность управленческих решений. Экономическая эффективность управленческих решений. Методы расчета экономической эффективности подготовки и реализации управленческих решений: косвенный метод сопоставления различных вариантов, метод оценки по конечным результатам, метод оценки по

		непосредственным результатам деятельности.

Содержание занятий семинарского типа

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Тип	Содержание занятий семинарского типа
1.	Решения в системе управления	С	Социальный характер решений. Управленческое решение как процесс и явление. Экономическая, организационная, социальная, правовая и технологическая сущность управленческого решения. Взаимодействие и противодействие в процессе управленческого воздействия. Структура цикла разработки управленческого решения. Общие понятия о целях при разработке управленческого решения.
2.	Классификация управленческих решений	С	Формы реализации управленческого решения: предписание, убеждение, разъяснение, принуждение, наставление, сообщение, деловая беседа, личный пример, обучение, совет, деловая игра (тренинг), совещание, заседание, отчет, деловое слово. Совместное использование форм подготовки и реализации управленческого решения.
3.	Методологические основы подготовки и реализации управленческого решения	С	Условия применения целевых технологий в организациях при подготовке и реализации управленческого решения. Процессорные технологии разработки управленческого решения. Организация как социальная система для подготовки решений. Основные понятия, используемые при описании системы подготовки решений: организационная операция, организационная процедура, блок-схема и схема формирования решения. Основные преимущества системы формирования решения. Системы информационной и интеллектуальной поддержки управленческого решения. Компьютерная система при подготовке управленческого решения. Основные дефиниции. Преимущества системы мультимедиа перед обычной системой компьютерной обработки и представления решений.
4.	Организационные основы разработки управленческого решения	С	Проектирование управленческих решений. Характеристика основных этапов рационального решения проблемы: диагностика проблемы (выявление причин возникновения проблемы, отбор релевантной информации, построение дерева проблем); экономическая постановка задачи; формулировка ограничений и критериев разработки и принятия решений, их математическая формализация; определение альтернатив решения проблемы; учет совокупности внешних и внутренних факторов при разработке и принятии решений; анализ альтернатив действий; анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив; оценка, обоснование и выбор альтернативы (варианта решения проблемы); реализация принятых решений; обеспечение обратной связи; контроль реализации управленческих решений. Экономическая постановка задачи. Значение и необходимость четкой и однозначной формулировки экономической постановки задачи управления при разработке управленческих решений. Организация разработки и выполнения управленческих решений. Процедуры, входящие в состав подготовки и реализации управленческих решений. Состав процедур разработки, согласования, утверждения и организации выполнения

			управленческих решений.
5.	Роль человеческого фактора в процессе подготовки управленческого решения	С	Влияние нравственных критериев на отношения работников к управленческим решениям. Понятие «этика», «этические нормы». Состав набора моральных ценностей человека. Основные направления этики. Регулирующая функция этики по отношению людей к профессиональной деятельности, природе. Состав этических норм. Моральное решение. Контроль и ответственность руководителя за управленческое решение. Ответственность и обязанность - обязательный атрибут деятельности. Виды ответственности. Суть профессиональной ответственности. Суть юридической и дисциплинарной ответственности. Суть этической ответственности. Суть политической и партийной ответственности.
6.	Особенности поведения человека в процессе принятия решений	С	Социальная ответственность. Этапы и стадии формирования социальной ответственности личности. Матрицы оценки социальной ответственности руководителя. Взаимодействие социальной и юридической ответственности. Основы экологической ответственности при подготовке и реализации управленческих решений. Формы реализации социальной и экологической ответственности.
7.	Управленческие решения в условиях риска	С	Определение понятий «полностью управляемые параметры», «неуправляемые параметры». Приемы обработки неуправляемых и частично управляемых параметров. Метод функционально-стоимостного анализа. Основные этапы метода функционально-стоимостного анализа. Последовательная и параллельная схема выполнения функционально-стоимостного анализа. Варианты учета неопределенностей в контракте. Явный учет неопределенностей в контракте.
8.	Особенности разработки управленческих решений в условиях неопределенности ириска	С	Идея цифровой подписи при заключении контрактов. Этапы формирования цифровой подписи. Приемы общей формальной записи риска. Характер зависимости риска от уровня неопределенностей. Стратегии системы управления риском. Методы, используемые для уменьшения отрицательных последствий риска. Состав организационно-распорядительных, социально-психологических и идеологических методов при обработке рисков. Структура управленческих рисков. Объекты страхования. Особенности нематериальных активов как объектов страхования. Страхование управленческих рисков. Управленческое решение как объект страхования.
9.	Модели и методы подготовки управленческого решения	С	Общие сведения о критериях оценки. Метод задания весовых коэффициентов. Метод последовательных сравнений. Метод парных сравнений. Основы эвристических методов. Классы задач, решаемых эвристическими методами. Характерные наборы приемов эвристических методов: «Критика очевидных решений»; «Замена терминов определениями»; «Формулирование обратной задачи». Типовой вид сценария. Основные элементы структуры сценария. Сценарий для подготовки управленческих решений. Особенности составления литературного сценария возможного прохождения решения и предполагаемых результатов, а также реакций на эти результаты заинтересованных специалистов. Условия

			эффективности метода. Общая идея метода дерева решений. Технология графического построения дерева решений. Основные этапы реализации метода. Механизм реализации десяти этапов разработки и выбора управленческих решений по методу «дерево решений».
10.	Качество и эффективность управленческого решения	С	Определение понятия «оптимальное» и «супероптимальное решение». Перечень методов совместного решения диаметрально противоположных проблем. Метод разработки более крупных целей по сравнению с имеющимися. Метод формирования ситуаций, при которых выгоды одной стороны по результатам переговоров не потребуют убытков с другой стороны. Метод выделения из диаметрально противоположных проблем общих. Метод снижения уровня противоречий сторон с антагонизма или столкновения до поляризации или различия. Параметры качества управленческого решения. Методология формирования качества управленческого решения.

Содержание самостоятельной работы

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание самостоятельной работы
1.	Решения в системе управления	Методология изучения дисциплины. Основные понятия дисциплины. Объекты и субъекты решений. Виды и характеристики систем, в которых разрабатываются решения (технические, биологические и социальные системы).
2.	Классификация управленческих решений	Требования, предъявляемые к управленческим решениям. Условия выполнения требований. Особенности управленческих решений в условиях внедрения современных информационных технологий и систем искусственного интеллекта.
3.	Методологические основы подготовки и реализации управленческого решения	Условия применения целевых технологий в организациях при подготовке и реализации управленческого решения. Процессорные технологии разработки управленческого решения. Организация как социальная система для подготовки решений. Основные понятия, используемые при описании системы подготовки решений: организационная операция, организационная процедура, блок-схема и схема формирования решения. Основные преимущества системы формирования решения.
4.	Организационные основы разработки управленческого решения	Характеристика основных этапов рационального Решения проблемы: диагностика проблемы (выявление причин возникновения проблемы, отбор релевантной информации, построение дерева проблем); экономическая постановка задачи; формулировка ограничений и критериев разработки и принятия решений, их математическая формализация; определение альтернатив решения проблемы; учет совокупности внешних и внутренних факторов при разработке и принятии решений; анализ альтернатив действий; анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив; оценка, обоснование и выбор альтернативы (варианта решения проблемы); реализация принятых решений; обеспечение обратной связи; контроль реализации управленческих решений.
5.	Роль человеческого фактора в процессе подготовки управленческого решения	Социальная ответственность. Этапы и стадии формирования социальной ответственности личности. Матрицы оценки социальной ответственности руководителя. Взаимодействие социальной и юридической ответственности. Основы экологической ответственности при подготовке и реализации управленческих решений. Формы реализации социальной и

		экологической ответственности.
6.	Особенности поведения человека в процессе принятия решений	Основные типы психологических феноменов. Специфика и феномены индивидуальных решений. Специфика и феномены индивидуальных решений.
7.	Управленческие решения в условиях риска	Виды управленческих рисков при разработки управленческих решений. Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях полной неопределенности и в условиях риска. Метод «Платежной матрицы
8.	Особенности разработки управленческих решений в условиях неопределенности и риска	Идея цифровой подписи при заключении контрактов. Этапы формирования цифровой подписи. Приемы общей формальной записи риска. Характер зависимости риска от уровня неопределенностей. Стратегии системы управления риском. Методы, используемые для уменьшения отрицательных последствий риска. Состав организационно-распорядительных, социально-психологических и идеологических методов при обработке рисков. Структура управленческих рисков. Объекты страхования. Особенности нематериальных активов как объектов страхования. Страхование управленческих рисков. Управленческое решение как объект страхования.
9.	Модели и методы подготовки управленческого решения	Роль и значение экономико-математических моделей и методов в совершенствовании управления. Объективная необходимость и значение применения экономико-математических методов и моделей при подготовке управленческих решений. Границы и области эффективного применения экономико-математических методов и моделей при подготовке управленческих решений. Классификация экономико-математических моделей и методов подготовки управленческих решений. Сетевые модели и методы планирования и управления. Аналитические методы. Статистические методы. Метод математического программирования. Матричный метод.
10.	Качество и эффективность управленческого решения	Экономическая эффективность управленческих решений. Методы расчета экономической эффективности подготовки и реализации управленческих решений: косвенный метод сопоставления различных вариантов, метод оценки по конечным результатам, метод оценки по непосредственным результатам деятельности.

3. Оценочные материалы для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

По дисциплине (модулю) предусмотрены следующие виды контроля качества освоения:

- текущий контроль успеваемости;
- промежуточная аттестация обучающихся по дисциплине (модулю).

3.1. Оценочные материалы для проведения текущей аттестации по дисциплине (модулю)

№ п/п	Контролируемые темы (разделы)	Наименование оценочного средства
1.	Решения в системе управления	Устный опрос, творческое задание в виде эссе
2.	Классификация управленческих решений	Устный опрос, исследовательский проект (реферат)
3.	Методологические основы подготовки и реализации управленческого решения	Устный опрос, исследовательский проект (реферат), информационный проект (доклад)
4.	Организационные основы разработки управленческого решения	Устный опрос, кейсы (ситуации и задачи с заданными условиями), исследовательский проект (реферат), информационный проект (доклад)
5.	Роль человеческого фактора в процессе подготовки управленческого решения	Устный опрос, кейсы (ситуации и задачи с заданными условиями), исследовательский

		проект (реферат), информационный проект (доклад)
6.	Особенности поведения человека в процессе принятия решений	Устный опрос, кейсы (ситуации и задачи с заданными условиями), исследовательский проект (реферат), информационный проект (доклад)
7.	Управленческие решения в условиях риска	Устный опрос, кейсы (ситуации и задачи с заданными условиями), исследовательский проект (реферат), информационный проект (доклад)
8.	Особенности разработки управленческих решений в условиях неопределенности ириска	Устный опрос, кейсы (ситуации и задачи с заданными условиями), исследовательский проект (реферат), информационный проект (доклад)
9.	Модели и методы подготовки управленческого решения	Устный опрос, кейсы (ситуации и задачи с заданными условиями), исследовательский проект (реферат), информационный проект (доклад)
10.	Качество и эффективность управленческого решения	Устный опрос, кейсы (ситуации и задачи с заданными условиями), творческое задание в виде эссе, мини-тест

3.1.1 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности в процессе текущего контроля успеваемости

Устный опрос

1. Формирование системы подготовки решения.
2. Управление базами данных для принятия управленческих решений
3. Методы сценарного моделирования в принятии управленческих решений.
4. Разработка и принятие управленческих решений на основе экспертных методов.
5. Управление рисками при принятии управленческого решения.
6. Выбор варианта решения методом многокритериальной оценки альтернатив.
7. Маршрут подготовки эффективных управленческих решений с использованием информационных технологий.
8. Подготовка решений с использованием контроллинга.

Творческое задание в виде эссе

1. Формирование комплексной системы подготовки и принятия решений.
2. Разграничение объекта управления и внешней среды при принятии управленческого решения.
3. Структуризация проблем, оценка целей и расстановка приоритетов при принятии управленческих решений.
4. Реализация концепции управления знаниями и обмен технологическими базами данных принимаемых решений.
5. Выбор инструментов принятия управленческих решений.

Кейсы (ситуации и задачи с заданными условиями)

1. Формирование системы подготовки решения

Основные вопросы:

1. Разработать административную модель выбранной сферы бизнеса (например, банк для финансирований инноваций региона). Описать цель, миссию функционирования модели.
2. Сформулировать актуальную в данный момент, по Вашему мнению, проблему функционирования модели и произвести её предварительную оценку: определить цели решения и выбрать соответствующие критерии оптимальности (не менее 3-х).
3. Выявить и установить ограничения для решения проблемы.
4. Составить и проанализировать список альтернатив, исключить с объяснением причин неэффективные альтернативы

2. Управление базами данных для принятия управленческих решений

Основные вопросы:

1.Собрать (креативно) управленческую информацию по функционированию предложенной Вами модели: как предполагается использовать кадровые, финансовые, технические, технологические, конструктивные, материальные, временные, информационные ресурсы.
2. Сформулировать задачи для достижения эффектов развития административной или бизнес-модели.
3. Разработать модели решения задач, оценивая эффективность каждой возможной альтернативы. Выбрать методы и разработать необходимый алгоритм решения поставленных задач.
4. Выбрать наиболее эффективные альтернативы с учетом установленных ограничений и разработать систему.
5. Обоснуйте эффективность сформированной Вами системы подготовки решения.
3. Методы сценарного моделирования в принятии управленческих решений.
Основные вопросы:
1.Сформулируйте отдельно взятую управленческую ситуацию ранее рассмотренного бизнес (административного)-процесса, которую необходимо разрешить (обнаружены неэффективные бюджетные расходы, снижение прибыли и т.п.)
2.Составьте алгоритм сценарного моделирования по выбранной ситуации: подготовка баз данных к анализу, анализ информации, анализ ситуации, разработка сценариев возможного развития ситуации, оценка ситуации, обработка данных и оценка результатов экспертизы, подготовка заключения по результатам ситуационного анализа.
3. Разработайте сценарную модель развития выбранной управленческой ситуации на основе 1-2 методов и примите конкретные управленческие решения.

Исследовательский проект (реферат)

1. Инструменты поиска управленческих решений в международном информационном пространстве.
2. Связь науки об управленческих решениях с другими науками об управлении.
3. Характерные отличительные особенности принятия управленческих решений в организации от других видов решений.
4. Выбор инструментов для решения проблем.

Информационный проект (доклад)

1. Формирование базы данных для вычленения проблем и их решения.
2. Подготовка информационно-программной среды принятия управленческих решений.
3. Использование технологических моделей для осуществления управляющих воздействий при реализации решений.
4. Комплексное решение проблем управления.
5. Формирование комплексной системы подготовки и принятия решений, структурирующего деятельность представителя руководства.

Мини-тест

1. Метод математического программирования …

а) применяется для расчета лучшего варианта решения по критерию оптимальности принятия управленческих решений
б) не применяется для проведения расчетов управленческих решений
в) применяется для подсчета вариантов принятия управленческих решений

2. Альтернатива – это …

а) один из возможных способов достижения цели или один из конечных вариантов решений
б) вариант действий ЛПР (лица, принимающего решения)
в) способ выражения различий в оценке альтернативных вариантов с точки зрения участников процесса выбора

3. Метод мозгового штурма относится к … методам

а) количественным

б) формализованным
в) эвристическим

4. Транспортная задача относится к классу …

а) управленческих задач
б) экономических задач
в) задач линейного программирования (ЗЛП)

5. Процессы принятия управленческих решений в организациях, как правило, …

а) носят индивидуальный характер
б) протекают в паритетных группах
в) протекают в иерархических группах

6. К группе методов исследования операций относится …

а) метод Дельфи
б) метод управления запасами
в) метод линейного программирования
г) метод теории игр
д) метод разработки сценария

7. ЛПР (лицо, принимающее решения) – это …

а) человек, который лично работает в рассматриваемой области деятельности, является признанным специалистом по решаемой проблеме, может и имеет возможность высказать суждения по ней
б) группа людей, имеющая общие интересы и старающаяся оказать влияние на процесс выбора и его результат
в) субъект, который всерьез намерен устранить стоящую перед ним проблему, выделить на ее разрешение и реально задействовать имеющиеся у него активные ресурсы, суверенно воспользоваться положительными результатами от решения проблемы или взять на себя всю ответственность за неуспех, неудачу, за напрасные расходы

8. Активная группа – это …

а) группа лиц, принимающих решение
б) группа людей, имеющая общие интересы и старающаяся оказать влияние на процесс выбора и его результат
в) группа людей, владеющих проблемой

9. Решение, принятое по заранее определенному алгоритму, называется …

а) детерминированным
б) стандартным
в) хорошо структурированным
г) формализованным

10. Под эффективностью управленческого решения понимается …

а) результат, полученный от реализации решения
б) разность между полученным эффектом и затратами на реализацию решения
в) отношение эффекта от реализации решения к затратам на его разработку и осуществление
г) достижение поставленной цели

3.1.2. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности в ходе текущего контроля успеваемости

Устный ответ

Оценка знаний предполагает дифференцированный подход к обучающемуся, учет его индивидуальных способностей, степень усвоения и систематизации основных понятий и категорий по дисциплине. Кроме того, оценивается не только глубина знаний поставленных вопросов, но и умение использовать в ответе практический материал. Оценивается культура речи, владение навыками ораторского искусства.

Критерии оценивания: последовательность, полнота, логичность изложения, анализ различных точек зрения, самостоятельное обобщение материала, использование профессиональных терминов, культура речи, навыки ораторского искусства. Изложение материала без фактических ошибок.

Оценка *«отлично»* ставится в случае, когда материал излагается исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно, при этом раскрываются не только основные понятия, но и анализируются точки зрения различных авторов. Обучающийся не затрудняется с ответом, соблюдает культуру речи.

Оценка *«хорошо»* ставится, если обучающийся твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, знает практическую базу, но при ответе на вопрос допускает несущественные погрешности.

Оценка *«удовлетворительно»* ставится, если обучающийся освоил только основной материал, но не знает отдельных деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушает последовательность в изложении материала, затрудняется с ответами, показывает отсутствие должной связи между анализом, аргументацией и выводами.

Оценка *«неудовлетворительно»* ставится, если обучающийся не отвечает на поставленные вопросы.

Творческое задание

Эссе – это небольшая по объему письменная работа, сочетающая свободные, субъективные рассуждения по определенной теме с элементами научного анализа. Текст должен быть легко читаем, но необходимо избегать нарочито разговорного стиля, сленга, шаблонных фраз. Объем эссе составляет примерно 2 – 2,5 стр. 12 шрифтом с одинарным интервалом (без учета титульного листа).

Критерии оценивания – оценка учитывает соблюдение жанровой специфики эссе, наличие логической структуры построения текста, наличие авторской позиции, ее научность и связь с современным пониманием вопроса, адекватность аргументов, стиль изложения, оформление работы. Следует помнить, что прямое заимствование (без оформления цитат) текста из Интернета или электронной библиотеки недопустимо.

Оценка *«отлично»* ставится в случае, когда определяется: наличие логической структуры построения текста (вступление с постановкой проблемы; основная часть, разделенная по основным идеям; заключение с выводами, полученными в результате рассуждения); наличие четко определенной личной позиции по теме эссе; адекватность аргументов при обосновании личной позиции, стиль изложения.

Оценка *«хорошо»* ставится, когда в целом определяется: наличие логической структуры построения текста (вступление с постановкой проблемы; основная часть, разделенная по основным идеям; заключение с выводами, полученными в результате рассуждения); но не прослеживается наличие четко определенной личной позиции по теме эссе; не достаточно аргументов при обосновании личной позиции.

Оценка *«удовлетворительно»* ставится, когда в целом определяется: наличие логической структуры построения текста (вступление с постановкой проблемы; основная часть, разделенная по основным идеям; заключение), но не прослеживаются четкие выводы, нарушается стиль изложения.

Оценка *«неудовлетворительно»* ставится, если не выполнены никакие требования.

Кейсы (ситуации и задачи с заданными условиями)

Обучающийся должен уметь выделить основные положения из текста задачи, которые требуют анализа и служат условиями решения. Исходя из поставленного вопроса в задаче, попытаться максимально точно определить проблему и соответственно решить ее.

Задачи могут решаться устно и/или письменно. При решении задач также важно правильно сформулировать и записать вопросы, начиная с более общих и, кончая частными.

Критерии оценивания – оценка учитывает методы и средства, использованные при решении ситуационной, проблемной задачи.

Оценка *«отлично»* ставится в случае, когда обучающийся выполнил задание (решил задачу), используя в полном объеме теоретические знания и практические навыки, полученные в процессе обучения.

Оценка *«хорошо»* ставится, если обучающийся в целом выполнил все требования, но не совсем четко определяется опора на теоретические положения, изложенные в научной литературе по данному вопросу.

Оценка *«удовлетворительно»* ставится, если обучающийся показал положительные результаты в процессе решения задачи.

Оценка *«неудовлетворительно»* ставится, если обучающийся не выполнил все требования.

Исследовательский проект (реферат)

Исследовательский проект – проект, структура которого приближена к формату научного исследования и содержит доказательство актуальности избранной темы, определение научной проблемы, предмета и объекта исследования, целей и задач, методов, источников, историографии, обобщение результатов, выводы.

Результаты выполнения исследовательского проекта оформляется в виде реферата.

Критерии оценивания - поскольку структура исследовательского проекта максимально приближена к формату научного исследования, то при выставлении учитывается доказательство актуальности темы исследования, определение научной проблемы, объекта и предмета исследования, целей и задач, источников, методов исследования, выдвижение гипотезы, обобщение результатов и формулирование выводов, обозначение перспектив дальнейшего исследования.

Оценка *«отлично»* ставится в случае, когда обучающийся демонстрирует полное понимание проблемы, все требования, предъявляемые к заданию выполнены.

Оценка *«хорошо»* ставится, если обучающийся демонстрирует значительное понимание проблемы, все требования, предъявляемые к заданию выполнены.

Оценка *«удовлетворительно»* ставится, если обучающийся, демонстрирует частичное понимание проблемы, большинство требований, предъявляемых к заданию, выполнены

Оценка *«неудовлетворительно»* ставится, если обучающийся демонстрирует непонимание проблемы, многие требования, предъявляемые к заданию, не выполнены.

Информационный проект (доклад с презентацией)

Информационный проект – проект, направленный на стимулирование учебно-познавательной деятельности студента с выраженной эвристической направленностью (поиск, отбор и систематизация информации об объекте, оформление ее для презентации).

Информационный проект отличается от исследовательского проекта, поскольку представляет собой такую форму учебно-познавательной деятельности, которая отличается ярко выраженной эвристической направленностью.

Критерии оценивания - при выставлении оценки учитывается самостоятельный поиск, отбор и систематизация информации, раскрытие вопроса (проблемы), ознакомление студенческой аудитории с этой информацией (представление информации), ее анализ и обобщение, оформление, полные ответы на вопросы аудитории с примерами.

Оценка *«отлично»* ставится в случае, когда обучающийся полностью раскрывает вопрос (проблему), представляет информацию систематизировано, последовательно, логично, взаимосвязано, использует более 5 профессиональных терминов, широко использует информационные технологии, ошибки в информации отсутствуют, дает полные ответы на вопросы аудитории с примерами.

Оценка *«хорошо»* ставится, если обучающийся раскрывает вопрос (проблему), представляет информацию систематизировано, последовательно, логично, взаимосвязано, использует более 2 профессиональных терминов, достаточно использует

информационные технологии, допускает не более 2 ошибок в изложении материала, дает полные или частично полные ответы на вопросы аудитории.

Оценка *«удовлетворительно»* ставится, если обучающийся, раскрывает вопрос (проблему) не полностью, представляет информацию не систематизировано и не совсем последовательно, использует 1-2 профессиональных термина, использует информационные технологии, допускает 3-4 ошибки в изложении материала, отвечает только на элементарные вопросы аудитории без пояснений.

Оценка *«неудовлетворительно»* ставится, если вопрос не раскрыт, представленная информация логически не связана, не используются профессиональные термины, допускает более 4 ошибок в изложении материала, не отвечает на вопросы аудитории.

Тестирование

Является одним из средств контроля знаний обучающихся по дисциплине (модулю).

Критерии оценивания – правильный ответ на вопрос

Оценка *«отличн*о» ставится в случае, если правильно выполнено 90-100% заданий.

Оценка *«хорошо»* ставится, если правильно выполнено 70-89% заданий.

Оценка *«удовлетворительно»* ставится в случае, если правильно выполнено 50-69% заданий.

Оценка *«неудовлетворительно»* ставится, если правильно выполнено менее 50% заданий.

3.2. Оценочные материалы для проведения промежуточной аттестации

3.2.1. Критерии оценки результатов обучения по дисциплине (модулю)

Шкала оценивания	Результаты обучения	Показатели оценивания результатов обучения
ОТЛИЧНО	Знает:	- обучающийся глубоко и всесторонне усвоил материал, уверенно, логично, последовательно и грамотно его излагает, опираясь на знания основной и дополнительной литературы, - на основе системных научных знаний делает квалифицированные выводы и обобщения, свободно оперирует категориями и понятиями.
	Умеет:	- обучающийся умеет самостоятельно и правильно решать учебно-профессиональные задачи или задания, уверенно, логично, последовательно и аргументировано излагать свое решение, используя научные понятия, ссылаясь на нормативную базу.
	Владеет:	- обучающийся владеет рациональными методами (с использованием рациональных методик) решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.; При решении продемонстрировал навыки - выделения главного, - связкой теоретических положений с требованиями руководящих документов, - изложения мыслей в логической последовательности, - самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.
ХОРОШО	Знает:	- обучающийся твердо усвоил материал, достаточно грамотно его излагает, опираясь на знания основной и дополнительной литературы, - затрудняется в формулировании квалифицированных выводов и обобщений, оперирует категориями и понятиями, но не всегда правильно их верифицирует.
	Умеет:	- обучающийся умеет самостоятельно и в основном правильно решать учебно-профессиональные задачи или задания, уверенно, логично, последовательно и аргументировано излагать свое решение, не в полной мере используя научные понятия и ссылки на нормативную базу.
	Владеет:	- обучающийся в целом владеет рациональными методами решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.; При решении смог продемонстрировать достаточность, но не глубинность навыков, - выделения главного,

		- изложения мыслей в логической последовательности, - связки теоретических положений с требованиями руководящих документов, - самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.
УДОВЛЕТВО-РИТЕЛЬНО	Знает:	- обучающийся ориентируется в материале, однако затрудняется в его изложении; - показывает недостаточность знаний основной и дополнительной литературы; - слабо аргументирует научные положения; - практически не способен сформулировать выводы и обобщения; - частично владеет системой понятий.
	Умеет:	- обучающийся в основном умеет решить учебно-профессиональную задачу или задание, но допускает ошибки, слабо аргументирует свое решение, недостаточно использует научные понятия и руководящие документы.
	Владеет:	- обучающийся владеет некоторыми рациональными методами решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.; При решении продемонстрировал недостаточность навыков - выделения главного, - изложения мыслей в логической последовательности, - связки теоретических положений с требованиями руководящих документов, - самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.
НЕУДОВЛЕТВО-РИТЕЛЬНО	Знает:	- обучающийся не усвоил значительной части материала; - не может аргументировать научные положения; - не формулирует квалифицированных выводов и обобщений; - не владеет системой понятий.
	Умеет:	обучающийся не показал умение решать учебно-профессиональную задачу или задание.
	Владеет:	не выполнены требования, предъявляемые к навыкам, оцениваемым «удовлетворительно».

3.2.2. Контрольные задания и/или иные материалы для проведения промежуточной аттестации

Список вопросов для устных ответов (варианты теста)

1. Административная ответственность руководителя. Особенности механизма иерархического контроля.
2. Аппарат управления организацией как механизм принятия решений.
3. Влияние информации на принятие решений: детерминированные и вероятностные решения.
4. Влияние стиля руководства на процесс принятия решений. Модель ВрумаИеттона и ее назначение.
5. Возможность и методы оценки эффективности управленческих решений.
6. Качества, необходимые менеджеру в процессе принятия решений.
7. Качество решения, его составляющие и влияющие на него факторы.
8. Классификация управленческих решений.
9. Количественные и качественные экспертные оценки. Способы их получения.
10. Количественные оценки степени риска. Кривая риска, коэффициент риска.
11. Место и роль решений в процессе управления.
12. Методы моделирования в процессе принятия решений, основные виды моделей.
13. Методы экспертных оценок, их возможности в процессе принятия решений.
14. Многокритериальный выбор решения. Метод «затраты -прибыль».
15. Моральная ответственность менеджера в процессе принятия решений и способы ее реализации.
16. Мотивация исполнителей и контроль реализации решений.

17. Необходимость согласования принимаемых решений, причины и последствия несогласованности.
18. Обратная связь в процессе принятия решений; необходимость и способы реализации.
19. Определение критериев выбора, одно- и многокритериальные решения.
20. Организация выполнения решений, возможные трудности и их причины.
21. Организация и контроль исполнения решений. Модель реализации принятого решения.
22. Основные виды рисков, учитываемых при принятии решений.
23. Основные типы шкал, используемых при получении экспертной информации.
24. Особенности вербально-числовых шкал, шкала Харрингтона.
25. Ответственность за решение и его последствия. Виды и меры ответственности руководителя.
26. Понятие управленческой проблемы. Характер проблем, решаемых менеджерами.
27. Принятие решений в условиях неопределенности, способы ее уменьшения
28. Принятие решений в условиях риска
29. Принятие решений и проблема делегирования полномочий
30. Природа и сущность управленческого решения
31. Проблема соотношения централизации и децентрализации в процессе принятия решений
32. Прогнозирование развития ситуации с помощью метода разработки сценариев
33. Психологические особенности принятия решений в иерархических группах
34. Психологические феномены в процессе принятия решений
35. Различия между частным выбором и управленческим (организационным) решением
36. Современные информационные технологии, используемые в процессе разработки управленческих решений (экспертная система (ЭС), система поддержки принятия решении
37. (СППР), автоматизированная система экспертного оценивания (АСЭО))
38. Современные методы разработки и оптимизации решений, области и условия их применения
39. Содержание и особенности метода Дельфи
40. Способы и формы фиксации управленческих решений
41. Способы оценки качеств экспертов и формирование экспертных комиссий
42. Способы управления рисками
43. Структура и содержание процесса принятия решений
44. Сущность метода коллективной генерации идей («мозговой атаки»)
45. Формализованные и неформализованные решения, способы их разработки
46. Формы принятия управленческих решений Коллективный выбор и коллективное решение
47. Цель, проблема, решение связи и соотношение этих категорий
48. Юридическая ответственность за результаты принятого решения ее виды
49. Японская модель процесса принятия решений «ринги», ее основные особенности
50. Основное назначение моделей и методов при подготовке управленческих решений.
51. Методы подготовки управленческих решений.
52. Механизм формирования решения.
53. Схема алгоритма формирования нового управленческого решения.
54. Аналитические методы подготовки управленческих решений.
55. Границы и области эффективного применения экономико-математических методов и моделей при подготовке управленческих решений.

56. Значение стандартов качества ISO 9000 в повышении качества управленческих решений.
57. Классификация экономико-математических моделей и методов подготовки управленческих решений.
58. Матричный метод подготовки управленческих решений.
59. Метод математического программирования подготовки управленческих решений.
60. Методы расчета экономической эффективности подготовки и реализации управленческих решений.
61. Применение математики в экономике и управлении. Роль и значение экономико-математических моделей и методов в совершенствовании управления.
62. Сетевые модели и методы планирования и управления.
63. Статистические методы подготовки управленческих решений.
64. Эффективность управленческих решений и ее составляющие.

Тексты проблемно-аналитических и (или) практических учебно-профессиональных задач

1. Комплексное проблемно-аналитическое задание

Процесс внедрения изменений в систему управления.

Московский завод, основанный более 100 лет назад, в советские годы был монополистом в сфере производства датчиков давления и других приборов для промышленного использования. Однако за последние 10 лет объем производства и количество сотрудников сократились более чем в четыре раза. Завод оказался в окружении сильных конкурентов – это челябинский холдинг и рязанское ОАО. Осенью 2002 г. на заводе сменился собственник, и консолидированный пакет из 84% акций перешел к группе частных лиц, самый крупный держатель – Андрей Воробьев. После смены собственников генеральным директором завода был назначен брат крупнейшего акционера. К его приходу объем производства за 2002 г. упал на 19%, внутрицеховой брак по некоторым изделиям доходил до 40%. “Завод был непрозрачным и практически неуправляемым”, – утверждает, технический директор компании, которая взялась за анализ проблем на заводе. Чтобы исправить ситуацию, консультанты предложили запустить систему управления, которую они называют “пошаговым контролем событий”. До этого подобную работу компания уже провела на другом заводе, выпускающем насосы для нефтедобывающей промышленности. После этого объемы производства выросли в 2,5 раза, а брак сократился в 3–4 раза. На самом деле пошаговый контроль событий – это вовсе не ноу-хау, это старая и проверенная система пооперационного контроля качества, или “военная приемка”, применяемая в ВПК, авиационной и космической отрасли, замечает эксперт компании BKG. Она предполагает контроль не конечного результата, а каждого шага в технологической цепочке. Это очень эффективная методика, но ее внедрение – дело дорогостоящее, ведь она предполагает либо содержание большого аппарата контроля, либо высокую мотивацию рабочих, их готовность нести ответственность за каждый промежуточный этап. Внедрить систему удается только там, “где рабочие держатся зубами за свое место”. Например, по этой системе работают на заводах Германии, где совсем иной менталитет рабочего класса. Одна из основных причин управленческого кризиса на рассматриваемом заводе, как и на большинстве бывших советских заводов, – нарушение связей в производственной цепочке на уровне исполнителей и отсутствие технологии сбора информации о просчетах. В последние годы это звено, от которого в конечном итоге зависит качество изделия, из цепочки попросту выпало. Сверять качество металла с образцами на этом этапе перестали – ОТК проверял только готовые изделия, и брак обнаруживался слишком поздно. Кладовщикам и рабочим такое упрощение цепочки только на руку, а до менеджеров информация об этом нарушении вообще не доходила. В результате брак выявлялся только на последнем этапе, что сильно повышало цену ошибки, некоторые приборы и комплектующие приходилось переделывать по нескольку раз. Первое, что сделали на предприятии, – это детально

описали алгоритм, по которому работает завод. В приборостроении ни одно действие не совершается без документа – так что пришлось создать подробнейшую схему документооборота для каждого бизнес-процесса. Тогда работало 1200 сотрудников, и между ними образовывалось как минимум 2000 связей. Нарушение каждой из них грозило снижением качества выпускаемых приборов и увеличением себестоимости. Пришлось провести несколько сотен интервью с сотрудниками, опросив каждого участника цепочки – от начальников цехов до токарей и грузчиков.

После обработки результатов этих опросов были выявлены ошибки в цепочке и установлена обратная связь с исполнителями, в том числе с тем самым кладовщиком, который выдает металл без печати о проверке качества. Без такой подготовки, с разбором каждого шага, даже мощные программные продукты не могут повысить управляемость заводом. Ведь они не устанавливают обратной связи с сотрудником, который не хочет работать или не понимает своих функций, считает консультант. Ошибок в бизнес-процессах, выстроенных еще в советское время, было обнаружено немало. Например, выяснилось, что некоторые инструменты для измерения размеров, которые используют при обработке деталей, не проверялись уже 10 лет – а по стандартам проверять их должны каждую неделю. После этого появилась инструкция, обязывающая начальника цеха или его зама обеспечивать регулярную отправку этих инструментов в метрологическую лабораторию. Причем контролировать подобные нарушения довольно просто. На предприятии создали организационный отдел из трех человек. Им установили компьютерную систему контроля, с помощью которой можно отслеживать весь поток документов и все бизнес-процессы, происходящие на заводе. Предупреждение производственных ошибок вменили в обязанность отделу технологического надзора. Начальник этого отдела стал напрямую подчиняться гендиректору, и у него есть полномочия остановить производственный процесс на любом рабочем месте, если обнаружится нарушение. Внедрение системы пошагового контроля под руководством консультантов обошлось заводу в 8 млн руб.: разработка софта, закупка компьютерного оборудования, оплата работы консультантов, наем персонала, который обслуживает систему.

Первые результаты появились уже через несколько месяцев. “Уменьшился перерасход материала, а процент брака на некоторых участках снизился до нуля”, – утверждает гендиректор. По его словам, сильно сократилось время принятия решений. “Раньше на разработку и внедрение нового прибора уходило от трех до пяти лет, мы же за полгода успели разработать и провести испытания нового датчика давления: его серийный выпуск начнется уже в июне”.К концу мая 2003 г. объемы продаж выросли на 5%. Правда, похожая ситуация наблюдается по всей отрасли в целом, ведь инвесторы только в последнее время начали обращать на нее внимание. На заводе уверяли, что главный результат преобразований – не рост продаж, а снижение количества брака и повышение скорости принятия решений.

Вопросы:

1.Каково было состояние дел на приборостроительном заводе до прихода консультантов? Проведите диагностику, выделив пять проблем, а также два-три преимущества компании.

2. Назовите как минимум три неправильных и три верных шага, предпринятых руководством и/или консультантами в процессе внедрения изменений в систему управления?

3. Предложите свою систему мотивации сотрудников предприятия после внедрения пошагового управления качеством.

4. Что самое трудное, на ваш взгляд, при управлении изменениями?

5. Каковы результаты внедрения проекта? Есть ли перспективы у завода?

2. Комплексное проблемно-аналитическое задание

Разработка управленческого решения для возвращения имиджа компании.

В течение многих лет производственная компания «Красный серп» функционировала спокойно и весьма прибыльно: сначала в советские времена, а потом и в новые, капиталистические. И всегда числилась одним из лидеров отрасли. Руководство было готово шагать в ногу со временем и вовремя поняло, что без изменений не выжить, поэтому появились новые производственные линии, новое оборудование, а ассортимент выпускаемой продукции постоянно обновлялся в зависимости от требований рынка. Производимое оборудование хотя и недотягивало до западных аналогов, но и не сильно им уступало, плюс оно было значительно дешевле и вполне надежно. Т.е. конкурентоспособно. Компания создала себе репутацию хорошего производителя, и проблем со сбытом не было.

Однако в последнее время у «Красного серпа» начались серьезные неприятности: резко вырос процент бракованной продукции, а значит, увеличился поток рекламаций со стороны клиентов и участились случаи возврата. Некоторые постоянные покупатели уже заявили о том, что не собираются продолжать сотрудничество, потому что «лучше купить дороже, но надежнее». Компания несет огромные убытки, репутация трещит по швам.

И генеральный директор решил обратиться за помощью к руководителю отдела по персоналу, хотя его и смущало, что она только недавно была принята в компанию вместо ушедшего на пенсию предшественника, да еще и всего лишь год назад окончила педагогическое училище. Но выхода не было, и директор попросил ее помочь исправить ситуацию.

Вопросы:

Как HR в данном случае реально может помочь своему предприятию вернуть утраченные позиции?

Что ему необходимо предпринять в первую очередь?

Какие проблемы нужно решать на предприятии?

Каковы причины брака?

Какие меры борьбы с проблемами можно предложить?

3. Комплексное проблемно-аналитическое задание

Повышение эффективности деятельности администрации.

Роль государства как потребителя ИКТ в России постоянно растет, причем процесс информатизации уже давно вышел за рамки центральных ведомств, постепенно охватывая и региональные структуры. В целом это безусловно отрадное явление, хотя издержек на данном пути тоже немало. О том, с какими задачами и проблемами приходится сталкиваться при автоматизации органов городской власти, включая внедрение систем электронного документооборота (СЭД).

Частично финансирование идет из средств многоэтапной окружной целевой программы “Электронная Югра”, разработанной Комитетом по информационным ресурсам администрации губернатора Ханты-Мансийского автономного округа. По своим целям эта программа определённым образом связана с ФЦП “Электронная Россия”. В настоящее время идёт её второй этап, а третий, рассчитанный на срок до 2011 г., находится в стадии разработки. Большая часть работ по внедрению ИТ-проектов, в том числе и СЭД, финансируется из городского бюджета. Есть у нас и городская ИТ-программа с трёхгодичным периодом — она называется “Электронный Нижневартовск”. Сейчас мы работаем над редакцией, рассчитанной на 2009—2011 гг. Финансирование ранее заключённых договоров осуществляется в первоначально предусмотренном размере. Другое дело, что реализация каких-то новых проектов может быть отложена, будут отбираться самые приоритетные, эффективные.

В первую очередь это внедрение дало новое качество работы всех участников процесса подготовки документов. Благодаря скорости и удобству поиска СЭД даёт возможность (и это действительно происходит) воспользоваться при подготовке решений большим количеством ранее принятых, как-то связанных с вопросом документов, прочитать, не распечатывая, только нужный фрагмент найденного документа, перейти к

следующему. Можно без труда привлечь при решении конкретного вопроса большой объем дополнительной информации, что немыслимо, нереально по трудозатратам и срокам при ведении бумажного документооборота. Благодаря одновременному согласованию организационно-распорядительных документов обеспечивается оперативность и скорость принятия документа. Правильная организация труда чиновников, плановость работы не требуют согласований в авральном режиме. Однако регламентом работы в СЭД предусмотрена возможность согласования организационно-распорядительных документов (ОРД) за четыре дня. Хорошо подготовленные или не предполагающие больших разногласий ОРД могут быть согласованы в случае надобности и за один день вне зависимости от количества необходимых виз. Контроль исполнения документов перестал быть функцией только специально назначенного работника, который формирует отчеты об исполнении документов в целом по администрации и в разрезе структурных подразделений. Прозрачность прохождения документов, обеспеченная СЭД, делает контроль простым и повседневным делом для каждого руководителя.

Сегодня уже нет нужды убеждать кого-то в необходимости применения ИКТ. Есть вопрос цены. Для органов местного самоуправления (ОМС) необходимость ведения дел с использованием информационных систем предусмотрена в целом ряде федеральных законов: 94-ФЗ, Градостроительный кодекс и другие. Только вот самих ИС к моменту выхода и вступления в силу соответствующих законов нет. Для среднего муниципалитета разработка серьезной ИС — задача неподъемная, да и полномочий на такую деятельность он не имеет — не “местного значения” это вопрос. В девяностые годы такой местный энтузиазм был оправдан — на рынке не было почти ничего. Централизованно разработанного ПО (кроме системы “ГАС-выборы”) — тоже не было, как и разграничений полномочий, и передовые муниципалитеты с не самыми бедными бюджетами силами своих ИТ-команд или по договору автоматизировали, как умели, свои администрации.

“ГАС-выборы” — проект 90-х годов. Тогда не было Интернета, почти. Тем не менее —Поэтому в муниципальном образовании ведется работа по подготовке минимально необходимой инфраструктуры: обновление парка техники в организациях, предоставляющих муниципальные услуги, расширение муниципальной информационной сети, обеспечение лицензионным ПО, аттестация рабочих мест по требованиям защиты информации, обучение персонала и др. Перечисленные мероприятия включены в городскую целевую программу “Электронный Нижневартовск 2009--2011” и направлены на цели обеспечения готовности к предоставлению муниципальных электронных услуг, реализации других социально-значимых проектов.

Вопросы:

Из каких средств финансируются работы по внедрению различных информационных технологий, позволяющих повысить эффективность деятельности администрации Нижневартовска?

Как сказывается нынешний кризис на финансировании ИТ-подразделений государственных и муниципальных учреждений?

Что дало внедрение современной СЭД в администрации города?

С какими проблемами приходится сталкиваться при внедрении новых ИТ?

4. Комплексное проблемно-аналитическое задание

Разработка управленческого решения по эффективному использованию муниципальной собственности.

В городской школе, состоящей из 2 корпусов: для начальной и старшей школы за 2 недели перед началом учебного года, выяснилось, что проводить занятия в корпусе, предназначенном для начальной школы согласно комиссии, проводившей осмотр не безопасно, с точки зрения возможных разрушений несущих конструкций. Поскольку второй корпус был построен значительно позже, когда население города разрослось, поскольку в старой маленькой школе стало не хватать классов. Затем для безопасности детей младших классов им был полностью отдан первый корпус.

После подсчетов количества кабинетов выяснилось, выяснилось, что во втором корпусе не поместятся все школьники. А за 2 недели отремонтировать аварийное здание не получится. После ведения переговоров с администрацией города, поступило предложение на время распределить начальную школу между другими школами города. Другие школы согласились принять на время учащихся из аварийной школы.

Учителям и ученикам, которые жили вблизи от своей школы, нужно было добраться в другие районы города каждый день. Пользуясь городским транспортом или пешком.

В одной из школ, в которую были отправлены дети, постоянно происходили конфликты между местными и прибывшими по разным поводам. Вот один из них: в столовой из-за прибытия новых людей, местным школьникам приходилось дольше стоять в очереди и стало не хватать столов. В случившемся они стали обвинять новоприбывших учеников.

На ремонт школы потребовался один год и значительное количество денежных средств. Не смотря на все мелкие проблемы, за это время ученики привыкли к новым школам, но нужно было возвращаться назад.

Вопросы

1) Какой выход в сложившейся ситуации можно было найти не прибегая к помощи других школ?
2) Что нужно было сделать для более безопасного пребывания детей в школы других районов?
3) Что не было предусмотрено в школе? Как можно было избежать конфликтов?
4) Насколько правильным было решение о полной реконструкции старого корпуса? Как можно было использовать это аварийное здание?

5. Комплексное проблемно-аналитическое задание

Муниципалитетам области предписано решить проблемы дольщиков

Власти Ростовской области потребовали от руководителей 7 муниципальных образований, в которых существует проблема обманутых дольщиков, в течение 1,5 месяцев разработать план мероприятий по ликвидации долгостроев.

Как сообщает РИА Новости со ссылкой на выступление заместителя руководителя региональной службы государственного строительного надзора Ростовской области Игоря Захарова в ходе заседания коллегии областной администрации, за последнее время 22 объекта жилищного строительства в регионе признаны проблемными. Квартиры в них приобрели около 1,6 тыс. граждан.

Большинство недостроенных домов находятся в Ростове-на-Дону, остальные – в в городах Азов, Батайск, Новочеркасск, Таганрог, а также в Аксайском и Сальском районах.

Коллегия администрации своим постановлением предписала муниципалитетам разработать перечни мероприятий, направленных на продолжение и завершение строительства объектов до 20 декабря. До 10 декабря в муниципальных образованиях должны быть созданы рабочие группы по организации взаимодействия и координации деятельности муниципальных органов власти, ресурсоснабжающих организаций, застройщиков и инициативных групп дольщиков.

Вице-губернатор Ростовской области Сергей Горбань напомнил главам муниципалитетам об ответственности за решение проблемы обманутых дольщиков.

«Надо помнить, что 80% глав - это те главы, которые подписывали инвестиционные договора. Остальные главы, которые избрались, - это тоже их вопрос. Как только человек сел в кресло, это тема его. Это вопрос непростой. Главам муниципальных образований, где есть долевое строительство, надо под руководством своих заместителей, которые курируют строительство, создать рабочие группы и вместе с дольщиками двигаться. И применять все законные способы. Надо посмотреть на соседние регионы, как они делали», - цитирует его слова РИА Новости.

При этом, как отмечает «Ростовское агентство новостей», чиновник предупредил, что государство вряд ли сможет оперативно помочь всем пострадавшим. «Бюджета на всех не

хватит», сказал он. Горбань предложил перейти к конкретным действиям по решению проблемы через пару месяцев.

Вопросы:

1. Как вы считаете, данная проблема характерна только для муниципалитетов Ростовской области или это весьма распространенная проблема в России?

2. Проблема дольщиков – это проблема государства? Бизнеса? Или, собственно, самих граждан, попавших в затруднительную ситуацию? Почему существует следующая проблема?

3. Разработайте мероприятия по решению проблемы.

Темы курсовых работ

1. Анализ практики принятия решений в отечественных компаниях.
2. Ситуационный подход в технологии разработки и принятия решений.
3. Проблемы эффективности управленческих решений.
4. Роль информации в разработке управленческих решений.
5. Влияние неопределенности и риска на принятие и реализацию УР.
6. Управленческая этика в принятии решений.
7. Управленческое решение и система управления в условиях стратегических неожиданностей.
8. Стиль и методы принятия решений современным руководителем.
9. Постановка целей в процессе разработки управленческих решений.
10. Разработка творческих (инновационных) решений в организациях.
11. Трансформация проблем управления в 21 веке.
12. Превентивное управление производственными системами.
13. Роль управленческих решений в деятельности организации
14. Стратегии пространственного размещения организаций.
15. Оперативное управление деятельностью организации.
16. Управленческие решения и ответственность руководителя.
17. Методы повышения качества управленческих решений.

15. Экспертные методы в практике подготовки УР.

16. Проблемы реализации управленческих решений.
17. Приемы анализа альтернатив при разработке групповых решений.
18. П роблемы лидерства в разработке и реализации УР.
19. Особенности разработки УР на малых предприятиях.
20. Проблемы управления риском в современных организациях.

21. Особенности принятия решений в сфере маркетинга.

22.Методы принятия решений в ассортиментной политике организации.

23. Проблемы повышения качества и способы их разрешения.
24. Экспертные оценки в процессе принятия управленческих решений.

25. Организация исследования организационно-управленческих проблем.

26- Диагностика проблем организации и принятие решений.

27. Социально-экономическое экспериментирование как инструмент оценки альтернатив.
28. Причинный анализ: алгоритм проведения и роль в принятии управленческих решений.
29. Использование логистического подхода при совершенствовании работы склада.
30. Совершенствование системы управления запасами торгового предприятия.

3I. Технология проведения логистического аудита и направления совершенствования процессов
физического товародвижения па предприятии.

32. Порядок проектирования и внедрения логистической системы на предприятии.
33. Логистический менеджмент на предприятии и особенности совершенствования подразделений логистики.

34 Особенности физического товародвижения сельскохозяйственного предприятия и направления разрешения существующих проблем.
35. Механизмы управления в системах менеджмента качества.
36. Регламентация деятельности как процедура стандартизации решений.
37. Управленческие решения как механизм реализации управления.
38. Стили принятия и реализации управленческих решений: достоинства и недостатки.
39. Системы принятия решений в организациях (информационный подход).
40. Сравнительный анализ программного обеспечения управленческой деятельности.(ERP, CRM)
4I. Электронный документооборот теория и практика применения.

3.2.3. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков в ходе промежуточной аттестации

Общие критерии оценивания курсовой работы (проекта)

Неправильно оформленная работа (проект) не принимается.

Неудовлетворительная оценка ставится за работу (проект), переписанную с одного или нескольких источников. Курсовая работа (проект) оценивается неудовлетворительно в случае нарушения требований задания.

Удовлетворительная оценка ставится за курсовую работу (проект), в которой недостаточно полно освещены узловые вопросы темы, работа написана на базе очень небольшого количества источников, либо на базе устаревших источников.

Хорошая оценка ставится за работу (проект), выполненную на достаточно высоком теоретическом уровне, в полной мере раскрывающую содержание темы курсовой, с приведенным фактическим материалом, по которому сделаны правильные выводы и обобщения, произведена увязка теории с практикой современной действительности, правильно оформленную работу.

Отличная оценка ставится за работу (проект), которая характеризуется использованием большого количества новейших литературных источников, глубоким анализом привлеченного материала, творческим подходом к его изложению, знанием основных понятий, категорий и инструментов научной дисциплины и профессиональной деятельности, закономерностей в изучаемой дисциплиной научной области, основных особенностей ведущих школ и направлений в изучаемой научной дисциплине; использованием современных методик анализа, умением анализировать и интерпретировать данные о процессах и явлениях в изучаемой дисциплиной научной области, выявлять тенденции. Курсовая работа (проект) получает наивысшую оценку в случае одновременного выполнения следующих условий:

а) объект исследования описан с предельно широким привлечением источников (как внутренних, так и внешних);

б) самостоятельно и корректно (т. е. в соответствии с реальными фактами) сделаны выводы из анализа собранных материалов;

в) выявлена взаимосвязь полученных результатов с общетеоретическими проблемами курса.

Процедура оценивания знаний (тест)

Предлагаемое количество заданий	20
Последовательность выборки	Определена по разделам
Критерии оценки	- правильный ответ на вопрос
«5» если	правильно выполнено 90-100% тестовых заданий
«4» если	правильно выполнено 70-89% тестовых заданий
«3» если	правильно выполнено 50-69% тестовых заданий

Процедура оценивания знаний (устный ответ)

Предел длительности	10 минут
Предлагаемое количество заданий	2 вопроса
Последовательность выборки вопросов из каждого раздела	Случайная

Критерии оценки	- требуемый объем и структура - изложение материала без фактических ошибок - логика изложения - использование соответствующей терминологии - стиль речи и культура речи - подбор примеров их научной литературы и практики
«5» если	требования к ответу выполнены в полном объеме
«4» если	в целом выполнены требования к ответу, однако есть небольшие неточности в изложении некоторых вопросов
«3» если	требования выполнены частично – не выдержан объем, есть фактические ошибки, нарушена логика изложения, недостаточно используется соответствующая терминологии

Процедура оценивания умений и навыков (решение проблемно-аналитических и практических учебно-профессиональных задач)

Предлагаемое количество заданий	1
Последовательность выборки	Случайная
Критерии оценки:	- выделение и понимание проблемы - умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения - полнота использования источников - наличие авторской позиции - соответствие ответа поставленному вопросу - использование социального опыта, материалов СМИ, статистических данных - логичность изложения - умение сделать квалифицированные выводы и обобщения с точки зрения решения профессиональных задач - умение привести пример - опора на теоретические положения - владение соответствующей терминологией
«5» если	требования к ответу выполнены в полном объеме
«4» если	в целом выполнены требования к ответу, однако есть небольшие неточности в изложении некоторых вопросов. Затрудняется в формулировании квалифицированных выводов и обобщений
«3» если	требования выполнены частично – пытается обосновать свою точку зрения, однако слабо аргументирует научные положения, практически не способен самостоятельно сформулировать выводы и обобщения, не видит связь с профессиональной деятельностью

4. Учебно-методическое и материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)

4.1. Электронные учебные издания

1. Бусов, В. И. Управленческие решения : учебник для вузов / В. И. Бусов. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 254 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01436-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/510647
2. Мкртычян, Г. А. Принятие управленческих решений : учебник и практикум для вузов / Г. А. Мкртычян, Н. Г. Шубнякова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 140 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13827-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/519760
3. Теория и практика принятия управленческих решений : учебник и практикум для вузов / В. И. Бусов, Н. Н. Лябах, Т. С. Саткалиева, Г. А. Таспенова ; под общей редакцией В. И. Бусова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 276 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16710-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/531565
4. Филинов-Чернышев, Н. Б. Разработка и принятие управленческих решений : учебник и практикум для вузов / Н. Б. Филинов-Чернышев. — 3-е изд., перераб. и

доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 338 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17973-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/534074
5. Рубчинский, А. А. Методы и модели принятия управленческих решений : учебник и практикум для вузов / А. А. Рубчинский. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 526 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03619-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/511189
6. Трофимова, Л. А. Методы принятия управленческих решений : учебник и практикум для вузов / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 312 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17145-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/532466
7. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие для вузов / П. В. Иванов [и др.] ; под редакцией П. В. Иванова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 350 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16409-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/530956

4.2. Электронные образовательные ресурсы

1. Образовательная платформа ЮРАЙТ – электронная библиотека по всем отраслям знаний https://urait.ru/- Режим доступа: для авториз. пользователей.
2. e-Library.ru: Научная электронная библиотека [Электронный ресурс]. – URL: http://elibrary.ru/.- Режим доступа: свободный.
3. Научная электронная библиотека «КиберЛенинка» [Электронный ресурс]. – URL: http://cyberleninka.ru/.- Режим доступа: свободный.
4. Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» [Электронный ресурс]. – URL: http://window.edu.ru/- Режим доступа: свободный.
5. Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов [Электронный ресурс]. – URL: http://fcior.edu.ru/- Режим доступа: свободный.

4.3. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Обучающимся обеспечен доступ (удаленный доступ) к ниже следующим современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам:

1. Словари и энциклопедии на Академике [Электронный ресурс]. – URL: http://dic.academic.ru . - Режим доступа: свободный.
2. Система информационно-правового обеспечения «Гарант» [Электронный ресурс]. – http://www.garant.ru/- Режим доступа: для авториз. пользователей.
3. Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. – https://consultant.ru/- Режим доступа: для авториз. пользователей.
4. Федеральный образовательный портал «Экономика Социология Менеджмент». [Электронный ресурс]. – URL: http://ecsocman.hse.ru - Режим доступа: свободный.
5. База данных «Библиотека управления» - Корпоративный менеджмент. [Электронный ресурс]. – URL: https://www.cfin.ru/rubricator.shtml - Режим доступа: свободный.

4.4. Комплект лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства

1. MS Office;
2. Операционная система Windows;
3. Свободно распространяемое программное обеспечение: свободные пакеты офисных приложений Apache Open Office, LibreOffice.

4.5. Оборудование и технические средства обучения

Для реализации дисциплины (модуля) используются учебные аудитории для проведения учебных занятий, которые оснащены оборудованием и техническими средствами обучения, и помещения для самостоятельной работы обучающихся, которые оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечены доступом в электронную информационно-образовательную среду НЧОУ ВО «МИЭПП». Допускается замена оборудования его виртуальными аналогами.

№ аудитории	Наименование помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом, в том числе помещения для самостоятельной работы	Перечень основного оборудования, учебно-наглядных пособий
№ 101	«Аудитория для проведения занятий лекционного типа, для занятий семинарского типа, для групповых и индивидуальных консультаций, для текущего контроля и промежуточной аттестации, для самостоятельной работы, для курсового проектирования (выполнения курсовых работ)»	Стол преподавателя, стул преподавателя, доска ученическая, комплект учебной мебели (ученические столы-12шт. стулья – 24 шт.), ноутбук – 1 шт., проектор -1шт. Обеспечен доступ к сети Интернет и в электронную информационную образовательную среду организации.
№ 102	«Аудитория для проведения занятий лекционного типа, для занятий семинарского типа, для групповых и индивидуальных консультаций, для текущего контроля и промежуточной аттестации, для самостоятельной работы, для курсового проектирования (выполнения курсовых работ)»	Стол преподавателя, стул преподавателя, доска ученическая, комплект специализированной учебной мебели (ученические столы-21шт. и стулья 42шт.), проектор -1 шт., принтер t – 1 шт., роутер – 1шт., ноутбук -1 шт. Обеспечен доступ к сети Интернет и в электронную информационную образовательную среду организации
№ 209	«Аудитория для проведения занятий лекционного типа, для занятий семинарского типа, для групповых и индивидуальных консультаций, для текущего контроля и промежуточной аттестации, для самостоятельной работы, для курсового проектирования (выполнения курсовых работ)»	Стол преподавателя, стул преподавателя, доска ученическая, комплект учебной мебели (ученические столы -7шт.; и стулья-14 шт.), ноутбук– 1 шт., проектор - 1 шт., Обеспечен доступ к сети Интернет и в электронную информационную образовательную среду организации
№ 210	«Лаборатория вычислительных машин и сетей для проведения занятий лекционного типа, для занятий семинарского типа, для групповых и индивидуальных консультаций, для текущего контроля и промежуточной аттестации, для самостоятельной работы, для курсового проектирования (выполнения курсовых работ)»	Стол преподавателя, стул преподавателя, доска ученическая, комплект учебной мебели (ученические столы 15шт.; и стулья-30шт.), ноутбук -1 шт. проектор - 1 шт., Обеспечен доступ к сети Интернет и в электронную информационную образовательную среду организации
№ 211	«Лаборатория вычислительных машин и сетей для проведения занятий лекционного типа, для занятий семинарского типа, для групповых и индивидуальных консультаций, для текущего контроля и промежуточной аттестации, для самостоятельной работы, для курсового проектирования (выполнения курсовых работ)».	Стол преподавателя, стул преподавателя, доска ученическая, комплект учебной мебели (ученические столы -17 шт. стулья-34шт.), колонка для воспроизведения звука (1 шт.), наушники (20 шт.), системный блок (20 шт.); компьютер (20 шт.), клавиатура (20 шт.), компьютерная мышь (20 шт.), принтер– 1 шт., сетевой маршрутизатор – 1шт., роутер – 1шт., проектор -1 шт., ноутбук - 1шт. Обеспечен доступ к сети Интернет и в электронную информационную образовательную среду организации.
№ 213	«Аудитория для проведения занятий лекционного типа, для занятий семинарского типа, для групповых и индивидуальных консультаций, для текущего контроля и промежуточной аттестации, для самостоятельной работы, для курсового	Стол преподавателя, стул преподавателя, доска ученическая, комплект учебной мебели (ученические столы -12 шт и стулья – 24шт.), принтер – 1 шт., ноутбук - 1шт., проектор– 1шт.. Обеспечен доступ к сети Интернет и в электронную информационную

	проектирования (выполнения курсовых работ)»	образовательную среду организации.
№ 214	«Лаборатория вычислительных машин и сетей для проведения занятий лекционного типа, для занятий семинарского типа, для групповых и индивидуальных консультаций, для текущего контроля и промежуточной аттестации, для самостоятельной работы, для курсового проектирования (выполнения курсовых работ)»	Стол преподавателя, стул преподавателя, доска ученическая, комплект учебной мебели (ученические столы-26шт. и стулья -52шт.), Системный блок -10шт.; проектор -1 шт., роутер – 1шт. Обеспечен доступ к сети Интернет и в электронную информационную образовательную среду организации
№ 105	Специальное помещение «Помещение для самостоятельной работы»	Стол преподавателя, стул преподавателя, доска ученическая, комплект специализированной учебной мебели (ученические столы и стулья, компьютерные ученические столы, кресла), системный блок (6 шт.), монитор (6 шт.), клавиатура (6 шт.), компьютерная мышь (6 шт.), сетевой маршрутизатор, информационный стенд, принтер. Обеспечен доступ к сети Интернет и в электронную информационную образовательную среду организации.
№ 109	Специальное помещение «Помещение для самостоятельной работы»	Стол преподавателя, стул преподавателя, доска ученическая, комплект специализированной учебной мебели (ученические столы и стулья, компьютерные ученические столы, кресла), системный блок (3 шт.), монитор (3 шт.), клавиатура (6 шт.), компьютерная мышь (3 шт.), сетевой маршрутизатор, информационный стенд, принтер. Обеспечен доступ к сети Интернет и в электронную информационную образовательную среду организации.

* Номер конкретной аудитории указан в приказе об аудиторном фонде, расписании учебных занятий и расписании промежуточной аттестации.

5. Организация образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями

Организация образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями осуществляется в соответствии с «Методическими рекомендациями по организации образовательного процесса для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья в образовательных организациях высшего образования, в том числе оснащенности образовательного процесса» Министерства образования и науки РФ от 08.04.2014г. № АК-44/05вн. В образовательном процессе используются социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе. Студенты с ограниченными возможностями здоровья, в отличие от остальных студентов, имеют свои специфические особенности восприятия, переработки материала. Подбор и разработка учебных материалов производится с учетом индивидуальных особенностей. Предусмотрена возможность обучения по индивидуальному графику, при составлении которого возможны различные варианты проведения занятий: в академической группе и индивидуально, на дому с использованием дистанционных образовательных технологий.