

Аккредитованное образовательное частное учреждение высшего образования
«Московский финансово-юридический университет МФЮА»
Информация о владельце:
ФИО: Забелин Алексей Григорьевич
Должность: Ректор
Дата подписания: 21.12.2022 00:33:13
Уникальный программный ключ:
672b4d4e1ca30b0f66ad5b6309d064a94afcd927620ac07f8fdabb79
Рассмотрено и одобрено на заседании
учебно-методического совета

УТВЕРЖДАЮ

Проректор

О.А. Минаева

личная подпись инициалы, фамилия

« 14 » марта 2022 г.

Протокол № 7 от 14.03.2022

Председатель совета

Г.С. Горшков

инициалы, фамилия

личная подпись

д-р экон. наук Федорова Наталья Валентиновна

(уч. звание, степень, ФИО авторов программы)

Рабочая программа дисциплины (модуля)

Методы принятия управленческих решений

(наименование дисциплины (модуля))

Направление подготовки (специальность): 38.03.02 Менеджмент
(код, наименование без кавычек)

ОПОП: Управление человеческими ресурсами
(наименование)

Форма освоения ОПОП: очная, очно-заочная, заочная
(очная, очно-заочная, заочная)

Общая трудоемкость: 4 (з.е.)

Всего учебных часов: 144 (ак. час.)

Формы промежуточной аттестации	СЕМЕСТР		
	очная	очно-заочная	заочная
Экзамен	4	4	4

Москва 2022 г.

Год начала подготовки студентов - 2022

1. Цель и задачи освоения дисциплины

Цель освоения дисциплины	обучение студентов различным теоретическим концепциям и практическим методикам разработки управленческих решений, которое направлено на обеспечение формирования современных компетенций, необходимых для обеспечения эффективного управления социально-экономическими системами разного уровня и для повышения эффективности управления человеческими ресурсами и персоналом на предприятиях.
Задачи дисциплины	<ul style="list-style-type: none"> - изучить сущность, типологию и роль управленческих решений в процессе управления человеческими ресурсами и персоналом; - изучить особенности основных этапов процесса принятия и реализации управленческих решений в процессе управления человеческими ресурсами и персоналом; - освоить основы моделирования процессов принятия решений при тактическом и оперативном управлении и планировании человеческих ресурсов и персонала на предприятии; - научиться применять модели, критерии и методы принятия решений в условиях определенности и неопределенности при тактическом и оперативном управлении и планировании человеческих ресурсов и персонала на предприятии; - научиться оценивать эффективность управленческих решений и обеспечивать контроль их реализации при тактическом и оперативном управлении и планировании человеческих ресурсов и персонала на предприятии.

2. Место дисциплины в структуре ОПОП

Блок 1 «Дисциплины (модули)»	
Дисциплины и практики, знания и умения по которым необходимы как "входные" при изучении данной дисциплины	Информационные технологии в менеджменте Математика Основы предпринимательской деятельности Правоведение Самоменеджмент Теория менеджмента
Дисциплины, практики, ГИА, для которых изучение данной дисциплины необходимо как предшествующее	Корпоративная социальная ответственность Маркетинг персонала Мотивация трудовой деятельности персонала Организационная культура Управление изменениями Управление коммуникациями Управление проектами Управление социальным развитием организации Экономика и организация производства Государственная итоговая аттестация

3. Требования к результатам освоения дисциплины

**Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины.
Степень сформированности компетенций**

Индикатор	Название	Планируемые результаты обучения	ФОС
	УК10	Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности	

УК-10.1	Знать: основные документы, регламентирующие финансовую грамотность в профессиональной деятельности; источники финансирования профессиональной деятельности; принципы планирования экономической деятельности; критерии оценки затрат и обоснованности экономических решений	обладает знанием основных документов, регламентирующих деятельности по управлению человеческими ресурсами и персоналом ; знанием источников финансирования деятельности по управлению человеческими ресурсами и персоналом ; принципов планирования деятельности по управлению человеческими ресурсами и персоналом; критериев оценки затрат и обоснованности управленческих решений по управлению человеческими ресурсами и персоналом	Тест
УК-10.2	Уметь: обосновывать принятие экономических решений в различных областях жизнедеятельности на основе учета факторов эффективности; планировать деятельность с учетом экономически оправданных затрат, направленных на достижение результата	обладает умением обосновывать принятие решений по управлению человеческими ресурсами и персоналом на основе учета факторов эффективности управления ; планировать деятельность по управлению человеческими ресурсами и персоналом с учетом экономически оправданных затрат, направленных на достижение результата данной деятельности	Выполнение реферата
УК-10.3	Владеть: методикой анализа, расчета и оценки экономической целесообразности планируемой деятельности (проекта), его финансирования из внебюджетных и бюджетных источников	владеет навыками применения методики анализа, расчета и оценки экономической целесообразности мероприятий планируемой деятельности по управлению человеческими ресурсами и персоналом; навыками финансирования этих мероприятий из коммерческих и бюджетных источников	Расчетное задание
ОПК3 Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия			

ОПК-3.1	<p>Знать: теоретические и методологические основы разработки и реализации стратегических и оперативных управленческих задач как в целом на уровне организации и ее подразделений, так и в отдельных функциональных областях менеджмента:</p> <p>теоретические и методологические методы анализа и оценки различных вариантов управленческих решений с учетом их социальной значимости в условиях сложной и динамичной среды; факторы и условия, воздействующие на формирование рисков и последствий реализации управленческих</p>	<p>обладает знанием теоретических и методологических основ разработки и реализации тактических и оперативных задач по управлению человеческими ресурсами и персоналом как в целом на уровне организации, так и на уровне ее подразделений; знанием теоретических и методологических основ анализа и оценки различных вариантов решений по управлению человеческими ресурсами и персоналом с учетом их социальной значимости в условиях сложной и динамичной среды; знанием факторов и условий, воздействующие на формирование рисков и последствий реализации решений по управлению человеческими ресурсами и персоналом</p>	Тест
ОПК-3.2	<p>Уметь: применять методы и технологии разработки и реализации стратегических и оперативных управленческих задач как в целом на уровне организации и ее подразделений, так и в отдельных функциональных областях менеджмента; применять методы технологии анализа и оценки различных вариантов управленческих решений с учетом их социальной значимости в условиях сложной и динамичной среды; применять методы обоснования и оценки рисков и последствий принятых управленческих решений</p>	<p>обладает умением применять методы и технологии разработки и реализации тактических и оперативных задач по управлению человеческими ресурсами и персоналом как в целом на уровне организации, так и на уровне ее подразделений; умением применять методы и технологии анализа и оценки различных вариантов решений по управлению человеческими ресурсами и персоналом с учетом их социальной значимости в условиях сложной и динамичной среды; умением применять методы обоснования и оценки рисков и последствий принятых решений по управлению человеческими ресурсами и персоналом</p>	Выполнение реферата

ОПК-3.3	Владеть: навыками использования методов и технологии разработки и реализации стратегических и оперативных управленческих задач как в целом на уровне организации и ее подразделений, так и в отдельных функциональных областях менеджмента; навыками использования методов и технологий анализа и оценки различных вариантов управленческих решений с учетом их социальной значимости в условиях сложной и динамичной среды; навыками обоснования и оценки рисков и последствий принятых управленческих решений	владеет навыками использования методов и технологии разработки и реализации тактических и оперативных задач по управлению человеческими ресурсами и персоналом как в целом на уровне организации, так и на уровне и ее подразделений; навыками использования методов и технологий анализа и оценки различных вариантов решений по управлению человеческими ресурсами и персоналом с учетом их социальной значимости в условиях сложной и динамичной среды; навыками обоснования и оценки рисков и последствий принятых решений по управлению человеческими ресурсами и персоналом	Расчетное задание
ПК4 Способен осуществлять процессы тактического и оперативного управления, применять технологии, разработки и реализации тактических и оперативных решений по управлению человеческими ресурсами и персоналом			
ПК-4.1	Знать: требования, методы, способы, технологии и процессы тактического и оперативного управления человеческими ресурсами и персоналом; показатели, требования, методы, способы и алгоритмы подготовки, разработки и реализации тактических и оперативных решений по управлению человеческими ресурсами и персоналом	обладает знанием требований, методов, способов, технологий и процессов тактического и оперативного управления человеческими ресурсами и персоналом; знанием показателей, требований, методов, способов и алгоритмов подготовки, разработки и реализации тактических и оперативных решений по управлению человеческими ресурсами и персоналом	Тест
ПК-4.2	Уметь: осуществлять процессы тактического и оперативного управления человеческими ресурсами и персоналом, применять технологии подготовки, разработки и реализации тактических и оперативных решений по управлению человеческими ресурсами и персоналом	обладает умением осуществлять процессы тактического и оперативного управления человеческими ресурсами и персоналом, применять технологии подготовки, разработки и реализации тактических и оперативных решений по управлению человеческими ресурсами и персоналом	Выполнение реферата

ПК-4.3	Владеть: навыками учета требований и применения технологии и способов ведения процессов тактического и оперативного управления человеческими ресурсами и персоналом; навыками учета требований и использования показателей, методов, способов подготовки, разработки и реализации тактических и оперативных решений по управлению человеческими ресурсами и персоналом	владеет навыками учета требований и применения технологии и способов ведения процессов тактического и оперативного управления человеческими ресурсами и персоналом; навыками учета требований и использования показателей, методов, способов подготовки, разработки и реализации тактических и оперативных решений по управлению человеческими ресурсами и персоналом	Кейс
--------	--	---	------

4. Структура и содержание дисциплины

Тематический план дисциплины

№	Название темы	Содержание	Литература	Индикаторы
1.	Сущность и роль управленческих решений в процессе управления.	Понятие управления, функции управления. Понятие проблемы и проблемной ситуации. Понятие, сущность и свойства управленческого решения. Роль управленческого решения в процессе управления. Основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач.	9.2.1, 9.2.2, 9.2.3, 9.2.4, 9.2.5, 9.1.1, 9.1.2, 9.1.3, 9.1.4	УК-10.1 УК-10.2 УК-10.3 ОПК-3.1 ОПК-3.2 ОПК-3.3
2.	Типология управленческих решений	Классификация управленческих решений. Типология процессов принятия решений.	9.2.1, 9.2.2, 9.2.3, 9.2.4, 9.2.5, 9.1.1, 9.1.2, 9.1.3, 9.1.4	ОПК-3.1 ОПК-3.2 ОПК-3.3
3.	Основные этапы процесса принятия и реализации управленческих решений	Понятие, этапы процесса принятия и реализации управленческих решений. Формирование целей (целевая ориентация) и ограничений. Ограничения и критерии принятия решений. Качество управленческих решений: понятие, условия и факторы, определяющие качество управленческих решений. Стратегическое планирование и управление как основа управленческих решений.	9.2.1, 9.2.2, 9.2.3, 9.2.4, 9.2.5, 9.1.1, 9.1.2, 9.1.3, 9.1.4	ОПК-3.1 ОПК-3.2 ОПК-3.3 ПК-4.1 ПК-4.2 ПК-4.3

4.	Условия и факторы качества управленческих решений	<p>Понятие качества управленческих решений.</p> <p>Факторы, определяющие качество управленческих решений.</p> <p>Цели и критерии оценки качества управленческих решений.</p> <p>Условия обеспечения качества управленческих решений.</p> <p>Психология личности в системе разработки управленческих решений.</p>	<p>9.2.1,</p> <p>9.2.2,</p> <p>9.2.3,</p> <p>9.2.4,</p> <p>9.2.5,</p> <p>9.1.1,</p> <p>9.1.2,</p> <p>9.1.3,</p> <p>9.1.4</p>	<p>УК-10.1</p> <p>УК-10.2</p> <p>УК-10.3</p> <p>ОПК-3.1</p> <p>ОПК-3.2</p> <p>ОПК-3.3</p> <p>ПК-4.1</p> <p>ПК-4.2</p> <p>ПК-4.3</p>
5.	Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения	<p>Организационные основы разработки управленческих решений. Формализация процесса разработки управленческого решения.</p> <p>Условия и ограничения, определяющие организацию процесса разработки управленческого решения.</p> <p>Системный аспект процесса разработки управленческих решений. Парадигмы разработки управленческих решений.</p> <p>Методологический аспект процесса разработки управленческих решений.</p> <p>Этапы процесса принятия управленческих решений и роль менеджеров в них.</p>	<p>9.2.1,</p> <p>9.2.2,</p> <p>9.2.3,</p> <p>9.2.4,</p> <p>9.2.5,</p> <p>9.1.1,</p> <p>9.1.2,</p> <p>9.1.3,</p> <p>9.1.4</p>	<p>УК-10.1</p> <p>УК-10.2</p> <p>УК-10.3</p> <p>ОПК-3.1</p> <p>ОПК-3.2</p> <p>ОПК-3.3</p>
6.	Моделирование процессов принятия решений	<p>Процесс принятия решений. Модели теории принятия решений.</p> <p>Модели и критерии принятия управленческих решений.</p> <p>Моделирование процессов принятия управленческих решений.</p>	<p>9.2.1,</p> <p>9.2.2,</p> <p>9.2.3,</p> <p>9.2.4,</p> <p>9.2.5,</p> <p>9.1.1,</p> <p>9.1.2,</p> <p>9.1.3,</p> <p>9.1.4</p>	<p>УК-10.1</p> <p>УК-10.2</p> <p>УК-10.3</p> <p>ОПК-3.1</p> <p>ОПК-3.2</p> <p>ОПК-3.3</p> <p>ПК-4.1</p> <p>ПК-4.2</p> <p>ПК-4.3</p>
7.	Критерии и методы принятия решений в условиях определенности и неопределенности	<p>Классификация методов принятия решений (качественные и количественные методы).</p> <p>Сущность, природа неопределенности и риска, классификация и учет рисков при принятии управленческих решений.</p> <p>Количественные методы принятия решений.</p> <p>Анализ альтернатив при принятии управленческих решений с учетом влияния на них внутренней и внешней среды.</p>	<p>9.2.1,</p> <p>9.2.2,</p> <p>9.2.3,</p> <p>9.2.4,</p> <p>9.2.5,</p> <p>9.1.1,</p> <p>9.1.2,</p> <p>9.1.3,</p> <p>9.1.4</p>	<p>ОПК-3.1</p> <p>ОПК-3.2</p> <p>ОПК-3.3</p> <p>ПК-4.1</p> <p>ПК-4.2</p> <p>ПК-4.3</p>
8.	Эффективность управленческих решений	<p>Эффективность управленческих решений.</p> <p>Методы повышения эффективности управленческих решений.</p> <p>Критерии эффективности управленческих решений.</p> <p>Управленческие решения и ответственность.</p>	<p>9.2.1,</p> <p>9.2.2,</p> <p>9.2.3,</p> <p>9.2.4,</p> <p>9.2.5,</p> <p>9.1.1,</p> <p>9.1.2,</p> <p>9.1.3,</p> <p>9.1.4</p>	<p>УК-10.1</p> <p>УК-10.2</p> <p>УК-10.3</p> <p>ОПК-3.1</p> <p>ОПК-3.2</p> <p>ОПК-3.3</p>

9.	Контроль реализации управленческих решений	Основы контроля реализации управленческих решений. Разработка и контроль реализации управленческих решений. Инструменты и характеристики эффективного контроля реализации управленческих решений. Использование информационно-управляющих систем в планировании и контроле.	9.2.1, 9.2.2, 9.2.3, 9.2.4, 9.2.5, 9.1.1, 9.1.2, 9.1.3, 9.1.4	УК-10.1 УК-10.2 УК-10.3 ОПК-3.1 ОПК-3.2 ОПК-3.3
10.	Управленческие решения и ответственность	Ответственность и обязанности руководителя при принятии управленческих решений. Сущность и виды ответственности руководителя при принятии управленческих решений. Регламентное управление и разделение ответственности. Нравственная ответственность руководителя.	9.2.1, 9.2.2, 9.2.3, 9.2.4, 9.2.5, 9.1.1, 9.1.2, 9.1.3, 9.1.4	УК-10.1 УК-10.2 УК-10.3 ПК-4.1 ПК-4.2 ПК-4.3

Распределение бюджета времени по видам занятий с учетом формы обучения

Форма обучения: очная, 4 семестр

№	Контактная работа	Аудиторные учебные занятия			Самостоятельная работа
		занятия лекционного типа	лабораторные работы	практические занятия	
1.	4	1	0	3	8
2.	5	1	0	4	7
3.	5	2	0	3	7
4.	5	2	0	3	7
5.	5	2	0	3	7
6.	5	2	0	3	7
8.	5	2	0	3	7
9.	5	1	0	4	7
10.	5	1	0	4	7
	Промежуточная аттестация				
	4	0	0	0	32
	Консультации				
	0	0	0	0	0
Итого	48	14	0	30	96

Форма обучения: очно-заочная, 4 семестр

№	Контактная работа	Аудиторные учебные занятия			Самостоятельная работа
		занятия лекционного типа	лабораторные работы	практические занятия	
1.	4	2	0	2	7
2.	4	2	0	2	6
3.	4	2	0	2	7
4.	4	2	0	2	6
5.	5	2	0	3	6

6.	5	2	0	3	6
7.	4	1	0	3	7
8.	4	1	0	3	7
9.	4	1	0	3	7
10.	4	1	0	3	7
	Промежуточная аттестация				
	4	0	0	0	32
	Консультации				
	0	0	0	0	0
Итого	46	16	0	26	98

Форма обучения: заочная, 4 семестр

№	Контактная работа	Аудиторные учебные занятия			Самостоятельная работа
		занятия лекционного типа	лабораторные работы	практические занятия	
1.	1	1	0	0	10
2.	1	1	0	0	10
3.	2	1	0	1	9
4.	2	1	0	1	9
5.	2	1	0	1	9
6.	2	1	0	1	9
7.	2	1	0	1	9
8.	2	1	0	1	9
9.	1	0	0	1	9
10.	1	0	0	1	9
	Промежуточная аттестация				
	4	0	0	0	32
	Консультации				
	0	0	0	0	0
Итого	20	8	0	8	124

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

В процессе освоения дисциплины студенту необходимо посетить все виды занятий, предусмотренные рабочей программой дисциплины и выполнить контрольные задания, предлагаемые преподавателем для успешного освоения дисциплины. Также следует изучить рабочую программу дисциплины, в которой определены цели и задачи дисциплины, компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины и планируемые результаты обучения. Рассмотреть содержание тем дисциплины; взаимосвязь тем лекций и практических занятий; бюджет времени по видам занятий; оценочные средства для текущей и промежуточной аттестации; критерии итоговой оценки результатов освоения дисциплины. Ознакомиться с методическими материалами, программно-информационным и материально техническим обеспечением дисциплины.

Работа на лекции

Лекционные занятия включают изложение, обсуждение и разъяснение основных направлений и вопросов изучаемой дисциплины, знание которых необходимо в ходе реализации всех остальных видов занятий и в самостоятельной работе студентов. На лекциях студенты получают самые необходимые знания по изучаемой проблеме. Непременным условием для глубокого и прочного усвоения учебного материала является умение студентов сосредоточенно слушать лекции, активно,

творчески воспринимать излагаемые сведения. Внимательное слушание лекций предполагает интенсивную умственную деятельность студента. Краткие записи лекций, конспектирование их помогает усвоить материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Принципиальные места, определения, формулы следует сопровождать замечаниями. Работая над конспектом лекций, всегда следует использовать не только основную литературу, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор.

Практические занятия

Подготовку к практическому занятию следует начинать с ознакомления с лекционным материалом, с изучения плана практических занятий. Определившись с проблемой, следует обратиться к рекомендуемой литературе. Владение понятийным аппаратом изучаемого курса является необходимым, поэтому готовясь к практическим занятиям, студенту следует активно пользоваться справочной литературой: энциклопедиями, словарями и др. В ходе проведения практических занятий, материал, излагаемый на лекциях, закрепляется, расширяется и дополняется при подготовке сообщений, рефератов, выполнении тестовых работ. Степень освоения каждой темы определяется преподавателем в ходе обсуждения ответов студентов.

Самостоятельная работа

Студент в процессе обучения должен не только освоить учебную программу, но и приобрести навыки самостоятельной работы. Самостоятельная работа студентов играет важную роль в воспитании сознательного отношения самих студентов к овладению теоретическими и практическими знаниями, привитии им привычки к направленному интеллектуальному труду. Самостоятельная работа проводится с целью углубления знаний по дисциплине. Материал, законспектированный на лекциях, необходимо регулярно дополнять сведениями из литературных источников, представленных в рабочей программе. Изучение литературы следует начинать с освоения соответствующих разделов дисциплины в учебниках, затем ознакомиться с монографиями или статьями по той тематике, которую изучает студент, и после этого – с брошюрами и статьями, содержащими материал, дающий углубленное представление о тех или иных аспектах рассматриваемой проблемы. Для расширения знаний по дисциплине студенту необходимо использовать Интернет-ресурсы и специализированные базы данных: проводить поиск в различных системах и использовать материалы сайтов, рекомендованных преподавателем на лекционных занятиях.

Подготовка к сессии

Основными ориентирами при подготовке к промежуточной аттестации по дисциплине являются конспект лекций и перечень рекомендуемой литературы. При подготовке к сессии студенту следует так организовать учебную работу, чтобы перед первым днем начала сессии были сданы и защищены все практические работы. Основное в подготовке к сессии – это повторение всего материала курса, по которому необходимо пройти аттестацию. При подготовке к сессии следует весь объем работы распределять равномерно по дням, отведенным для подготовки, контролировать каждый день выполнения работы.

6. Фонды оценочных средств для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации и самоконтроля по итогам освоения дисциплины

Технология оценивания компетенций фондами оценочных средств:

- формирование критериев оценивания компетенций;
- ознакомление обучающихся в ЭИОС с критериями оценивания конкретных типов оценочных средств;
- оценивание компетенций студентов с помощью оценочных средств;
- публикация результатов освоения ОПОП в личном кабинете в ЭИОС обучающегося;

Тест для формирования «ОПК-3.1»

Вопрос №1 .

Последствиями использования модели «мусорного ящика» является _____.

Тип ответа: Многие из многих

Варианты ответов:

1. Решения могут быть предложены даже тогда, когда проблема не выявлена и даже не существует
2. Выбор может быть сделан без решения проблем
3. Проблемы могут оставаться нерешенными в организации, но некоторые проблемы решаются
4. Ничего из вышеперечисленного
5. Нахождение только двух или трех верных вариантов решений.

Вопрос №2 .

Уникальной особенностью модели _____ является то, что процесс принятия решения не выглядит как последовательность шагов, которые начинаются с проблемы, а заканчиваются решением.

Варианты ответов:

1. Модель «мусорной корзины»
2. Дескриптивные (описательные) модели
3. Модель организации М. Круазье
4. Модель принятия решений В. Врума

Вопрос №3 .

В состав этапов метода сценариев НЕ входит _____.

Варианты ответов:

1. руководитель составляет подробное описание задания: цели, существующую ситуацию и проблему
2. руководитель и его подчиненные (а также, возможно, и приглашенные эксперты) разрабатывают возможные сценарии – варианты решения проблемы и развития событий
3. тексты сценариев рассылаются всем работникам, которые на разных стадиях должны принять участие в разработке и реализации решения
4. созывается совещание по обсуждению сценариев; в ходе обсуждения часть сценариев отвергается, а часть корректируется
5. составляется окончательный сценарий действий
6. оценка лидерских качеств ЛПП

Вопрос №4 .

Метод парного сравнения _____.

Варианты ответов:

1. заключается в присваивании объектам числовых значений в шкале интервалов
2. подразумевает, что эксперты затрудняются в построении ранжировки
3. представляет собой процедуру установления предпочтения объектов при сравнении всех возможных пар
4. представляет собой процедуру установления предпочтения объектов при сравнении троек, четверок, ..., n-ок объектов

Вопрос №5 .

Оценивание систем в условиях определенности производится с использованием следующих методов:

Тип ответа: Многие из многих

Варианты ответов:

1. метод выделения главного критерия
2. метод лексикографической оптимизации
3. человеко-машинные процедуры векторной оптимизации
4. Метод ситуационного управления

Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	от 0% до 30% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Удовлетворительно	от 31% до 50% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Хорошо	от 51% до 80% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Отлично	от 81% до 100% правильных ответов из общего числа тестовых заданий

Выполнение реферата для формирования «ОПК-3.2»

- 1.Классификация методов принятия решений (качественные и количественные методы).
- 2.Сущность, природа неопределенности и риска.
- 3.Классификация и учет рисков при принятии управленческих решений.
- 4.Качественные методы принятия решений.
- 5.Количественные методы принятия решений.
- 6.Анализ альтернатив при принятии управленческих решений с учетом влияния на них внутренней и внешней среды.
- 7.Основные свойства внешней среды, влияющие на принятие управленческих решений.
- 8.Укажите, за счет чего достигается повышение качества при принятии управленческих решений.
- 9.Опишите суть количественных методов принятия решений.
- 10.Особенности экспертных методов для улучшения качества принятия управленческих решений.

Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Обучающийся не раскрыл материал по теме задания или материал раскрыт поверхностно, излагаемый материал не систематизирован, выводы недостаточно аргументированы, обучающийся не высказывал своего мнения, не проявил способность к анализу, имеются смысловые и речевые ошибки в реферате
Удовлетворительно	Обучающийся демонстрирует логичность и доказательность изложения материала по теме задания, но допускает отдельные неточности при использовании ключевых понятий. Обучающийся не продемонстрировал способность к научному анализу, не высказывал в работе своего мнения, допустил ошибки в логическом обосновании своего ответа
Хорошо	Реферат написан грамотным научным языком, имеет чёткую структуру и логику изложения, точка зрения обучающегося обоснована, в работе присутствуют ссылки на научные источники, мнения известных учёных в данной области
Отлично	Реферат написан грамотным научным языком, имеет чёткую структуру и логику изложения, точка зрения обучающегося обоснована, при разработке реферата использовано не менее 5-8 научных источников. В работе выдвигаются новые идеи и трактовки, демонстрируется способность обучающегося анализировать материал, выражается его мнение по проблеме

Выполнение реферата для формирования «ОПК-3.2»

1. Алгоритмические и активизирующие методы при анализе альтернатив управленческих решений.
2. Аналитический, статистический, матричный методы и метод оптимизации.
3. Метод мозгового штурма, теоретико-игровой метод, метод наставничества, метод работы с внешними консультантами.
4. Экспертные методы при анализе альтернатив управленческих решений.
5. Эвристические методы при анализе альтернатив управленческих решений.

6. Методы принятия управленческих решений: индивидуальный, групповой, метод Дельфи, эволюционного моделирования, атаки разносом, морфологического анализа.
7. Метод сценариев.
8. Метод дерева решений.

Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Обучающийся не раскрыл материал по теме задания или материал раскрыт поверхностно, излагаемый материал не систематизирован, выводы недостаточно аргументированы, обучающийся не высказывал своего мнения, не проявил способность к анализу, имеются смысловые и речевые ошибки в реферате
Удовлетворительно	Обучающийся демонстрирует логичность и доказательность изложения материала по теме задания, но допускает отдельные неточности при использовании ключевых понятий. Обучающийся не продемонстрировал способность к научному анализу, не высказывал в работе своего мнения, допустил ошибки в логическом обосновании своего ответа
Хорошо	Реферат написан грамотным научным языком, имеет чёткую структуру и логику изложения, точка зрения обучающегося обоснована, в работе присутствуют ссылки на научные источники, мнения известных учёных в данной области
Отлично	Реферат написан грамотным научным языком, имеет чёткую структуру и логику изложения, точка зрения обучающегося обоснована, при разработке реферата использовано не менее 5-8 научных источников. В работе выдвигаются новые идеи и трактовки, демонстрируется способность обучающегося анализировать материал, выражается его мнение по проблеме

Расчетное задание для формирования «ОПК-3.3»

Выбор альтернативы управленческого решения

Цель задания – при его выполнении научиться проводить оценку и выбор управленческого решения (организационной системы) из существующих альтернатив.

Задачи раздела:

1. решить задачу, применив такие методы, используемые для оценивания систем в условиях неопределенности, как:

критерий осторожного наблюдателя;
критерий максимакса;
критерий оптимизма-пессимизма;
критерий минимального риска (Сэвиджа);
критерий Лапласа.

1. на основе полученных оценок систем выбрать наиболее эффективную в зависимости от субъективных качеств исследователя (студента).

Приложение 1

Таблица 1

Значение коэффициента оптимизма согласно выданному варианту

№ варианта	Значение коэффициента оптимизма (?)
1	0,10
2	0,20

3	0,30
4	0,40

Исходные данные для решения задачи

Таблица 2

Вариант №1

Система a_i	Эффективность системы - (k_j)				
	k_1	k_2	k_3	k_4	k_5
a_1	0,0	0,3	0,2	0,4	0,1
a_2	0,3	0,5	0,2	0,0	0,5
a_3	0,4	0,0	0,4	0,3	0,5

Таблица 2

Вариант №2

Система a_i	Эффективность системы - (k_j)				
	k_1	k_2	k_3	k_4	k_5
a_1	0,4	0,3	0,2	0,2	0,5
a_2	0,0	0,4	0,5	0,5	0,2
a_3	0,3	0,5	0,3	0,4	0,1

Таблица 3

Вариант №3

Система a_i	Эффективность системы - (k_j)				
	k_1	k_2	k_3	k_4	k_5
a_1	0,1	0,2	0,2	0,4	0,5
a_2	0,3	0,1	0,0	0,2	0,2
a_3	0,5	0,1	0,2	0,4	0,3

Таблица 4

Вариант №4

Система a_i	Эффективность системы - (k_j)				
	k_1	k_2	k_3	k_4	k_5
a_1	0,2	0,3	0,1	0,3	0,5
a_2	0,3	0,1	0,5	0,4	0,4
a_3	0,1	0,3	0,3	0,5	0,4

Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Задание выполнено не полностью и объем выполненной части работы не позволяет сделать правильных выводов

Удовлетворительно	Задание выполнено не полностью, но не менее 50% объема, что позволяет получить правильные результаты и выводы; в ходе проведения работы были допущены ошибки
Хорошо	Задание выполнено в полном объеме с соблюдением необходимой последовательности действий, но допущена одна ошибка или не более двух недочетов и обучающийся может их исправить самостоятельно или с небольшой помощью преподавателя
Отлично	Задание выполнено в полном объеме с соблюдением необходимой последовательности действий, но допущена одна ошибка или не более двух недочетов и обучающийся может их исправить самостоятельно или с небольшой помощью преподавателя

Тест для формирования «ПК-4.1»

Вопрос №1 .

Характерная особенность метода Дельфи – _____.

Варианты ответов:

1. уменьшающийся от тура к туру разброс оценок, их возрастающая согласованность.
2. отсутствие уменьшающегося от тура к туру разброса оценок, их возрастающей согласованности
3. сложности привлечения экспертов
4. отсутствие экспертных оценок
5. неограниченные возможности ЛПР

Вопрос №2 .

Что служит базой для принятия управленческого решения лицом, принимающим решение?

Варианты ответов:

1. Факторы внешней среды
2. Результаты экспертной оценки альтернативных вариантов решений
3. Дополнительная информация об объекте принятия решения
4. Опыт работы в области принятия решения

Вопрос №3 .

Упорядочите этапы системного анализа инновационных проблем.

Тип ответа: Упорядочивание

Варианты ответов:

1. изучение проблемы;
2. выработка идей;
3. отсев применяемых идей;
4. планирование нововведения;
5. конкретизация целей и условий решения проблемы;
6. выявление путей достижения целей (подпроблем), их систематизация и оценка значимости в общем решении проблемы;
7. выявление вариантов решения подпроблем, их выбор, выбор проекта решения проблемы в целом;
8. принятие решений, их реализация

Вопрос №4 .

_____ – это целенаправленный комплекс взаимосвязанных элементов любой природы и отношений между ними.

Варианты ответов:

1. Система
2. Опция
3. Задача
4. Область

5. Постоянная группа

Вопрос №5 .

Согласно исследованиям Такмана группы в своем развитии проходят определенные стадии, сколько этих стадий?

Варианты ответов:

1. 2
2. 4
3. 15
4. 6

Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	от 0% до 30% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Удовлетворительно	от 31% до 50% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Хорошо	от 51% до 80% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Отлично	от 81% до 100% правильных ответов из общего числа тестовых заданий

Выполнение реферата для формирования «ПК-4.2»

Тематика рефератов:

1. Оперативные управленческие задачи, стоящие перед государственными органами управления.
2. Стратегическое планирование как основа управленческих решений.
3. Применение основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач.
4. Целевые группы управления и их особенности.
5. Группа как составной элемент организационной структуры.
6. Состав и источники информации для принятия решений в условиях риска.
7. Основы осуществления диагностики организационной культуры для принятия управленческих решений.
8. Основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических управленческих задач.
9. Основы проведения аудита человеческих ресурсов для принятия управленческих решений.
10. Регуляторы поведения в группах.
11. Состав и источники информации для принятия решений в условиях риска.
12. Контроль как предупреждение возникновения кризисных ситуаций.
13. Управленческие решения и ответственность.
14. Проблемная ситуация в управленческой деятельности.
15. Алгоритмы принятия управленческого решения.
16. Правовая сущность управленческих решений.
17. Роль управленческих решений в деятельности организации.
18. Управление как система знаний.
19. Функции управления как вид управленческой деятельности.
20. Проблема в управленческих решениях.
21. Управленческое решение как этап процесса управления.
22. Управленческие решения: понятие и виды.
23. Роль решений в процессе управления.

24. Базовые ограничения и критерии принятия решений.

25. Качество управленческих решений: понятие, условия, определяющие качество управленческих решений.

Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Обучающийся не раскрыл материал по теме задания или материал раскрыт поверхностно, излагаемый материал не систематизирован, выводы недостаточно аргументированы, обучающийся не высказывал своего мнения, не проявил способность к анализу, имеются смысловые и речевые ошибки в реферате
Удовлетворительно	Обучающийся демонстрирует логичность и доказательность изложения материала по теме задания, но допускает отдельные неточности при использовании ключевых понятий. Обучающийся не продемонстрировал способность к научному анализу, не высказывал в работе своего мнения, допустил ошибки в логическом обосновании своего ответа
Хорошо	Реферат написан грамотным научным языком, имеет чёткую структуру и логику изложения, точка зрения обучающегося обоснована, в работе присутствуют ссылки на научные источники, мнения известных учёных в данной области
Отлично	Реферат написан грамотным научным языком, имеет чёткую структуру и логику изложения, точка зрения обучающегося обоснована, при разработке реферата использовано не менее 5-8 научных источников. В работе выдвигаются новые идеи и трактовки, демонстрируется способность обучающегося анализировать материал, выражается его мнение по проблеме

Кейс для формирования «ПК-4.3»

КЕЙС 1

«Принятие управленческих решений на основе метода пошагового разбора ситуаций»

Всякая групповая структура представляет собой своеобразную иерархию статусов, на вершине которой находится руководитель. Руководитель – это член группы, за которым все остальные члены группы признают право брать на себя наиболее ответственные решения, затрагивающие их интересы и определяющие направление и характер деятельности всей группы.

Шаг 1. Вашему вниманию предлагаются 20 личностных качеств, которыми, на наш взгляд, должен обладать руководитель.

Прочитайте. Проранжируйте. Выберите 10 наиболее значимых качеств для вас как для будущих руководителей и запишите их на листочки.

- 1) профессиональная компетентность;
- 2) наличие организаторских способностей;
- 3) дисциплинированность;
- 4) уверенность в себе;
- 5) умение и желание руководить;
- 6) эмпатия;
- 7) принципиальность;
- 8) последовательность в действиях и поступках;
- 9) коммуникабельность;
- 10) умение идти на разумный компромисс;

- 11) умение слушать;
- 12) соответствующий имидж;
- 13) эмоциональная стабильность и стрессоустойчивость;
- 14) справедливость;
- 15) пунктуальность;
- 16) умение разумно рисковать;
- 17) авторитетность;
- 18) предвидение результата;
- 19) креативность;
- 20) активная жизненная позиция.

Шаг 2. Разложите листочки на столе. Внимательно прочитайте записанные качества.

Представим себе ситуацию, в результате которой мы вынуждены пожертвовать тремя качествами. Мы их «отдаём», и у нас их больше никогда не будет.

Просмотрите, пожалуйста, ещё раз свои качества и решите, без каких личностных качеств вы сможете быть руководителем. Три листочка с выбранными качествами разорвите – этих качеств вы себя «лишили». Помните, что хотя это и игра, но проблема выбора в данной ситуации достаточно сложна.

Шаг 3. У вас осталось семь качеств личности, которые необходимы вам как руководителю.

По условиям игры семь качеств – это много, и мы «забираем» у вас еще три.

Просмотрите свои качества и «подарите» нам еще три. Листочки с качествами разорвите – вы лишили себя этих качеств.

В данном случае целесообразен промежуточный этап рефлексии.

1. Легко ли вам было расстаться именно с этими качествами? Насколько?
2. Как вы считаете, достаточно ли вам оставшихся качеств?

Шаг 4. Итак, у вас осталось четыре листочка с записанными личностными качествами, которые характеризуют вас как руководителя.

Из оставшихся вам необходимо оставить одно качество личности, которое является определяющим в вашем представлении о руководителе. Остальные листочки отложите в сторону.

Промежуточный этап рефлексии.

– Проблема выбора в данной ситуации крайне сложна. Но необходимо оставить одно, самое главное, на ваш взгляд, качество.

Шаг 5. У каждого из вас осталось одно качество. Необходимо аргументированно доказать, что именно это качество является определяющим в личности руководителя (защита «своих» качеств).

1. Достаточно ли одного качества для характеристики личности руководителя?
2. Насколько обоснованы качества руководителя у других членов группы?
3. Можно ли составить из данных качеств личности «сборный» портрет руководителя? Если нет, то почему?

Шаг 6. Вы заметили, сколько различных качеств руководителя выделила группа. У каждого члена группы имелось своё качество, но мы пришли к тому, что данное качество не в полной мере отражает

личность руководителя в вашем понимании.

На столе у вас осталось три неразорванных листа с качествами. Из этих качеств выберите себе два качества, которые у вас останутся навсегда. Последний листок разорвите.

Шаг 7. Рефлексия.

Итак, у вас, как у руководителя, остались следующие три качества (у каждого свои).

Эти качества вы осознанно признаёте необходимыми в личности руководителя. Необходимость именно этих качеств каждый из вас для себя обосновал, «отрабатывая лишние». Естественно, у каждого эти качества будут различными.

И это правильно: как неповторимы люди, так непохожи и руководители.

Контрольные вопросы

1. Правила ведения бесед
2. Какова технология организации и проведения делового совещания?
3. Каковы правила проведения совещаний?
4. Каковы ошибки, допускаемые при проведении совещаний?
5. Какими качествами должен обладать руководитель, чтобы эффективно управлять коллективом?

Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Кейс-задание не выполнено, или выполнено менее чем на треть. Отсутствует детализация при анализе кейса, изложение устное или письменное не структурировано. Если решение и обозначено в выступлении или письменном ответе, то оно не является решением проблемы, которая заложена в кейсе
Удовлетворительно	Кейс-задание выполнено более чем на 2/3, но решение раскрывается расплывчато, обучающийся не может четко аргументировать сделанный выбор, показывает явный недостаток теоретических знаний. Выводы слабые, свидетельствуют о недостаточном анализе фактов, в основе решения может иметь место интерпретация фактов или предположения. Собственная точка зрения на причины возникновения проблемы не обоснована или отсутствует. При устной презентации на вопросы отвечает с трудом или не отвечает совсем. В случае письменного ответа по кейсу не сделан его детальный анализ, количество представленных возможных вариантов решения – 1-2, отсутствует четкая аргументация окончательного выбора решения
Хорошо	Кейс-задание выполнено полностью, но обучающийся не приводит полную четкую аргументацию выбранного решения. Имеет место излишнее теоретизирование, или наоборот, теоретическое обоснование ограничено, имеется собственная точка зрения на проблемы, но не все причины ее возникновения установлены. При устной презентации на дополнительные вопросы выступающий отвечает с некоторым затруднением. При письменном ответе по выполнению кейс-задания сделан не полный анализ кейса, без учета ряда фактов, выявлены не все возможные проблемы, для решения могла быть выбрана второстепенная, а не главная проблема, количество представленных возможных вариантов решения – 2-3, затруднена четкая аргументация окончательного выбора одного из альтернативных решений

Отлично	<p>Кейс-задание выполнено полностью, обучающийся приводит полную четкую аргументацию выбранного решения на основе качественно сделанного анализа. Демонстрируются хорошие теоретические знания, имеется собственная обоснованная точка зрения на проблему и причины ее возникновения. В случае ряда выявленных проблем четко определяет их иерархию. При устной презентации уверенно и быстро отвечает на заданные вопросы, выступление сопровождается приемами визуализации. В случае письменного ответа по выполнению кейс-задания сделан структурированный и детализированный анализ кейса, представлены возможные варианты решения (3-5), четко и аргументировано обоснован окончательный выбор одного из альтернативных решений</p>
---------	--

Кейс для формирования «ПК-4.3»

КЕЙС 2

Базовые управленческие навыки

Группы управленческих навыков

Чтобы перейти к данному заданию изучите материал ниже представленный.

Исследователи выделяют множество навыков и качеств, необходимых руководителю, чтобы успешно выполнять свою деятельность. Однако все их можно разделить на три вида.

Группы управленческих навыков:

- концептуальные;
- социальные;
- технические.

Концептуальные навыки - это когнитивные (связанные с познанием) навыки руководителя, способность воспринимать организацию как единое целое, понимать особенности и взаимосвязи ее подразделений; это умение системно мыслить, обрабатывать поступающую информацию, планировать и организовывать деятельность с учетом перспектив развития организации, внутренней и внешней среды и т. д.

Социальные (коммуникативные) навыки - это навыки работы с людьми, способность добиваться организационных целей при помощи людей. Чаще всего именно эти навыки менеджера считаются решающими для обеспечения конкурентоспособности компании. Это умение вступать в контакт, организовывать групповую работу, слышать другого, аргументировать свою позицию, вести переговоры, разрешать конфликтные ситуации.

Технические (профессиональные) навыки - это специальные навыки, необходимые для выполнения рабочих заданий: владение методами, технологиями, способами решения задач, умение использовать оборудование, технические средства (для расчета бюджета, проведения исследований, производства продукции, оказания услуг и пр.).

Важность тех или иных навыков зависит от той ступени управленческой иерархии, которую занимает менеджер. Руководители высшего звена должны обладать, прежде всего, концептуальными навыками, линейные менеджеры – техническими. Коммуникативными навыками в равной мере должны обладать менеджеры любого уровня.

Важно!

Американский ученый Д. Гоулман впервые предложил концепцию эмоциональных способностей, или эмоционального интеллекта.

Эмоциональный интеллект (выражаемый через EQ – коэффициент эмоционального развития) – группа

навыков, среди которых способности к самоосознанию, саморегуляции, саморазвитию и самоконтролю, умение мотивировать других людей, сопереживать чужим эмоциональным и поведенческим проявлениям (эмпатия) и навыки общения.

В отличие от когнитивного интеллекта, или коэффициента интеллекта (IQ), который в течение жизни человека не претерпевает особых изменений, эмоциональный интеллект может развиваться и совершенствоваться.

Многочисленные исследования, проведенные учеными по теории Гоулмана, показали, что уровень эмоционального интеллекта (EQ) оказывает огромное влияние на успешность управленческой деятельности, уровень этого влияния многие считают гораздо большим, чем влияние когнитивных способностей (IQ).

Оценка и развитие управленческих навыков

Личность руководителя сама по себе становится инструментом деятельности, потому что крайне важным оказывается самоанализ, оценка собственных сильных и слабых сторон.

Для этих целей можно использовать такой метод, как SWOT-анализ. Этот метод способен выявить возможности, которые до сих пор остаются незамеченными. Понимая свои слабости, руководитель может управлять ситуацией и устранять угрозы, которые могли бы повредить его эффективности и результативности. Кроме того, SWOT-анализ позволяет сосредоточиться на сильных сторонах менеджера, свести к минимуму слабые и определить направления развития навыков и умений. Результаты анализа могут указать на то, что нужно сделать, и какие задачи ставить на перспективу.

Определение стиля обучения

Кроме проведения SWOT-анализа и определения того, что развивать, необходимо решить, каким образом следует развивать свои навыки и умения. Определить оптимальный путь развития можно, выяснив, какой стиль обучения вы предпочитаете исходя из классификации Хони и Мамфорда.

Различают четыре вида стиля обучения: Деятель, Наблюдатель, Прагматик и Теоретик.

Классификация Хони и Мамфорда является удобным инструментом для выяснения способа, которым вы предпочитаете преобразовывать полученную информацию в действия.

Они не описывают все элементы стиля обучения, но позволяют получить реалистичную и наглядную картину ваших индивидуальных склонностей.

Стиль обучения	Девиз	Описание
Деятель	«Все в жизни нужно попробовать».	Вы без долгих размышлений засучиваете рукава и принимаетесь за дело. Вы наслаждаетесь непосредственностью впечатлений и рады всему новому. Вы предпочитаете сначала делать, а потом думать. Вам нравится быть активным и, столкнувшись с проблемой, вы немедленно бросаете все силы на ее решение. Возможно, вы общительны от природы.
Наблюдатель	«Сначала я должен это обдумать».	Вы обычно сразу не принимаете участия в деле, а на собраниях, вероятно, сидите на задних рядах. Прежде чем принять какое-либо решение, вы любите собирать разного рода информацию. Вы предпочитаете сначала увидеть то, как развивается ситуация, и только потом высказать свое мнение. Вероятно, вам от природы свойственна осторожность.
Теоретик	«Посмотрим, как это согласуется с...»	Вы склонны выстраивать логическую последовательность событий, для того чтобы подогнать их под определенную модель. Вы любите шаблоны, системы и правила. Вы обожаете быть независимым и аналитичным.
Прагматик	«Должен существовать способ лучше».	Вы стремитесь проверить идеи на практике. Вы всегда экспериментируете и хотите заниматься делом, а не просто разговаривать. Прочитав что-либо интересное, вы сразу же загораетесь желанием это осуществить.

РЕШЕНИЕ

Камерон предложил следующие действия для расширения способов преобразования информации в действия и мышления.

Чтобы стать более деятельным:

1. Выполняйте что-либо абсолютно несвойственное вам, по крайней мере, раз в неделю (например, разговаривайте с незнакомыми людьми, носите что-то экстравагантное, посещайте новые места).
2. Разбейте свой день на части, сознательно переключаясь с одного вида деятельности на другой.
3. Будьте более заметным на совещаниях. Вносите по одному предложению в течение 10 минут. Предложите себя на какую-нибудь руководящую или презентационную роль.
4. Попробуйте размышлять вслух. Когда вы пытаетесь решить проблему, высказывайте идеи сразу, не обдумывая их.

Для развития наблюдательности и вдумчивости:

1. На совещаниях практикуйте наблюдение и взаимодействие и анализируйте, что происходит.
2. Ведите дневник, каждый вечер записывая в него свои размышления о событиях дня и о том, чему вы научились.
3. Поставьте себе цель усовершенствовать ваш ближайший письменный документ, сделайте больше черновиков, чем обычно, и постарайтесь довести до совершенства его выполнение.
4. Проведите исследование важной для работы темы, изучая ее как можно глубже.
5. Перед выполнением действия или принятием решений составьте список доводов «за» и «против», представляя все возможные результаты и последствия.

Чтобы стать «теоретиком»:

1. Проводите 30 минут в день за чтением чего-либо трудного и концептуального, пробуя делать анализ содержащихся аргументов и давая им оценку.
2. Найдите трудную ситуацию на работе и анализируйте, как она развивалась и что можно было сделать по-другому.
3. Перед тем как начать действовать, внесите ясность в свои цели и постарайтесь структурировать ситуацию для получения более определенных результатов.
4. Ищите несовместимость, сомнительные аргументы и слабые стороны в аргументах других.
5. Пробуйте задавать тщательно продуманные вопросы и настаивайте на получении ясного и логичного ответа.

Чтобы стать «прагматиком»:

1. Во время дискуссий старайтесь обсудить свои планы действий и намерения других.
2. Используйте как можно больше методов на практике (например, управление временем, проведение презентаций, составление бюджета).
3. Если это возможно, то по предыдущему пункту заручитесь обратной связью с экспертами или коллегами.

ПРАКТИКУМ

Шаг № 1.

Определите свой стиль обучения. Выделите тот, который более всего соответствует вашему поведению.

Шаг № 2.

Действия по развитию способов. Из списка, предложенного выше, выберите 5 действий, которые будут способствовать развитию и расширению вашего стиля обучения.

Шаг № 3

Зная свои слабые стороны и оптимальный стиль обучения, определите шаги, которые вы сделаете в ближайшие 4 недели.

Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Кейс-задание не выполнено, или выполнено менее чем на треть. Отсутствует детализация при анализе кейса, изложение устное или письменное не структурировано. Если решение и обозначено в выступлении или письменном ответе, то оно не является решением проблемы, которая заложена в кейсе
Удовлетворительно	Кейс-задание выполнено более чем на 2/3, но решение раскрывается расплывчато, обучающийся не может четко аргументировать сделанный выбор, показывает явный недостаток теоретических знаний. Выводы слабые, свидетельствуют о недостаточном анализе фактов, в основе решения может иметь место интерпретация фактов или предположения. Собственная точка зрения на причины возникновения проблемы не обоснована или отсутствует. При устной презентации на вопросы отвечает с трудом или не отвечает совсем. В случае письменного ответа по кейсу не сделан его детальный анализ, количество представленных возможных вариантов решения – 1-2, отсутствует четкая аргументация окончательного выбора решения
Хорошо	Кейс-задание выполнено полностью, но обучающийся не приводит полную четкую аргументацию выбранного решения. Имеет место излишнее теоретизирование, или наоборот, теоретическое обоснование ограничено, имеется собственная точка зрения на проблемы, но не все причины ее возникновения установлены. При устной презентации на дополнительные вопросы выступающий отвечает с некоторым затруднением. При письменном ответе по выполнению кейс-задания сделан не полный анализ кейса, без учета ряда фактов, выявлены не все возможные проблемы, для решения могла быть выбрана второстепенная, а не главная проблема, количество представленных возможных вариантов решения – 2-3, затруднена четкая аргументация окончательного выбора одного из альтернативных решений
Отлично	Кейс-задание выполнено полностью, обучающийся приводит полную четкую аргументацию выбранного решения на основе качественно сделанного анализа. Демонстрируются хорошие теоретические знания, имеется собственная обоснованная точка зрения на проблему и причины ее возникновения. В случае ряда выявленных проблем четко определяет их иерархию. При устной презентации уверенно и быстро отвечает на заданные вопросы, выступление сопровождается приемами визуализации. В случае письменного ответа по выполнению кейс-задания сделан структурированный и детализированный анализ кейса, представлены возможные варианты решения (3-5), четко и аргументировано обоснован окончательный выбор одного из альтернативных решений

Тест для формирования «УК-10.1»

Вопрос №1 .

Управленческое решение – это _____.

Варианты ответов:

1. Выбор двух из ряда альтернатив в процессе достижения поставленных целей
2. Наиболее рациональный вариант действий из множества возможных при данных условиях функционирования системы управления
3. Наличие альтернатив
4. Отсутствие альтернатив

Вопрос №2 . Критерий эффективности решения - это:

Варианты ответов:

1. характер целей решения;

2. сроки реализации решения;
3. мотивация выполнения решения;
4. механизмы ответственности за решение.

Вопрос №3 . Приоритетный критерий эффективности решения - это:

Варианты ответов:

1. ресурсоемкость;
2. степень достижения цели;
3. сроки разработки;
4. сроки реализации.

Вопрос №4 . Технологии принятия хозяйственных решений – это:

Варианты ответов:

1. Результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов для достижения конкретной цели управления
2. Рациональное сочетание в процессе подготовки, разработки и реализации решений различных моделей, логических суждений, интуиции, основанной на знаниях и опыте ЛПР.

Вопрос №5 .

Что такое управленческое решение?

Варианты ответов:

1. Выбор альтернативы;
2. Управленческая функция;
3. Коммуникация;
4. Должностная обязанность.

Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	от 0% до 30% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Удовлетворительно	от 31% до 50% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Хорошо	от 51% до 80% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Отлично	от 81% до 100% правильных ответов из общего числа тестовых заданий

Выполнение реферата для формирования «УК-10.2»

1. Оперативные управленческие задачи, стоящие перед менеджментом предприятия.
2. Стратегическое планирование как основа управленческих решений.
3. Применение основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач.
4. Целевые группы и их особенности.
5. Группа как составной элемент организационной структуры.
6. Состав и источники информации для принятия решений в условиях риска.
7. Основы осуществления диагностики организационной культуры для принятия управленческих решений.
8. Основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических управленческих задач.
9. Основы проведения аудита человеческих ресурсов для принятия управленческих решений.
10. Регуляторы поведения в группах.
11. Состав и источники информации для принятия решений в условиях риска.
12. Контроль как предупреждение возникновения кризисных ситуаций.
13. Управленческие решения и ответственность.
14. Проблемная ситуация в управленческой деятельности.
15. Алгоритмы принятия управленческого решения.

16. Правовая сущность управленческих решений.
17. Роль управленческих решений в деятельности организации.
18. Управление как система знаний.
19. Функции управления как вид управленческой деятельности.
20. Проблема в управленческих решениях.
21. Управленческое решение как этап процесса управления.
22. Управленческие решения: понятие и виды.
23. Роль решений в процессе управления.
24. Базовые ограничения и критерии принятия решений.
25. Качество управленческих решений: понятие, условия, определяющие качество управленческих решений.

Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Обучающийся не раскрыл материал по теме задания или материал раскрыт поверхностно, излагаемый материал не систематизирован, выводы недостаточно аргументированы, обучающийся не высказывал своего мнения, не проявил способность к анализу, имеются смысловые и речевые ошибки в реферате
Удовлетворительно	Обучающийся демонстрирует логичность и доказательность изложения материала по теме задания, но допускает отдельные неточности при использовании ключевых понятий. Обучающийся не продемонстрировал способность к научному анализу, не высказывал в работе своего мнения, допустил ошибки в логическом обосновании своего ответа
Хорошо	Реферат написан грамотным научным языком, имеет чёткую структуру и логику изложения, точка зрения обучающегося обоснована, в работе присутствуют ссылки на научные источники, мнения известных учёных в данной области
Отлично	Реферат написан грамотным научным языком, имеет чёткую структуру и логику изложения, точка зрения обучающегося обоснована, при разработке реферата использовано не менее 5-8 научных источников. В работе выдвигаются новые идеи и трактовки, демонстрируется способность обучающегося анализировать материал, выражается его мнение по проблеме

Расчетное задание для формирования «УК-10.3»

Цель задания – при его выполнении научиться проводить оценку и выбор управленческого решения (организационной системы) из существующих альтернатив. Задачи раздела:

1. решить задачу №1, применив такие методы, используемые для оценивания систем в условиях неопределенности, как:

критерий осторожного наблюдателя; критерий максимакса;

критерий оптимизма-пессимизма; критерий минимального риска (Сэвиджа); критерий Лапласа.

1. на основе полученных оценок систем выбрать наиболее эффективную в зависимости от субъективных качеств исследователя (студента).

Приложение 1

Таблица 1

Значение коэффициента оптимизма согласно выданному варианту

1	0,10
2	0,20

3	0,30
4	0,40

Исходные данные для решения задачи №1 Таблица 2

Вариант №1

Система a _i	Эффективность системы - (k _j)				
	k1	k2	k3	k4	k5
a1	0,0	0,3	0,2	0,4	0,1
a2	0,3	0,5	0,2	0,0	0,5
a3	0,4	0,0	0,4	0,3	0,5

Таблица 2

Вариант №2

Система a _i	Эффективность системы - (k _j)				
	k1	k2	k3	k4	k5
a1	0,4	0,3	0,2	0,2	0,5
a2	0,0	0,4	0,5	0,5	0,2
a3	0,3	0,5	0,3	0,4	0,1

Таблица 3

Вариант №3

Система a _i	Эффективность системы - (k _j)				
	k1	k2	k3	k4	k5
a1	0,1	0,2	0,2	0,4	0,5
a2	0,3	0,1	0,0	0,2	0,2
a3	0,5	0,1	0,2	0,4	0,3

Таблица 4

Вариант №4

Система a _i	Эффективность системы - (k _j)				
	k1	k2	k3	k4	k5
a1	0,2	0,3	0,1	0,3	0,5
a2	0,3	0,1	0,5	0,4	0,4
a3	0,1	0,3	0,3	0,5	0,4

Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Задание выполнено не полностью и объем выполненной части работы не позволяет сделать правильных выводов

Удовлетворительно	Задание выполнено не полностью, но не менее 50% объема, что позволяет получить правильные результаты и выводы; в ходе проведения работы были допущены ошибки
Хорошо	Задание выполнено в полном объеме с соблюдением необходимой последовательности действий, но допущена одна ошибка или не более двух недочетов и обучающийся может их исправить самостоятельно или с небольшой помощью преподавателя
Отлично	Задание выполнено в полном объеме с соблюдением необходимой последовательности действий, но допущена одна ошибка или не более двух недочетов и обучающийся может их исправить самостоятельно или с небольшой помощью преподавателя

Вопросы для проведения промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины

Тема 1. Сущность и роль управленческих решений в процессе управления.

1. Определение управления, функции управления.
2. Понятие проблемы и проблемной ситуации.
3. Основные элементы описания проблемной ситуации
4. Суть и виды проблемной ситуации.
5. Категория «Управленческое решение как процесс».
6. Теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач.

Тема 2. Типология управленческих решений

7. Понятие, сущность управленческих решений.
8. Свойства управленческого решения.
9. Классификация видов управленческих решений.
10. Требования, которые предъявляют к разработке управленческого решения.
11. Роль управленческого решения в процессе управления.
12. Классификация управленческих решений по технологии разработки решения.
13. Правовая сущность управленческих решений.

Тема 3. Основные этапы процесса принятия и реализации управленческих решений

14. Понятие и структура управленческого решения.
15. Признаки возникновения проблем.
16. Этапы принятия и реализации управленческих решений.
17. Формирование целей и ограничений при принятии управленческих решений.
18. Ограничения и критерии принятия управленческих решений.
19. Качество управленческих решений: понятие, условия и факторы, определяющие качество управленческих решений.
20. Стратегическое планирование и управление, как основа управленческих решений.
21. Понятие миссии и цели при стратегическом планировании.
22. Суть и этапы процесса стратегического планирования.

Тема 4. Условия и факторы качества управленческих решений

23. Определение качества управленческих решений.
24. Факторы, определяющие качество управленческих решений.
25. Критерии оценки качества управленческих решений.
26. Основные условия обеспечения качества управленческих решений.
27. Роль психология личности в системе разработки управленческих решений.

Тема 5. Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения

28. Организационные основы разработки управленческих решений.
29. Суть формализации процесса разработки управленческого решения.
30. Условия и ограничения, определяющие организацию процесса разработки управленческого решения.

31. Понятие системного аспекта процесса разработки управленческих решений.
32. Парадигмы разработки управленческих решений.
33. Суть методологического аспекта процесса разработки управленческих решений.
34. Этапы процесса принятия управленческих решений и роль менеджеров в них.

Тема 6. Моделирование процессов принятия решений

35. Стадии процесса принятия решений.
36. Основные модели теории принятия решений.
37. Последствия использования модели «мусорного ящика».
38. Два подхода к принятию управленческих решений, которые описывает Чарльз Линдблом.
39. Модели и критерии принятия управленческих решений.
40. Моделирование процессов принятия управленческих решений.
41. Этапы, на которых происходит использование моделирования в процессе принятия решения
42. Базисные элементы моделей принятия управленческих решений
43. Основные требования к моделям управленческих решений, используемым в процессе управления.

Тема 7. Критерии и методы принятия решений в условиях определенности и неопределенности

44. Качественные и количественные методы принятия решений.
45. Сущность неопределенности и риска.
46. Классификация и учет рисков при принятии управленческих решений.
47. Качественные методы принятия решений.
48. Количественные методы принятия решений.
49. Анализ альтернатив при принятии управленческих решений с учетом влияния на них внутренней
50. и внешней среды.
51. Основные свойства внешней среды, влияющие на принятие управленческих решений.
52. Пути достижения повышения качества при принятии управленческих решений.
53. Суть количественных методов принятия решений.
54. Особенности экспертных методов для улучшения качества принятия управленческих решений.

Тема 8. Эффективность управленческих решений

55. Эффективность управленческих решений (понятие, сущность).
56. Методы повышения эффективности управленческих решений.
57. Критерии эффективности управленческих решений.
58. Управленческие решения и ответственность.
59. Организация контроля реализации управленческих решений.
60. Определение эффективности менеджмента.
61. Показатели, с помощью которых оцениваются управленческие решения как результат управленческой деятельности менеджеров.
62. Факторы, влияющие на результат управленческой деятельности.
63. Субъективные критерии, воздействующие на личность руководителя при принятии им управленческого решения
64. Типы личностных характеристик руководителей (на основании решетки Блейка-Моутона).
65. Основные недостатки процесса коммуникации, возникающие при принятии управленческих решений.
66. Действия, которые необходимо осуществить, после распределения между исполнителями функций и ответственности для реализации управленческого решения.
67. Задачи руководителя при выполнении определенных целей организации.
68. Принципы, при соблюдении которых может быть обеспечена минимизация отрицательных психологических последствий контроля

Тема 9. Контроль реализации управленческих решений

69. Контроль реализации управленческих решений.
70. Разработка и контроль реализации управленческих решений.
71. Инструменты и характеристики эффективного контроля реализации управленческих решений.
72. Информационно-управляющие системы в планирование и контроле.

Тема 10. Управленческие решения и ответственность

73. Ответственность и обязанности руководителя при принятии управленческих решений.
74. Сущность ответственности руководителя при принятии управленческих решений.
75. Виды ответственности руководителя при принятии управленческих решений.
76. Регламентное управление и разделение ответственности.
77. Определение нравственной ответственности руководителя.

Уровни и критерии итоговой оценки результатов освоения дисциплины

	Критерии оценивания	Итоговая оценка
Уровень 1. Недостаточный	Незнание значительной части программного материала, неумение даже с помощью преподавателя сформулировать правильные ответы на задаваемые вопросы, невыполнение практических заданий	Неудовлетворительно/Незачтено
Уровень 2. Базовый	Знание только основного материала, допустимы неточности в ответе на вопросы, нарушение логической последовательности в изложении программного материала, затруднения при решении практических задач	Удовлетворительно/зачтено
Уровень 3. Повышенный	Твердые знания программного материала, допустимые несущественные неточности при ответе на вопросы, нарушение логической последовательности в изложении программного материала, затруднения при решении практических задач	Хорошо/зачтено
Уровень 4. Продвинутый	Глубокое освоение программного материала, логически стройное его изложение, умение связать теорию с возможностью ее применения на практике, свободное решение задач и обоснование принятого решения	Отлично/зачтено

7. Ресурсное обеспечение дисциплины

Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в том числе отечественного производства	<ol style="list-style-type: none"> 1. Microsoft Windows (лицензионное программное обеспечение) 2. Microsoft Office (лицензионное программное обеспечение) 3. Google Chrome (свободно распространяемое программное обеспечение) 4. Kaspersky Endpoint Security (лицензионное программное обеспечение) 5. Спутник (свободно распространяемое программное обеспечение отечественного производства) 6. AnyLogic (свободно распространяемое программное обеспечение) 7. Microsoft Visual Studio (лицензионное программное обеспечение) 8. iTALC (свободно распространяемое программное обеспечение) 9. ArgoUML (свободно распространяемое программное обеспечение) 10. ARIS EXPRESS (свободно распространяемое программное обеспечение) 11. Erwin (свободно распространяемое программное обеспечение) 12. Inkscape (свободно распространяемое программное обеспечение) 13. Maxima (свободно распространяемое программное обеспечение) 14. Microsoft SQL Server Management Studio (лицензионное программное обеспечение) 15. Microsoft Visio (лицензионное программное обеспечение) 16. MPLAB (свободно распространяемое программное обеспечение) 17. Notepad++ (свободно распространяемое программное обеспечение) 18. Oracle VM VirtualBox (свободно распространяемое программное обеспечение) 19. Paint .NET (свободно распространяемое программное обеспечение) 20. SciLab (свободно распространяемое программное обеспечение) 21. WinAsm (свободно распространяемое программное обеспечение) 22. GNS 3 (свободно распространяемое программное обеспечение) 23. Антиплагиат. Вуз (лицензионное программное обеспечение) 24. Консультант+ (лицензионное программное обеспечение отечественного производства) 25. 1С:Предприятие 8.3 (лицензионное программное обеспечение) 26. «Антиплагиат.ВУЗ» (лицензионное программное обеспечение)
Современные профессиональные базы данных	<ol style="list-style-type: none"> 1. Консультант+ (лицензионное программное обеспечение отечественного производства) 2. http://www.garant.ru (ресурсы открытого доступа)
Информационные справочные системы	<ol style="list-style-type: none"> 1. https://elibrary.ru - Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU (ресурсы открытого доступа) 2. https://www.rsl.ru - Российская Государственная Библиотека (ресурсы открытого доступа) 3. https://link.springer.com - Международная реферативная база данных научных изданий Springerlink (ресурсы открытого доступа) 4. https://zbmath.org - Международная реферативная база данных научных изданий zbMATH (ресурсы открытого доступа)
Интернет-ресурсы	<ol style="list-style-type: none"> 1. http://window.edu.ru - Информационная система "Единое окно доступа к образовательным ресурсам" 2. https://openedu.ru - «Национальная платформа открытого образования» (ресурсы открытого доступа) 3. http://ecsocman.hse.ru/text/19188425/ 4. http://www.up-pro.ru/encyclopedia/metody-upravlencheskih-reshenij.html 5. https://www.gd.ru/articles/9541-upravlencheskie-resheniya---metody-prinyatiya-protsessy-razrabotki-i-otsenki

Материально-техническое обеспечение	<p>Учебные аудитории для проведения: занятий лекционного типа, обеспеченные наборами демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающих тематические иллюстрации, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации, помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.</p> <p>Лаборатории и кабинеты: 1. Учебная аудитория Лаборатория информатики Компьютерный класс, включая оборудование: Комплекты учебной мебели, демонстрационное оборудование – проектор и компьютер, учебно-наглядные пособия, обеспечивающие тематические иллюстрации, доска, персональные компьютеры</p>
-------------------------------------	---

8. Учебно-методические материалы

№	Автор	Название	Издательство	Год издания	Вид издания	Кол-во в библиотеке	Адрес электронного ресурса	Вид доступа
1	2	3	4	5	6	7	8	9
9.1 Основная литература								
9.1.1	Юкаева В.С. Зубарева Е.В. Чувикова В.В.	Принятие управленческих решений	Дашков и К	2016	учебник	-	http://www.iprbookshop.ru/60493.html	по логину и паролю
9.1.2	Карданская Н.Л.	Управленческие решения	ЮНИТИ-ДАНА	2017	учебник	-	http://www.iprbookshop.ru/71206.html	по логину и паролю
9.1.3	Балдин К.В. Воробьев С.Н. Уткин В.Б.	Управленческие решения	Дашков и К	2018	учебник	-	http://www.iprbookshop.ru/85644.html	по логину и паролю
9.1.4	Попов В.П. Крайнюченко И.В.	Разработка управленческих решений (многомерный подход)	Ай Пи Эр Медиа	2019	учебник	-	http://www.iprbookshop.ru/85750.html	по логину и паролю
9.2 Дополнительная литература								
9.2.1	Глебова О.В.	Методы принятия управленческих решений	Вузовское образование	2017	учебное пособие	-	http://www.iprbookshop.ru/62071.html	по логину и паролю
9.2.2	Волкова Л.В.	Методы принятия управленческих решений (педагогический аспект)	Пермский государственный гуманитарно-педагогический университет	2018	учебно-методическое пособие	-	http://www.iprbookshop.ru/86367.html	по логину и паролю
9.2.3	Кнышов А.В.	Методы принятия управленческих решений	Российская таможенная академия	2018	практикум	-	http://www.iprbookshop.ru/93196.html	по логину и паролю
9.2.4	Самков Т.Л.	Методы принятия управленческих решений	Новосибирский государственный технический университет	2019	учебное пособие	-	http://www.iprbookshop.ru/98794.html	по логину и паролю

9.2.5	Генералова С.В.	Методы и модели разработки и принятия управленческих решений	Ай Пи Ар Медиа	2020	учебное пособие	-	http://www.iprbookshop.ru/97409.html	по логину и паролю
-------	-----------------	--	----------------	------	-----------------	---	---	--------------------

9. Особенности организации образовательной деятельности для лиц с ограниченными возможностями здоровья

В МФЮА созданы специальные условия для получения высшего образования по образовательным программам обучающимися с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ).

Для перемещения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья в МФЮА созданы специальные условия для беспрепятственного доступа в учебные помещения и другие помещения, а также их пребывания в указанных помещениях с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья таких обучающихся.

При получении образования обучающимся с ограниченными возможностями здоровья при необходимости предоставляются бесплатно специальные учебники и учебные пособия, иная учебная литература. Также имеется возможность предоставления услуг ассистента, оказывающего обучающимся с ограниченными возможностями здоровья необходимую техническую помощь, в том числе услуг сурдопереводчиков и тифлосурдопереводчиков.

Получение доступного и качественного высшего образования лицами с ограниченными возможностями здоровья обеспечено путем создания в университете комплекса необходимых условий обучения для данной категории обучающихся. Информация о специальных условиях, созданных для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья, размещена на сайте университета (<http://www.mfua.ru/sveden/objects/#objects>).

Для обучения инвалидов и лиц с ОВЗ, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата обеспечиваются и совершенствуются материально-технические условия беспрепятственного доступа в учебные помещения, столовую, туалетные, другие помещения, условия их пребывания в указанных помещениях (наличие пандусов, поручней, расширенных дверных проемов и др.).

Для адаптации к восприятию обучающимися инвалидами и лицами с ОВЗ с нарушенным слухом справочного, учебного материала, предусмотренного образовательной программой по выбранным направлениям подготовки, обеспечиваются следующие условия:

- для лучшей ориентации в аудитории, применяются сигналы, оповещающие о начале и конце занятия (слово «звонок» пишется на доске);
- внимание слабослышащего обучающегося привлекается педагогом жестом (на плечо кладется рука, осуществляется нерезкое похлопывание);
- разговаривая с обучающимся, педагог смотрит на него, говорит ясно, короткими предложениями, обеспечивая возможность чтения по губам.

Компенсация затруднений речевого и интеллектуального развития слабослышащих инвалидов и лиц с ОВЗ проводится за счет:

- использования схем, диаграмм, рисунков, компьютерных презентаций с гиперссылками, комментирующими отдельные компоненты изображения;
- регулярного применения упражнений на графическое выделение существенных признаков предметов и явлений;
- обеспечения возможности для обучающегося получить адресную консультацию по электронной почте по мере необходимости.

Для адаптации к восприятию инвалидами и лицами с ОВЗ с нарушениями зрения справочного, учебного, просветительского материала, предусмотренного образовательной программой МФЮА по выбранной специальности, обеспечиваются следующие условия:

- ведется адаптация официального сайта в сети Интернет с учетом особых потребностей инвалидов по зрению, обеспечивается наличие крупношрифтовой справочной информации о расписании учебных занятий;
- в начале учебного года обучающиеся несколько раз проводятся по зданию МФЮА для запоминания месторасположения кабинетов, помещений, которыми они будут пользоваться;
- педагог, его собеседники, присутствующие представляются обучающимся, каждый раз называется

тот, к кому педагог обращается;
действия, жесты, перемещения педагога коротко и ясно комментируются;
печатная информация предоставляется крупным шрифтом (от 18 пунктов), тотально озвучивается;
обеспечивается необходимый уровень освещенности помещений;
предоставляется возможность использовать компьютеры во время занятий и право записи
объяснения на диктофон (по желанию обучающегося).

Форма проведения текущей и промежуточной аттестации для обучающихся с ОВЗ определяется преподавателем в соответствии с учебным планом. При необходимости обучающемуся с ОВЗ с учетом его индивидуальных психофизических особенностей дается возможность пройти промежуточную аттестацию устно, письменно на бумаге, письменно на компьютере, в форме тестирования и т.п., либо предоставляется дополнительное время для подготовки ответа.

Год начала подготовки студентов - 2022