

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования**

«Луганский государственный университет

имени Владимира Даля»

(ФГБОУ ВО «ЛГУ им. В. Даля»)

Северодонецкий технологический институт

Кафедра экономики и управления

УТВЕРЖДАЮ:

Врио. директора СТИ (филиал)

ФГБОУ ВО «ЛГУ им. В. Даля»

Ю.В. Бородач

(подпись)

« 26 »

09

2024 года



**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ «ТЕХНОЛОГИЯ ПРИНЯТИЯ
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ»**

По направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент

Магистерская программа: «Менеджмент организаций производства»

Северодонецк – 2023

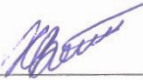
Лист согласования РПУД

Рабочая программа учебной дисциплины «Технология принятия управленческих решений в организации» по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, магистерская программа «Менеджмент организаций производства» – ____ с.

Рабочая программа по дисциплине «Технология принятия управленческих решений в организации» разработана в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденным приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 12 августа 2020 г. N 954 22 февраля 2018 г. № 124 (с изменениями и дополнениями от 26 ноября 2020 г., 27 февраля 2024 г.)

СОСТАВИТЕЛЬ:

Рабочая программа дисциплины утверждена на заседании кафедры Экономики и управления «_02_» ____09__ 2024 г., протокол №_1_.

Врио заведующего кафедрой  Ю. В. Бородач

Переутверждена: «__» ____20__ г., протокол № ____.

Рекомендована на заседании учебно-методической комиссии Северодонецкого технологического института (филиала) федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Луганский государственный университет имени Владимира Даля» «_16_» ____09__ 2024 г., протокол № ____1__.

Председатель учебно-методической комиссии

СТИ (филиала) ФГБОУ ВО «ЛГУ им. В. Даля»  Ю.В. Бородач

Структура и содержание дисциплины

1. Цели и задачи дисциплины, ее место в учебном процессе

Цель изучения дисциплины – подготовка менеджеров, способных самостоятельно принимать управленческие решения по решению сложных проблемных ситуаций

Задачами данного курса является:

- получение знаний теоретических основ и практических методов анализа проблемной ситуации и выявления и разработки управленческих альтернатив, составления и анализа поля результатов, определения способов структурирования информации о проблемной ситуации и средств моделирования условий принятия решений;
- изучение моделей, методов, алгоритмов и детерминант (факторов) принятия решений;
- изучение влияния внешней среды на реализацию альтернатив;
- умение применять критерии разработки и выбора решений в условиях неопределенности и риска;
- умение обосновывать эффективность решений;
- овладение инновационными подходами принятия творческих нестандартных (уникальных) решений.

2. Место дисциплины в структуре ООП ВО

Дисциплина «Технология принятия управленческих решений в организации» входит в часть, формируемую участниками образовательных отношений учебного плана. Необходимыми условиями для освоения дисциплины являются: знания основ теории менеджмента, типы организационных структур, их основные параметры; умения использовать источники экономической, социальной, управленческой информации; навыки владения специальной терминологией и лексикой, самостоятельной работы и самоорганизации. Содержание дисциплины является логическим продолжением содержания дисциплин «Современные методы управления», «Кадровый менеджмент», «Управление командой и самореализация» и служит основой для освоения дисциплин «Управление переговорами», «Когнитивный менеджмент».

Курс «Технология принятия управленческих решений в организации» является необходимой для освоения универсальной и профессиональных компетенций по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, а также, самостоятельного занятия научно-исследовательской работой студента и написания выпускной квалификационной работы – магистерской диссертации.

3. Требования к результатам освоения содержания дисциплины

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижений компетенции (по реализуемой дисциплине)	Перечень планируемых результатов
УК-1. Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	УК-1.1. Находит, критически анализирует и выбирает информацию, необходимую для выработки стратегии действий по разрешению проблемной ситуации УК-1.2. Рассматривает различные варианты решения проблемной ситуации на основе системного подхода, оценивает их преимущества и риски.	знать: роль и место управленческих решений в процессе управления организацией; особенности решения оптимальных задач и процессы принятия решений в условиях риска уметь: разрабатывать и обосновывать варианты эффективных решений проблемной ситуации на основе системного подхода; определять тип проблемной ситуации и указывать методы, которые способны обеспечить разработку и выбор управленческих альтернатив владеть: методами диагностики проблем при анализе конкретных ситуаций, предлагать способы их решения и оценивать ожидаемые результаты; навыками применения количественных и качественных методов принятия управленческих решений для разработки стратегии организации
ПК-1 Определение и реализация стратегического развития административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки	ПК-1.3 Обобщение и внедрение инновационных технологий, принятие решений в бизнес-процессы административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки	знать: теоретические основы и практические методы анализа проблемных ситуаций; принципы принятия и реализации экономических и управленческих решений; способы выявления и разработки управленческих альтернатив уметь: обосновывать выбор оптимального варианта, исходя из критериев социально-

		экономической эффективности и экологической безопасности; использовать расчетные, аналитические, графоаналитические, организационные процедуры, которые составляют тот или иной метод разрешения проблемной ситуации; избегать негативных эффектов и «ловушек», сопровождающих процессы принятия решений владеть: инновационными подходами принятия творческих нестандартных (уникальных) решений; навыками применения методов организации процесса рационального решения проблем в организациях; навыками применения инструментальных средств стратегического решения в условиях коллективного выбора
--	--	--

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Объем учебной дисциплины и виды учебной работы

Вид учебной работы	Объем часов (зач. ед.)	
	Очная форма	Заочная форма
Общая учебная нагрузка (всего)	108 (3 зач. ед)	108 (3 зач. ед)
Обязательная контактная работа (всего) в том числе:	48	14
Лекции	24	6
Семинарские занятия	-	-
Практические занятия	24	8
Лабораторные работы	-	-
Курсовая работа (курсовой проект)	-	-
Другие формы и методы организации образовательного процесса (<i>расчетно-графические работы, индивидуальные задания и т.п.</i>)	-	-
Самостоятельная работа студента (всего)	60	94
Форма аттестации	зачет с оценкой	зачет с оценкой

4.2. Содержание разделов дисциплины

Тема 1. Введение в курс дисциплины «Технология принятия управленческих решений в организации».

Объект и предмет дисциплины, цели и задачи курса. Структура курса и связь со смежными дисциплинами. Методы дисциплины; обзор и рекомендации из литературы в соответствии с содержанием тем курса.

Тема 2. Аналитическая основа принятия управленческих решений.

Управленческий цикл и этапы процесса принятия управленческих решений. Элементы и структура базисной модели принятия решения. Типология и классификация моделей принятия управленческих решений. Требования к обеспечению качества моделирования в процессе принятия управленческих решений и качества принятия управленческого решения. Анализ управляющих факторов и синтез альтернатив управленческих действий. Анализ и оценка внешней среды.

Тема 3. Решение оптимизационных задач.

Основные положения составления целевых функций и формализации ограничений нахождения оптимальных решений. Классы задач линейного программирования, выпуклого программирования, динамического программирования. Классификация задач экономико-математических моделей и методов. Задачи ЭММ, которые не вошли в курс исследования операций.

Тема 4. Теория полезности и принятие решений в условиях неопределенности.

Аксиомы теории ожидаемой полезности и границы их правдоподобности. Влияние на принятие управленческого решения степени оптимистичности и осторожности ЛПР. Базовые и производные правила выбора. Основы анализа стратегического поведения экономического субъекта. Некоторые задачи статистического программирования, теории стратегических игр. Основы моделирования лингвистической неопределенности.

Тема 5. Принятие решений в условиях риска.

Риск и его разновидности. Разработка и принятие решений в условиях риска. Приемы разработки и выбора управленческого решения в условиях неопределенности и риска.

Тема 6. Анализ плана управленческой работы и его роль в деятельности менеджера.

Модель анализа плана управленческой деятельности. Этапы анализа. Элементы плана управленческой деятельности.

Тема 7. Кооперативное принятие решений в бизнес-процессах.

Основные положения теории благосостояния и понятийно-категорийный аппарат и показатели оценки справедливости кооперативных решений. Характеристические функции. Применение теории кооперативных игр в сфере менеджмента. Вопросы стратегичности и неманипулируемости в ситуациях коллективного выбора.

Тема. 8 Эвристические методы и приемы принятия управленческих решений.

Понятие экспертизы и совокупность экспертных методов разработки и ранжирования альтернатив. Метод мозгового штурма, метод анализа иерархий, методы ELECTRE и др. Методы планирования эксперимента.

4.3. Лекции

№ п/п	Название темы	Объем часов	
		Очная форма	Заочная форма
1.	Введение в курс дисциплины «Технология принятия управленческих решений в организации».	2	1
2.	Аналитическая основа принятия управленческих решений.	2	1
3.	Решение оптимизационных задач	4	1
4.	Теория полезности и принятие решений в условиях неопределенности	4	1
5.	Принятие решений в условиях риска	2	1
6.	Анализ плана управленческой работы и его роль в деятельности менеджера	2	
7.	Кооперативное принятие решений в бизнес-процессах	4	
8.	Эвристические методы и приемы принятия управленческих решений	4	1
Итого:		24	6

4.4. Практические (семинарские) занятия

№ п/п	Название темы	Объем часов	
		Очная форма	Заочная форма
1.	Менеджмент как процесс принятия решений в информационной сфере	2	2
2.	Разработка и реализация управленческих решений	4	1
3.	Разработка управленческого решения в условиях неопределенности и риска	2	1
4.	Применение научных подходов в разработке управленческих решений	4	1
5.	Анализ управленческих решений	4	1
6.	Методы прогнозирования управленческих решений	4	1
7.	Разработка и контроль реализации решений	4	1
Итого:		24	8

4.6. Самостоятельная работа студентов

№ п/п	Название темы	Вид СРС	Объем часов	
			Очная форма	Заочная форма
1.	Аналитическая основа принятия управленческих	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической	10	14

	решений.	информации, подготовка ответов на представленные вопросы в виде рефератов, эссе, выступлений, докладов.		
2.	Решение оптимизационных задач	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на представленные вопросы в виде рефератов, эссе, выступлений, докладов	8	14
3.	Теория полезности и принятие решений в условиях неопределенности	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на представленные вопросы в виде рефератов, эссе, выступлений, докладов	8	12
4.	Принятие решений в условиях риска	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на представленные вопросы в виде рефератов, эссе, выступлений, докладов	10	14
5.	Анализ плана управленческой работы и его роль в деятельности менеджера	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на представленные вопросы в виде рефератов, эссе, выступлений, докладов	8	14
6.	Кооперативное принятие решений в бизнес-процессах	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на представленные вопросы в виде рефератов, эссе, выступлений, докладов	8	12
7.	Эвристические методы и приемы принятия управленческих решений	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на представленные вопросы в виде рефератов, эссе, выступлений, докладов	8	14
Итого:			60	94

4.7. Курсовые работы/проекты по дисциплине «Технология принятия управленческих решений в организации» не предполагаются учебным планом.

5. Образовательные технологии

Преподавание дисциплины ведется с применением следующих видов образовательных технологий:

традиционные объяснительно-иллюстративные технологии, которые обеспечивают доступность учебного материала для большинства студентов, системность, отработанность организационных форм и привычных методов, относительно малые затраты времени;

технологии проблемного обучения, направленные на развитие познавательной активности, творческой самостоятельности студентов и предполагающие последовательное и целенаправленное выдвижение перед студентом познавательных задач, разрешение которых позволяет студентам активно усваивать знания (используются поисковые методы; постановка познавательных задач);

технологии развивающего обучения, позволяющие ориентировать учебный процесс на потенциальные возможности студентов, их реализацию и развитие;

технологии концентрированного обучения, суть которых состоит в создании максимально близкой к естественным психологическим особенностям человеческого восприятия структуры учебного процесса и которые дают возможность глубокого и системного изучения содержания учебных дисциплин за счет объединения занятий в тематические блоки;

технологии модульного обучения, дающие возможность обеспечения гибкости процесса обучения, адаптации его к индивидуальным потребностям и особенностям обучающихся (применяются, как правило, при самостоятельном обучении студентов по индивидуальному учебному плану);

технологии дифференцированного обучения, обеспечивающие возможность создания оптимальных условий для развития интересов и способностей студентов, в том числе и студентов с особыми образовательными потребностями, что позволяет реализовать в культурно-образовательном пространстве университета идею создания равных возможностей для получения образования

технологии активного (контекстного) обучения, с помощью которых осуществляется моделирование предметного, проблемного и социального содержания будущей профессиональной деятельности студентов (используются активные и интерактивные методы обучения) и т.д.

Максимальная эффективность педагогического процесса достигается путем конструирования оптимального комплекса педагогических технологий и (или) их элементов на личностно-ориентированной, деятельностной, диалогической основе и использования необходимых современных средств обучения.

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины:

а) основная литература:

1. Бережная, Е. В. Методы и модели принятия управленческих решений : учебное пособие / Е.В. Бережная, В.И. Бережной. – Москва : ИНФРА-М, 2023. – 384 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс].– (Высшее образование). – DOI 10.12737/975. - ISBN 978-5-16-006914-2.

2. Теория и практика принятия управленческих решений : учебное пособие / авт. сост. Н. А. Ершова, О. Б. Зильберштейн. - Москва : РГУП, 2019. - 140 с. - ISBN 978-5-93916-809-0.

3. Кузнецова, Н. В. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / Н. В. Кузнецова. – Москва : ИНФРА-М, 2024. – 222 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. – (Высшее образование). — www.dx.doi.org/10.12737/10400. - ISBN 978-5-16-018911-6.

б) дополнительная литература:

1. Петренко, Е. С. Современные практики принятия управленческих решений: лидерство и саморазвитие : учебное пособие / Е. С. Петренко, Л. В. Шабалтина, А. В. Варламов. - Москва : Креативная экономика, 2019. - 102 с. - ISBN 978-5-91292-295-4.

2. Чаплина А.Н., Методология и методы современного менеджмента : учеб. пособие / Чаплина А.Н., Герасимова Е.А., Щедрина И.В., Клименкова Т.А. - Красноярск : СФУ, 2020. - 128 с. - ISBN 978-5-7638-3437-6 - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785763834376.html> (дата обращения: 10.12.2019). - Режим доступа : по подписке.

3. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / В. Л. Сендеров, Т. И. Юрченко, Ю. В. Воронцова, Е. Ю. Бровцина. – Москва : ИНФРА-М, 2023. – 227 с. – (Высшее образование). – DOI 10.12737/20621. - ISBN 978-5-16-011735-5.

4. Маслихина, В. Ю. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / В. Ю. Маслихина. – Йошкар-Ола : Поволжский государственный технологический университет, 2016. - 228 с. – ISBN 978-5-8158-1688-6.

5. Рубчинский, А. А. Методы и модели принятия управленческих решений. Учебник и практикум. Том 2 / А.А. Рубчинский. - М.: Юрайт, 2014. - 526 с.

6. Савчук, В. П. Диагностика предприятия. Поддержка управленческих решений / В.П. Савчук. - Москва: ИЛ, 2014. - 176 с.

7. Ивасенко, А. Г. Разработка управленческих решений [Электронный ресурс] / А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова, Е.Н. Плотникова. - М.: КноРус, 2021. - 168 с. – Режим доступа: <https://www.twirpx.com/files/science/business/mandec/>

7. Зайцев М.Г., Методы оптимизации управления и принятия решений: примеры, задачи, кейсы : учебное пособие / Зайцев М.Г., Варюхин С.Е. - М.: Дело, 2019. - 640 с. - ISBN 978-5-7749-1295-7 - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента": [сайт].-URL : <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785774912957.html> (дата обращения: 10.12.2019). - Режим доступа : по подписке.

8. Зайцев М.Г., Методы оптимизации управления для менеджеров: компьютерно-ориентированный подход : учебное пособие. - 4-е изд./ Зайцев М.Г. - М.: Дело, 2019. - 312 с. - ISBN 978-5-7749-1140-0 - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785774911400.html> (дата обращения: 10.12.2019). - Режим доступа : по подписке.

в) методические рекомендации:

Методические указания к практическим занятиям по дисциплине «Технология принятия управленческих решений» для магистров всех форм обучения направления подготовки 38.04.02 - Менеджмент / Сост.: Бессмертная В.В. - Луганск: Изд-во ЛНУ им. В. Даля, 2021. – 54с.

г) интернет-ресурсы:

Министерство образования и науки Российской Федерации – <http://минобрнауки.рф/>

Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки – <http://obrnadzor.gov.ru/>

Портал Федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования – <http://fgosvo.ru>

Федеральный портал «Российское образование» – <http://www.edu.ru/>

Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» – <http://window.edu.ru/>

Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов – <http://fcior.edu.ru/>

Электронные библиотечные системы и ресурсы

Электронно-библиотечная система «StudMed.ru» – <https://www.studmed.ru>

Справочная правовая система «Консультант Плюс» – <https://www.consultant.ru/sys/>

Электронный периодический справочник ГАРАНТ Аналитик – <https://reestr.digital.gov.ru/reestr/301354/>

Информационный ресурс библиотеки образовательной организации

Научная библиотека имени А. Н. Коняева – <http://biblio.dahluniver.ru/>

7. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Освоение дисциплины «Технология принятия управленческих решений в организации» предполагает использование академических аудиторий, соответствующих действующим санитарным и противопожарным правилам и нормам.

Прочее: рабочее место преподавателя, оснащенное компьютером с доступом в Интернет.

Программное обеспечение:

Функциональное назначение	Бесплатное программное обеспечение	Ссылки
Офисный пакет	Libre Office 6.3.1	https://www.libreoffice.org/ https://ru.wikipedia.org/wiki/LibreOffice
Операционная система	UBUNTU 19.04	https://ubuntu.com/ https://ru.wikipedia.org/wiki/Ubuntu
Браузер	FirefoxMozilla	http://www.mozilla.org/ru/firefox/fx
Браузер	Opera	http://www.opera.com
Почтовый клиент	MozillaThunderbird	http://www.mozilla.org/ru/thunderbird
Файл-менеджер	FarManager	http://www.farmanager.com/download.php
Архиватор	7Zip	http://www.7-zip.org/
Графический редактор	GIMP (GNU Image Manipulation Program)	http://www.gimp.org/ http://gimp.ru/viewpage.php?page_id=8 http://ru.wikipedia.org/wiki/GIMP
Редактор PDF	PDFCreator	http://www.pdfforge.org/pdfcreator
Аудиоплеер	VLC	http://www.videolan.org/vlc/

8. Оценочные средства по дисциплине

Паспорт оценочных средств по учебной дисциплине «Технология принятия управленческих решений в организации»

Описание уровней сформированности и критериев оценивания компетенций на этапах их формирования в ходе изучения дисциплины

Этап	Код компетенции	Уровни сформированности компетенции	Критерии оценивания компетенции
Начальный	УК-1. Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	Пороговый	знать: роль и место управленческих решений в процессе управления организацией; особенности решения оптимальных задач и процессы принятия решений в условиях риска
Основной		Базовый	уметь: разрабатывать и обосновывать варианты эффективных решений проблемной ситуации на основе системного подхода; определять тип проблемной ситуации и указывать методы, которые способны обеспечить разработку и выбор управленческих альтернатив
Заключительный		Высокий	владеть: методами диагностики проблем при анализе конкретных ситуаций, предлагать способы их решения и оценивать ожидаемые результаты; навыками применения количественных и качественных методов принятия управленческих решений для разработки стратегии организации
Начальный	ПК-1. Определение и реализация стратегического развития административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки	Пороговый	знать: теоретические основы и практические методы анализа проблемных ситуаций; принципы принятия и реализации экономических и управленческих решений; способы выявления и разработки управленческих альтернатив
Основной		Базовый	уметь: обосновывать выбор оптимального варианта, исходя из критериев социально-экономической эффективности и экологической безопасности; использовать расчетные, аналитические, графоаналитические, организационные процедуры, которые составляют тот или иной метод разрешения проблемной ситуации; избегать негативных эффектов и «ловушек», сопровождающих процессы принятия решений

Заключительный		Высокий	владеть: инновационными подходами принятия творческих нестандартных (уникальных) решений; навыками применения методов организации процесса рационального решения проблем в организациях; навыками применения инструментальных средств стратегического решения в условиях коллективного выбора
-----------------------	--	----------------	---

Перечень компетенций (элементов компетенций), формируемых в результате освоения учебной дисциплины.

№ п/п	Код компетенции	Формулировка контролируемой компетенции	Индикаторы достижения компетенции (по дисциплине)	Темы учебной дисциплины	Этапы формирования (семестр изучения)
1	УК-1.	Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	УК-1.1.. Находит, критически анализирует и выбирает информацию, необходимую для выработки стратегии действий по разрешению проблемной ситуации	Тема 1. <i>Введение в курс дисциплины «Технология принятия управленческих решений в организации»</i> Тема 2. <i>Аналитическая основа принятия управленческих решений</i>	3
			УК-1.2. Рассматривает различные варианты решения проблемной ситуации на основе системного подхода, оценивает их преимущества и риски	Тема 3. <i>Решение оптимизационных задач</i> Тема 5. <i>Принятие решений в условиях риска</i>	
2.	ПК-1.	Определение и реализация стратегического развития административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки	ПК-1.3 Обобщение и внедрение инновационных технологий, принятие решений в бизнес-процессы административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки	Тема 4. <i>Теория полезности и принятие решений в условиях неопределенности</i> Тема 6. <i>Анализ плана управленческой работы и его роль в деятельности менеджера</i>	3

				Тема 7. Кооперативное принятие решений в бизнес-процессах Тема 8. Эвристические методы и приемы принятия управленческих решений	
--	--	--	--	---	--

Показатели и критерии оценивания компетенций, описание шкал оценивания

№ п/п	Код компетенции	Индикаторы достижений компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине	Контролируемые темы учебной дисциплины	Наименование оценочного средства
1.	УК-1. Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	УК-1.1. Находит, критически анализирует и выбирает информацию, необходимую для выработки стратегии действий по разрешению проблемной ситуации	знать: роль и место управленческих решений в процессе управления организацией; уметь: определять тип проблемной ситуации и указывать методы, которые способны обеспечить разработку и выбор управленческих альтернатив; владеть: навыками применения количественных и качественных методов принятия управленческих решений для разработки стратегии организации	Тема 1. Введение в курс дисциплины «Технология принятия управленческих решений в организации» Тема 2. Аналитическая основа принятия управленческих решений	доклад, сообщение, тестовые задания, рефераты, разноуровневые задачи и задания

		УК-1.2. Рассматривает различные варианты решения проблемной ситуации на основе системного подхода, оценивает их преимущества и риски	знать особенности решения оптимальных задач и процессы принятия решений в условиях риска; уметь: разрабатывать и обосновывать варианты эффективных решений проблемной ситуации на основе системного подхода; владеть: методами диагностики проблем при анализе конкретных ситуаций, предлагать способы их решения и оценивать ожидаемые результаты	Тема 3. <i>Решение оптимизационных задач</i> Тема 5. <i>Принятие решений в условиях риска</i>	доклад, сообщение, тестовые задания, рефераты, разноуровневые задачи и задания, практическое (прикладное задание)
--	--	--	--	---	--

2.	ПК-1. Определение и реализация стратегического развития административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки	ПК-1.3. Обобщение и внедрение инновационных технологий, принятие решений в бизнес-процессах административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки	знать: теоретические основы и практические методы анализа проблемных ситуаций; принципы принятия и реализации экономических и управленческих решений; способы выявления и разработки управленческих альтернатив; уметь: обосновывать выбор оптимального варианта, исходя из критериев социально-экономической эффективности и экологической безопасности; использовать расчетные, аналитические, графоаналитические, организационные процедуры, которые составляют тот или иной метод разрешения проблемной ситуации; избегать негативных эффектов и «ловушек», сопровождающих процессы принятия решений; владеть: инновационными подходами принятия творческих нестандартных (уникальных) решений; навыками применения методов организации процесса рационального решения проблем в организациях; навыками применения инструментальных средств стратегического решения в условиях коллективного выбора	Тема 4. <i>Теория полезности и принятие решений в условиях неопределенности</i> Тема 6. <i>Анализ плана управленческой работы и его роль в деятельности менеджера</i> Тема 7. <i>Кооперативное принятие решений в бизнес-процессах</i> Тема 8. <i>Эвристические методы и приемы принятия управленческих решений</i>	доклад, сообщение, тестовые задания, рефераты, разноуровневые задачи и задания, практическое (прикладное задание)
----	--	---	---	---	--

1. Типовые тестовые задания (пороговый уровень)

1. «Управление», как область знаний человека, является:
 - А. Монодисциплинарной наукой;
 - Б. Междисциплинарной наукой;
 - В. Относится к экономическим наукам;
 - С. Относится исключительно к виду практической деятельности людей.
2. Объектом исследования науки «Управление» выступают:
 - А. Экономические характеристики деятельности предприятий;
 - Б. Управление деятельностью организации;
 - В. Формы и виды организаций;
 - С. Определение экономической эффективности управления предприятием по производству и реализации продукции;
3. Основное свойство предприятия:
 - А. Способность изменять внутренние правила функционирования;
 - Б. Способность изменять внешние правила функционирования.
4. Отношение между предприятием и рынком, структурируется по принципу:
 - А. Предприятие – экономическая форма, дополнительная по отношению к рынку;
 - Б. Рынок есть дополнительная экономическая форма по отношению к предприятию.
5. Общество с ограниченной ответственностью, это:
 - А. Социально-экономическая общность людей;
 - Б. Вид организации субъекта хозяйствования;
 - В. Типологическая характеристика субъекта хозяйствования в соответствии с Гражданским кодексом РФ.
6. Организационная культура и персонал предприятия оказывает влияние на:
 - А. Внутренний механизм организационной системы;
 - Б. Внешний организм организационной системы.
7. Анализировать эффективность управления предприятием должны:
 - А. Экономисты и бухгалтеры;
 - Б. Технологи и инженеры;
 - В. Руководители предприятия;
 - С. Рабочие.
8. Анализ, это прием исследования заключающийся в:
 - А. Соединении отдельных элементов в единое целое;
 - Б. Расчленении целого на составные элементы;
 - В. От знания отдельных фактов идут к обобщениям;
 - С. От общих положений и правил идут к частным закономерностям.
9. Перечислите в логической последовательности, хаотично названные этапы исследования системы управления организации:
систематизация полученных фактов, сбор данных, создание понятийного аппарата, привлечение знаний сопутствующих дисциплин, нахождение зависимости, обобщение полученных результатов, разработка практических предложений.
10. Кем вы видите себя в дальнейшей практической деятельности?
 - А. Руководителем предприятия;
 - Б. Рядовым работником предприятия;
 - В. Как минимум руководителем среднего звена;
 - С. Не задумывался над этим вопросом.
11. Принятие управленческих решений в организации:

А. Существенно отличается от частного выбора человека.

Б. Отличается, но несущественно.

В. Практически не отличается.

12. Перечислите три самых важных на ваш взгляд личных качеств руководителя: ***

Методические рекомендации:

При использовании формы текущего контроля «Тестирование» студентам могут предлагаться задания на бумажном носителе.

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству «тестирование»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	85 -100% правильных ответов
4	71-85% правильных ответов
3	61-70% правильных ответов
2	60% правильных ответов и ниже

2. Вопросы для обсуждения (в виде докладов и сообщений)

(пороговый уровень)

1. История развития теории принятия решений.
2. Основные формы управленческих решений: закон, указ, приказ, распоряжение, инструкция и т.д.
3. Зависимость качества решения от условий его разработки и принятия.
4. Специфика принятия решений в паритетных и иерархических группах.
5. Личностные качества менеджера и стиль руководства.
6. Западная модель принятия решений, ее особенности, достоинства и недостатки.
7. Анализ и сравнение альтернатив решения на основе их соответствия целям организации
8. Экономический, информационный и социальный аспекты при определении иерархического уровня принятия решения.
9. Статистические модели принятия решения.
10. Практическое использование СППР.
11. Значение прогнозирования внешней среды.
12. Влияние характеристик информации на уровень неопределенности.
13. Практическое применение эвристических методов разработки управленческих решений.
14. Необходимость контроля исполнения принимаемых решений.
15. Взаимосвязь эффективности решений и эффективности управления.
16. Подотчетность как способ осуществления ответственности.

**Критерии и шкала оценивания по оценочному средству
«доклад, сообщение»**

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	Доклад (сообщение) представлен(о) на высоком уровне (студент в полном объеме осветил рассматриваемую проблематику, привел аргументы в пользу своих суждений, владеет профильным понятийным (категориальным) аппаратом и т.п.)
4	Доклад (сообщение) представлен(о) на среднем уровне (студент

	в целом осветил рассматриваемую проблематику, привел аргументы в пользу своих суждений, допустив некоторые неточности и т.п.)
3	Доклад (сообщение) представлен(о) на низком уровне (студент допустил существенные неточности, изложил материал с ошибками, не владеет в достаточной степени профильным категориальным аппаратом и т.п.)
2	Доклад (сообщение) представлен(о) на неудовлетворительном уровне или не представлен (студент не готов, не выполнил задание и т.п.)

3. Рефераты

(базовый уровень)

Темы рефератов:

1. Понятие и виды управленческих решений. Признаки решения, субъекты и объекты.
2. Классификация управленческих решений.
3. Решения в технических, биологических, социальных, управленческих системах.
4. Сущность управленческих решений и формы их реализации.
5. Реквизиты управленческих документов. Требования к оформлению управленческих решений.
6. Качество управленческих решений. Оценка уровня качества и факторы, влияющие на него.
7. Проблемы, возникающие при принятии управленческих решений, их структура, предмет, объект, субъект, цели.
8. Методы графического отображения управленческих проблем и методы их выявления.
9. Формы разработки управленческих решений.
10. Формы реализации управленческих решений.
11. Методология разработки управленческих решений. Принципы успешного решения проблем.
12. Системный анализ в принятии управленческих решений. Его отличия от традиционного анализа.
13. Инструменты принятия решений и анализа, используемые на различных стадиях разработки управленческого решения.
14. Принципы организации разработки управленческих решений. Функции руководителя, системного аналитика в организации разработки. Картотека проблемных ситуаций.
15. Типовые этапы разработки управленческого решения (7 этапов).
16. Принципиальная схема разработки и реализации управленческого решения (15 этапов).
17. Технологическая модель разработки управленческого решения (5 этапов).
18. Моделирование процесса разработки управленческого решения., его положительные и отрицательные особенности.
19. Целевые и процессорные технологии разработки управленческих решений. Взаимосвязь между ними.
20. Инициативно-целевая технология разработки управленческих решений.
21. Программно-целевая технология разработки управленческих решений.
22. Регламентная технология разработки управленческих решений.
23. Технология управления по результатам в разработке управленческих решений.
24. Технология управления на базе потребностей и интересов в разработке

управленческих решений.

25. Технология управления путем постоянных проверок и указаний в разработке управленческих решений.

26. Технология управления в исключительных случаях в разработке управленческих решений.

27. Технология управления на основе искусственного интеллекта в разработке управленческих решений.

28. Технология управления на базе активизации деятельности персонала в разработке управленческих решений.

29. Функции, процедуры и операции при разработке управленческих решений.

30. Организация разработки и выполнения управленческих решений.

31. Процедуры согласования решения при разработке управленческих решений.

32. Процедуры принятия решения при разработке управленческих решений.

33. Процедуры утверждения решения при разработке управленческих решений.

34. Процедуры организации выполнения решения при разработке управленческих решений.

35. Социально-психологические основы разработки управленческих решений.

36. Роль человеческого фактора в процессе разработки управленческого решения. Влияние темперамента, разновидности авторитета руководителя, Влияние пола на управленческую деятельность.

37. Этические основы разработки управленческих решений.

38. Понятие риска и неопределенности в принятии управленческих решений, их классификация, виды рисков.

39. Риск на различных уровнях принятия решения. Особенности принятия управленческих решений в условиях риска.

40. Виды информационных технологий, тенденции их развития и роль в принятии управленческих решений.

41. Эволюция информационных систем в области принятия управленческих решений.

42. Эффективность использования информационных технологий и их влияние на процесс и результаты управленческих решений.

43. Гипертекстовые технологии представления информации для информационного обеспечения управленческих решений.

44. Принятие решения о целесообразном уровне централизации и децентрализации информационной системы организации.

45. Принятие решения по выбору стратегии развития информационной системы управления.

46. Жизненный цикл развития информационной системы управления и решения, принимаемые на ее различных стадиях и этапах.

47. Стандарты и рекомендации (MRP,MRPII,ERP,CSRP) в принятии решения о выборе системы информационного обеспечения.

48. ТРИЗ в принятии управленческих решений.

49. Имитационное моделирование в принятии управленческих решений.

50. Использование деревьев решений в принятии управленческих решений.

51. Задача о назначениях и управленческие ситуации для ее применения.

52. Методы экспертизы в разработке управленческих решений.

53. Составление документограмм процесса принятия управленческого решения и обработки информации.

54. Методы сетевого планирования в принятии управленческих решений

55. Деловые игры в принятии управленческих решений.

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству «реферат»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	Реферат представлен на высоком уровне (студент в полном объеме осветил рассматриваемую проблематику, привел аргументы в пользу своих суждений, владеет профильным понятийным (категориальным) аппаратом и т.п.)
4	Реферат представлен на среднем уровне (студент в целом осветил рассматриваемую проблематику, привел аргументы в пользу своих суждений, допустив некоторые неточности и т.п.)
3	Реферат представлен на низком уровне (студент допустил существенные неточности, изложил материал с ошибками, не владеет в достаточной степени профильным категориальным аппаратом и т.п.)
2	Реферат представлен на неудовлетворительном уровне или не представлен (студент не готов, не выполнил задание и т.п.)

4. Разноуровневые задачи и задания (базовый уровень)

Задание 1. Сформулировать три вопроса, требующие принятия управленческого решения в соответствии с основными функциями управления. Следует выбрать не менее четырех основных функций управления. Заполнить таблицу 1.

Таблица 1 – Соответствие функций управления и управленческих решений

Функции управления	Вопросы, требующие решения
1	
2	
...	

Например, функция мотивация предполагает решение такого вопроса как разработка системы оплаты труда и премирования, максимально соответствующей характеру и результатам труда, а также возможностям организации.

Задание 2. Привести примеры управленческих решений в соответствии с их классификацией. Следует рассмотреть не менее восьми различных видов управленческих решений. Решение должно быть конкретным, иметь четкую цель, направленность на определенный объект. Заполнить таблицу 2.

Например, инновационным является решение о смене технологии производства в связи с изменением стандарта. Единовременным следует признать решение о ликвидации предприятия в связи с его банкротством.

Таблица 2 – Виды управленческих решений

Виды управленческих решений	Примеры конкретных управленческих решений
1	
2	
...	

(высокий уровень)

Задача 1. Оценить качество управленческого решения, если качество последовательных процедур по разработке и реализации принятого решения оценивается следующим образом: информационная подготовка – 0,8; разработка альтернатив – 0,7; согласование вариантов – 0,8; выбор одного варианта – 0,7; утверждение варианта – 0,8; реализация – 0,7; контроль выполнения – 0,7; информирование – 0,8.

Указание к решению. Качество каждого этапа разработки и реализации решения вносит существенный вклад в оценку качества всего управленческого решения в целом. Качество измеряется в относительных единицах от 0 до 1. Низшему уровню качества управленческого решения присваивается значение 0, а высшему – 1. Общее качество управленческого решения вычисляется как произведение значений качеств всех составляющих его этапов, стадий и операций, выполняющихся последовательно.

Задача 2. Имеются семь инвестиционных проектов K1, K2, ..., K7. Каждый из них характеризуется составной прибылью в условных единицах и затратами в млн. р., приведенными в таблице 3.

Таблица 3 – Характеристики инвестиционных проектов

Показатель	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7
Прибыль, у. ед.	2,6	1,8	2,3	2,7	2,0	1,6	3,0
Затраты, млн. р.	1,0	0,9	1,0	1,2	0,7	0,6	2,5

Лимит финансирования, выделенный для реализации проектов, составляет 3,5 млн. р. Определить перечень эффективных проектов.

Указание к решению. Для выбора эффективных проектов с целью последующей реализации в соответствии с лимитом финансирования необходимо рассчитать эффективность каждого проекта как соотношение прибыли к затратам. Затем упорядочить проекты по величине эффективности, начиная с наибольшей. После чего, суммируя затраты данных проектов нарастающим итогом, выбрать те проекты, которые по сумме затрат не превышают лимит финансирования.

Ситуация 1. В цехе сборки простых шариковых ручек компании «Карандаш» работает бригада из 20 женщин. Они сидят вдоль конвейера, по которому движутся комплектующие детали ручек. Заработная плата работницы определяется стоимостью операции, умноженной на число собранных ручек и деленной на число работниц. Количество собранных каждой работницей ручек определяется многими факторами, в среднем разброс составлял ± 12 %. Производительность труда бригады равнялась 75 %. Сформулируйте проблему и примите решение по данной ситуации.

Развитие управленческой ситуации 1. Руководители компании решили, что 25 % недовыполнение – это серьезная проблема. Было принято решение об усилении мотивации к труду – введен индивидуальный учет собранных ручек путем установки простых электронных счетчиков. Производительность труда довольно быстро выросла, приблизившись к плановой. При этом отношения между работниками заметно улучшились. В данном случае

Ситуация 2. В компании в отделе ремонта компьютеров, состоящий из 12 человек, приняли на работу первоклассного специалиста. На третий день работники заявили начальнику отдела, что работать с «новичком» они не могут, так как он замкнут и недружелюбен по отношению к ним. Какое решение следует принять начальнику отдела в связи с возникшими трудностями?

Ситуация 3. Компания производит и поставляет продукцию в виде нескольких тысяч родственных изделий. Производство ведется на одном заводе, который снабжает более сотни складов. Клиенты забирают товар со склада, либо склады сами осуществляют доставку. Сформулируйте проблему и предложите варианты ее решения.

Ситуация 4. Компания производит более 3000 различного вида полуфабрикатов. Из них только 10 % приносят всю прибыль и обеспечивают большинство заказов (серийные изделия). Наиболее часто клиенты покупают одновременно серийные и единичные изделия. Сформулируйте проблему и предложите варианты решений.

Ситуация 5. Предприятие, выпускающее электронагревательные приборы, не имеет собственной торговой сети. Свою продукцию предприятие передает посреднической фирме, которая ее реализует в своих магазинах. Предприятие не проводит мониторинга цен, не отслеживает изменение продажной цены. Дайте оценку действиям руководителя и предложите рекомендации.

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству «разноуровневые задания и задачи»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерии оценивания
5	Обучающийся полностью и правильно выполнил задание. Показал отличные знания, умения и владения навыками применения их при решении задач в рамках усвоенного учебного материала. Работа оформлена аккуратно в соответствии с предъявляемыми требованиями
4	Обучающийся выполнил задание с небольшими неточностями. Показал хорошие знания, умения и владения навыками применения их при решении задач в рамках усвоенного учебного материала. Есть недостатки в оформлении работы
3	Обучающийся выполнил задание с существенными неточностями. Показал удовлетворительные знания, умения и владения навыками применения их при решении задач
2	Обучающийся выполнил задание неправильно. При выполнении обучающийся продемонстрировал недостаточный уровень знаний, умений и владения ими при решении задач в рамках усвоенного учебного материала

5. Практическое (прикладное) задание (высокий уровень)

Задание 1.

1) Определите общую продолжительность проекта и критический путь исходя из нижеприведенного перечня мероприятий по расширению завода:

Мероприятие	Очередность	Продолжительность (кол-во месяцев)
А. Спланировать новую площадку	–	8
Б. Переехать во временные помещения	А	3
В. Построить новый завод	А	15
Г. Подготовить персонал	Б	10
Д. Установить оборудование	В	4
Е. Перевести производство на новую площадку	Г, Д	3

2) Если на подготовку персонала уйдет 20 месяцев, повлияет ли это на общую продолжительность проекта? При этом новом значении мероприятия Г пересчитайте самое раннее и самое позднее время в каждом кружке с тем, чтобы прояснить эту новую ситуацию.

Задание 2.

Составьте сетевой график исходя из следующего перечня действий:

Действие	Очередность	Продолжительность
А	–	3
Б	–	5
В	А	4
Г	Б	6
Д	В, Г	9
Е	Б	8
Ж	Б	3
З	Ж	2

а) Определите критический путь и общую продолжительность проекта.

б) Составьте график Ганта.

в) При условии, что для выполнения каждого действия необходим один работник, составьте график потребностей в рабочей силе на протяжении всего проекта.

Задание 3.

В таблице приведен перечень действий по проекту, также указано количество работников, которое необходимо для завершения каждого действия в срок:

Действие	Очередность	Продолжительность	Количество работников
А	–	10	2
Б	–	4	3
В	А	3	1
Г	А	12	4
Д	Б	8	2
Е	Б	10	3
Ж	Г, Д	7	1
З	В	6	2
И	Г, Д	15	2
К	Е, Ж	6	1

а) Составьте сетевой график этих действий. Укажите критический путь и общую продолжительность проекта.

б) Составьте график Ганта этих действий и диаграмму потребностей в рабочей силе на протяжении всего проекта.

в) Какова максимальная потребность в рабочей силе? Можно ли ее снизить путем изменения времени начала какого-либо из действий? Если да, то определите минимальную потребность в рабочей силе для завершения проекта в срок.

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству «практическое задание»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	Практические задания выполнены на высоком уровне (правильные ответы даны на 90-100% вопросов/задач)
4	Практические задания выполнены на среднем уровне (правильные ответы даны на 75-89% вопросов/задач)

3	Практические задания выполнены на низком уровне (правильные ответы даны на 50-74% вопросов/задач)
2	Практические задания выполнены на неудовлетворительном уровне (правильные ответы даны менее чем на 50%)

6. Оценочные средства для промежуточной аттестации (зачет с оценкой)

ПЕРЕЧЕНЬ КОНТРОЛЬНЫХ ВОПРОСОВ

1. Можно ли при разработке управленческого решения ограничиваться только анализом количественной информации?
2. Назовите известные вам методы получения информации о ситуации принятия управленческого решения.
3. Какие требования предъявляются к информации о ситуации принятия управленческого решения?
4. Что входит в состав оценочной системы?
5. Назовите основные составляющие анализа ситуации.
6. Что способствует адекватному пониманию ситуации?
7. Какие методы прогнозирования представляются наиболее перспективными на современном этапе экономического развития?
8. Зачем проводятся экспертизы основных вариантов управляющих воздействий?
9. Как должна быть сформирована экспертная комиссия?
10. По критерию определенности информации различают решения, принятые в условиях определенности. В чем их преимущества?
11. Чем характеризуются условия неопределенности при принятии решений?
12. В чем сущность неопределенности?
13. Какие виды неопределенности, возникающие в процессе принятия решений, вы знаете?
14. Каковы основные пути устранения неопределенности при принятии решений?
15. Что стимулирует к принятию управляющими рискованных решений?
16. Чем обусловлена природа риска в процессе принятия решений?
17. Определение риска при принятии решений?
18. Что является предметом риска в процессе принятия решений?
19. Назовите типичные признаки рискованных ситуаций, возникающих при принятии решений?
20. Анализ риска в процессе принятия решений?
21. На какие типы делятся риски при принятии решений?
22. Какие факторы влияют на риск при принятии решений?
23. Какие виды риска выделяют при принятии рискованных решений?
24. Какова специфика управленческого поведения при принятии решений в условиях риска?
25. В чем отличие прогноза от плана?
26. Цель и задачи прогнозирования.
27. Раскройте, пожалуйста, сущность принципов прогнозирования.
28. Как на практике реализовать принцип адекватности прогнозирования?
29. Какие требования предъявляются к информации для прогнозирования?
30. В чем преимущества и недостатки нормативного метода прогнозирования?
31. Какова сущность экспертных методов прогнозирования?
32. Какими факторами определяется срок упреждения по различным методам прогнозирования?
33. Какие требования предъявляются к организации работ по прогнозированию?

34. Раскройте, пожалуйста, сущность принципов организации работ по прогнозированию управленческого решения.

Критерии и шкала оценивания к промежуточной аттестации «зачет с оценкой»

Национальная шкала	Характеристика знания предмета и ответов
отлично (5)	Студент глубоко и в полном объёме владеет программным материалом. Грамотно, исчерпывающе и логично его излагает в устной или письменной форме. При этом знает рекомендованную литературу, проявляет творческий подход в ответах на вопросы и правильно обосновывает принятые решения, хорошо владеет умениями и навыками при выполнении практических задач.
хорошо (4)	Студент знает программный материал, грамотно и по сути излагает его в устной или письменной форме, допуская незначительные неточности в утверждениях, трактовках, определениях и категориях или незначительное количество ошибок. При этом владеет необходимыми умениями и навыками при выполнении практических задач.
удовлетворительно (3)	Студент знает только основной программный материал, допускает неточности, недостаточно чёткие формулировки, непоследовательность в ответах, излагаемых в устной или письменной форме. При этом недостаточно владеет умениями и навыками при выполнении практических задач. Допускает до 30% ошибок в излагаемых ответах.
не удовлетворительно (2)	Студент не знает значительной части программного материала. При этом допускает принципиальные ошибки в доказательствах, в трактовке понятий и категорий, проявляет низкую культуру знаний, не владеет основными умениями и навыками при выполнении практических задач. Студент отказывается от ответов на дополнительные вопросы

7. Особенности организации обучения для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов

При необходимости рабочая программа учебной дисциплины может быть адаптирована для обеспечения образовательного процесса инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, в том числе с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий.

Для этого требуется заявление студента (его законного представителя) и заключение психолого-медико-педагогической комиссии (ПМПК). В случае необходимости обучающимся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья (по заявлению обучающегося), а для инвалидов также в соответствии с индивидуальной программой реабилитации инвалида могут предлагаться следующие варианты восприятия учебной информации с учетом их индивидуальных психофизических особенностей:

- создание текстовой версии любого нетекстового контента для его возможного преобразования в альтернативные формы, удобные для различных пользователей;
- создание контента, который можно представить в различных видах без потери данных или структуры, предусмотреть возможность масштабирования текста и изображений без потери качества, предусмотреть доступность управления контентом с клавиатуры;

- создание возможностей для обучающихся воспринимать одну и ту же информацию из разных источников, например, так, чтобы лица с нарушениями слуха получали информацию визуально, с нарушениями зрения – аудиально;
- применение программных средств, обеспечивающих возможность освоения навыков и умений, формируемых дисциплиной (модулем), за счёт альтернативных способов, в том числе виртуальных лабораторий и симуляционных технологий;
- применение электронного обучения, дистанционных образовательных технологий для передачи информации, организации различных форм интерактивной контактной работы обучающегося с преподавателем, в том числе вебинаров, которые могут быть использованы для проведения виртуальных лекций с возможностью взаимодействия всех участников дистанционного обучения, проведения семинаров, выступления с докладами и защиты выполненных работ, проведения тренингов, организации коллективной работы;
- применение электронного обучения, дистанционных образовательных технологий для организации форм текущего и промежуточного контроля;
- увеличение продолжительности сдачи обучающимся инвалидом или лицом с ограниченными возможностями здоровья форм промежуточной аттестации по отношению к установленной продолжительности их сдачи:
 - продолжительность сдачи зачёта или экзамена, проводимого в письменной форме, – не более чем на 90 минут;
 - продолжительность подготовки обучающегося к ответу на зачёте или экзамене, проводимом в устной форме, – не более чем на 20 минут;
 - продолжительность выступления обучающегося при защите курсовой работы – не более чем на 15 минут.

Лист изменений и дополнений

№ п/п	Виды дополнений и изменений	Дата и номер протокола заседания кафедры (кафедр), на котором были рассмотрены и одобрены изменения и дополнения	Подпись (с расшифровкой) заведующего кафедрой (заведующих кафедрами)