



ОДОБРЕНО

Решением

Ученого совета ЧОУ ВО «МАЭУ»

от «21» февраля 2018г.

Протокол № 10

УТВЕРЖДАЮ  
Ректор ЧОУ ВО «МАЭУ»  
О.И. Цирикова  
«21» февраля 2018г.



## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

### **МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

(с внесенными изменениями и дополнениями, утвержденными решением  
Ученого совета (протокол № 8 от «20» апреля 2022 г.)

#### **Направление подготовки**

**38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»**

#### **Направленность (профиль) образовательной программы**

**«Региональное управление»**

является единой для всех форм обучения

**Методы принятия управленческих решений:** Рабочая программа дисциплины /– Мурманск: ЧОУ ВО «МАЭУ», 2018. – 67с.

Методы принятия управленческих решений: Рабочая программа дисциплины по направлению 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» является единой для всех форм обучения. Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО с учетом рекомендаций ПООП ВО по направлению (специальности) и профилю подготовки.

© ЧОУ ВО «МАЭУ», 2018

## ОГЛАВЛЕНИЕ

1. Введение.....
2. Тематическое планирование.....
3. Содержание дисциплины (модуля) курса.....
4. Перечень учебно-методического обеспечения самостоятельной работы обучающихся.....
5. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля).....
6. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля)....
7. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем.....
8. Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля), необходимой для освоения дисциплины (модуля).....
9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля).....  
Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю).....

## I ВВЕДЕНИЕ

Рабочая программа учебной дисциплины **«Методы принятия управленческих решений»** предназначена для реализации Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования (далее – ФГОС ВО) по направлению 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» и является единой для всех форм и сроков обучения.

### 1 Указание места дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплины (модули), практики, предшествующие изучению данной дисциплины и формирующие аналогичные компетенции	Код компетенции	Объект логической и содержательной взаимосвязи		Код компетенции	Дисциплины (модули), практики, изучаемые в последующих семестрах и формирующие аналогичные компетенции,
		Дисциплина	Код компетенции		
Экологический менеджмент  Социология управления	ОПК-2	Методы принятия управленческих решений	ОПК-2	ОПК-2	Принятие и исполнение государственных решений Государственная социальная политика Производственная (по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности (в том числе технологическая, педагогическая практика, научно-исследовательская работа)) Производственная (преддипломная)
Введение в специальность  Маркетинг территорий  Экологический менеджмент	ПК-1		ПК-1	ПК-1	Принятие и исполнение государственных решений Управленческий консалтинг в профессиональной деятельности Антикризисное управление Рынок труда Производственная (по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности (в том числе технологическая, педагогическая практика, научно-исследовательская работа)) Производственная (преддипломная)
Социология управления	ПК-19		ПК-19	ПК-19	Производственная практика

Дисциплина «**Методы принятия управленческих решений**» относится к Блоку Б1 (Дисциплины (модули), вариативной части (В), обязательным дисциплинам (ОД).

## 2 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Таблица 1 – Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине

Код компетенции	Наименование компетенции	Вид деятельности и профессиональные задачи	Планируемые результаты	Уровень освоения компетенции
ОПК -2	Способность находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений		<ul style="list-style-type: none"> <li>- знать:</li> <li>- основные теории управления, мотивации, власти;</li> <li>- сущность групповой динамики;</li> <li>- принципы формирования эффективной команды;</li> <li>- подходы к диагностике организационной культуры;</li> <li>- уметь:</li> <li>организовать групповую работу для решения оперативных задач;</li> <li>- определять тип организационной культуры</li> </ul>	Пороговый
			<ul style="list-style-type: none"> <li>- знать:</li> <li>- основные теории управления, мотивации, власти;</li> <li>- сущность групповой динамики;</li> <li>- принципы формирования эффективной команды;</li> <li>- подходы к диагностике организационной культуры;</li> <li>- уметь:</li> <li>организовать групповую работу для решения</li> </ul>	Базовый

			<p>оперативных задач;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- определять тип организационной культуры;</li> <li>- владеть: навыками обоснованного применения основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения оперативных управленческих задач</li> </ul> <p>знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- основные теории управления, мотивации, власти;</li> <li>- сущность групповой динамики;</li> <li>- принципы формирования эффективной команды;</li> <li>- подходы к диагностике организационной культуры;</li> <li>- уметь: организовать групповую работу для решения оперативных задач;</li> <li>- определять тип организационной культуры;</li> <li>- трактовать процесс властных отношений с позиций социологического подхода;</li> <li>- владеть: навыками обоснованного применения основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических управленческих задач</li> </ul>	<p>Продвинутый</p>
--	--	--	---	--------------------

ПК-1	Умение определять приоритеты профессиональной деятельности, разрабатывать и эффективно исполнять управленческие решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков, применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения	Организационно-управленческая деятельность: - участие в разработке социально-ориентированных мер регулирующего воздействия на общественные отношения и процессы социально-экономического развития	- знать: процессы групповой динамики и принципы формирования команды; феномен общественного мнения; типологию причины, способы управления организационным конфликтом - уметь характеризовать каналы организационных коммуникаций	Пороговый
			- знать: процессы групповой динамики и принципы формирования команды; феномен общественного мнения; типологию причины, способы управления организационным конфликтом - уметь характеризовать каналы организационных коммуникаций, содержание основных функций и принципов социального управления; - владеть: навыками формирования системы отношений в виде социального партнерства как формы осознанного общественного регулирования  - знать:	Базовый

			<p>процессы групповой динамики и принципы формирования команды; феномен общественного мнения; типологию причины, способы управления организационным конфликтом</p> <p>- уметь характеризовать содержание основных функций и принципов социального управления, выявлять причины возникновения девиаций в социальной организации;</p> <p>- владеть: навыками формирования системы отношений в виде социального партнерства как формы осознанного общественного регулирования, способами управления конфликтами и минимизации девиаций в социальных системах</p>	Продвинутый
ПК-19	Способность эффективно участвовать в групповой работе на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды	<p>Организационно-регулирующая деятельность:</p> <p>- участие в обеспечении разработки социально ориентированных мер регулирующего воздействия на общественные отношения и процессы социально-экономического развития.</p>	- знать: процессы групповой динамики и принципы формирования команды; феномен общественного мнения; типологию причины, способы управления организационным	Пороговый



			<p>конфликтом</p> <p>- уметь характеризовать каналы организационных коммуникаций</p> <p>- знать: процессы групповой динамики и принципы формирования команды; феномен общественного мнения; типологию причины, способы управления организационным конфликтом</p> <p>- уметь характеризовать каналы организационных коммуникаций, содержание основных функций и принципов социального управления;</p> <p>- владеть: навыками формирования системы отношений в виде социального партнерства как формы осознанного общественного регулирувания</p> <p>- знать: процессы групповой динамики и принципы формирования команды; феномен общественного мнения; типологию причины, способы управления организационным конфликтом</p> <p>- уметь</p>	<p>Базовый</p> <p>Продвинутый</p>
--	--	--	--	-----------------------------------

			характеризовать содержание основных функций и принципов социального управления, выявлять причины возникновения девиаций в социальной организации; - владеть: навыками формирования системы отношений в виде социального партнерства как формы осознанного общественного регулирования, способами управления конфликтами и минимизации девиаций в социальных системах	
--	--	--	---	--

Изучаемая дисциплина также дает частично знания и умения, которые позволят выпускнику по данному профилю выполнять частично обобщенные трудовые функции:

- ведение процедуры медиации в сфере государственного и муниципального управления, изложенные в профессиональном стандарте «Специалист в области медиации (медиатор)»(утв. приказом Минтруда России от 15.12.2014)

## II ТЕМАТИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

**СРОК ОБУЧЕНИЯ:** 4 года

**ФОРМА ОБУЧЕНИЯ:** очная

### 2.1 Объем дисциплины и виды учебной работы

Вид учебной деятельности	Всего час./зач.ед., форма контроля	Количество семестров
<b>Контактная работа обучающихся с преподавателем:</b>	<b>34</b>	<b>1</b>
В том числе:		
Лекции	17	
Практические занятия (ПЗ)	17	
Лабораторные работы (ЛР)	-	

Курсовое проектирование/ курсовая работа	-	
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>110</b>	
<b>Вид промежуточной аттестации в семестре</b>	<b>экзамен</b>	
<b>Общая трудоемкость</b>	<b>144/4</b>	

**СРОК ОБУЧЕНИЯ: 4 года, 6 месяцев**

**ФОРМА ОБУЧЕНИЯ: заочная**

### **2.2 Объем дисциплины и виды учебной работы**

<b>Вид учебной деятельности</b>	<b>Всего час./зач.ед., форма контроля</b>	<b>Количество семестров</b>
<b>Контактная работа обучающихся с преподавателем:</b>	<b>10</b>	<b>1</b>
В том числе:		
Лекции	<b>4</b>	
Практические занятия (ПЗ)	<b>6</b>	
Лабораторные работы (ЛР)	-	
Курсовое проектирование/ курсовая работа	-	
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>125</b>	
<b>Вид промежуточной аттестации по семестру</b>	<b>Экзамен /9</b>	
<b>Общая трудоемкость</b>	<b>144/4</b>	

## **III СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **3.1 Разделы дисциплины и виды занятий**

**СРОК ОБУЧЕНИЯ: 4 года**

**ФОРМА ОБУЧЕНИЯ: очная**

Наименование тем (разделов) дисциплины	Контактная работа обучающихся с преподавателем		Самостоятельная работа	Всего час.
	Лекции	Практические занятия		
Тема 1. Менеджмент как процесс принятия управленческих решений	2	2	10	14
Тема 2. Модели и моделирование в теории принятия решений	4	4	10	18
Тема 3. Принятие решений в условиях многокритериальности	2	2	10	14
Тема 4 Упорядочение альтернатив на основе учета предпочтений экспертов	2	2	10	14
Тема 5. Принятие решений в условиях неопределенности и конфликта	2	2	10	14
Тема 6. Принятие решений в условиях риска	2	2	12	16
Тема 7 Принятие решений в нечетких условиях	3	3	12	17
<b>Всего</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>110</b>	<b>144</b>
<b>Переаттестация</b>				-
<b>Экзамен</b>				
<b>Итого</b>				<b>144</b>

### 3.2 Разделы дисциплины и виды занятий

**СРОК ОБУЧЕНИЯ: 4 года, 6 месяцев**

**ФОРМА ОБУЧЕНИЯ: заочная**

Наименование тем (разделов) дисциплины	Контактная работа обучающихся с преподавателем		Самостоятельная работа	Всего час.
	Лекции	Практические занятия		
Тема 1. Менеджмент как процесс принятия управленческих решений	1		15	16
Тема 2. Модели и моделирование в теории принятия решений		2	20	22
Тема 3. Принятие решений в условиях многокритериальности	1		15	16
Тема 4 Упорядочение альтернатив на основе учета предпочтений экспертов		2	20	24
Тема 5. Принятие решений в условиях неопределенности и конфликта	1		15	19
Тема 6. Принятие решений в условиях риска		2	20	22
Тема 7 Принятие решений в нечетких условиях	1		20	21
<b>Всего</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>125</b>	<b>135</b>
<b>Переаттестация</b>				<b>-</b>
<b>Экзамен</b>				<b>9</b>
<b>Итого</b>				<b>144</b>

### 3.2 Содержание дисциплины, структурированное по темам

#### **Тема 1 Менеджмент как процесс принятия управленческих решений**

##### **Содержание темы: Функции и свойства управленческих решений**

Постановка цели и задач исследования процесса принятия управленческих решений. Функции решения в методологии и организации процесса управления. Основные свойства управленческих решений и требования к их разработке. Место дисциплины «Методы принятия управленческих решений» в системе подготовки бакалавра менеджмента

##### **Процесс принятия управленческих решений**

Проблемы выработки и принятия решений (ПР). Типология и классификация управленческих решений. Процесс принятия управленческих решений. Условия и факторы качества управленческих решений.

##### **Целевая ориентация управленческих решений**

Формализация цели в задачах ПР, функция полезности. Оптимальные решения. Методы поиска оптимальных решений. Применение оптимизации в системах поддержки ПР. Недостатки идеи оптимальности. Целевая ориентация управленческих решений. Формы принятия и реализации управленческих решений.

#### **Тема 2 Модели и моделирование в теории принятия решений**

##### **Содержание темы: Моделирование и анализ альтернатив действий**

Моделирование процессов разработки управленческих решений. Моделирование и анализ альтернатив действий. Виды моделей теории принятия решений.

### **Основные виды моделей теории принятия решений**

Виды моделей теории принятия решений (экономико-математические модели, теория массового обслуживания, управление запасами, линейное программирование и др.). Основная модель принятия решений. Факторы решения (детерминанты) как целевые компоненты управления.

### **Тема 3 Принятие решений в условиях многокритериальности**

#### **Содержание темы: Некритериальные и критериальные методы**

Формирование множества альтернатив. Структурирование множества альтернатив. Классификация, стратификация и ранжирование. Некритериальные и критериальные методы структурирования множества альтернатив. Способы структурирования с использованием критериев.

#### **Многокритериальные модели**

Упорядочение альтернатив по нескольким критериям. Способы упорядочения альтернатив без построения обобщенного критерия функции полезности. Многокритериальные модели ПР. Шкалы оценок решений. Функции и отношения предпочтений в многокритериальной модели.

#### **Особенности измерения предпочтений**

Особенности измерения предпочтений. Множество эффективных точек. Парето-оптимальность. Схемы компромиссов. Характер многокритериальных задач. Методы ПР в многокритериальных задачах: аксиоматические, эвристические.

### **Тема 4 Упорядочение альтернатив на основе учета предпочтений экспертов**

#### **Содержание темы: Измерения, сравнения и согласованность**

Измерения, сравнения и согласованность. Согласованные матрицы. Индекс согласованности. Вычисление собственных характеристик матрицы: собственный столбец и собственное значение матрицы. Выбор шкалы сравнений.

#### **Метод парных сравнений**

Выбор шкалы сравнений. Метод парных сравнений. Построение матриц сравнений и предпочтений. Упорядочение альтернатив на основе парных сравнений и учета предпочтений экспертов.

#### **Принципы группового выбора**

Групповой выбор. Принципы группового выбора: правило большинства, принцип диктатора, принцип Парето.

### **Тема 4.4 Экспертные оценки**

Экспертные оценки. Виды опроса экспертов. Обработка экспертных оценок. Оценки согласованности экспертов. Методы "Электра". Метод "Запрос". Метод анализа иерархий Т. Саати. Стратегическое планирование методом анализа иерархий.

### **Тема 5 Принятие решений в условиях неопределенности и конфликта**

**Содержание темы: Математическая модель задачи ПР в условиях неопределенности и конфликта**

Математическая модель задачи ПР в условиях неопределенности и конфликта. Классификация игр. Теория антагонистических игр.

### **Игровые модели ПР**

Классификация игр. Теория антагонистических игр. Построение матрицы игры. Сведение антагонистической игры к задаче линейного программирования. Физическая смесь стратегий.

### **Позиционные игры**

Позиционные игры. Структура позиционной игры. Нормализация позиционной игры. Позиционные игры с полной информацией.

### **Оптимальность в форме равновесия**

Равновесные ситуации. Оптимальность в форме равновесия. Принцип равновесия по Нэшу. Биматричные игры. Особенности принципа равновесия. Оптимальность по Парето и оптимальность по Нэшу.

## **Тема 6 Принятие решений в условиях риска**

### **Содержание темы: Теория статистических решений**

Теория статистических решений. Особенность статистических решений (игр с «природой»). ПР в условиях риска. Критерий Байеса – Лапласа. Свойство байесовской стратегии. Геометрический способ определения байесовской стратегии. ПР в условиях неопределенности.

### **Отыскание оптимальных решений в условиях риска и неопределенности**

Критерии выбора лучших решений статистика в условиях неопределенности (критерий оптимизма-пессимизма Гурвица, критерий Сэвиджа). Принцип гарантированного результата (критерий Вальда). Функция потерь статистика. Примеры отыскания оптимальных решений в условиях риска и неопределенности. Дерево решений. Дерево решений с использованием формулы Байеса.

### **Статистические игры с проведением единичного эксперимента**

Статистические игры с проведением единичного эксперимента. Пространство выборок. Решающая функция. Функция риска. Принципы выбора стратегий в игре с экспериментом. Использование апостериорных вероятностей. Формула Байеса. Определение байесовского решения на основе использования апостериорных вероятностей.

## **Тема 7 Принятие решений в нечетких условиях**

### **Содержание темы: Композиционные модели ПР**

Композиционные модели ПР. Принятие решений на основе композиционного правила вывода. Понятие лингвистической переменной. Нечеткое описание ситуации. Композиционный вывод с использованием нечетких отношений. Построение нечеткого отношения по системе нечетких импликативных правил (продукций).

### **Классификационные модели ПР**

Классификационные модели ПР. Классификационный метод нечеткого выбора управленческого решения. Модели ПР на основе установления нечеткого сходства.

## **IV ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)**

Общий объем самостоятельной работы обучающихся по дисциплине включает аудиторную и внеаудиторную самостоятельную работу в течение семестра. Аудиторная самостоятельная работа осуществляется в форме тестирования, выполнение практических работ, внеаудиторная самостоятельная работа осуществляется в следующих формах:

- самостоятельная работа при подготовке к практическим занятиям;
- самостоятельная работа по подготовке ответов на вопросы и выполнение заданий;
- самостоятельное изучение теоретического материала;
- подготовка рефератов, эссе.

### **Перечень проверяемых компетенций**

**ПК-1** Умение определять приоритеты профессиональной деятельности, разрабатывать и эффективно исполнять управленческие решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков, применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения

**ПК-3** Умение применять основные экономические методы для управления государственным и муниципальным имуществом, принятия управленческих решений по бюджетированию и структуре государственных (муниципальных) активов

#### **4.1. Примерные вопросы теста**

- 1) От каких показателей зависит процесс разработки и принятия управленческого решения:
  - a) Специфики деятельности организации.
  - b) Организационной структурой.
  - c) Внутренней культуры.
  - d) Внешней среды.
- 2) От чего зависит способ представления процесса принятия управленческого решения:
  - a) От внешней среды.
  - b) От научного подхода, применяемого к разработке управленческого решения.
  - c) От действующей системы внутренней коммуникации.
  - d) От профессионализма персонала.
- 3) При разработке управленческого решения поступает огромное количество качественной и количественной информации. Как это отразится на принятом управленческом решении:
  - a) Повысит качество управленческого решения.
  - b) Повысит надежность управленческого решения.

- c) Повысит эффективность управленческого решения.
  - d) Помешает при принятии окончательного варианта управленческого решения.
  - e) Приведет к принятию ошибочных управленческих решений.
- 4) Кто должен собирать аналитический материал о неблагоприятной управленческой ситуации, для повышения эффективности принимаемого решения:
- a) Только руководитель организации.
  - b) Специалист, обладающий достаточными знаниями и опытом в области, к которой принадлежит неблагоприятная управленческая ситуация.
  - c) Любой сотрудник организации, которому руководитель поручил собрать аналитический материал о неблагоприятной управленческой ситуации.
  - d) Элементы системы менеджмента.
- 5) Что является главным критерием эффективности при принятии важных управленческих решений:
- a) Опыт работы руководителя.
  - b) Четкое представление целей, к которым стремится организация.
  - c) Организационная структура предприятия.
  - d) Наличие контролирующего параметра.
- 6) Какова основная задача анализа управленческой ситуации:
- a) Выявление истинной проблемы организации.
  - b) Выявление факторов, влияющих на развитие (изменение) управленческой ситуации.
  - c) Уточнение \_\_\_\_\_ целей организации.
  - d) Выявление количественных данных.
- 7) Количественные методы при анализе ситуации применяются для:
- a) Расчета эффективности решаемой задачи.
  - b) Выявляет изменения развития ситуации под воздействием факторов внешней среды.
  - c) Выявления динамика развития ситуации под воздействием тех или иных факторов.
  - d) Применения количественного подхода к разработке управленческого решения.
- 8) Диагностика ситуации позволяет:
- a) Выявить острые проблемы, которые необходимо решить в первую очередь.
  - b) Уточнить цели организации.
  - c) Определить эффективность решения той или иной проблемы.
  - d) Выявить количественную информацию.
- 9) На каком этапе разработки управленческого решения прогнозируется развитие ситуации:
- a) Диагностика ситуации.
  - b) Разработка прогноза развития ситуации.
  - c) Анализ ситуации.
  - d) Определение целей.
- 10) Какой из методов генерирования альтернативных вариантов управленческих решений основан на использовании опыта решения предшествующих аналогичных проблем:



- a) Метод «мозговой атаки».
  - b) Метод аналогов.
  - c) Метод генерирования.
  - d) Метод «Делфи».
- 11) Какова основная задача при разработке сценариев развития ситуации:
- a) Определение факторов, характеризующих ситуацию и тенденцию ее развития.
  - b) Определение альтернативных вариантов динамики их изменения.
  - c) Определение факторов внешней среды, влияющих на развитие ситуации.
  - d) Корректировка поставленных целей.
- 12) Анализ нескольких альтернативных вариантов развития ситуации способствует:
- a) Принятию более эффективных решений.
  - b) Принятию более надежных решений.
  - c) Принятию своевременных решений.
  - d) Принятию качественных решений.
- 13) Какие действия выполняются на этапе экспертной оценки основных вариантов управляющих воздействий:
- a) Формирование оценочной системы.
  - b) Глубокий анализ ранее отобранных альтернативных вариантов управляющих воздействий.
  - c) Определение факторов, характеризующих ситуацию и тенденцию ее развития.
  - d) Формирование критериев оценки.
- 14) Каково преимущество использования коллективных экспертиз:
- a) Разносторонняя оценка и аргументированность разрабатываемого управленческого решения.
  - b) Возможность сопоставления различных точек зрения на разрабатываемое управленческое решение.
  - c) Предоставление лицу, принимающему решение огромное количество альтернативных вариантов решений.
  - d) Детальный анализ ситуации.
- 15) Что служит базой для принятия управленческого решения лицом, принимающим решение:
- a) Факторы внешней среды.
  - b) Результаты экспертной оценки альтернативных вариантов решений.
  - c) Дополнительная информация об объекте принятия решения.
  - d) Опыт работы в области принятия решения.
- 16) На каком этапе планируются действия по реализации принятого управленческого решения:
- a) На этапе разработки плана действий.
  - b) На этапе контроля реализации плана.
  - c) На этапе принятия управленческого решения.
  - d) На этапе определения целей.
- 17) В каком случае возникает необходимость корректировки плана реализации управленческого решения:

- a) При изменении факторов внешней среды.
  - b) При смене руководства.
  - c) При внутриорганизационных конфликтах.
  - d) При изменении целей организации.
- 18) Каковы цели анализа результата реализации управленческого решения:
- a) Выявление новых возможностей организации.
  - b) Возможность изменения стратегии организации.
  - c) Выявление сильных и слабых мест принятого управленческого решения.
  - d) Правильного ответа нет.

#### **4.2. Творческое задание**

Представить процедуру согласования управленческого решения с вышестоящими органами, заказчиками, клиентами:

1. Оформить документацию на физических и юридических лиц, с которыми необходимо согласовывать решения, временные периоды согласования.
2. Документально оформить акт согласования.

#### **Принципы группового выбора**

##### **Задача 1.**

Каждая из трех группировок законодателей, образующих большинство лишь попарно, выдвинули свой вариант законопроекта: а, b, и с. Чтобы гарантировать большинство на каждом шаге процедуры, альтернативы предъявляются попарно. Каждая сторона руководствуется при этом своим набором предпочтений; пусть это соответственно последовательности  $(a > b > c)$ ,  $(b > c > a)$  и  $(c > a > b)$ .

После голосования по паре (a,b) в результате получаем два голоса против одного:  $a > b$ ; по паре (b,c) имеем  $b > c$ ; по паре (c,a) имеем  $c > a$ . Видим, что голосование большинством не привело к выяснению порядка альтернатив:  $a > b > c > a$ .

Примените процедуру, при которой после рассмотрения очередной пары отвергаемая альтернатива заменяется новой. Если таким образом будет приниматься законопроект, голосование будет выражать мнение большинства или мнение организатора голосования?

##### **Задача 2.**

Вмешательство коалиций в механизм голосования. При многоступенчатом голосовании по правилу большинства коалиция, находящаяся в меньшинстве, может добиться принятия своего решения. На второй ступени меньшинство может навязать свое мнение большинству. Если число ступеней не ограничивать, то теоретически побеждающее меньшинство будет в каком составе?

#### **4.3. Вопросы и задания для самостоятельной работы**

- 1 Основные свойства управленческих решений и требования к их разработке.
- 2 Типология и классификация управленческих решений.
- 3 Условия и факторы качества управленческих решений.
- 4 Моделирование процессов разработки управленческих решений.

5 Виды моделей теории принятия решений (экономико-математические модели, теория массового обслуживания, управление запасами, линейное программирование и др.).

6 Факторы решения (детерминанты) как целевые компоненты управления.

7 Формирование и структурирование множества альтернатив.

8 Некритериальные и критериальные методы структурирования множества альтернатив.

9 Способы упорядочения альтернатив без построения обобщенного критерия функции полезности.

10 Многокритериальные модели ПР.

11 Методы ПР в многокритериальных задачах: аксиоматические, эвристические.

12 Согласованные матрицы. Индекс согласованности.

13 Вычисление собственных характеристик матрицы: собственный столбец и собственное значение матрицы.

14 Метод парных сравнений. Построение матриц сравнений и предпочтений.

15 Групповой выбор. Принципы группового выбора: правило большинства, принцип диктатора, принцип Парето.

16 Экспертные оценки. Обработка экспертных оценок.

17 Математическая модель задачи ПР в условиях неопределенности и конфликта.

18 Классификация игр. Теория антагонистических игр.

19 Построение матрицы игры. Сведение антагонистической игры к задаче линейного программирования.

20 Структура позиционной игры. Нормализация позиционной игры.

21 Оптимальность в форме равновесия. Принцип равновесия по Нэшу.

22 Равновесные ситуации. Особенности принципа равновесия. Оптимальность по Парето и оптимальность по Нэшу.

23 Теория статистических решений. Особенность статистических решений (игр с «природой»).

24 Свойство байесовской стратегии. Геометрический способ определения байесовской стратегии.

25 ПР в условиях неопределенности. Критерии выбора лучших решений статистика в условиях неопределенности (критерий оптимизма-пессимизма Гурвица, критерий Сэвиджа).

26 Отыскание оптимальных решений в условиях риска и неопределенности.

27 Дерево решений. Дерево решений с использованием формулы Байеса.

28 Функция риска. Принципы выбора стратегий в игре с экспериментом.

29 Использование апостериорных вероятностей. Формула Байеса.

30 Композиционные модели ПР. Принятие решений на основе композиционного правила вывода.

31 Нечеткое описание ситуации. Построение нечеткого отношения по системе нечетких импликативных правил (продукций).

32 Классификационные модели ПР. Модели ПР на основе установления нечеткого сходства.

## **V ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **Основная литература**

1. Орлов, А.И., Методы принятия управленческих решений : учебник / А.И. Орлов. — Москва : КноРус, 2022. — 286 с. — ISBN 978-5-406-09058-9. — URL:<https://book.ru/book/942430> (дата обращения: 27.01.2022). — Текст : электронный.

2. Золотова, Т.В., Методы принятия управленческих решений : учебник / Т.В. Золотова. — Москва : КноРус, 2021. — 344 с. — ISBN 978-5-406-06706-2. — URL:<https://book.ru/book/938053> (дата обращения: 27.01.2022). — Текст : электронный.

### **Дополнительная литература:**

3. Шагеев, Д.А., Методы принятия управленческих решений и методы исследования в менеджменте : учебник / Д.А. Шагеев. — Москва : КноРус, 2021. — 301 с. — ISBN 978-5-406-08136-5. — URL:<https://book.ru/book/939138> (дата обращения: 27.01.2022). — Текст : электронный.

4. Белокурова, М.Е., Методы принятия управленческих решений (в схемах и таблицах) : учебное пособие / М.Е. Белокурова, Т.В. Бутова, ; под ред. И.Ю. Беляевой, О.В. Паниной. — Москва : КноРус, 2020. — 230 с. — ISBN 978-5-406-01111-9. — URL:<https://book.ru/book/934286> (дата обращения: 27.01.2022). — Текст : электронный.

## **VI ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ «ИНТЕРНЕТ», НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

[www.gov.ru](http://www.gov.ru) – Официальная Россия. Сервер органов государственной власти Российской Федерации

[www.ecsocman.edu.ru](http://www.ecsocman.edu.ru) – Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент»

## **VII ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ, ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ И ИНФОРМАЦИОННЫХ СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ**

Консультант Плюс;

Программное обеспечение WinSL 8.1 RUS OLP NL AcdmcLegalization, 4HR-00399

Программное обеспечение WinPro 8.1 RUS OLP NL Acdmc, FQC-08171

Программное обеспечение Microsoft Office Professional Plus 2013 Russian OLP NL AcademicEdition, 79P-04728

MyTest (свободно распространяемая)

AdobeAcrobatReader (свободно распространяемая)

Яндекс (свободно распространяемая)

## **VIII ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа (183025, Российская Федерация, Северо-Западный федеральный округ, Мурманская область, г. Мурманск, ул. Полярной Правды, д.8, 4 этаж, ауд. 402). Комплект учебной мебели на 98 человек; оснащена электронным УМК по дисциплине, электронные учебные пособия по дисциплинам в ЭБС слайд-лекции, демонстрационный экран, мультимедийный видеопроектор, автоматизированное рабочее место преподавателя с программным обеспечением, доступ к сети Internet.

Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа (183025, Российская Федерация, Северо-Западный федеральный округ, Мурманская область, г. Мурманск, ул. Полярной Правды, д.8, 2 этаж, ауд. 213) Комплект учебной мебели на 29 человек; оснащена электронным УМК по дисциплинам, электронные учебные пособия по дисциплинам в ЭБС, слайд-лекции, переносной мультимедийный видеопроектор, демонстрационный экран, автоматизированное рабочее место преподавателя с программным обеспечением, доступ к сети Internet.

Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа (183025, Российская Федерация, Северо-Западный федеральный округ, Мурманская область, г. Мурманск, ул. Полярной Правды, д.8, 4 этаж, ауд. 404) Комплект учебной мебели на 39 человек; оснащена электронным УМК по дисциплинам, электронные учебники по дисциплинам в ЭБС, слайд-лекции, переносной мультимедийный видеопроектор, переносной демонстрационный экран, автоматизированное рабочее место преподавателя с программным обеспечением, доступ к сети Internet.

Учебная аудитория для проведения индивидуальных консультаций по направлениям (183025, Российская Федерация, Северо-Западный федеральный округ, Мурманская область, г. Мурманск, ул. Полярной Правды, д.8, 3 этаж, ауд. 301) Комплект учебной мебели на 4 человека; оснащенные лицензионным программным обеспечением, с выходом в локальную сеть ЧОУ ВО «МАЭУ», глобальную сеть Интернет и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду ЧОУ ВО «МАЭУ»

Учебная аудитория для проведения групповых консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации (183025, Российская Федерация, Северо-Западный федеральный округ, Мурманская область, г. Мурманск, ул. Полярной Правды, д.8, 3 этаж, ауд. 309) Комплект учебной мебели на 68 человек; оснащена электронным УМК по дисциплинам, электронные учебники по дисциплинам в ЭБС, слайд-лекции, демонстрационный экран, мультимедийный видеопроектор, автоматизированное рабочее место преподавателя с программным обеспечением,

доступ к сети Internet.

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, выполнения курсовых работ, текущего контроля и промежуточной аттестации (183025, Российская Федерация, Северо-Западный федеральный округ, Мурманская область, г. Мурманск, ул. Полярной Правды, д.8, 3 этаж, ауд. 305). Автоматизированные рабочие места для обучающихся (20 мест), оснащенные лицензионным программным обеспечением, с выходом в локальную сеть ЧОУ ВО «МАЭУ», глобальную сеть Интернет и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду ЧОУ ВО «МАЭУ». Программное обеспечение: электронный УМК; слайд-лекции, демонстрационный экран, мультимедийный видеопроектор, автоматизированное рабочее место преподавателя с программным обеспечением, доступ к сети Internet. Программное обеспечение:

Учебная аудитория для выполнения курсовых работ, текущего контроля и промежуточной аттестации (183025, Российская Федерация, Северо-Западный федеральный округ, Мурманская область, г. Мурманск, ул. Полярной Правды, д.8, 2 этаж, ауд. 211) Комплект учебной мебели на 16 человек; оснащена электронным УМК по дисциплинам, электронные учебные пособия по дисциплинам в ЭБС, слайд-лекции, лингафонное оборудование, переносной мультимедийный видеопроектор, переносной демонстрационный экран, автоматизированное рабочее место преподавателя с программным обеспечением, доступ к сети Internet.

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, выполнения курсовых работ, текущего контроля и промежуточной аттестации (183025, Российская Федерация, Северо-Западный федеральный округ, Мурманская область, г. Мурманск, ул. Полярной Правды, д.8, 2 этаж, ауд. 212) Комплект учебной мебели на 29 человек; оснащена электронным УМК по дисциплинам, электронные учебники по дисциплинам в ЭБС, слайд-лекции, переносной мультимедийный видеопроектор, переносной демонстрационный экран, автоматизированное рабочее место преподавателя с программным обеспечением, доступ к сети Internet.

Помещение для самостоятельной работы (183025, Российская Федерация, Северо-Западный федеральный округ, Мурманская область, г. Мурманск, ул. Полярной Правды, д.8, 2 этаж, ауд. 203). Автоматизированные рабочие места для обучающихся (18 мест), оснащенные лицензионным программным обеспечением, с выходом в локальную сеть ЧОУ ВО «МАЭУ», глобальную сеть Интернет и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду ЧОУ ВО «МАЭУ».

## **IX МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **9.1 План практических занятий**

<b>Наименование темы</b>	<b>Наименование практических занятий</b>
Тема 1.1 Функции и свойства управленческих решений	Практическое занятие №1. Функции решения в методологии и организации процесса управления. Основные свойства управленческих решений и требования к их разработке
Тема 1.2 Процесс принятия управленческих решений	Практическое занятие №2. Процесс принятия управленческих решений. Условия и факторы качества управленческих решений

Тема 2.1 Моделирование и анализ альтернатив действий	Практическое занятие №3. Моделирование процессов разработки управленческих решений. Моделирование и анализ альтернатив действий
Тема 2.2 Основные виды моделей теории принятия решений	Практическое занятие №4. Основные модели теории принятия решений (экономико-математические модели, теория массового обслуживания, управление запасами, линейное программирование и др.)
Тема 3.1 Некритериальные и критериальные методы	Практическое занятие №5. Структурирование множества альтернатив. Некритериальные и критериальные методы структурирования множества альтернатив. Способы структурирования с использованием критериев
Тема 3.2 Многокритериальные модели	Практическое занятие №6. Упорядочение альтернатив по нескольким критериям. Многокритериальные модели ПР. Функции и отношения предпочтений в многокритериальной модели
Тема 4.1 Измерения, сравнения и согласованность	Практическое занятие №7. Согласованные матрицы. Индекс согласованности. Вычисление собственных характеристик матрицы: собственный столбец и собственное значение матрицы
Тема 4.3 Принципы группового выбора	Практическое занятие №8. Групповой выбор. Принципы группового выбора: правило большинства, принцип диктатора, принцип Парето
Тема 4.4 Экспертные оценки	Практическое занятие №9. Экспертные оценки. Виды опроса экспертов. Обработка экспертных оценок. Стратегическое планирование методом анализа иерархий.
Тема 5.1 Математическая модель задачи ПР в условиях неопределенности и конфликта	Практическое занятие №10. Составление математической модели задачи ПР в условиях неопределенности и конфликта.
Тема 5.2 Игровые модели ПР	Практическое занятие №11. Построение матрицы игры. Сведение антагонистической игры к задаче линейного программирования. Физическая смесь стратегий.
Тема 5.3 Позиционные игры	Практическое занятие №12. Позиционные игры. Нормализация позиционной игры. Позиционные игры с полной информацией.
Тема 6.1 Теория статистических решений	Практическое занятие №13. Особенность статистических решений (игр с «природой»). ПР в условиях риска.
Тема 6.2 Отыскание оптимальных решений в условиях риска и неопределенности	Практическое занятие №14. Отыскание оптимальных решений в условиях риска и неопределенности. Дерево решений. Дерево решений с использованием формулы Байеса
Тема 7.1 Композиционные модели ПР	Практическое занятие №15. Принятие решений на основе композиционного правила вывода. Композиционный вывод с использованием нечетких отношений.
Тема 7.2 Классификационные модели ПР	Практическое занятие №16. Классификационный метод нечеткого выбора управленческого решения. Модели ПР на основе установления нечеткого сходства.

<b>Наименование темы</b>	<b>Наименование практических занятий</b>
Тема 1.1 Функции и свойства управленческих решений	Практическое занятие №1. Функции решения в методологии и организации процесса управления. Основные свойства управленческих решений и требования к их разработке
Тема 1.2 Процесс принятия управленческих решений	Практическое занятие №2. Процесс принятия управленческих решений. Условия и факторы качества управленческих решений
Тема 2.1 Моделирование и анализ альтернатив действий	Практическое занятие №3. Моделирование процессов разработки управленческих решений. Моделирование и анализ альтернатив действий

Тема 2.2 Основные виды моделей теории принятия решений	Практическое занятие №4. Основные модели теории принятия решений (экономико-математические модели, теория массового обслуживания, управление запасами, линейное программирование и др.)
Тема 3.1 Некритериальные и критериальные методы	Практическое занятие №5. Структурирование множества альтернатив. Некритериальные и критериальные методы структурирования множества альтернатив. Способы структурирования с использованием критериев
Тема 3.2 Многокритериальные модели	Практическое занятие №6. Упорядочение альтернатив по нескольким критериям. Многокритериальные модели ПР. Функции и отношения предпочтений в многокритериальной модели
Тема 4.1 Измерения, сравнения и согласованность	Практическое занятие №7. Согласованные матрицы. Индекс согласованности. Вычисление собственных характеристик матрицы: собственный столбец и собственное значение матрицы
Тема 4.3 Принципы группового выбора	Практическое занятие №8. Групповой выбор. Принципы группового выбора: правило большинства, принцип диктатора, принцип Парето
Тема 4.4 Экспертные оценки	Практическое занятие №9. Экспертные оценки. Виды опроса экспертов. Обработка экспертных оценок. Стратегическое планирование методом анализа иерархий.
Тема 5.1 Математическая модель задачи ПР в условиях неопределенности и конфликта	Практическое занятие №10. Составление математической модели задачи ПР в условиях неопределенности и конфликта.
Тема 5.2 Игровые модели ПР	Практическое занятие №11. Построение матрицы игры. Сведение антагонистической игры к задаче линейного программирования. Физическая смесь стратегий.
Тема 5.3 Позиционные игры	Практическое занятие №12. Позиционные игры. Нормализация позиционной игры. Позиционные игры с полной информацией.
Тема 6.1 Теория статистических решений	Практическое занятие №13. Особенность статистических решений (игр с «природой»). ПР в условиях риска.
Тема 6.2 Отыскание оптимальных решений в условиях риска и неопределенности	Практическое занятие №14. Отыскание оптимальных решений в условиях риска и неопределенности. Дерево решений. Дерево решений с использованием формулы Байеса.
Тема 7.1 Композиционные модели ПР	Практическое занятие №15. Принятие решений на основе композиционного правила вывода. Композиционный вывод с использованием нечетких отношений.
Тема 7.2 Классификационные модели ПР	Практическое занятие №16. Классификационный метод нечеткого выбора управленческого решения. Модели ПР на основе установления нечеткого сходства.

## 9.2 План занятий по лабораторным работам

Лабораторные работы не предусмотрены учебным планом.

## 9.3 План занятий в интерактивной форме

**СРОК ОБУЧЕНИЯ: 4 года**

**ФОРМА ОБУЧЕНИЯ: очная**



Наименование темы дисциплины	Форма реализации интерактивной работы	Лекции (час.)	Практические занятия (час.)	Самостоятельная работа (час.)	Всего час.
Тема 1. Менеджмент как процесс принятия управленческих решений	Проблемное обучение	2	-	Реферат	2
Тема 2. Модели и моделирование в теории принятия решений	Проблемное обучение	2	-	-	2
Тема 3. Принятие решений в условиях многокритериальности	Круглый стол	1	1	-	2
Тема 4 Упорядочение альтернатив на основе учета предпочтений экспертов	Дискуссия, Проблемное обучение	1	2	Эссе	3
Тема 5. Принятие решений в условиях неопределенности и конфликта	Работа в малых группах	1	2	Эссе	3
Тема 6. Принятие решений в условиях риска	Дискуссия, работа в малых группах	1	2	-	3
Тема 7 Принятие решений в нечетких условиях	Круглый стол	-	2	-	2
Итого:					17

**СРОК ОБУЧЕНИЯ:** 4 года, 6 месяцев

**ФОРМА ОБУЧЕНИЯ:** заочная

Наименование темы дисциплины	Форма реализации интерактивной работы	Лекции (час.)	Практические занятия (час.)	Самостоятельная работа (час.)	Всего час.
Тема 1. Менеджмент как процесс принятия управленческих решений	-	-	-	Реферат	-
Тема 2. Модели и моделирование в теории принятия решений	Проблемное обучение	0,5	-		0,5
Тема 3. Принятие решений в условиях многокритериальности	Круглый стол	-	0,5	-	0,5
Тема 4 Упорядочение альтернатив на основе учета предпочтений экспертов	Дискуссия, Проблемное обучение	-	0,5	Эссе	0,5
Тема 5. Принятие решений в условиях неопределенности и конфликта	Работа в малых группах	-	0,5	Эссе	0,5
Тема 6. Принятие решений в условиях риска	Дискуссия, работа в малых группах	-	1		1
Тема 7 Принятие решений в нечетких условиях	Круглый стол	-	1	-	1
Итого:					4

#### 9.4 Описание показателей и критерии оценивания компетенций по текущему контролю

Код компетенции	Наименование компетенции	Наименование темы	Формы контактной работы (лекции, практические, лабораторные, интерактивные и др.)	Форма контроля - показатели оценивания компетенции (наименование средств оценки по теме в соответствии с техн. картой: тестирование, контрольная работа, устный ответ, эссе, реферат и т.д.)	Критерии оценки в зависимости от уровня освоения компетенции (Пороговый, Базовый, Продвинутый) (в соответствии с техн. картой)
ПК-1	Умение определять приоритеты профессиональной деятельности, разрабатывать и эффективно исполнять управленческие решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков, применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7	лекции, интерактивные лекции, практические занятия, дискуссии, работа в малых группах, круглый стол, проблемное обучение	Эссе Письменный опрос	Пороговый от 60 до 73 баллов
				Тестирование – Тест 2 Самостоятельная подготовка ответов на вопросы: 4-8, 10, 12, 15-18, 20, 22, 24, 25, 26, 29-34, 36, 37, 38, 39, 40, 43, 45, 46, 51	Базовый от 74 до 87 баллов
				Решение проблемных задач: № 1; 2; 3; 4; 5; 6 Самостоятельная подготовка ответов на вопросы: 1, 9, 11, 13, 14, 19, 21, 23, 27, 28, 35, 41, 42, 44, 47, 48, 49, 50, 52	Продвинутый от 88 до 100 баллов
ПК-3	Умение применять основные экономические методы для управления государственным и муниципальным имуществом, принятия управленческих решений по бюджетированию и структуре государственных (муниципальных) активов	2, 3, 4, 5, 6	лекции, интерактивные лекции, практические занятия, дискуссии, работа в малых группах, круглый стол, проблемное обучение	Реферат Эссе Устный опрос	Пороговый от 60 до 73 баллов
				Тестирование – Тест 2 Самостоятельная подготовка ответов на вопросы: 15-18, 20, 22, 24, 25, 26, 29-34, 37, 38, 39, 40, 43, 45, 46, 51	Базовый от 74 до 87 баллов
				Решение проблемных задач: № 1; 2; 3 Самостоятельная подготовка	Продвинутый от 88 до 100 баллов

ПК-19	Способность эффективно участвовать в групповой работе на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды			ответов на вопросы: 13, 14, 19, 21, 23, 27, 28, 35, 41, 42, 44, 47, 48, 49	
-------	--	--	--	--	--

## 9.5 Типовые задания для текущего контроля<sup>1</sup>

### 9.5.1. Тестовые задания для самоконтроля

**Целью тестирования** является закрепление, углубление и систематизация знаний обучающихся, полученных на лекциях и в процессе самостоятельной работы; проведение тестирования позволяет ускорить контроль за усвоением знаний и объективизировать процедуру оценки знаний.

#### Тест 1

#### по теме «Принятие решений в условиях многокритериальности»

#### Перечень проверяемых компетенций

**ПК-1** Умение определять приоритеты профессиональной деятельности, разрабатывать и эффективно исполнять управленческие решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков, применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения

#### Тест

- 1) От каких показателей зависит процесс разработки и принятия управленческого решения:
  - a) Специфики деятельности организации.
  - b) Организационной структурой.
  - c) Внутренней культуры.
  - d) Внешней среды.
- 2) От чего зависит способ представления процесса принятия управленческого решения:
  - a) От внешней среды.
  - b) От научного подхода, применяемого к разработке управленческого решения.
  - c) От действующей системы внутренней коммуникации.
  - d) От профессионализма персонала.
- 3) При разработке управленческого решения поступает огромное количество качественной и количественной информации. Как это отразится на принятом управленческом решении:
  - a) Повысит качество управленческого решения.
  - b) Повысит надежность управленческого решения.
  - c) Повысит эффективность управленческого решения.

<sup>1</sup> Этот раздел предназначен для преподавателя

- d) Помешает при принятии окончательного варианта управленческого решения.
  - e) Приведет к принятию ошибочных управленческих решений.
- 4) Кто должен собирать аналитический материал о неблагоприятной управленческой ситуации, для повышения эффективности принимаемого решения:
- a) Только руководитель организации.
  - b) Специалист, обладающий достаточными знаниями и опытом в области, к которой принадлежит неблагоприятная управленческая ситуация.
  - c) Любой сотрудник организации, которому руководитель поручил собрать аналитический материал о неблагоприятной управленческой ситуации.
  - d) Элементы системы менеджмента.
- 5) Что является главным критерием эффективности при принятии важных управленческих решений:
- a) Опыт работы руководителя.
  - b) Четкое представление целей, к которым стремится организация.
  - c) Организационная структура предприятия.
  - d) Наличие контролирующего параметра.
- 6) Какова основная задача анализа управленческой ситуации:
- a) Выявление истинной проблемы организации.
  - b) Выявление факторов, влияющих на развитие (изменение) управленческой ситуации.
  - c) Уточнение \_\_\_\_\_ целей организации.
  - d) Выявление количественных данных.
- 7) Количественные методы при анализе ситуации применяются для:
- a) Расчета эффективности решаемой задачи.
  - b) Выявляет изменения развития ситуации под воздействием факторов внешней среды.
  - c) Выявления динамика развития ситуации под воздействием тех или иных факторов.
  - d) Применения количественного подхода к разработке управленческого решения.
- 8) Диагностика ситуации позволяет:
- a) Выявить острые проблемы, которые необходимо решить в первую очередь.
  - b) Уточнить цели организации.
  - c) Определить эффективность решения той или иной проблемы.
  - d) Выявить количественную информацию.
- 9) На каком этапе разработки управленческого решения прогнозируется развитие ситуации:
- a) Диагностика ситуации.
  - b) Разработка прогноза развития ситуации.
  - c) Анализ ситуации.
  - d) Определение целей.
- 10) Какой из методов генерирования альтернативных вариантов управленческих решений основан на использовании опыта решения предшествующих аналогичных проблем:
- a) Метод «мозговой атаки».

- b) Метод аналогов.
  - c) Метод генерирования.
  - d) Метод «Делфи».
- 11) Какова основная задача при разработке сценариев развития ситуации:
- a) Определение факторов, характеризующих ситуацию и тенденцию ее развития.
  - b) Определение альтернативных вариантов динамики их изменения.
  - c) Определение факторов внешней среды, влияющих на развитие ситуации.
  - d) Корректировка поставленных целей.
- 12) Анализ нескольких альтернативных вариантов развития ситуации способствует:
- a) Принятию более эффективных решений.
  - b) Принятию более надежных решений.
  - c) Принятию своевременных решений.
  - d) Принятию качественных решений.
- 13) Какие действия выполняются на этапе экспертной оценки основных вариантов управляющих воздействий:
- a) Формирование оценочной системы.
  - b) Глубокий анализ ранее отобранных альтернативных вариантов управляющих воздействий.
  - c) Определение факторов, характеризующих ситуацию и тенденцию ее развития.
  - d) Формирование критериев оценки.
- 14) Каково преимущество использования коллективных экспертиз:
- a) Разносторонняя оценка и аргументированность разрабатываемого управленческого решения.
  - b) Возможность сопоставления различных точек зрения на разрабатываемое управленческое решение.
  - c) Предоставление лицу, принимающему решение огромное количество альтернативных вариантов решений.
  - d) Детальный анализ ситуации.
- 15) Что служит базой для принятия управленческого решения лицом, принимающим решение:
- a) Факторы внешней среды.
  - b) Результаты экспертной оценки альтернативных вариантов решений.
  - c) Дополнительная информация об объекте принятия решения.
  - d) Опыт работы в области принятия решения.
- 16) На каком этапе планируются действия по реализации принятого управленческого решения:
- a) На этапе разработки плана действий.
  - b) На этапе контроля реализации плана.
  - c) На этапе принятия управленческого решения.
  - d) На этапе определения целей.
- 17) В каком случае возникает необходимость корректировки плана реализации управленческого решения:
- a) При изменении факторов внешней среды.

- b) При смене руководства.
  - c) При внутриорганизационных конфликтах.
  - d) При изменении целей организации.
- 18) Каковы цели анализа результата реализации управленческого решения:
- a) Выявление новых возможностей организации.
  - b) Возможность изменения стратегии организации.
  - c) Выявление сильных и слабых мест принятого управленческого решения.
  - d) Правильного ответа нет

## Тест 2

### Тема «Разработка управленческого решения в условиях неопределенности и риска»

#### Перечень проверяемых компетенций

**ПК-3, ПК-19** Умение применять основные экономические методы для управления государственным и муниципальным имуществом, принятия управленческих решений по бюджетированию и структуре государственных (муниципальных) активов

- 1) По критерию определенности информации различают решения, принятые в условиях:
  - a) Определенности.
  - b) В условиях неопределенности.
  - c) Вероятностной определенности (риска).
  - d) Все вышеперечисленное правильно.
- 2) Какие виды неопределенности в зависимости от причин ее появления можно выделить в процессе принятия решений?
  - a) Количественную, информационную, профессиональную, ограничительную, внешней среды.
  - b) Количественную, информационную, профессиональную, ограничительную, стоимостную.
  - c) Количественную, информационную, профессиональную, ограничительную, стоимостную, внешней среды.
  - d) Только количественную.
- 3) Неопределенность при принятии решений может быть устранена полностью или частично:
  - a) Единственным способом.
  - b) Двумя способами.
  - c) Тремя способами.
  - d) Пятью способами.
- 4) Предметом риска при принятии решений являются ресурсы:
  - a) Материальных, финансовых, информационных, интеллектуальных или недополученных доходов, трудовых.
  - b) Материальных, финансовых, информационных, интеллектуальных или недополученных.
  - c) Материальных, информационных, интеллектуальных или недополученных доходов, трудовых.

- d) Только материальные ресурсы.
- 5) Выберите неправильный вариант. Типичные признаки рискованных ситуаций в процессе принятия решений:
- a) Величина потенциального ущерба.
  - b) Вероятность наступления последствий принятого решения.
  - c) Альтернативность выбора.
  - d) Невозможность управления риском.
  - e) Надежда на успех.
- 6) К объективным факторам, влияющим на риск при принятии решений, относятся:
- a) Инфляция, организация труда, конкуренция, политические и экономические кризисы.
  - b) Инфляция, конкуренция, политические и экономические кризисы.
  - c) Производственный потенциал, инфляция, конкуренция, политические и экономические.
  - d) Только политические и экономические факторы.
- 7) Условия риска при принятии управленческого решения – это:
- a) Условия достоверности.
  - b) Условия определенности.
  - c) Условия неизмеримой неопределенности.
  - d) Условия измеримой неопределенности.
  - e) Условия надежности.
- 8) Чем характеризуются условия неопределенности:
- a) Достаточно полным количеством информации для организации действий.
  - b) Отсутствием достаточного количества информации для организации действий.
  - c) Отсутствием измеримой неопределенности для организации действий.
  - d) Отсутствием качественной информации.
- 9) Почему в отечественной экономике на данном этапе ее развития риск в процессе принятия решений особенно вероятен:
- a) Из-за неустойчивости экономической среды.
  - b) Из-за неустойчивости политической ситуации.
  - c) Из-за неустойчивости социальной среды.
  - d) Из-за неустойчивости правовой среды.
- 10) Какова последовательность катастрофического риска:
- a) Потеря прибыли.
  - b) Увольнение руководителя.
  - c) Банкротство.
  - d) Потеря дохода.
- 11) Численные размеры рисков определяют при:
- a) Количественном анализе.
  - b) Качественном анализе.
  - c) Статистическом анализе.
  - d) Экономико-математическом методе.
- 12) Такие факторы, как – производственный потенциал, организация труда,

уровни специализации, техника безопасности, относятся к:

- a) Субъективным факторам, влияющим на риск.
- b) Объективным факторам, влияющим на риск.
- c) Динамическим факторам, влияющим на риск.
- d) Статистическим факторам, влияющим на риск.

13) Какова средняя величина риска при принятии управленческого решения:

- a) 20%.
- b) 40%.
- c) 50%.
- d) 10%.

### 9.5.2. Проблемные задачи

#### Перечень проверяемых компетенций

**ПК-1** Умение определять приоритеты профессиональной деятельности, разрабатывать и эффективно исполнять управленческие решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков, применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения

**ПК-3 ПК-19** Умение применять основные экономические методы для управления государственным и муниципальным имуществом, принятия управленческих решений по бюджетированию и структуре государственных (муниципальных) активов

#### Задача 1 (к теме 2)

Решение ситуационных задач по теме занятия

**Ситуация 1.** Закрытое акционерное общество «Саунт» работает на рынке 5 лет. Занимается поставкой автозапчастей на российский рынок. За это время успело зарекомендовать себя. Сложилась следующая ситуация: на рынке появилась конкурирующая фирма. Автозапчасти данной фирмы стоит в 1,5 раза дешевле, чем у фирмы «Саунт». Что в данной неблагоприятной управленческой ситуации делать фирме «Саунт»?

**Задание.** Попробуйте решить данную проблему. Какие действия должна предпринять данная фирма? Какую информацию ЗАО «Саунт» будет использовать для решения данной проблемы? Почему необходимо для получения лучшего результата использовать как качественную, так и количественную информацию?

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

От каких факторов в данном случае будет зависеть качество и эффективность управленческого решения? Каково в данной ситуации будет влияние личностных оценок руководителя, среды принятия решения, информационных ограничений, поведенческих ограничений на процесс принятия управленческих решений? Какова будет ответственность в случае принятия неверного, непродуманного, необоснованного управленческого решения? К чему это может привести?

**Ситуация 2.** Открытое Акционерное Общество «Бленд» работает на рынке консалтинговых услуг 10 лет. Штат организации свыше 100 человек. Сначала сотрудники работали с клиентами по одиночке либо произвольно сгруппированной бригадой. Затем было принято управленческое решение, в результате чего все



сотрудники были разбиты на бригады по 4 человека. В результате сложилась неблагоприятная ситуация: внутриорганизационные разногласия, в результате чего снизилась производительность труда.

**Задание.** Примите управленческое решение по выходу их сложившейся ситуации. Подумайте, как Вы, если бы были руководителем данной организации, вышли из данной неблагоприятной управленческой ситуации. Какие управленческие решения должны быть приняты в данной ситуации? Как принятые Вами решения отразятся на Ваших сотрудниках и на работе самой организации?

Какое решение (инертное, импульсивное, рискованное, осторожное, рациональное, основанное на суждении или интуитивное) Вы примите?

### Задача 2 (к теме 5)

#### Рассмотрите ситуацию

Разбейтесь на группы по 3 человека. Предположите, что Вы открыли фирму. Определите, каким видом деятельности она занимается. Проанализируйте все факторы, влияющие на Вашу деятельность. Предположите, что Ваша фирма столкнулась с неблагоприятной управленческой ситуацией. Четко поставьте проблему. В результате сложившейся ситуации Вам следует принять управленческое решение.

**Задание.** Разработайте, примите управленческое решение, проанализируйте результат. Последовательность разработки, реализации и анализа управленческого решения должна соответствовать основным этапам разработки управленческого решения.

### Задача 3 (к теме 5)

Составление многокритериальных моделей. Решение многокритериальной ЗЛП

**Решение многокритериальной ЗЛП вида:**

$$L^r(x) = \sum_{j=1}^n c_j^r \cdot x_j + c_0^r \rightarrow \max_x, \quad r = \overline{1; R},$$

$$D_x \begin{cases} \sum_{j=1}^n a_{ij} x_j \geq -b_i, \Rightarrow \mathcal{E}_i = \sum_{j=1}^n a_{ij} x_j + b_i, i = \overline{1; m}, \\ x_j \geq 0, \quad j = \overline{1; n}, \end{cases}$$

Например, даны целевые функции:

$$L_1 = -x_1 + 2x_2 + 2,$$

$$L_2 = x_1 + x_2 + 4,$$

$$L_3 = x_1 - 4x_2 + 20,$$

и система ограничений:

$$x_1 + x_2 \leq 15,$$

$$5x_1 + x_2 \geq 1,$$

$$-x_1 + x_2 \leq 5,$$

$$x_2 \leq 20,$$

$$\forall x_j \geq 0.$$

#### Задача 4 (к теме 6)

1. Каждая из трех группировок законодателей, образующих большинство лишь попарно, выдвинули свой вариант законопроекта: а, b, и с. Чтобы гарантировать большинство на каждом шаге процедуры, альтернативы предъявляются попарно. Каждая сторона руководствуется при этом своим набором предпочтений; пусть это соответственно последовательности  $(a > b > c)$ ,  $(b > c > a)$  и  $(c > a > b)$ .

После голосования по паре (a,b) в результате получаем два голоса против одного:  $a > b$ ; по паре (b,c) имеем  $b > c$ ; по паре (c,a) имеем  $c > a$ . Видим, что голосование большинством не привело к выяснению порядка альтернатив:  $a > b > c > a$ .

Примените процедуру, при которой после рассмотрения очередной пары отвергаемая альтернатива заменяется новой. Если таким образом будет приниматься законопроект, голосование будет выражать мнение большинства или мнение организатора голосования?

2. Вмешательство коалиций в механизм голосования. При многоступенчатом голосовании по правилу большинства коалиция, находящаяся в меньшинстве, может добиться принятия своего решения. На второй ступени меньшинство может навязать свое мнение большинству. Если число ступеней не ограничивать, то теоретически побеждающее меньшинство будет в каком составе?

#### Задача 5 (к теме 6)

Составить математическую модель.

Для изготовления двух видов продукции  $P_1$  и  $P_2$  используют 4 вида ресурсов  $S_1, S_2, S_3$  и  $S_4$ . Запасы ресурсов, число единиц ресурсов, затрачиваемых на изготовление единицы продукции, приведены в таблице (цифры условные).

Вид ресурса	Запас ресурса	Число единиц ресурсов, затрачиваемых на изготовление единицы продукции (технологические коэффициенты)	
		$P_1$	$P_2$
$S_1$	10	1	1
$S_2$	12	2	3
$S_3$	14	3	-
$S_4$	8	-	2

Прибыль, полученная от единицы продукции  $P_1$  и  $P_2$ , - соответственно 2 и 3 руб.

Необходимо определить план производства, при котором прибыль от реализации будет максимальной.

$x_1$  и  $x_2$  – число единиц продукции соответственно  $P_1$  и  $P_2$ , запланированных к производству.

Система ограничений:

$$\begin{cases} x_1 + x_2 \leq 10 \\ 2x_1 + 3x_2 \leq 12 \\ 3x_1 \leq 14 \\ 2x_2 \leq 8 \\ x_1 \geq 0 \\ x_2 \geq 0 \end{cases}$$

Целевая функция (функция прибыли)  $F = 2x_1 + 3x_2$ .

Математическая модель задачи: найти такой план выпуска продукции  $X = (x_1; x_2)$ , удовлетворяющих системе неравенств, при котором функция  $F$  принимает максимальное значение.

### Задача 6 (к теме 6)

В матрице:

	S1	S2	S3
P <sub>i</sub>	0,7	0,2	0,1
A1	20+N	18	15-N
A2	26	17+N/2	9
A3	40-N	16	N-1

где N – номер Вашей фамилии в списке студентов группы.

Определить оптимальные стратегии и значения выигрышей при выборе оптимальных стратегий по каждому из критериев:

1. Имеется информация о вероятностях состояний окружающей среды, однако эта информация получена на основе относительно небольшого числа наблюдений и может измениться;

2. Принятое решение теоретически допускает бесконечно много реализаций;

3. При малом числе реализации допускается некоторый риск.

#### Рассмотрите ситуацию

Представьте себе следующую игровую ситуацию.

Сеть крупных универсамов «Семерочка» открыла новый магазин. Сначала руководство данной сети придерживалось стратегии «низких цен» для привлечения клиентов. Затем цены в новом универсаме резко выросли. Спустя некоторое время через дорогу от данного магазина открылся новый универсам «Четверочка», в котором цены на все аналогичные товары минимальны. И уже в течение длительного времени цены не поднимаются.

Как Вы считаете, каково настоящее положение универсама «Семерочка». Как отразилось открытие нового магазина на работе «Семерочки». Может ли руководство «Семерочки» изменить ситуацию.

**Задание.** Поставьте себя на место руководства магазина «Семерочка». Каковы будут Ваши действия. Используя принцип «Черного ящика», проанализируйте все факторы «внешней среды», «вход в систему», «обратную связь», «процесс в системе». На выходе получите управленческое решение. Проанализируйте последствия принятого Вами управленческого решения.

**9.6 Особенности организации и содержания учебного процесса по дисциплине**

*Отсутствуют*

# ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

## 1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Таблица 1 – Результаты освоения компетенции

Код компетенции	Наименование компетенции	Дисциплины (модули), практики, при изучении которых формируется данная компетенция <sup>2</sup>	Этапы формирования компетенции в рамках данной дисциплины (наименование тем)
ПК-1	Умение определять приоритеты профессиональной деятельности, разрабатывать и эффективно исполнять управленческие решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков, применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения	Принятие и исполнение государственных решений Управленческий консалтинг Производственная практика	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7
ПК-3	Умение применять основные экономические методы для управления государственным и муниципальным имуществом, принятия управленческих решений по бюджетированию и структуре государственных (муниципальных) активов	Управление государственной и муниципальной собственностью Производственная практика	2, 3, 4, 5, 6
ПК-19	Способность эффективно участвовать в групповой работе на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды	Производственная практика	2, 3, 4, 5, 6

## 2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Таблица 2 – Шкала оценивания

Код компетенции	Планируемые результаты освоения дисциплины (модуля)	Уровень освоения компетенции	Показатели оценивания компетенции (перечень необходимых заданий) <sup>3</sup>		Критерии оценивания компетенции
			Теоретические вопросы (№ или от ... до)	Практические задания (№ или от ... до)	
					Экзамен <sup>4</sup>

<sup>2</sup>Указываются дисциплины (модули), практики, читаемые в предыдущих семестрах (см. учебный план)

<sup>3</sup> Если задание одинаковое для всех уровней освоения компетенций, то критерием оценивания является качество выполнения задания.

<sup>4</sup> Итоговая оценка за экзамен, дифференцированный зачет выставляется по среднему баллу, отражающему уровень освоения компетенций

ПК-2	<p>знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- основные теории управления, мотивации, власти;</li> <li>- сущность групповой динамики;</li> <li>- принципы формирования эффективной команды;</li> <li>- подходы к диагностике организационной культуры;</li> </ul>	Пороговый уровень	9-14, 21-26	9-11, 17-24	
	<p>- знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- основные теории управления, мотивации, власти;</li> <li>- сущность групповой динамики;</li> <li>- принципы формирования эффективной команды;</li> <li>- подходы к диагностике организационной культуры;</li> </ul>	Базовый уровень			
	<p>знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- основные теории управления, мотивации, власти;</li> <li>- сущность групповой динамики;</li> <li>- принципы формирования эффективной команды;</li> <li>- подходы к диагностике организационной культуры</li> </ul>	Продвинутый уровень			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- уметь: организовать групповую работу для решения оперативных задач;</li> <li>- определять тип организационной культуры</li> </ul>	Пороговый уровень	9-14, 21-26	9-11, 17-24	

	<p>уметь: организовать групповую работу для решения оперативных задач;</p> <p>- определять тип организационной культуры;</p> <p>- уметь: организовать групповую работу для решения оперативных задач;</p> <p>- определять тип организационной культуры;</p> <p>- трактовать процесс властных отношений с позиций психологического подхода</p>	<p>Базовый уровень</p> <p>Продвинутый уровень</p>			
	<p>- владеть: навыками обоснованного применения основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения оперативных управленческих задач</p> <p>владеть: навыками обоснованного применения основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических управленческих задач</p>	<p>Пороговый уровень</p> <p>Базовый уровень</p> <p>Продвинутый уровень</p>	9-14, 21-26	9-11, 17-24	
ПК-3	<p>- знать: процессы групповой динамики и принципы формирования команды; феномен общественного мнения; типологию причины, способы управления организационным конфликтом</p> <p>- знать:</p>	Пороговый уровень	4-8	9-11, 17-24	

	<p>процессы групповой динамики и принципы формирования команды; феномен общественного мнения; типологию причины, способы управления организационным конфликтом</p> <p>- знать: процессы групповой динамики и принципы формирования команды; феномен общественного мнения; типологию причины, способы управления организационным конфликтом</p>	<p>Базовый уровень</p> <p>Продвинутый уровень</p>			
	<p>- уметь характеризовать каналы организационных коммуникаций</p> <p>- уметь характеризовать каналы организационных коммуникаций, содержание основных функций и принципов социального управления;</p> <p>- уметь характеризовать уметь характеризовать каналы организационных коммуникаций, содержание основных функций и принципов социального управления, выявлять причины возникновения девиаций в</p>	<p>Пороговый уровень</p> <p>Базовый уровень</p> <p>Продвинутый уровень</p>	<p>14-18</p>	<p>17-20</p>	



ПК-19	социальной организации				
	- владеть: навыками формирования системы отношений в виде социального партнерства как формы осознанного общественного регулирования	Пороговый уровень Базовый уровень	24-26	5-8	
	- владеть: навыками формирования системы отношений в виде социального партнерства как формы осознанного общественного регулирования, способами управления конфликтами и минимизации девиаций в социальных системах	Продвинутый уровень			
	Способность эффективно участвовать в групповой работе на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды				

### 3 Типовые контрольные задания для промежуточной аттестации (см. показатели оценивания компетенции, таблица 2)

- Перечень теоретических вопросов по уровням и по результату освоения дисциплины
- Перечень практических заданий по уровням и по результату освоения дисциплины «Уметь»:
- Перечень практических заданий по уровням и по результату освоения дисциплины «Владеть» (*при необходимости*):

#### 3.1. Теоретические вопросы по промежуточной аттестации

<b>Тема 1</b>	1. Разработка управленческого решения – важнейший процесс управления. Обоснуйте
---------------	---

	данное выражение. 2. Что такое принятие эффективных управленческих решений? 3. Что представляет собой современная теория принятия управленческого решения? 4. Каковы современные науки об управлении?
<b>Тема 2</b>	5. В чем сущность теории принятия управленческих решений? 6. Каков количественный аспект принятия управленческих задач? 7. Каков качественный аспект принятия управленческих задач? 8. Какова роль информации в процессе принятия управленческого решения? 9. Решение и управленческое решение. Их сравнительная характеристика? 10. Какова ответственность за принятие управленческих решений? 11. Какова цель управленческого решения?
<b>Тема 3</b>	12. Каковы критерии, отличающие решение от управленческого решения? 13. Что такое качество управленческих решений? 14. Каковы требования к оформлению управленческих решений? 15. Взаимосвязь целей и решений, построение дерева управленческих решений. 16. Методика экономического обоснования УР по повышению качества системы управления.
<b>Тема 4</b>	9. Почему необходимо применение экспертных оценок при решении социально-экономических, экологических и иных проблем? 10. Какие стадии экспертного исследования выделяет менеджер - организатор такого исследования? 11. По каким основаниям классифицируют различные варианты организации экспертных исследований? 12. Какова роль диссидентов в различных видах экспертиз? 13. Какой вид могут иметь ответы экспертов? 14. Чем метод средних арифметических рангов отличается от метода медиан рангов? 15. Почему необходимо согласование кластеризованных ранжировок и как оно проводится? 16. В чем состоит проблема согласованности ответов экспертов? 17. Как бинарные отношения используются в экспертизах? 18. Как бинарные отношения описываются матрицами из 0 и 1? 19. Что такое расстояние Кемени и медиана Кемени? 20. Чем закон больших чисел для медианы Кемени отличается от "классического" закона больших чисел, известного в статистике?
<b>Тема 5</b>	21. Социальные нормы и социальный контроль. 22. Система социальных стереотипов как регулятивный механизм коллективного поведения. 23. Групповая динамика: сущность, признаки, формы. 24. Руководство и лидерство в системе социального управления. 25. Классификация стилей социального управления.
<b>Тема 6</b>	1. Каковы факторы, влияющие на качество управленческих решений? 2. Каковы источники неопределенности в процессе принятия управленческих решений? 3. Каковы виды неопределенности в процессе принятия управленческих решений? 4. Что значит риск в процессе принятия управленческих решений? 5. Каковы разновидности риска управленческих решений?
<b>Тема 7</b>	6. Разработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска. 7. Анализ риска в процессе принятия управленческих решений. 8. Каковы факторы, влияющие на риск в процессе принятия управленческих решений? 9. Какие Вы знаете типы рисков в процессе принятия управленческих решений?

### 3.2. Перечень практических заданий по уровням и по результату освоения дисциплины

<b>Тема 1</b>	1. Разработка управленческого решения – важнейший процесс управления. Обоснуйте данное выражение. 2. Что такое принятие эффективных управленческих решений?	1.
---------------	--	----

	3. Что представляет собой современная теория принятия управленческого решения? 4. Каковы современные науки об управлении?	
<b>Тема 2</b>	5. В чем сущность теории принятия управленческих решений? 6. Каков количественный аспект принятия управленческих задач? 7. Каков качественный аспект принятия управленческих задач? 8. Какова роль информации в процессе принятия управленческого решения? 9. Решение и управленческое решение. Их сравнительная характеристика? 10. Какова ответственность за принятие управленческих решений? 11. Какова цель управленческого решения?	5.
<b>Тема 3</b>	12. Каковы критерии, отличающие решение от управленческого решения? 13. Что такое качество управленческих решений? 14. Каковы требования к оформлению управленческих решений? 15. Взаимосвязь целей и решений, построение дерева управленческих решений. 16. Методика экономического обоснования УР по повышению качества системы управления.	9
<b>Тема 4</b>	26. Почему необходимо применение экспертных оценок при решении социально-экономических, экологических и иных проблем? 27. Какие стадии экспертного исследования выделяет менеджер - организатор такого исследования? 28. По каким основаниям классифицируют различные варианты организации экспертных исследований? 29. Какова роль диссидентов в различных видах экспертиз? 30. Какой вид могут иметь ответы экспертов? 31. Чем метод средних арифметических рангов отличается от метода медиан рангов? 32. Почему необходимо согласование кластеризованных ранжировок и как оно проводится? 33. В чем состоит проблема согласованности ответов экспертов? 34. Как бинарные отношения используются в экспертизах? 35. Как бинарные отношения описываются матрицами из 0 и 1? 36. Что такое расстояние Кемени и медиана Кемени? 37. Чем закон больших чисел для медианы Кемени отличается от "классического" закона больших чисел, известного в статистике?	12.
<b>Тема 5</b>	38. Социальные нормы и социальный контроль. 39. Система социальных стереотипов как регулятивный механизм коллективного поведения. 40. Групповая динамика: сущность, признаки, формы. 41. Руководство и лидерство в системе социального управления. 42. Классификация стилей социального управления.	17.
<b>Тема 6</b>	1. Каковы факторы, влияющие на качество управленческих решений? 2. Каковы источники неопределенности в процессе принятия управленческих решений? 3. Каковы виды неопределенности в процессе принятия управленческих решений? 4. Что значит риск в процессе принятия управленческих решений? 5. Каковы разновидности риска управленческих решений?	21.
<b>Тема 7</b>	6. Разработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска. 7. Анализ риска в процессе принятия управленческих решений. 8. Каковы факторы, влияющие на риск в процессе принятия управленческих решений? 9. Какие Вы знаете типы рисков в процессе принятия управленческих решений?	25.

**4 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования, описание шкал оценивания**

#### **4.1. Краткое описание форм контроля качества освоения дисциплины и уровня формирования компетенций**

Оценка знаний, умений, навыков, характеризующая этапы формирования компетенций по дисциплине «Социология управления» проводится в форме текущего, рубежного и итогового контроля.

Контроль текущей успеваемости обучающихся – текущая аттестация – проводится в ходе семестра с целью определения уровня усвоения обучающимися знаний; формирования у них умений и навыков; своевременного выявления недостатков в подготовке обучающихся и принятия необходимых мер по ее корректировке; совершенствованию методики обучения; организации учебной работы и оказания обучающимся индивидуальной помощи.

К контролю текущей успеваемости относятся проверка знаний, умений и навыков обучающихся:

- на практических занятиях (круглый стол, самостоятельная работа, решение проблемных задач, тестирование);
- по результатам выполнения индивидуальных заданий (самостоятельная работа, эссе, реферат);
- по результатам проверки качества конспектов лекций и иных материалов;
- по результатам отчета обучающихся, имеющих академические задолженности, в ходе индивидуальной консультации преподавателя.

Контроль текущей успеваемости осуществляется поэтапно и служит основанием для промежуточной аттестации по дисциплине.

Рубежный контроль проводится в целях подведения промежуточных итогов текущей успеваемости обучающихся, анализа состояния учебной работы, выявления неуспевающих, ликвидации задолженностей.

К рубежному контролю относится проверка знаний, умений и навыков обучающихся посредством проведения письменного опроса как проверки усвоения материала после изучения 2-3 тем.

Все виды текущего и рубежного контроля осуществляются на практических занятиях.

Каждая форма контроля по дисциплине включает в себя теоретические вопросы, позволяющие оценить уровень усвоения студентами знаний и практические задания, выявляющие степень сформированности умений и навыков.

Процедура оценивания уровня освоения компетенций обучающимися основана на следующих принципах:

1. Периодичность проведения оценки (на каждом занятии).
2. Многоступенчатость: оценка (как преподавателем, так и обучающимися) и самооценка обучающегося, обсуждение результатов и комплекса мер по устранению недостатков.
3. Единство используемой технологии для всех обучающихся, выполнение условий сопоставимости результатов оценивания.
4. Соблюдение последовательности проведения оценки: предусмотрено, что развитие компетенций идет по возрастанию их уровней сложности, а оценочные средства на каждом этапе учитывают это возрастание.

Итоговая аттестация по дисциплине проводится с целью выявления соответствия уровня теоретических знаний, практических умений и навыков по дисциплине «Социология управления» требованиям ФГОС ВО по направлению подготовки: 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» в форме экзамена.

Экзамен проводится после завершения изучения дисциплины в объеме рабочей учебной программы в устной форме – по билетам.

Оценка по результатам экзамена носит дифференцированный характер – «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Краткая характеристика процедур реализации текущего и итогового контроля по дисциплине для оценки уровня освоения компетенций обучающихся представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Краткая характеристика процедур реализации текущего и итогового контроля по дисциплине для оценки компетенций обучающихся

Наименование оценочного средства	Краткая характеристика процедуры оценивания компетенций	Представление оценочного средства в фонде
Проблемная задача	Учебная деятельность группы обучающихся под управлением преподавателя с целью решения учебных и профессионально-ориентированных задач путем игрового моделирования реальной проблемной ситуации. Позволяет оценивать умение анализировать и решать типичные профессиональные задачи	Тема (проблема), концепция, ожидаемый результат
«Круглый стол», дискуссия	Осуществляется по итогам каждого выступления. Оценочные средства, позволяющие включить обучающихся в процесс обсуждения представленной темы, спорного вопроса, проблемы и оценить их умение аргументировать собственную точку зрения	Перечень вопросов для обсуждения, дискуссионных тем для проведения круглого стола, дискуссии
Письменный опрос	Письменный опрос по основным терминам, категориям, понятиям, концепциям проводится после изучения лекционного материала в течение 40 минут..	Вопросы по темам/разделам дисциплины
Устный опрос	Устный опрос проводится в течение всего практического занятия по заранее выданной тематике	Вопросы по теме (темам) дисциплины
Тест	Проводится на практических занятиях. Позволяет оценить уровень знаний теоретического материала по дисциплине. Осуществляется на бумажных или электронных носителях по вариантам. Количество вопросов в каждом варианте определяется преподавателем. Отведенное время на подготовку определяет преподаватель	Фонд тестовых заданий Тест 1, тест 2
Реферат	Доклад на определённую тему, включающий обзор соответствующих литературных и других источников	Темы рефератов
Эссе	Вид творческой работы, выражающий индивидуальные впечатления и соображения автора по конкретному поводу или предмету	Темы эссе
Экзамен	Проводится в заданный срок, согласно графику учебного процесса. При выставлении оценок учитывается уровень приобретенных компетенций. Компонент «знать» оценивается теоретическими вопросами по содержанию дисциплины, компоненты «уметь» и «владеть» - практикоориентированными заданиями.	Комплект билетов к экзамену

#### 4.2. Требования к реферату и эссе и критерии оценивания

Реферат отличается особой логичностью подачи материала и изъяснения мысли, объективностью изложения материала. Как правило, реферат отражает различные точки зрения на исследуемый вопрос, выражая в то же время и мнение самого автора.

Различают два вида рефератов: **продуктивные** и **репродуктивные**. Репродуктивный реферат воспроизводит содержание первичного текста. Продуктивный содержит творческое или критическое осмысление реферируемого источника.

Репродуктивные рефераты можно разделить еще на два вида: **реферат-конспект** и **реферат-резюме**. Реферат-конспект содержит фактическую информацию в обобщенном виде, иллюстрированный материал, различные сведения о методах исследования, результатах исследования и возможностях их применения. Реферат-резюме содержит только основные положения данной темы.

В продуктивных рефератах выделяют **реферат-доклад** и **реферат-обзор**. Реферат-обзор составляется на основе нескольких источников и сопоставляет различные точки зрения по данному вопросу. В реферате-докладе, наряду с анализом информации первоисточника, есть объективная оценка проблемы; этот реферат имеет развернутый характер.

Реферат имеет определенную композицию:

1. Введение. Во вступлении обосновывается выбор темы, могут быть даны исходные данные реферируемого текста;
2. Основная часть. Содержание реферируемого текста, приводятся и аргументируются основные тезисы;
3. Вывод. Заключение. Делается общий вывод по проблеме, заявленной в реферате.

Реферат имеет следующие признаки:

- содержание реферата полностью зависит от выбранной темы;
- содержит точное изложение основной информации без искажений и субъективных оценок.

Рефераты пишутся обычно стандартным языком, с использованием типологизированных речевых оборотов вроде «важное значение имеет», «уделяется особое внимание», «поднимается вопрос», «делаем следующие выводы», «исследуемая проблема», «освещаемый вопрос» и т. п. К языковым и стилистическим особенностям рефератов относятся слова и обороты речи, носящие обобщающий характер, словесные клише. Им, как правило, присущи неопределенно-личные предложения, отвлеченные существительные, специфичные и научные термины, свойственные исследуемой проблеме, слова-жаргонизмы, деепричастные и причастные обороты.

**Эссе** – вид творческой работы, выражающий индивидуальные впечатления и соображения автора по конкретному поводу или предмету. В отличие от реферата, не претендует на исчерпывающую или определяющую трактовку темы.

Эссеистическому стилю свойственны образность, подвижность ассоциаций, афористичность, установка на откровенность и разговорную интонацию.

Именно в эссе обучающийся может выразить свое мнение в отношении актуальных проблем, проявить свои творческие способности, продемонстрировать знание основного курса, применить свои знания в новой ситуации.

При написании эссе необходимо продемонстрировать:

- понимание смысла высказывания;
- раскрытие смысла высказывания в заданном содержательном контексте;
- структурированность изложения;
- использование аргументации;
- собственную позицию;
- опору на теоретические знания.

Таким образом, общие требования к написанию эссе:

1. Соответствие текста эссе смыслу высказывания
2. Правильное понимание автором смысла высказывания
3. Раскрытие проблемы на теоретическом уровне (с использованием понятий, теоретических положений, причинно - следственных связей, источников)
4. Представление личной позиции обучающегося, аргументация этой позиции с использованием фактов из общественной жизни и личного социального опыта.
5. Логичность рассуждений, речевая связность и последовательность изложения.
6. Соответствие нормам русского языка.
7. Обобщающий вывод.

Ниже приведены критерии выставления оценок по реферату и эссе.

Выполнение и защита реферата (эссе) оценивается по пятибалльной системе:

Оценка **«отлично»** ставится, если:

*Содержание работы:*

- полностью соответствует теме;
- представлены позиции разных авторов, их анализ и оценка;
- терминологический аппарат использован правильно, аргументировано;
- используются новые источники, законодательные акты, эмпирические материалы;
- обучающийся показывает глубокую общетеоретическую подготовку;
- демонстрирует умение работать с различными видами источников;
- проявляет умение обобщать, систематизировать и научно классифицировать материал, являющийся предметом исследования.

*Защита реферата (эссе)*

- обучающийся в устном выступлении на защите адекватно представляет результаты исследования;
- владеет понятийным аппаратом;
- владеет научным стилем изложения;
- аргументировано отвечает на вопросы и участвует в дискуссии.

Оценка **«хорошо»** ставится, если:

#### *Содержание реферата (эссе):*

- обучающийся показал хорошие знания по предмету и владеет навыками систематизации материала;
- обучающийся не в полном объеме изучил историю вопроса;
- допустил 1-2 ошибки в теории (аргументации);
- был некорректен в использовании терминологии.

#### *Защита реферата (эссе):*

- обучающийся не вполне адекватно представил результаты работы в устном выступлении на защите, но при этом обнаружил хорошие знания по дисциплине и владение навыками систематизации материала.

Оценка **«удовлетворительно»** ставится, если:

#### *Содержание реферата (эссе)*

- обучающийся обнаружил удовлетворительные знания по предмету;
- имеются замечания по трем–четырем параметрам реферата (эссе), указанным в общих требованиях;

#### *Защита реферата (эссе):*

- в устном выступлении на защите обучающийся поверхностно представляет результаты исследования;
- отстывает от научного стиля изложения;
- затрудняется в аргументации, отвечая на вопросы по теме работы.

Оценка **«неудовлетворительно»** ставится, если:

- установлен факт плагиата;
- имеются принципиальные замечания по реферату (эссе);
- обучающийся допустил грубые теоретические ошибки.

### **4.3 Критерии оценивания результатов тестирования**

№ теста и количество вопросов	Кол-во правильных ответов	Оценка уровня подготовки в баллах	Вербальный аналог
Тест № 1, 24 вопроса	от 12 до 16	3	Удовлетворительно
	от 17 до 20	4	Хорошо
	от 21 до 24	5	Отлично
Тест № 1, 36 вопроса	от 18 до 24	3	Удовлетворительно
	от 25 до 31	4	Хорошо
	от 32 до 36	5	Отлично

Обучающийся может повысить оценку, выставленную согласно балльно-рейтинговой системе в процессе текущей аттестации, и перейти на следующий уровень освоения компетенций. Для этого необходимо подготовиться к сдаче устного экзамена, повысить уровень теоретических знаний и продолжить формирование практических умений и навыков, выполняя задания, связанные с теми компетенциями, по которым до этого он демонстрировал низкий уровень их сформированности.

### **4.4. Критерии оценки участия в «Круглом столе»**



оценка «зачтено» выставляется обучающемуся, если он принял участие в заседании круглого стола, грамотно и правильно задавал или отвечал на поставленные вопросы, либо выступил с кратким сообщением по теме «круглого стола»

оценка «не зачтено» выставляется обучающемуся в случае пассивного участия, отказа от выступления с сообщением.

#### **4.5. Критерии выставления оценок на экзамене**

Формой промежуточной аттестации по дисциплине является экзамен.

Критерии выставления оценок на экзамене:

**«отлично»** – ответы на вопросы экзаменационного билета подготовлены обучающимся полностью и самостоятельно; терминологический аппарат использован правильно; ответы полные, обстоятельные, аргументированные, подтверждены конкретными примерами; обучающийся проявляет умение обобщать, систематизировать и научно классифицировать материал; умеет выделять существенные признаки, свойства объекта, абстрагируясь от второстепенных.

Ответы на дополнительные вопросы полные, обстоятельные, аргументированные, высказываемые положения подтверждены конкретными примерами. Практическое задание выполнено по стандартной или самостоятельно разработанной методике в полном объеме: с подробными пояснениями, сделаны полные аргументированные выводы;

**«хорошо»** – обучающийся ответил на все вопросы экзаменационного билета, точно дал определения и понятия. Затрудняется подтвердить теоретически положения практическими примерами. Практическое задание выполнено по стандартной методике без ошибок; сделаны выводы по анализу показателей, но даны недостаточно полные пояснения.

Обучающимся выполнено 75% заданий или при выполнении 100% заданий допущены незначительные ошибки; обучающийся показал хорошие знания по предмету и владение навыками систематизации материала; ответы полные, обстоятельные, но неподтвержденные примерами; проявляет умение обобщать, систематизировать и научно классифицировать материал; показывает достаточную общетеоретическую подготовку, допуская погрешности в использовании терминологического аппарата.

**«удовлетворительно»** – обучающимся допущены ошибки в аргументации ответа на теоретический вопрос; показаны удовлетворительные знания по предмету. Обучающийся правильно ответил на все дополнительные вопросы, но с недостаточно полной аргументацией и не выполнил практическое задание, или выполнил не менее 50% практического задания.

**«неудовлетворительно»** – обучающийся не смог ответить на теоретический вопрос; не справился с заданием или выполнено менее 50% практического задания; на дополнительные вопросы не ответил.

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОРГАНИЗАЦИИ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ В ПРОЦЕССЕ ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ «СОЦИОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ»**

В методических указаниях кратко изложены основные принципы и правила организации самостоятельной учебной работы обучающихся по изучению дисциплины «Социология управления», а именно:

- техника конспектирования лекций;
- методика поиска необходимой учебной и научной литературы;
- техника изучения учебной и научной литературы и составления конспектов прочитанного;
- правила подготовки к занятиям семинарского типа;
- правила подготовки и сдачи экзамена.

### **1. Самостоятельная работа обучающихся как форма учебной деятельности**

Учебная деятельность – достаточно широкое понятие. Оно включает в себя не только познавательную деятельность во время лекций, семинаров, практических занятий, но и самостоятельную работу обучающихся.

В психолого-педагогическом плане учебная деятельность представляет собой упорядоченную динамическую систему приемов чтения, прослушивания, наблюдения, осмысления, обобщения, систематизации, конспектирования, запоминания и воспроизведения учебного материала.

По своему характеру все многообразие учебной деятельности можно условно объединить в три группы:

– *Репродуктивная учебная деятельность* – самостоятельное прочтение, просмотр, конспектирование учебной литературы, прослушивание лекций, заучивание, пересказ, запоминание, повторение учебного материала и др.

– *Познавательно-поисковая учебная деятельность* – подготовка сообщений, докладов, выступлений на семинарских и практических занятиях, подбор литературы по учебной проблеме, написание контрольной, курсовой работы и др.

– *Творческая учебная деятельность* – написание рефератов, эссе, научных статей, участие в научно-исследовательской работе, подготовка выпускной квалификационной работы, выполнение специальных творческих заданий и др.

Различие учебной деятельности по характеру решаемых познавательных задач в процессе компетентностного обучения не означает преимущество одного вида над другим. В подготовке к будущей профессиональной деятельности одинаковое значение имеют все из них. Так, например, репродуктивная учебная деятельность способствует увеличению багажа профессиональных знаний, навыков и умений, расширяет эрудицию, способствует формированию всех компетенций.

Познавательно-поисковая и творческая учебные деятельности развивают интеллектуальные, профессиональные, творческие способности.

*Самостоятельная работа обучающегося в аудитории под контролем преподавателя* – это деятельность в процессе обучения в аудитории, осуществляемая по заданию преподавателя, под его руководством и контролем, т.е.

с его непосредственным участием. Все то, что вынесено за пределы аудиторной работы, но без чего не может быть полностью изучена дисциплина, – есть *внеаудиторная самостоятельная работа обучающегося*.

Характер самостоятельной работы обучающегося в аудитории под контролем преподавателя бывает *репродуктивным* (самостоятельное прочтение, конспектирование учебной литературы, обзор и аннотация учебной литературы и другое), *познавательно-поисковым* (подготовка презентаций и выступлений, тестирование, проверка правильности выполнения домашнего задания и другое) и *творческим* (подготовка эссе, реферата, участие в дискуссии).

Активность и продуктивность самостоятельной работы зависит от:

- умения получать знания из первоисточников;
- умения использовать разнообразные формы полученных результатов из учебной литературы.

Формами проведения учебных занятий и формами заданий для самостоятельной работы обучающихся в процессе изучения дисциплины «Социология управления» под контролем преподавателя являются:

- решение проблемных задач;
- тестирование;
- ответы на вопросы;
- собеседование;
- индивидуальные и групповые консультации;
- проверка правильности выполнения домашнего задания;
- разбор типовых ошибок;
- доклад и его обсуждение;
- систематизация учебного материала;
- аннотирование учебного материала.

*Внеаудиторная самостоятельная работа обучающегося* полностью осуществляется самим обучающимся.

К видам внеаудиторной самостоятельной работы обучающегося в процессе изучения дисциплины относятся: чтение текста (учебника, первоисточников, дополнительной литературы, иных источников); аналитическая обработка текста (аннотирование, рецензирование, реферирование, контент-анализ и др.); графическое изображение структуры текста; выписки из текста; составление плана и тезисов ответа на контрольные вопросы; составление таблиц для систематизации учебного материала; работа со словарями и справочниками; составление библиографии; подготовка сообщений к выступлению на семинаре, подготовка рефератов, докладов, ознакомление с нормативными документами; учебно-исследовательская работа; использование Интернета.

## **2. Трудности в самостоятельной учебной деятельности обучающихся и пути их преодоления**

*Самостоятельная учебная деятельность* – сложный и достаточно напряженный труд. Обучающиеся, занимающиеся самостоятельной работой,

сталкиваются с рядом трудностей, которые условно можно разделить на пять групп.

Первая группа – трудности поиска необходимой информации для самостоятельного изучения отдельных учебных вопросов – достаточно сложно определить, что конкретно надо изучить или прочитать, чтобы глубоко и обстоятельно разобраться в той или иной проблеме; какие учебные пособия, учебники, книги выбрать для изучения; как быстро найти рекомендованную преподавателем книгу, статью в библиотеке и т.п.

Вторая группа – трудности ориентировки в содержании книги, учебного пособия – как выделить собственно научный аспект какого-либо вопроса, отличить его от псевдонаучных рассуждений, как определить главные, узловые проблемы изучаемого вопроса. Трудности возникают и в связи со слабым знанием особенностей взглядов, идей, различных школ, течений, направлений и их представителей, упоминаемых событий, фактов, если они подробно не описываются. Сложности бывают и тогда, когда в тексте имеются иносказания, скрытый смысл отдельных положений, что особенно характерно для переводной литературы.

Третья группа – трудности лингвистического характера – недостаточно глубокое знание научного содержания отдельных понятий, определений, невозможность правильно определить смысл конкретных терминов.

Четвертая группа – трудности, возникающие при попытке обобщения изложенных в различных учебниках и учебных пособиях теоретических положений, определения их взаимосвязи, взаимодействия и взаимозависимости.

Пятая группа – трудности, связанные с применением полученных знаний на практике – бывает сложно правильно оценить возникшую в повседневной жизни ситуацию, чтобы применить к ее анализу и разрешению полученные профессиональные знания, выделить в практической ситуации основное звено, которое требует применения соответствующего теоретического подхода и обоснования и др.

Таким образом, трудности, возникающие в самостоятельной учебной деятельности в процессе освоения дисциплины, носят комплексный характер. Их преодоление во многом зависит от того, насколько обучающимся удастся овладеть техникой и методикой ее осуществления.

Итак, основные пути преодоления трудностей в учебной деятельности.

– Научная организация и планирование самостоятельной учебной деятельности.

–Рационализация режима дня, санитарно-гигиенических, эстетических условий самостоятельной работы.

– Совершенствование индивидуальной техники познавательной деятельности в различных видах учебных занятий.

– Активизация работы по самосовершенствованию.

Изучая дисциплину, необходимо добиться полного и сознательного усвоения её теоретических основ, научиться применять теорию к решению практических задач.

Приступая к изучению новой темы дисциплины, прежде всего надо ознакомиться с его содержанием по рабочей программе, представить себе последовательность содержащихся в ней вопросов и только после этого перейти к предварительному ознакомлению с материалом по учебнику.

Материал можно считать усвоенным, когда ясно представляешь себе смысл основных определений и понимаешь логическую взаимосвязь между отдельными научными положениями.

После изучения каждой темы нужно ответить устно, а лучше даже письменно на вопросы для самостоятельной работы, помещенные в рабочей программе дисциплины. Ответы на эти вопросы – важное средство самоконтроля; они помогают глубже продумать, осознать приобретенные знания и закрепить их в памяти.

### **3. Техника конспектирования лекций**

Один из основных принципов эффективного конспектирования: записывать основное. Наиболее точно и подробно в ходе лекции записываются следующие аспекты: тема лекции; план; источники; понятия, определения; принципы; методы; законы; гипотезы; оценки; выводы. Идеи следует формулировать в виде тезисов. Примеры иллюстрации можно обозначить ключевыми словами для памяти.

С самого начала изучения дисциплины важно выработать полезную привычку анализировать содержание лекции и гибко изменять способ конспектирования в зависимости от ее вида. Текст учебной 2-х часовой лекции, которую читает преподаватель, представляет собой информацию, содержащуюся на 10-15 страницах машинописного текста. За это же время обучающийся, обладающий хорошо сформированными навыками письма, сможет написать лишь не более 5-6 страниц.

Следовательно, необходимо научиться так конспектировать лекции, чтобы на этих страницах умещалась вся основная учебная информация, сообщаемая преподавателем во время занятия. Существует два возможных пути решения данной проблемы. Один из них связан с увеличением скорости письма. Обычно студенты успевают записать в минуту 20-30 слов. Чтобы писать быстрее, надо прежде всего, устранить имеющиеся отклонения от нормы, например крупный почерк (нормальным считается почерк, в котором высота прописной буквы не более 3 мм), излишние "завитушки" в буквах и др. За счет скорости письма можно добиться некоторого увеличения объема конспектируемой информации, но при этом ухудшается каллиграфия, правильность написания букв и слов.

Конспект, написанный таким образом, будет представлять собой головоломку, которую еще предстоит разгадать. Другой и более эффективный путь – улучшение техники конспектирования. Практика свидетельствует, что многие студенты способны научиться скоростному конспектированию лекций, используя специальные способы и приемы записи учебной информации.

В основе формирования индивидуальной техники быстрого конспектирования лежат определенные принципы:

1. Конспект – это не точная запись текста лекции, а запись смысла, сути учебной информации.

2. Конспект – это записка самому себе, а не произвольному читателю, поэтому записи в нем могут быть понятны только автору.

3. Конспект пишется для последующего чтения и это значит, что формы записи следует делать такими, чтобы их можно было легко и быстро прочитать спустя некоторое время.

4. Конспект должен облегчать понимание и запоминание учебной информации. Скоростное конспектирование предполагает предварительную подготовку к лекции.

Нужно быть готовым к конспектированию, еще до того, как в аудиторию войдет преподаватель. Это означает, что необходимо:

- во-первых, психологически настроить себя для прослушивания и конспектирования лекции. Вспомнить или посмотреть в конспекте тему предыдущего занятия, вопросы, которые на нем рассматривались. Если у студентов есть тематический план изучения учебной дисциплины, то рекомендуется познакомиться и с темой предстоящей лекции, подумать над тем, что уже известно по данной проблеме. Важно подготовить себя к тому, что предстоит напряженная работа по пониманию, осмыслению и конспектированию учебного материала;

- во-вторых, подготовить рабочее место для конспектирования лекции. Убрать со стола все лишнее. Заранее приготовить тетрадь, ручку, карандаши или фломастеры, линейку. Проверить и при необходимости отчертить в тетради с левой стороны страницы поля шириной 3-4 см. На них, как правило, записывается число, фамилия лектора, делаются другие различные пометки.

Конспектирование лекции начинается с полной и точной записи темы, учебных вопросов и списка литературы, рекомендованной для изучения. В целях увеличения скорости конспектирования лекции целесообразно использовать следующие приемы: сокращение записи слов, словосочетаний и терминов; ускоренное конспектирование фраз; применение для составления конспекта цветных карандашей, ручек, фломастеров и т.п.

#### **4. Методика поиска необходимой учебной и научной литературы**

Одним из условий успешного обучения является умение быстро подобрать соответствующую литературу для выполнения учебных заданий. Самостоятельный подбор литературы осуществляется при подготовке к практическим занятиям, при написании эссе и реферата.

Существует несколько способов определения списка необходимой литературы:

Во-первых, в рабочей программе дисциплины приводится список основной и дополнительной литературы, которую рекомендуется использовать при изучении дисциплины.

Во-вторых, в большинстве учебников и книг делаются ссылки, сноски на другие литературные источники, приводится список литературы по раскрываемой в книге проблеме.

В-третьих, наиболее полный список литературы по соответствующей проблеме имеется в диссертациях.

В-четвертых, поиску необходимой литературы существенно помогут различного рода библиографические указатели и пособия.

В-пятых, в последних номерах, вышедших в том или ином году журналов публикуется перечень всех статей, опубликованных в данном журнале в течение года.

Существуют и другие библиографические указатели, сборники, которые помогут подобрать интересующую их литературу. При этом важно точно и без ошибок переписать в тетрадь или на карточку фамилию и инициалы автора, полное название книги, статьи, где издана, издательство, год издания, количество страниц (в том числе и номер журнала, страницы, на которых опубликована статья).

Таким образом, овладение рациональными приемами поиска необходимой учебной, научной, методической литературы, правильное пользование каталогами библиотек, ведение собственной картотеки позволяют умело ориентироваться в большом потоке учебной информации, своевременно подбирать соответствующий материал. Однако найти нужную статью или книгу – это только одна проблема профессиональной подготовки, другая заключается в том, что бы суметь быстро прочитать и осмыслить содержащуюся в них информацию.

## **5. Техника изучения учебной и научной литературы и составления конспектов прочитанного**

В процессе изучения дисциплины требуется прочитать значительный объем учебной и научной литературы. Успех в ее освоении во многом определяется тем, каково владение обучающегося способами чтения.

Специалисты выделяют несколько основных способов чтения: *чтение-просмотр; чтение-сканирование; выборочное чтение; быстрое чтение; углубленное чтение.*

Чтение-просмотр используется при предварительном знакомстве с книгой или учебным материалом. Для того, чтобы определить их содержание и ключевые проблемы, быстро прочитываются аннотации, оглавление и заключение.

Чтение-сканирование представляет собой краткий просмотр текста с целью поиска нужной информации, фамилии, слова, факта.

При выборочном чтении избирательно читаются отдельные разделы, части книги или учебника. Читающий ничего не пропускает, но фиксирует свое внимание только на тех аспектах текста, которые его интересуют. Способ выборочного чтения очень часто используется при вторичном чтении книги или после ее предварительного просмотра.

Быстрое чтение (иногда такой способ называют скорочтением) базируется на расширенном оперативном поле зрения человека. Специальными тренировками можно добиться разведения зрительных осей глаз, в результате чего в поле зрения удерживается сразу несколько слов или вся строка книги. Поэтому взгляд человека движется уже не слева направо вдоль строк, а сверху вниз, что значительно

сокращает время на чтение. Конкретные методики освоения техники быстрого чтения изложены в специальной литературе.

В ходе углубленного чтения основное внимание уделяется анализу, оценке содержания текста. Такой способ чтения считается аналитическим, творческим. Текст не просто прочитывается и выделяются непонятные места, но и критически анализируется его содержание, сильные и слабые стороны в объяснениях и аргументах, дается самостоятельное толкование положениям и выводам. Это позволяет легче запоминать прочитанный материал, повышать мыслительную активность. Данным способом читаются учебники, тексты по незнакомым, сложным темам.

При углубленном чтении знакомство с книгой, статьей, текстом начинается с названия, заголовка. Осмыслить их, значит сделать первый шаг в понимании материала, который предстоит прочитать. Заголовок актуализирует имеющиеся у человека представления по данной проблеме. Прочитав его, обучающийся сопоставляет с ним известные ему знания, выстраивает предположения о круге поднимаемых в тексте вопросов. Опыт показывает, что чем лучше осмыслен заголовок, тем полноценнее дальнейшее чтение.

Анализ заголовка статьи, названия книги может представлять собой мысленный ответ на вопросы: Что мне уже известно об этом? Что можно предположить исходя из предыдущих знаний? Что может быть нового, неизвестного в этой статье, книге? О чем можно судить по характеру заголовка? Заголовки, в зависимости от их функции, замысла автора бывают различными.

Ученые выделяют 12 видов заголовков: от иносказательного до заголовка-вопроса. Распознать содержание книги, статьи по одному названию достаточно сложная задача. Этому будет способствовать обращение к оглавлению, аннотации, которые располагаются, как правило, на обратной стороне титульного листа или в конце книги.

Анализ оглавления, аннотации также предполагает мысленное прогнозирование ответов на вопросы типа: Что нового можно узнать, прочитав эту книгу или статью? Какие актуальные, важные проблемы в ней излагаются? Какую цель ставит перед собой автор?

Анализ заголовка, оглавления, эпиграфа формируют у читающего слушателя ожидание знакомства с текстом. Психологи называют такое состояние установкой. Благодаря установке у человека возникает определенный эмоциональный, смысловой настрой, который позволяет увидеть и понять все содержание, различить контекст создать мыслительный образ прочитанного. Эмоциональный настрой активизирует вдохновение, на основе которого можно углубить текст, построить собственную версию, гипотезу разрешения профессиональной или учебной проблемы.

В процессе чтения текста важно понять, что каждое слово, словосочетание, фразеологический оборот несут определенную смысловую нагрузку. Встречающиеся в книге, статье, незнакомые или непонятные слова нуждаются в уточнении. К сожалению, как свидетельствует практика, значительная часть



студентов не пытаются установить значение новых слов ни при помощи словарей, ни каким-либо другим способом.

Равнодушное отношение к незнакомым словам, а в итоге к мысли автора, приводит к непониманию важнейших положений изучаемого материала. В результате у некоторых людей воспитывается устойчивая привычка приблизительного усвоения смысла прочитанного. Сформировавшись во время учебы такая привычка иногда сохраняется у человека на всю жизнь. Смысл, значение новых непонятных слов можно найти в энциклопедиях, словарях, справочных изданиях.

Итак, понять все слова в тексте – необходимая основа для понимания учебного материала.

Следующий шаг – выделение ключевых слов и фраз. Они несут основную смысловую и эмоциональную нагрузку текста. Какие именно слова, части речи, члены предложения являются ключевыми, однозначно сказать нельзя. Все зависит от контекста, общего содержания читаемого материала, места слова в предложении, расставленных знаков препинания и т.д.

Ключевыми являются те слова и предложения, которые несут основной смысловой и эмоциональный заряд текста, раскрывают его главную мысль. Как их обнаружить? Для этого существуют специальные приемы совершаемой по ходу чтения разнообразной умственной работы. Начинается она с вопроса самому себе по содержанию прочитанного отрезка текста: О чем здесь собственно говорится? Что именно сообщается? Ответы на эти вопросы в скрытой форме содержатся в любом тексте. Их легко найти, повторно прочитав текст. Но "готовые" мысли, пусть даже успешно "пересаженные" в голову из книги, нельзя освоить также прочно и осознанно, как те, которые генерированы собственным умом.

Выделение ключевых слов, фраз в тексте сопровождается активной мыслительной работой, поскольку выявляются взаимные связи, зависимости, причины, следствия, устанавливается сходство и различие с уже известным учебным материалом, выясняется правдоподобие и реальность излагаемых суждений и фактов. Поиск собственных ответов на вопросы, заданные самому себе, последующее их сравнение с реальным содержанием текста вырабатывают навыки и умения самостоятельно анализировать, обобщать, выделять главное.

Чтобы понять общий смысл, главную мысль книги, статьи необходим постоянный мысленный анализ текста, "диалог" с ним. "Диалог с текстом" ведется по ходу всего чтения в форме вопросов типа: Чем это можно объяснить? Почему сделан такой вывод? Как это соотносится с тем, что говорилось ранее? Что для этого делается на практике? Где это можно применить? и т.д.

Обдумывая вопросы, человек прогнозирует и возможные ответы на них, сравнивает, сверяет их с тем, что говорится в тексте. При этом он старается понять, что является главным, а что, по его мнению, лишь поясняющая информация. Большую помощь при осмыслении текста оказывают выписки, подчеркивания (при условии, что книга собственная), закладки, вкладываемые в книгу в нужных местах, чистые листы бумаги, на которых можно делать пометки, как на полях книги.

Работа с карандашом, ручкой внутри книги, статьи не должна быть случайной. В ней, также как при конспектировании лекций должна быть система. Подчеркнуть – означает провести линию, которая может быть тонкой, толстой, жирной, волнистой, прерывистой, двойной, тройной и каждая из них должна иметь свой смысл, значение.

Например, прямая черта – важная мысль, две черты – главная, основная мысль, волнистая – интересный фактический материал. Выделение различных частей текста различным цветом облегчает последующий поиск информации. Так, допустим понятия будут выделены синим цветом, основные положения – красным, факты – зеленым и т.п.

Не менее важно при чтении текста и использование определенных знаков. Например, восклицательный знак – означает важное место, вопросительный – сомнение, надо проверить. На полях книги можно делать запись мыслей возникших в результате чтения, возражения и др.

Понимание главного может произойти как результат логических рассуждений, либо одномоментно, как озарение. Однако в процессе размышлений человек использует некоторые приемы для выделения главной мысли: очень краткая формулировка сути текста или его отрывка; анализ текста с целью понять, где основная мысль, а где поясняющие ее примеры; отбрасывание ненужной в данном случае информации. Такое творческое чтение учебника, книги приводит к рождению новых идей, к выявлению неточностей или ошибок в прежних знаниях, а главное, к самосовершенствованию.

После того, как материал учебника или статьи прочитан, более глубокому его осмыслению и пониманию способствует составление плана. В нем систематизируется все, что было получено в результате мыслительной обработки текста. План может быть устным или письменным. Главное, чтобы он раскрывал и развивал главную мысль прочитанного. Хорошим считается такой план, который четко выражает основное содержание текста, делает его компактным и удобным для хранения в памяти.

Объем, форма и содержание плана сугубо индивидуальны и составляются студентом для самого себя. Вместе с тем существует определенная общая методика, которая позволяет составить удобный план. Она заключается в том, что прочитанный текст (книга, статья, параграф) делится на части, каждая из которых содержит законченное сообщение по какой-либо проблеме, вопросу. Затем на основе выделенных ключевых слов, фраз формулируется главная мысль каждой части текста.

Главная мысль всего текста может стать заголовком плана. Таким образом, план будет представлять собой перечисление логически связанных между собой главных мыслей прочитанного. К каждому пункту плана может даваться дополнительный краткий материал, обосновывающий то или иное положение плана.

Другой формой разработки плана является самостоятельное составление структурно-логических схем, рисунков, чертежей, опорных сигналов, раскрывающих содержание текста. Они позволяют отразить не только основные

понятия, но и взаимосвязь структурных элементов, динамику изучаемого явления или процесса.

Осмыслению, пониманию и запоминанию учебного материала способствует составление конспекта – *систематизированной, логически связанной записи прочитанного*.

Под конспектированием понимается такая мыслительная обработка текста, которая приводит к его сокращению, но не искажает основного смысла. Сокращение осуществляется различными способами. Это может быть как переформулирование, т.е. перевод текста на свой язык, так и выделение ключевых слов с последующим отбрасыванием второстепенной информации.

По мнению специалистов, только выбор ключевых слов позволяет сжать, свернуть текст примерно наполовину.

Существует несколько разновидностей конспектов, которые можно условно разделить на *плановые (план-конспекты), текстуальные, свободные и тематические*.

Плановый конспект (план-конспект) составляется на основе созданного плана. Каждый вопрос плана раскрывается необходимой информацией в виде цитат, таблиц, схем или свободно изложенного текста. Если какой-то пункт плана не требует дополнений и разъяснений, то его можно не сопровождать дополнительной информацией. Это одна из особенностей короткого план-конспекта, помогающего лучше усвоить материал уже в процессе его изучения. Составление такого конспекта формирует умение последовательно и четко излагать свои мысли, обобщать содержание учебника или книги.

Короткий план-конспект – незаменимое пособие в тех случаях, когда требуется подготовить доклад, выступление или ответ по какой-либо проблеме.

Текстуальный конспект представляет собой набор цитат, связанных друг с другом логическим переходом. Такой конспект является источником дословных высказываний автора. Он помогает выявить и проанализировать спорные моменты. Данный вид конспектирования целесообразно использовать для сравнительного анализа различных точек зрения, высказанных разными авторами по одной проблеме.

Написание текстуального конспекта требует определенных умений быстро и правильно определить главную мысль текста, подобрать выражающую ее цитату. Если же конспект составлен из выписок, сделанных без глубокой проработки материала, без его осмысления, то в последующем по нему трудно восстановить основное содержание прочитанного.

Свободный конспект сочетает в себе выписки, цитаты, собственные формулировки. Часть текста может быть представлена в виде структурно-логических схем, рисунков, таблиц. Составление такого конспекта развивает способность кратко формулировать собственные мысли, обосновывать и аргументировать основные положения текста, способствует изучению учебного материала, расширению активного запаса слов.

Считается, что свободный конспект является наиболее полезным при проработке гуманитарной и экономической литературы. Последовательность

написания его такова: прочитать, понять, осмыслить, четко и кратко записать. Для составления свободного конспекта требуется достаточно много времени.

Тематический конспект разрабатывается для углубленного изучения и осмысления узко специализированного вопроса или темы. Особенность такого конспекта в том, что он не отображает всего содержания прочитанного материала одного или нескольких источников.

Составление тематического конспекта помогает всесторонне обдумать интересующую проблему, проанализировать имеющиеся точки зрения на ее решение, активизировать собственные знания по данной теме.

На первый взгляд кажется, что предлагаемая методика работы с книгой, учебной литературой достаточно трудоемка и требует много времени. Но это ошибочная точка зрения. Осмысливание в уме текста, постановка вопросов и поиск ответов на них, проверка самого себя в ходе чтения позволяют гораздо быстрее и прочнее усвоить материал, чем только при его прочтении и пересказе. При этом расширяется багаж знаний, развивается мышление, память, что в значительной мере дает выигрыш и в качестве знаний, и в количестве времени и сил, затрачиваемых на подготовку к занятиям.

## **6. Рекомендации по организации самостоятельной работы обучающихся по подготовке к практическим занятиям**

При подготовке к практическим занятиям по дисциплине самостоятельная учебная деятельность достигает наибольшей интенсивности. В отличие от других форм учебных занятий, в ходе практических занятий обучающиеся имеют возможность в большей степени проявить себя, показать свою активность, самостоятельность, способность применять полученные теоретические знания при анализе практических проблем профессиональной деятельности.

Практические занятия проводятся с тем, чтобы более глубоко и всесторонне разобраться в наиболее сложных вопросах изучаемых тем, и в процессе их проведения решаются следующие задачи:

во-первых, закрепление знаний, полученных во время лекций и самостоятельной работы с учебной литературой;

во-вторых, расширение и углубление представлений обучающихся по наиболее актуальным теоретическим и практическим проблемам;

в-третьих, формирование и развитие практических навыков и умений, необходимых для будущей профессиональной деятельности;

в-четвертых, осуществление контроля в целом за качеством освоения компетенций, предусмотренных образовательной программой, этапом формирования которых является изучение дисциплины «Социология управления».

Подготовку к практическому занятию лучше начинать сразу же после лекции по данной теме или консультации преподавателя.

Проводить ее рекомендуется в определенной последовательности. Прежде всего, следует доработать текст лекции по соответствующей теме, внимательно изучить план практического занятия, содержание основных учебных вопросов,

выносимых для обсуждения, а также список рекомендованной литературы и дополнительные задания, которые могут быть даны преподавателем.

Важно тщательно спланировать самостоятельную работу по подготовке к занятию: когда, какие источники, по какой проблеме следует найти и изучить; когда и по каким вопросам подготовить краткие письменные ответы, выступления или доклады. Работа должна быть спланирована таким образом, чтобы подготовка к практическому занятию распределялась равномерно на все оставшееся до занятия время.

В дальнейшем необходимо подобрать в библиотеке литературу, которая рекомендована для подготовки к занятию и бегло просмотреть ее. Это даст возможность выбрать те источники, где имеются ответы на поставленные учебные вопросы. Затем более внимательно ознакомиться с содержанием книги или статьи, отметить те части текста, в которых вопросы практического занятия, раскрываются наиболее глубоко и подробно, сделать в книге закладку.

На полях плана практического занятия рядом с соответствующим вопросом можно сделать пометку об уровне подготовки, кратко обозначить материал к ответу на поставленный вопрос.

Предварительное изучение рекомендованной литературы позволяет студентам отобрать необходимую учебную информацию и выяснить, по каким вопросам занятия следует подобрать дополнительные литературные источники. Их поиск осуществляется в соответствующих библиографических справочниках, либо в систематическом каталоге библиотеки.

Просмотр и беглое изучение дополнительно найденных книг, газетных и журнальных статей осуществляется таким же образом, что и литературы, указанной в рабочей программе дисциплины.

После подбора и предварительного просмотра литературы можно приступить к ее углубленному изучению. В ходе углубленного чтения выделяются главные мысли, проблемы, требующие дополнительного обоснования, практического разрешения и т.д. При этом в основном вопросе практического занятия могут быть выделены конкретизирующие его подвопросы.

В процессе углубленного чтения литературы рекомендуется составлять краткие конспекты, тезисы своих будущих выступлений, делать необходимые выписки. Конспекты, которые отражают содержание вопросов практического занятия, лучше всего вести в той же тетради, в которой конспектируются лекции по данному предмету.

Концентрация всей информации по проблеме в одном месте позволяет активно участвовать в обсуждении всех вопросов и исключает наиболее распространенную ошибку: готовиться к выступлению только по одному вопросу. В дальнейшем такие записи значительно облегчат подготовку к экзамену и использование полученных знаний в профессиональной деятельности.

Подготовка к практическому занятию не сводится только к поиску ответов на поставленные в плане вопросы. Любая теоретическая проблема должна быть осмыслена с точки зрения ее связи с реальной жизнью и возможностью реализации в профессиональной практике.

По каждому вопросу обучающийся должен быть готов высказать и собственную точку зрения. Если преподаватель поручил подготовить доклад или фиксированное выступление, то самостоятельная работа по их написанию может проходить в следующей последовательности: проконсультироваться у преподавателя по содержанию предстоящего доклада (выступления), списку литературы, которую лучше использовать для их подготовки. Подобрать рекомендованную литературу; изучить литературу, сгруппировать материал и составить подробный план доклада (выступления); написать полный текст доклада (выступления).

Для того, чтобы доклад получился интересным и имел успех, в нем следует учесть:

а) конкретное теоретическое содержание рассматриваемых вопросов, их связь с жизнью страны, региона, практикой профессиональной деятельности;

б) логику и доказательность высказываемых суждений и предложений, их остроту и злободневность;

в) конкретные примеры из сферы профессиональной или учебной деятельности;

г) обобщающие выводы по всему содержанию сделанного доклада с выходом на будущую профессиональную деятельность.

Для выступления с докладом (фиксированным выступлением) отводится 10 - 15 минут, поэтому все содержание доклада должно быть не более 8-10 страниц рукописного текста: продумать методику чтения доклада.

В ходе практического занятия следует продолжить работу над учебными вопросами, дополнять сделанные ранее конспекты новыми данными, взятыми из выступлений других обучающихся, реплик и замечаний преподавателя. В заключительном слове преподаватель обычно специально уделяет внимание и поясняет вопросы, которые оказались недостаточно глубоко понятыми и слабо усвоенными.

При участии в дискуссии следует внимательно выслушивать аргументы оппонента и, опираясь на теоретические знания и статистические данные, грамотно и доказательно выстраивать систему контраргументов.

При организации «круглого стола» по заранее обозначенной проблеме необходимо всестороннее разобраться в исследуемой проблеме, познакомившись с её интерпретацией в научной литературе, в СМИ, подходами к её решению в профессиональном сообществе.

Таким образом, самостоятельной учебной познавательной деятельностью обучающиеся занимаются в течение всего времени практического занятия.

## **7. Методика подготовки и сдачи экзамена**

Чтобы лучше, продуктивнее использовать время на подготовку к экзамену, необходимо еще до начала сессии составить план своей работы. Продуктивно можно заниматься до 8-10 часов в сутки. Исходя из этого нужно определить общий фонд времени в часах, отнять из этого резерв на непредвиденные трудности, на

консультации, поездки и т.д. Оставшееся время следует распределить на проработку и повторение материала.

Во время сессии следует особо заботиться о поддержании своей работоспособности. Поэтому нужно не уменьшать, а увеличивать продолжительность сна на один час по сравнению с обычными днями, чтобы повысить свою работоспособность до 12-13 часов в сутки.

В процессе подготовки к экзамену по дисциплине обучающиеся часто пытаются сразу «зарыться» в материале, т.е. максимально тщательно, со всеми подробностями запомнить его с самого начала. Это требует много времени и энергии. Первоначально лучше просмотреть весь текст, оценить роль и место каждого из экзаменационных вопросов, а потом начинать их детальную проработку.

Для основательного запоминания и усвоения материала желательно повторить его не менее четырех раз. Но это не значит, что его нужно столько раз прочитать.

Каждое повторение должно быть под своим углом зрения, а именно:

- а) первый просмотр всего конспекта или раздела – общая ориентировка;
- б) выявление основных идей и их взаимосвязи;
- в) повторение наиболее существенных фактов;
- г) составление плана или вопросов и дальнейшее повторение материала уже по составленному плану и вопросам.

Каждый раз при этом повторяется все меньшая часть прочитанного текста. При просмотре всего материала курса очень помогает составление различных схем, сводных таблиц, которые позволяют наглядно связывать воедино различные темы дисциплины и обобщать их.

Система подготовки, при которой тщательно изучается лишь часть вопросов, на остальные не остается времени – неэффективна. Даже при остром дефиците времени по каждой теме нужно усвоить, по крайней мере, основные положения и понятия. При повторении материала непосредственно перед экзаменом нежелательно использовать много книг.

Такое всестороннее и глубокое изучение материала нужно проводить в течение семестра, а в сессию резерв времени ограничен, поэтому достаточно одного-двух учебников и конспекта лекций.

По ходу повторения материала полезно выписывать все основные определения, понятия.

Поскольку подготовка к экзамену предполагает составление ответов на теоретические вопросы и продумывание ответов на вопросы практической направленности, то необходимо разумно распределить интеллектуальные и временные ресурсы и решать учебные задачи сбалансированно.

В ходе подготовки к экзамену также следует активно использовать групповые и индивидуальные консультации. Максимальную пользу от консультаций можно получить тогда, когда обучающийся приходит на нее с собственными конкретными вопросами, а не надеется услышать только ответы на вопросы других.

В день экзамена нужно избегать стрессовых ситуаций.

По мере приближения экзамена следует думать о том, что Вы знаете и можете, а не о том, чего не удалось узнать.

В ходе экзамена при подготовке ответов на вопросы билета следует обязательно пользоваться программой учебной дисциплины. Она будет служить своеобразным компасом, указывающим путь к правильным ответам на вопросы.

В рабочей программе сосредоточены целевая установка и краткое содержание всех тем пройденного курса, литература по дисциплине. Подготовку по билету на экзамене надо начинать с того, что помнится лучше всего.

Обычно при первом взгляде на билет у студента очень часто возникает ощущение, будто он ничего не помнит и не знает. Не нужно впадать в панику. Начните вспоминать основную идею вопроса, наиболее важную ее часть, рисунок, примеры, схемы и т.п. Если и это не помогает или помогает плохо, то припомните, как именно и в какой обстановке, при каких обстоятельствах происходила подготовка и др.

Отрывочную информацию, которая «всплывает» в памяти, нужно фиксировать на листе. При этом главное – успокоиться и планомерно выискивать «зацепку». Попробуйте припомнить составлявшие Вами при подготовке плана ответа схемы, логику изложения, набросайте на листе примерную схему раскрытия вопроса с большими интервалами между пунктами. В них постепенно вписывайте более мелкие подпункты, раскрывающие суть проблемы.

Не пишите подробно текст ответа. Гораздо лучше составить план, а в оставшееся время подумать, что и как будете рассказывать. Когда чувствуете, что по первому вопросу нечего добавить, спокойно переходите к следующему, но периодически возвращайтесь к первому, добавляя вспомнившуюся информацию.

Иногда вспомнить забытое помогает прослушивание ответов товарищей и реплик преподавателей. На ответ обычно отводится не более 20 минут. Поэтому следует постараться, в первую очередь, выделить и сформулировать самое главное – то, что важно для понимания материала в целом, и именно это скажите в самом начале, а потом уже конкретизируйте. До начала ответа полезно показать или рассказать преподавателю свой план изложения вопроса. Это поможет избежать многих дополнительных вопросов, особенно, если логика вашего ответа не совсем совпадает с предложенной на лекциях.

Особенно ценится такой ответ обучающегося, в котором чувствуется его:

- а) умение выделить главное;
- б) самостоятельность, т.е. способность обобщать материал не только лекций, но и из разных прочитанных и изученных источников и из жизни;
- в) использовать свои собственные примеры и наблюдения для иллюстрации излагаемых положений, оригинальные пути их практического применения;
- г) положительное собственное отношение, заинтересованность в предмете;
- д) показ связи, места данного вопроса в общей структуре курса;
- е) умения применять свои знания для ответа на вопросы, лежащие чуть в стороне от основного.



## **8. Самостоятельная работа обучающихся по совершенствованию своих личностных качеств и общекультурных компетенций**

Организованность, самостоятельность, работоспособность, трудолюбие, настойчивость, ответственность, и многие другие качества самым существенным образом влияют на эффективность учебной познавательной деятельности и определяют успех в будущей профессиональной.

Для того чтобы убедиться в том, какие качества у Вас развиты лучше, а какие слабее, понаблюдайте за собой в течение определенного времени, проанализируйте какие дела и поступки были совершены, все ли запланированные мероприятия выполнены, многое ли из того, что не удалось сделать зависело лично от Вас.

Запишите полученные выводы. При необходимости внесите изменения в свой образ жизни и вновь проанализируйте полученные результаты.

Такой самоанализ позволит лучше увидеть различные стороны Вашего характера, определить те качества, над совершенствованием которых стоит потрудиться.

В современной психологической, педагогической литературе приводится достаточно много разного рода тестов, которые тоже позволяют лучше познать себя. Имеются и специальные компьютерные программы, подготовленные в интересах самопознания человека.

Безусловно, они не могут дать целостной картины того, что на самом деле представляет собой тот или иной человек, однако они позволяют:

- сравнить себя, свои отдельные качества и личностные особенности с определенной шкалой, характеризующей степень развития данных качеств;
- выявить и более эффективно учитывать свои лучшие качества в учебной или профессиональной деятельности;
- сформировать более реальную самооценку своего поведения и своих способностей;
- увидеть сильные и слабые стороны, недостатки своего характера и т.д.

Знать свои сильные и слабые стороны – существенная основа для самосовершенствования. Но важно не только знать свои достоинства и недостатки, но и владеть методиками их развития или исправления.

Теория и практика свидетельствует о том, что изменения в человеке происходят в том случае, если он работает одновременно в трех направлениях:

- во-первых, создает новые условия, задействует новые факторы, способствующие личностному совершенствованию;
- во-вторых, устраняет или ослабляет действие факторов, условий и причин, препятствующим переменам;
- в-третьих, выявляет, оценивает и анализирует реальные изменения в развитии своих качеств, на основе чего вносит конкретные изменения в программу самосовершенствования.

Личная программа самосовершенствования должна быть конкретной и реалистичной. Это означает, что следует точно определить, какие конкретно качества должны быть усовершенствованы и развиты, какие ресурсы будут для

этого задействованы. Рубежи, которые Вы наметили, не должны быть слишком легкими или недостижимыми.

Программа должна опираться только на Ваши личные способности и требовать от Вас полной отдачи.

Ставьте перед собой ясные цели. Постарайтесь мысленно представить себе результат, который Вы хотели бы достичь. Запишите его как можно более подробнее.

Цели становятся более притягательными, если их можно измерить. Выработайте количественные и качественные критерии, которые помогут Вам измерить прогресс в самосовершенствовании. Таким критерием, например, в развитии организованности, может быть количество высвободившегося в течение дня времени.

Оформленные в виде графика или таблицы результаты сделают Ваш успех более наглядным. Будьте довольны скромным прогрессом. Быстро достигнутый результат, также быстро может быть и утрачен. Импульсивный человек, решивший изменить себя в течение недели, редко достигает успеха. Скромный прогресс, достигаемый чаще, закрепляется прочнее и быстрее становится чертой характера.

Помните, что своим развитием управляете только Вы сами. Перед каждым человеком есть возможность выбора: либо работать над собой и становиться лучше, либо игнорировать свое развитие, предаться благодущию, остановиться в своем росте и постепенно потерять уважение окружающих. Вы сами определяете свой путь и сами несете ответственность за то, каким специалистом станите. Не упускайте возможностей.

Анализируйте свое поведение и поступки в соответствии с выработанными Вами критериями. Умение использовать любую возможность для самосовершенствования – отличительная черта работающих над собой людей.

Старайтесь учиться у других. У окружающих Вас людей можно научиться многому. В их поведении и деятельности немало того, что может быть полезно и Вам. Присмотритесь к окружающим Вас людям, проанализируйте, в чем причины их успехов и неудач.

Заимствуйте то, что считаете нужным. Консультируйтесь с авторитетными для Вас людьми. Их беспристрастный взгляд, оценки, советы создадут новые возможности для совершенствования. В то же время не бойтесь подвергать сомнению чужие взгляды, что позволит по достоинству оценить мысли этих людей, и, скорее всего, поднимет Ваш авторитет в их глазах.

Учитесь на своих неудачах и ошибках. Если Вам не удалось достичь к запланированному сроку намеченное, если допустили существенные ошибки, будьте готовы признать их. Подумайте над тем, почему, это произошло. Рассматривайте наудачу, как перспективу и возможности для дальнейшего роста. Участвуйте в откровенных дискуссиях о своих взглядах и принципах. Укоренившиеся взгляды, предрассудки, привычки можно изменить, если вынести на открытое обсуждение и откровенно проанализировать. Изложив публично свою позицию и точку зрения, Вы получаете шанс увидеть реакцию на них со стороны окружающих.

Получайте удовольствие от своего развития. Это добавит Вам энтузиазма и заинтересованности в дальнейшем профессиональном самосовершенствовании. Не останавливайтесь на достигнутом. Если рубеж в совершенствовании каких-либо качеств взят, ставьте перед собой новые цели. Совершенствование личностных качеств происходит непрерывно. Изменения в человеке требуют постоянного внимания и реалистичных сроков выполнения.

Таковы лишь общие рекомендации по разработке и выполнению индивидуальной программы самосовершенствования. Многие более мелкие детали и личностные аспекты своего развития студенты определяют самостоятельно с учетом своих индивидуальных особенностей и опыта.