

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «ИВАНОВСКАЯ ПОЖАРНО-  
СПАСАТЕЛЬНАЯ АКАДЕМИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПРОТИВОПОЖАРНОЙ  
СЛУЖБЫ МИНИСТЕРСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ПО ДЕЛАМ ГРАЖДАНСКОЙ ОБОРОНЫ, ЧРЕЗВЫЧАЙНЫМ СИТУАЦИЯМ И  
ЛИКВИДАЦИИ ПОСЛЕДСТВИЙ СТИХИЙНЫХ БЕДСТВИЙ»**



**Методические рекомендации  
для самостоятельной работы  
обучающихся по дисциплине  
«Методы принятия управленческих  
решений»**

(направление подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное  
управление»)

**Иваново**

**Тихановская Л.Б.**

Методические рекомендации по самостоятельной работе обучающихся по дисциплине «Методы принятия управленческих решений» по направлению подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление», профилю «Управление в МЧС» – Иваново: ИПСА ГПС МЧС России, 2017. - 35 с.

Методические рекомендации содержат краткое изложение дисциплины «Методы принятия управленческих решений» в соответствии с требованиями федерального государственного стандарта и рабочей программы курса, приводятся основные виды самостоятельной работы студентов, методические рекомендации по их организации.

Предназначены для обучающихся по направлению подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление», профилю «Управление в МЧС».

## ВВЕДЕНИЕ

Целями изучения дисциплины «Методы принятия управленческих решений» являются:

- изучение методов обеспечения качества принимаемого управленческого решения в условиях неопределенности внутренней и внешней среды с учетом факторов неопределенности ситуации и инвестиционных рисков;
- изучение экономических законов, научных подходов и факторов, оказывающих влияние на эффективность принятия управленческого решения как основного условия достижения его конкурентоспособности;
- изучение технологии разработки, принятия, реализации и мотивации качественного управленческого решения;
- изучение методов анализа, прогнозирования, оптимизации и экономического обоснования управленческого решения в рамках системы менеджмента;
- получение практических навыков в применении методических приемов разработки управленческого решения при помощи решения реальных ситуационных задач.

Задачами дисциплины являются:

- формирование представления о теоретических основах принятия решения;
- приобретение теоретических знаний и практических навыков разработки, принятия и реализации управленческих решений как основного элемента профессиональной деятельности менеджера;
- выработка умения идентификации и классификации проблем организации, выбора наиболее рациональных методологических и организационных схем, разработки принятия и реализации решений, умения анализа альтернатив действий;
- изучение модели, методов, алгоритмов и детерминант (факторов) принятия решений;
- изучение влияния внешней среды на реализацию альтернатив;
- умение применять критерии разработки и выбора решений в условиях неопределенности и риска;
- умение обосновывать эффективность решений;
- овладение инновационными подходами принятия творческих нестандартных (уникальных) решений.

В результате освоения дисциплины у обучающихся должны быть сформированы элементы следующих компетенций в соответствии с ФГОС ВО по данному направлению подготовки/специальности:

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;

ОПК-3 – способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;

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.

Дисциплина «Методы принятия управленческих решений» относится к Блоку 1 вариативной части основной образовательной программы по направлению подготовки 38.04.04 – «Государственное и муниципальное управление».

Содержание курса является основой для изучения таких дисциплин как «Логистика», а также для прохождения практики по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности (технологической), преддипломной практики и государственной итоговой аттестации.

### **САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА КАК ВАЖНЕЙШАЯ ФОРМА УЧЕБНОГО ПРОЦЕССА**

Самостоятельная работа – планируемая учебная, учебно-исследовательская, научно-исследовательская работа студентов, выполняемая во внеаудиторное (аудиторное) время по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия (при частичном непосредственном участии преподавателя, оставляющем ведущую роль за работой студентов).

Самостоятельная работа студентов в ВУЗе является важным видом учебной и научной деятельности студента. Самостоятельная работа студентов играет значительную роль в рейтинговой технологии обучения. Государственным стандартом предусматривается, как правило, 50 % часов из общей трудоемкости дисциплины на самостоятельную работу студентов (далее СРС). В связи с этим, обучение в ВУЗе включает в себя две, практически одинаковые по объему и взаимовлиянию части – процесса обучения и процесса самообучения. Поэтому СРС должна стать эффективной и целенаправленной работой студента.

Формы самостоятельной работы студентов разнообразны. Они включают в себя:

- изучение и систематизацию официальных государственных документов – законов, постановлений, указов, нормативно-инструкционных и

справочных материалов с использованием информационно-поисковых систем «Консультант-плюс», «Гарант», глобальной сети «Интернет»;

- изучение учебной, научной и методической литературы, материалов периодических изданий с привлечением электронных средств официальной, статистической, периодической и научной информации;
- подготовку докладов и рефератов, написание курсовых и выпускных квалификационных работ;
- участие в работе студенческих конференций, комплексных научных исследованиях.

Самостоятельная работа приобщает студентов к научному творчеству, поиску и решению актуальных современных проблем.

### **Цели и основные задачи СРС**

Ведущая цель организации и осуществления СРС должна совпадать с целью обучения студента – подготовкой специалиста и бакалавра с высшим образованием. При организации СРС важным и необходимым условием становятся формирование умения самостоятельной работы для приобретения знаний, навыков и возможности организации учебной и научной деятельности.

Целью самостоятельной работы студентов является овладение фундаментальными знаниями, профессиональными умениями и навыками деятельности по профилю, опытом творческой, исследовательской деятельности. Самостоятельная работа студентов способствует развитию самостоятельности, ответственности и организованности, творческого подхода к решению проблем учебного и профессионального уровня.

Задачами СРС являются:

- систематизация и закрепление полученных теоретических знаний и практических умений студентов;
- углубление и расширение теоретических знаний;
- формирование умений использовать нормативную, правовую, справочную документацию и специальную литературу;
- развитие познавательных способностей и активности студентов: творческой инициативы, самостоятельности, ответственности и организованности;
- формирование самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации;
- развитие исследовательских умений;
- использование материала, собранного и полученного в ходе самостоятельных занятий на семинарах, на практических и лабораторных занятиях, при написании курсовых и выпускной квалификационной работ, для эффективной подготовки к итоговым зачетам и экзаменам.

## **Виды самостоятельной работы**

В образовательном процессе высшего профессионального образовательного учреждения выделяется два вида самостоятельной работы – аудиторная, под руководством преподавателя, и внеаудиторная. Тесная взаимосвязь этих видов работ предусматривает дифференциацию и эффективность результатов ее выполнения и зависит от организации, содержания, логики учебного процесса (межпредметных связей, перспективных знаний и др.).

Аудиторная самостоятельная работа по дисциплине выполняется на учебных занятиях под непосредственным руководством преподавателя и по его заданию.

Внеаудиторная самостоятельная работа выполняется студентом по заданию преподавателя, но без его непосредственного участия.

Основными видами самостоятельной работы студентов без участия преподавателей являются:

- формирование и усвоение содержания конспекта лекций на базе рекомендованной лектором учебной литературы, включая информационные образовательные ресурсы (электронные учебники, электронные библиотеки и др.);
- написание рефератов;
- подготовка к семинарам и лабораторным работам, их оформление;
- составление аннотированного списка статей из соответствующих журналов по отраслям знаний (педагогических, психологических, методических и др.);
- подготовка рецензий на статью, пособие;
- выполнение микроисследований;
- подготовка практических разработок;
- выполнение домашних заданий в виде решения отдельных задач, проведения типовых расчетов, расчетно-компьютерных и индивидуальных работ по отдельным разделам содержания дисциплин и т.д.;
- компьютерный текущий самоконтроль и контроль успеваемости на базе электронных обучающих и аттестующих тестов.

Основными видами самостоятельной работы студентов с участием преподавателей являются:

- текущие консультации;
- коллоквиум как форма контроля освоения теоретического содержания дисциплин (в часы консультаций, предусмотренных учебным планом);
- прием и разбор домашних заданий (в часы практических занятий);
- прием и защита лабораторных работ (во время проведения лабораторных работ);
- выполнение курсовых работ (проектов) в рамках дисциплин (руководство, консультирование и защита курсовых работ (в часы, предусмотренные учебным планом);

- выполнение учебно-исследовательской работы (руководство, консультирование и защита УИРС);
- прохождение и оформление результатов практик (руководство и оценка уровня сформированности профессиональных умений и навыков);
- выполнение выпускной квалификационной работы (руководство, консультирование и защита выпускных квалификационных работ) и др.

### **Организация СРС**

Методика организации самостоятельной работы студентов зависит от структуры, характера и особенностей изучаемой дисциплины, объема часов на ее изучение, вида заданий для самостоятельной работы студентов, индивидуальных качеств студентов и условий учебной деятельности.

Процесс организации самостоятельной работы студентов включает в себя следующие этапы:

- подготовительный (определение целей, составление программы, подготовка методического обеспечения, подготовка оборудования);
- основной (реализация программы, использование приемов поиска информации, усвоения, переработки, применения, передачи знаний, фиксирование результатов, самоорганизация процесса работы);
- заключительный (оценка значимости и анализ результатов, их систематизация, оценка эффективности программы и приемов работы, выводы о направлениях оптимизации труда).

### **Деятельность студентов по формированию и развитию навыков учебной самостоятельной работы**

В процессе самостоятельной работы студент приобретает навыки самоорганизации, самоконтроля, самоуправления, саморефлексии и становится активным самостоятельным субъектом учебной деятельности.

*Выполняя самостоятельную работу под контролем преподавателя студент должен:*

- освоить минимум содержания, выносимый на самостоятельную работу студентов и предложенный преподавателем в соответствии с Государственными образовательными стандартами высшего профессионального образования (ГОС ВПО/ГОС СПО) по данной дисциплине;
- планировать самостоятельную работу в соответствии с графиком самостоятельной работы, предложенным преподавателем;
- самостоятельную работу студент должен осуществлять в организационных формах, предусмотренных учебным планом и рабочей программой преподавателя;
- выполнять самостоятельную работу и отчитываться по ее результатам в соответствии с графиком представления результатов, видами и сроками отчетности по самостоятельной работе студентов;

*студент может:*

сверх предложенного преподавателем (при обосновании и согласовании с ним) и минимума обязательного содержания, определяемого ГОС ВПО/ГОС СПО по данной дисциплине:

- самостоятельно определять уровень (глубину) проработки содержания материала;
- предлагать дополнительные темы и вопросы для самостоятельной проработки;
- в рамках общего графика выполнения самостоятельной работы предлагать обоснованный индивидуальный график выполнения и отчетности по результатам самостоятельной работы;
- предлагать свои варианты организационных форм самостоятельной работы;
- использовать для самостоятельной работы методические пособия, учебные пособия, разработки сверх предложенного преподавателем перечня;
- использовать не только контроль, но и самоконтроль результатов самостоятельной работы в соответствии с методами самоконтроля, предложенными преподавателем или выбранными самостоятельно.

Самостоятельная работа студентов должна оказывать важное влияние на формирование личности будущего специалиста, она планируется студентом самостоятельно. Каждый студент самостоятельно определяет режим своей работы и меру труда, затрачиваемого на овладение учебным содержанием по каждой дисциплине. Он выполняет внеаудиторную работу по личному индивидуальному плану, в зависимости от его подготовки, времени и других условий.

### **Общие рекомендации по организации самостоятельной работы**

Основной формой самостоятельной работы студента является изучение конспекта лекций, их дополнение, рекомендованной литературы, активное участие на практических и семинарских занятиях. Но для успешной учебной деятельности, ее интенсификации, необходимо учитывать следующие субъективные факторы.

1. Знание школьного программного материала, наличие прочной системы знаний, необходимой для усвоения основных вузовских курсов. Это особенно важно для математических дисциплин. Необходимо отличать пробелы в знаниях, затрудняющие усвоение нового материала, от малых способностей. Затратив силы на преодоление этих пробелов, студент обеспечит себе нормальную успеваемость и поверит в свои способности.

2. Наличие умений, навыков умственного труда:

- а) умение конспектировать на лекции и при работе с книгой;
- б) владение логическими операциями: сравнение, анализ, синтез, обобщение, определение понятий, правила систематизации и классификации.



3. Специфика познавательных психических процессов: внимание, память, речь, наблюдательность, интеллект и мышление. Слабое развитие каждого из них становится серьезным препятствием в учебе.

4. Хорошая работоспособность, которая обеспечивается нормальным физическим состоянием. Ведь серьезное учение – это большой многосторонний и разнообразный труд. Результат обучения оценивается не количеством сообщаемой информации, а качеством ее усвоения, умением ее использовать и развитием у себя способности к дальнейшему самостоятельному образованию.

5. Соответствие избранной деятельности, профессии индивидуальным способностям. Необходимо выработать у себя умение саморегулировать свое эмоциональное состояние и устранять обстоятельства, нарушающие деловой настрой, мешающие намеченной работе.

6. Овладение оптимальным стилем работы, обеспечивающим успех в деятельности. Чередование труда и пауз в работе, периоды отдыха, индивидуально обоснованная норма продолжительности сна, предпочтение вечерних или утренних занятий, стрессоустойчивость на экзаменах и особенности подготовки к ним,

7. Уровень требований к себе, определяемый сложившейся самооценкой.

Адекватная оценка знаний, достоинств, недостатков – важная составляющая самоорганизации человека, без нее невозможна успешная работа по управлению своим поведением, деятельностью.

Одна из основных особенностей обучения в высшей школе заключается в том, что постоянный внешний контроль заменяется самоконтролем, активная роль в обучении принадлежит уже не столько преподавателю, сколько студенту.

Зная основные методы научной организации умственного труда, можно при наименьших затратах времени, средств и трудовых усилий достичь наилучших результатов.

Эффективность усвоения поступающей информации зависит от работоспособности человека в тот или иной момент его деятельности.

*Работоспособность* – способность человека к труду с высокой степенью напряженности в течение определенного времени. Различают внутренние и внешние факторы работоспособности.

К внутренним факторам работоспособности относятся интеллектуальные особенности, воля, состояние здоровья.

К внешним:

- организация рабочего места, режим труда и отдыха;
- уровень организации труда – умение получить справку и пользоваться информацией;
- величина умственной нагрузки.

Выдающийся русский физиолог Н. Е. Введенский выделил следующие условия продуктивности умственной деятельности:

- во всякий труд нужно входить постепенно;
- мерность и ритм работы. Разным людям присущ более или менее разный темп работы;

- привычная последовательность и систематичность деятельности;
- правильное чередование труда и отдыха.

Отдых не предполагает обязательного полного бездействия со стороны человека, он может быть достигнут простой переменой дела. В течение дня работоспособность изменяется. Наиболее плодотворным является *утреннее время (с 8 до 14 часов)*, причем максимальная работоспособность приходится на период с 10 до 13 часов, затем *послеобеденное* – (с 16 до 19 часов) и *вечернее* (с 20 до 24 часов). Очень трудный для понимания материал лучше изучать в начале каждого отрезка времени (лучше всего утреннего) после хорошего отдыха. Через 1 – 1,5 часа нужны перерывы по 10 – 15 мин, через 3 – 4 часа работы отдых должен быть продолжительным – около часа.

Составной частью научной организации умственного труда является овладение техникой умственного труда.

Физически здоровый молодой человек, обладающий хорошей подготовкой и нормальными способностями, должен, будучи студентом, отдавать *учению 9 – 10 часов в день* (из них 6 часов в вузе и 3 – 4 часа дома). Любой предмет нельзя изучить за несколько дней перед экзаменом. Если студент в году работает систематически, то он быстро все вспомнит, восстановит забытое. Если же подготовка шла аврально, то у студента не будет даже общего представления о предмете, он забудет все сданное.

Следует взять за правило: *учиться ежедневно, начиная с первого дня семестра*.

Время, которым располагает студент для выполнения учебного плана, складывается из двух составляющих: одна из них – это аудиторная работа в вузе по расписанию занятий, другая – внеаудиторная самостоятельная работа. Задания и материалы для самостоятельной работы выдаются во время учебных занятий по расписанию, на этих же занятиях преподаватель осуществляет контроль за самостоятельной работой, а также оказывает помощь студентам по правильной организации работы.

Чтобы выполнить весь объем самостоятельной работы, необходимо заниматься по 3 – 5 часов ежедневно. Начинать самостоятельные внеаудиторные занятия следует с первых же дней семестра, пропущенные дни будут потеряны безвозвратно, компенсировать их позднее усиленными занятиями без снижения качества работы и ее производительности невозможно. Первые дни семестра очень важны для того, чтобы включиться в работу, установить определенный порядок, равномерный ритм на весь семестр.

Ритм в работе – это ежедневные самостоятельные занятия, желательно в одни и те же часы, при целесообразном чередовании занятий с перерывами для отдыха. Вначале для того, чтобы организовать ритмичную работу, требуется сознательное напряжение воли. Как только человек втянулся в работу, принуждение снижается, возникает привычка, работа становится потребностью.

Если порядок в работе и ее ритм установлены правильно, то студент изо дня в день может работать, не снижая своей производительности и не

перегружая себя. Правильная смена одного вида работы другим позволяет отдыхать, не прекращая работы.

Таким образом, первая задача организации внеаудиторной самостоятельной работы – это составление расписания, которое должно отражать время занятий, их характер (теоретический курс, практические занятия, графические работы, чтение), перерывы на обед, ужин, отдых, сон, проезд и т.д. Расписание не предопределяет содержания работы, ее содержание неизбежно будет изменяться в течение семестра. Порядок же следует закрепить на весь семестр и приложить все усилия, чтобы поддерживать его неизменным (кроме исправления ошибок в планировании, которые могут возникнуть из-за недооценки объема работы или переоценки своих сил).

При однообразной работе человек утомляется больше, чем при работе разного характера. Однако не всегда целесообразно заниматься многими учебными дисциплинами в один и тот же день, так как при каждом переходе нужно вновь сосредоточить внимание, что может привести к потере времени. Наиболее целесообразно ежедневно работать не более чем над двумя – тремя дисциплинами.

Начиная работу, не нужно стремиться делать вначале самую тяжелую ее часть, надо выбрать что-нибудь среднее по трудности, затем перейти к более трудной работе. И напоследок оставить легкую часть, требующую не столько больших интеллектуальных усилий, сколько определенных моторных действий (черчение, построение графиков и т.п.).

Самостоятельные занятия потребуют интенсивного умственного труда, который необходимо не только правильно организовать, но и стимулировать. При этом очень важно уметь поддерживать устойчивое внимание к изучаемому материалу. Выработка внимания требует значительных волевых усилий. Именно поэтому, если студент замечает, что он часто отвлекается во время самостоятельных занятий, ему надо заставить себя сосредоточиться. Подобную процедуру необходимо проделывать постоянно, так как это является тренировкой внимания. Устойчивое внимание появляется тогда, когда человек относится к делу с интересом.

Следует правильно организовать свои занятия по времени: 50 минут – работа, 5 – 10 минут – перерыв; после 3 часов работы перерыв – 20 – 25 минут. Иначе нарастающее утомление повлечет неустойчивость внимания. Очень существенным фактором, влияющим на повышение умственной работоспособности, являются систематические занятия физической культурой. Организация активного отдыха предусматривает чередование умственной и физической деятельности, что полностью восстанавливает работоспособность человека.

## МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ СТУДЕНТОВ ПО ОТДЕЛЬНЫМ ФОРМАМ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

С первых же сентябрьских дней на студента обрушивается громадный объем информации, которую необходимо усвоить. Нужный материал содержится не только в лекциях (запомнить его – это только малая часть задачи), но и в учебниках, книгах, статьях. Порой возникает необходимость привлекать информационные ресурсы Интернет.

Система вузовского обучения подразумевает значительно большую самостоятельность студентов в планировании и организации своей деятельности. Вчерашнему школьнику сделать это бывает весьма непросто: если в школе ежедневный контроль со стороны учителя заставлял постоянно и систематически готовиться к занятиям, то в вузе вопрос об уровне знаний вплотную встает перед студентом только в период сессии. Такая ситуация оборачивается для некоторых соблазном весь семестр посвятить свободному времяпрепровождению («когда будет нужно – выучу!»), а когда приходит пора экзаменов, материала, подлежащего усвоению, оказывается так много, что никакая память не способна с ним справиться в оставшийся промежуток времени.

**Работа с книгой.** При работе с книгой необходимо подобрать литературу, научиться правильно ее читать, вести записи. Для подбора литературы в библиотеке используются алфавитный и систематический каталоги.

Важно помнить, что рациональные навыки работы с книгой - это всегда большая экономия времени и сил.

Правильный подбор учебников рекомендуется преподавателем, читающим лекционный курс. Необходимая литература может быть также указана в методических разработках по данному курсу.

Изучая материал по учебнику, следует переходить к следующему вопросу только после правильного уяснения предыдущего, описывая на бумаге все выкладки и вычисления (в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода).

При изучении любой дисциплины большую и важную роль играет самостоятельная индивидуальная работа.

Особое внимание следует обратить на определение основных понятий курса. Студент должен подробно разбирать примеры, которые поясняют такие определения, и уметь строить аналогичные примеры самостоятельно. Нужно добиваться точного представления о том, что изучаешь. Полезно составлять опорные конспекты. При изучении материала по учебнику полезно в тетради (на специально отведенных полях) дополнять конспект лекций. Там же следует отмечать вопросы, выделенные студентом для консультации с преподавателем.

Выводы, полученные в результате изучения, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы они при перечитывании записей лучше запоминались.

Опыт показывает, что многим студентам помогает составление листа опорных сигналов, содержащего важнейшие и наиболее часто употребляемые

формулы и понятия. Такой лист помогает запомнить формулы, основные положения лекции, а также может служить постоянным справочником для студента.

Различают два вида чтения; первичное и вторичное. *Первичное* – это внимательное, неторопливое чтение, при котором можно остановиться на трудных местах. После него не должно остаться ни одного непонятого слова. Содержание не всегда может быть понятно после первичного чтения.

Задача *вторичного* чтения – полное усвоение смысла целого (по счету это чтение может быть и не вторым, а третьим или четвертым).

### **Правила самостоятельной работы с литературой.**

Как уже отмечалось, самостоятельная работа с учебниками и книгами (а также самостоятельное теоретическое исследование проблем, обозначенных преподавателем на лекциях) – это важнейшее условие формирования у себя научного способа познания. Основные советы здесь можно свести к следующим.

- Составить перечень книг, с которыми Вам следует познакомиться; «не старайтесь запомнить все, что вам в ближайшее время не понадобится, – советует студенту и молодому ученому Г. Селье, – запомните только, где это можно отыскать».

- Сам такой перечень должен быть систематизированным (что необходимо для семинаров, что для экзаменов, что пригодится для написания курсовых и дипломных работ, а что Вас интересует за рамками официальной учебной деятельности, то есть что может расширить Вашу общую культуру...).

- Обязательно выписывать все выходные данные по каждой книге (при написании курсовых и дипломных работ это позволит очень сэкономить время).

- Разобраться для себя, какие книги (или какие главы книг) следует прочитать более внимательно, а какие – просто просмотреть.

- При составлении перечней литературы следует посоветоваться с преподавателями и научными руководителями (или даже с более подготовленными и эрудированными сокурсниками), которые помогут Вам лучше сориентироваться, на что стоит обратить большее внимание, а на что вообще не стоит тратить время...

- Естественно, все прочитанные книги, учебники и статьи следует конспектировать, но это не означает, что надо конспектировать «все подряд»: можно выписывать кратко основные идеи автора и иногда приводить наиболее яркие и показательные цитаты (с указанием страниц).

- Если книга – Ваша собственная, то допускается делать на полях книги краткие пометки или же в конце книги, на пустых страницах просто сделать свой «предметный указатель», где отмечаются наиболее интересные для Вас мысли и обязательно указываются страницы в тексте автора (это очень хороший совет, позволяющий экономить время и быстро находить «избранные» места в самых разных книгах).

- Если Вы раньше мало работали с научной литературой, то следует выработать в себе способность «воспринимать» сложные тексты; для этого

лучший прием – научиться «читать медленно», когда Вам понятно каждое прочитанное слово (а если слово незнакомое, то либо с помощью словаря, либо с помощью преподавателя обязательно его узнать), и это может занять немалое время (у кого-то – до нескольких недель и даже месяцев); опыт показывает, что после этого студент каким-то «чудом» начинает буквально заглатывать книги и чуть ли не видеть «сквозь обложку», стоящая это работа или нет...

- «Либо читайте, либо перелистывайте материал, но не пытайтесь читать быстро... Если текст меня интересует, то чтение, размышление и даже фантазирование по этому поводу сливаются в единый процесс, в то время как вынужденное скорочтение не только не способствует качеству чтения, но и не приносит чувства удовлетворения, которое мы получаем, размышляя о прочитанном», – советует Г. Селье.

- Есть еще один эффективный способ оптимизировать знакомство с научной литературой – следует увлечься какой-то идеей и все книги просматривать с точки зрения данной идеи. В этом случае студент (или молодой ученый) будет как бы искать аргументы «за» или «против» интересующей его идеи, и одновременно он будет как бы общаться с авторами этих книг по поводу своих идей и размышлений... Проблема лишь в том, как найти «свою» идею...

Чтение научного текста является частью познавательной деятельности. Ее цель – извлечение из текста необходимой информации. От того на сколько осознанна читающим собственная внутренняя установка при обращении к печатному слову (найти нужные сведения, усвоить информацию полностью или частично, критически проанализировать материал и т.п.) во многом зависит эффективность осуществляемого действия.

Выделяют **четыре основные установки в чтении научного текста:**

- 1) информационно-поисковый (задача – найти, выделить искомую информацию);
- 2) усваивающая (усилия читателя направлены на то, чтобы как можно полнее осознать и запомнить как сами сведения излагаемые автором, так и всю логику его рассуждений);
- 3) аналитико-критическая (читатель стремится критически осмыслить материал, проанализировав его, определив свое отношение к нему);
- 4) творческая (создает у читателя готовность в том или ином виде – как отправной пункт для своих рассуждений, как образ для действия по аналогии и т.п. – использовать суждения автора, ход его мыслей, результат наблюдения, разработанную методику, дополнить их, подвергнуть новой проверке).

С наличием различных установок обращения к научному тексту связано существование и нескольких **видов чтения:**

- 1) библиографическое – просматривание карточек каталога, рекомендательных списков, сводных списков журналов и статей за год и т.п.;
- 2) просмотрное – используется для поиска материалов, содержащих нужную информацию, обычно к нему прибегают сразу после работы со списками литературы и каталогами, в результате такого просмотра читатель устанавливает, какие из источников будут использованы в дальнейшей работе;

3) ознакомительное – подразумевает сплошное, достаточно подробное прочтение отобранных статей, глав, отдельных страниц, цель – познакомиться с характером информации, узнать, какие вопросы вынесены автором на рассмотрение, провести сортировку материала;

4) изучающее – предполагает доскональное освоение материала; в ходе такого чтения проявляется доверие читателя к автору, готовность принять изложенную информацию, реализуется установка на предельно полное понимание материала;

5) аналитико-критическое и творческое чтение – два вида чтения близкие между собой тем, что участвуют в решении исследовательских задач. Первый из них предполагает направленный критический анализ, как самой информации, так и способов ее получения и подачи автором; второе – поиск тех суждений, фактов, по которым или в связи с которыми, читатель считает нужным высказать собственные мысли.

Из всех рассмотренных видов чтения основным для студентов является изучающее – именно оно позволяет в работе с учебной литературой накапливать знания в различных областях. Вот почему именно этот вид чтения в рамках учебной деятельности должен быть освоен в первую очередь. Кроме того, при овладении данным видом чтения формируются основные приемы, повышающие эффективность работы с научным текстом.

#### ***Основные виды систематизированной записи прочитанного:***

1) аннотирование – предельно краткое связное описание просмотренной или прочитанной книги (статьи), ее содержания, источников, характера и назначения;

2) планирование – краткая логическая организация текста, раскрывающая содержание и структуру изучаемого материала;

3) тезирование – лаконичное воспроизведение основных утверждений автора без привлечения фактического материала;

4) цитирование – дословное выписывание из текста выдержек, извлечений, наиболее существенно отражающих ту или иную мысль автора;

5) конспектирование – краткое и последовательное изложение содержания прочитанного.

Конспект – сложный способ изложения содержания книги или статьи в логической последовательности. Конспект аккумулирует в себе предыдущие виды записи, позволяет всесторонне охватить содержание книги, статьи. Поэтому умение составлять план, тезисы, делать выписки и другие записи определяет и технологию составления конспекта.

#### ***Методические рекомендации по составлению конспекта.***

1. Внимательно прочитайте текст. Уточните в справочной литературе непонятные слова. При записи не забудьте вынести справочные данные на поля конспекта.

2. Выделите главное, составьте план.

3. Кратко сформулируйте основные положения текста, отметьте аргументацию автора.

4. Законспектируйте материал, четко следуя пунктам плана. При конспектировании старайтесь выразить мысль своими словами. Записи следует вести четко, ясно.

5. Грамотно записывайте цитаты. Цитируя, учитывайте лаконичность, значимость мысли.

В тексте конспекта желательно приводить не только тезисные положения, но и их доказательства. При оформлении конспекта необходимо стремиться к емкости каждого предложения. Мысли автора книги следует излагать кратко, заботясь о стиле и выразительности написанного. Число дополнительных элементов конспекта должно быть логически обоснованным, записи должны распределяться в определенной последовательности, отвечающей логической структуре произведения. Для уточнения и дополнения необходимо оставлять поля.

Овладение навыками конспектирования требует от студента целеустремленности, повседневной самостоятельной работы.

### **Практические занятия.**

Для того чтобы практические занятия приносили максимальную пользу, необходимо помнить, что упражнение и решение задач проводятся по вычитанному на лекциях материалу и связаны, как правило, с детальным разбором отдельных вопросов лекционного курса. Следует подчеркнуть, что только после усвоения лекционного материала с определенной точки зрения (а именно с той, с которой он излагается на лекциях) он будет закрепляться на практических занятиях как в результате обсуждения и анализа лекционного материала, так и с помощью решения проблемных ситуаций, задач. При этих условиях студент не только хорошо усвоит материал, но и научится применять его на практике, а также получит дополнительный стимул (и это очень важно) для активной проработки лекции.

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса. Если студент видит несколько путей решения проблемы (задачи), то нужно сравнить их и выбрать самый рациональный. Полезно до начала вычислений составить краткий план решения проблемы (задачи). Решение проблемных задач или примеров следует излагать подробно, вычисления располагать в строгом порядке, отделяя вспомогательные вычисления от основных. Решения при необходимости нужно сопровождать комментариями, схемами, чертежами и рисунками.

Следует помнить, что решение каждой учебной задачи должно доводиться до окончательного логического ответа, которого требует условие, и по возможности с выводом. Полученный ответ следует проверить способами, вытекающими из существа данной задачи. Полезно также (если возможно) решать несколькими способами и сравнить полученные результаты. Решение задач данного типа нужно продолжать до приобретения твердых навыков в их решении.



### **Самопроверка.**

После изучения определенной темы по записям в конспекте и учебнику, а также решения достаточного количества соответствующих задач на практических занятиях и самостоятельно студенту рекомендуется, используя лист опорных сигналов, воспроизвести по памяти определения, выводы формул, формулировки основных положений и доказательств.

В случае необходимости нужно еще раз внимательно разобраться в материале.

Иногда недостаточность усвоения того или иного вопроса выясняется только при изучении дальнейшего материала. В этом случае надо вернуться назад и повторить плохо усвоенный материал. Важный критерий усвоения теоретического материала - умение решать задачи или пройти тестирование по пройденному материалу. Однако следует помнить, что правильное решение задачи может получиться в результате применения механически заученных формул без понимания сущности теоретических положений.

### **Консультации**

Если в процессе самостоятельной работы над изучением теоретического материала или при решении задач у студента возникают вопросы, разрешить которые самостоятельно не удастся, необходимо обратиться к преподавателю для получения у него разъяснений или указаний. В своих вопросах студент должен четко выразить, в чем он испытывает затруднения, характер этого затруднения. За консультацией следует обращаться и в случае, если возникнут сомнения в правильности ответов на вопросы самопроверки.

### **Подготовка к экзаменам и зачетам.**

Изучение многих общепрофессиональных и специальных дисциплин завершается экзаменом. Подготовка к экзамену способствует закреплению, углублению и обобщению знаний, получаемых в процессе обучения, а также применению их к решению практических задач. Готовясь к экзамену, студент ликвидирует имеющиеся пробелы в знаниях, углубляет, систематизирует и упорядочивает свои знания. На экзамене студент демонстрирует то, что он приобрел в процессе обучения по конкретной учебной дисциплине.

Экзаменационная сессия – это серия экзаменов, установленных учебным планом. Между экзаменами интервал 3 – 4 дня. Не следует думать, что 3 – 4 дня достаточно для успешной подготовки к экзаменам.

В эти 3 – 4 дня нужно систематизировать уже имеющиеся знания. На консультации перед экзаменом студентов познакомят с основными требованиями, ответят на возникшие у них вопросы. Поэтому посещение консультаций обязательно.

Требования к организации подготовки к экзаменам те же, что и при занятиях в течение семестра, но соблюдаться они должны более строго. Во-первых, очень важно соблюдение режима дня; сон не менее 8 часов в сутки, занятия заканчиваются не позднее, чем за 2 – 3 часа до сна. Оптимальное время занятий, особенно по математике – утренние и дневные часы. В перерывах между занятиями рекомендуются прогулки на свежем воздухе, неустойчивые

занятия спортом. Во-вторых, наличие хороших собственных конспектов лекций. Даже в том случае, если была пропущена какая-либо лекция, необходимо во время ее восстановить (переписать ее на кафедре), обдумать, снять возникшие вопросы для того, чтобы запоминание материала было осознанным. В-третьих, при подготовке к экзаменам у студента должен быть хороший учебник или конспект литературы, прочитанной по указанию преподавателя в течение семестра. Здесь можно эффективно использовать листы опорных сигналов.

Вначале следует просмотреть весь материал по сдаваемой дисциплине, отметить для себя трудные вопросы. Обязательно в них разобраться. В заключение еще раз целесообразно повторить основные положения, используя при этом листы опорных сигналов.

Систематическая подготовка к занятиям в течение семестра позволит использовать время экзаменационной сессии для систематизации знаний.

### **Правила подготовки к зачетам и экзаменам.**

- Лучше сразу сориентироваться во всем материале и обязательно расположить весь материал согласно экзаменационным вопросам (или вопросам, обсуждаемым на семинарах), эта работа может занять много времени, но все остальное – это уже технические детали (главное – это ориентировка в материале!).

- Сама подготовка связана не только с «запоминанием». Подготовка также предполагает и переосмысление материала, и даже рассмотрение альтернативных идей.

- Готовить «шпаргалки» полезно, но пользоваться ими рискованно. Главный смысл подготовки «шпаргалок» – это систематизация и оптимизация знаний по данному предмету, что само по себе прекрасно – это очень сложная и важная для студента работа, более сложная и важная, чем простое поглощение массы учебной информации. Если студент самостоятельно подготовил такие «шпаргалки», то, скорее всего, он и экзамены сдавать будет более уверенно, так как у него уже сформирована общая ориентировка в сложном материале.

- Как это ни парадоксально, но использование «шпаргалок» часто позволяет отвечающему студенту лучше демонстрировать свои познания (точнее – ориентировку в знаниях, что намного важнее знания «запомненного» и «тут же забытого» после сдачи экзамена).

- Сначала студент должен продемонстрировать, что он «усвоил» все, что требуется по программе обучения (или по программе данного преподавателя), и лишь после этого он вправе высказать иные, желательно аргументированные точки зрения.

### **Правила написания научных текстов (рефератов, курсовых и дипломных работ)**

- Важно разобраться сначала, какова истинная цель Вашего научного текста - это поможет Вам разумно распределить свои силы и время.
- Важно разобраться, кто будет «читателем» Вашей работы.

- Писать серьезные работы следует тогда, когда есть о чем писать и когда есть настроение поделиться своими рассуждениями.

- Как создать у себя подходящее творческое настроение для работы над научным текстом (как найти «вдохновение»)? Во-первых, должна быть идея, а для этого нужно научиться либо относиться к разным явлениям и фактам несколько критически (своя идея – как иная точка зрения), либо научиться увлекаться какими-то известными идеями, которые нуждаются в доработке (идея – как оптимистическая позиция и направленность на дальнейшее совершенствование уже известного). Во-вторых, важно уметь отвлекаться от окружающей суеты (многие талантливые люди просто «пропадают» в этой суете), для чего важно уметь выделять важнейшие приоритеты в своей учебно-исследовательской деятельности. В-третьих, научиться организовывать свое время, ведь, как известно, свободное (от всяких глупостей) время – важнейшее условие настоящего творчества, для него наконец-то появляется время. Иногда именно на организацию такого времени уходит немалая часть сил и талантов.

- Писать следует ясно и понятно, стараясь основные положения формулировать четко и недвусмысленно (чтобы и самому понятно было), а также стремясь структурировать свой текст. Каждый раз надо представлять, что ваш текст будет кто-то читать и ему захочется сориентироваться в нем, быстро находить ответы на интересующие вопросы (заодно представьте себя на месте такого человека). Понятно, что работа, написанная «сплошным текстом» (без заголовков, без выделения крупным шрифтом наиболее важным мест и т. п.), у культурного читателя должна вызывать брезгливость и даже жалость к автору (исключения составляют некоторые древние тексты, когда и жанр был иной и к текстам относились иначе, да и самих текстов было гораздо меньше – не то, что в эпоху «информационного взрыва» и соответствующего «информационного мусора»).

- Объем текста и различные оформительские требования во многом зависят от принятых в конкретном учебном заведении порядков.

## СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### Примерный тематический план

№ п/п	Раздел дисциплины, тема	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу обучающихся и трудоемкость (в часах)							
			Всего	Лекционные занятия	Практические занятия	Семинарские занятия	Деловые игры	КСР	Самостоятельная работа	Промежуточная аттестация
1	Тема 1	7	13	2		2			9	
2	Тема 2	7	13	2		2			9	

№ п/п	Раздел дисциплины, тема	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу обучающихся и трудоемкость (в часах)							
			Всего	Лекционные занятия	Практические занятия	Семинарские занятия	Деловые игры	КСР	Самостоятельная работа	Промежуточная аттестация
3	Тема 3	7	13	2		2			9	
4	Тема 4	7	13	2		2			9	
5	Тема 5	7	13	2		2			9	
6	Тема 6	7	29		6			2	21	
7	Тема 7	7	8			2			6	
8	Тема 8	7	8			2			6	
9	Экзамен	7	34						7	27
	Итого		144	10	6	14		2	85	27

Рабочий учебный план высшего образования устанавливает обязательное изучение дисциплины «Методы принятия управленческих решений» в объеме 144 часа (4 зачетные единицы), с проведением текущего, рубежного контроля и сдачей экзамена.

### **Тема 1. Управленческие решения в методологии и организации процесса управления**

Природа процесса принятия решения. Классификация и типология управленческих решений. Научные подходы в процессе принятия управленческих решений. История развития науки об управлении. Сущность и содержание управленческих решений. Роль решений в деятельности менеджера. Целевая ориентация управленческих решений. Функции управленческих решений в методологии и организации процесса управления. Отличие управленческого решения от частного выбора. Формы подготовки и реализации управленческих решений. Роли менеджера и его влияние на процессы принятия решений.

### **Тема 2. Процесс разработки, принятия и реализации управленческих решений**

Целевая ориентация управленческих решений. Постановка цели и формулировка ограничений для принятия решений. Взаимосвязь целей и решений. Осознание необходимости принятия управленческого решения. Идентификационные проблемы: предупреждающие сигналы и источники возникновения трудностей при идентификации проблемы. Выбор критерия принятия управленческого решения. Классификация критериев принятия управленческого решения. Разработка и развитие альтернатив. Анализ альтернатив действий. Сравнение альтернатив и выбор решений. Проверка реализуемости разработанных альтернатив. Обоснование выбора альтернативы.

Характеристика механизма принятия управленческого решения: механизмы вертикальной и горизонтальной координации принятия решения. Административные мероприятия, необходимые для организации процесса согласования и утверждения управленческого решения. Особенности разработки управленческого решения в корпоративных и индивидуалистических организациях.

### **Тема 3. Психологические методы принятия решений**

Роль человеческого фактора в процессе разработки и реализации управленческого решения в органах государственного и муниципального управления. Организационные и социально-психологические основы подготовки и реализации управленческих решений. Роль человеческого фактора в процессе подготовки управленческих решений; основы коммуникации руководителя и подчиненного; методы повышения мотивации подчиненных. Роль лидерства в процессе разработки и реализации управленческого решения. Социально-психологические аспекты воздействия средств массовой информации и массовой коммуникации на специализированное сознание при разработке и реализации управленческого решения.

### **Тема 4. Методы и модели разработки управленческих решений**

Понятия «метод», «модель», «алгоритм», «моделирование». Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения.

Ценность, необходимость и ограниченность использования моделирования при принятии управленческих решений. Характеристика этапов процесса моделирования. Проблемы использования моделирования в управлении организацией.

Краткая характеристика методов принятия управленческих решений: состав, область использования, основные характеристики. Экономико-математические методы, методы моделирования, методы выработки решений в диалоговом режиме, количественные и качественные экспертные методы, алгоритмический, статистический, эвристический методы, методы сценариев и метод «дерева решения», топологические методы.

### **Тема 5. Технологии разработки и реализации управленческих решений**

Сущность, цели, задачи и принципы разработки управленческих решений.

Классификация технологий разработки управленческих решений. Сравнительная характеристика технологий принятия управленческих решений.

Основные инструментарины диагностики и планирования управленческих решений. Процесс принятия решений и его структура.

Особенности японской модели принятия управленческих решений.

Аппарат управления и процесс принятия решений. Информационное обеспечение процесса разработки УР.

## **Тема 6. Разработка управленческих решений в условиях определенности, неопределенности и риска**

Источники и виды неопределенности. Риск и его разновидности. Разработка и принятие решений в условиях неопределенности и риска. Неопределенность в деятельности человека. Неопределенность в деятельности менеджера. Разработка и принятие решений в условиях неопределенности. Методы принятия управленческих решений в условиях неопределенности. Психология поведения руководителей в ситуациях неопределенности. Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска. Условия неопределенности и риска при принятии управленческого решения. Сущность определенности. Методы управления определенностью.

## **Тема 7. Анализ управленческих решений**

Сущность и принципы анализа управленческих решений. Методы и приемы анализа: сущность и область применения. Экономико-математические методы анализа управленческих решений. Метод элиминирования.

## **Тема 8. Эффективность управленческих решений**

Решения как инструмент реализации изменений в функционировании и развитии предприятий. Эффективность решений. Особенности оценки эффективности управленческого решения, составляющие эффективности. Методологические подходы к оценке эффективности решений. Суть и содержание понятий «качество управленческой деятельности», «качество управленческого решения». Значение стандартизации процессов управления качеством процесса разработки и принятия управленческого решения. Понятие «супероптимальное решение». Место супероптимальных решений среди качественных и эффективных. Роль синергического эффекта в формировании супероптимальных решений. Приемы и методы разработки супероптимальных решений.

## **Самостоятельная работа обучающихся**

№ п/п	№ раздела (темы) дисциплины	Вид самостоятельной работы	Трудоемкость (часы)
1	Тема 1. Управленческие решения в методологии и организации процесса управления	Изучение вопросов: «Наука об управлении и ее история развития», «Отличие управленческого решения от частного выбора», «Принципы и функции системы управления». Подготовка к семинарскому занятию «Принятие решений в системе менеджмента».	9
2	Тема 2. Процесс разработки, принятия и реализации управленческих	Изучение вопросов: «Критерии и ограничения выбора альтернатив», «Алгоритм принятия управленческого решения при различных типах	9

№ п/п	№ раздела (темы) дисциплины	Вид самостоятельной работы	Трудоемкость (часы)
	решений	менеджмента». Подготовка к семинарскому занятию «Целевая ориентация управленческих решений».	
3	Тема 3. Психологические методы принятия решений	Изучение вопросов: «Стили управления в менеджменте», «Роль человеческого фактора в процессе РУР», «Организационные и социальные основы РУР», «Психология поведения руководителей в различных ситуациях», «Социально-психологическая согласованность РУР». Подготовка к семинарскому занятию «Творческий подход в процессе разработки и принятии управленческих решений».	9
4	Тема 4. Методы и модели разработки управленческих решений	Изучение вопросов: «Понятие экспертного метода РУР», «Виды экспертных методов РУР», «Типы принятия управленческих решений». Подготовка к семинарскому занятию «Модели и методы эффективного процесса разработки управленческих решений».	9
5	Тема 5. Технологии разработки и реализации управленческих решений	Изучение вопросов: «Основные инструментарию диагностики и планирования управленческих решений», «Информационное обеспечение процесса разработки РУР». Подготовка к семинарскому занятию «Технологии разработки и принятия управленческих решений».	9
6	Тема 6. Разработка управленческих решений в условиях определенности, неопределенности и риска	Изучение вопросов: «Методы выбора альтернатив в условиях определенности», «Факторы риска», «Неопределенность в деятельности человека», «Неопределенность в деятельности менеджера». Подготовка к практическим занятиям: «Разработка управленческого решения в условиях определенности», «Разработка управленческих решений в условиях риска», «Разработка управленческого решения в условиях неопределенности». Подготовка к контрольной работе по темам 1 – 6.	18
7	Тема 7. Анализ управленческих решений	Изучение вопросов: «Экономико-математические методы анализа управленческих решений», «Метод	6

№ п/п	№ раздела (темы) дисциплины	Вид самостоятельной работы	Трудоемкость (часы)
		элиминирования». Подготовка к семинарскому занятию «Теоретические аспекты анализа управленческих решений».	
8	Тема 8. Эффективность управленческих решений	Изучение вопроса «Изучение понятий «эффективность», «результативность», «производительность труда». Подготовка к практическому занятию «Оценка эффективности и качества управленческих решений».	6
9	Экзамен	Подготовка к экзамену	7
		Итого	85

### **Примерная тематика рефератов**

1. Природа процесса принятия управленческого решения: необходимость, общественная обусловленность.
2. Основные сферы принятия управленческих решений.
3. Отличительные особенности принятия решений в системе государственного и муниципального управления.
4. Экономическая, социальная, правовая и технологическая основа принятия управленческого решения.
5. Современные концепции и принципы выработки решения.
6. Типы менеджмента и особенности принятия управленческого решения.
7. Ситуационные концепции принятия управленческого решения.
8. Требования, предъявляемые к качеству и содержанию управленческого решения.
9. Характеристики личности ЛПР, влияющие на принятие управленческого решения.
10. Характеристики индивидуального и группового принятия управленческих решений.
11. Правила принятия коллективного решения.
12. Роль и ответственность руководителя при принятии решения.
13. Характеристика основных этапов процесса принятия управленческого решения.
14. Развитие, анализ и выбор альтернатив принятия управленческого решения.
15. Сравнительная характеристика современных типовых процессов принятия решения.
16. Преимущества и недостатки привлечения консультантов при принятии управленческого решения.
17. Характеристика подходов к разработке и выбору управленческого решения в условиях риска и неопределенности.
18. Выбор критерия оценки эффективности управленческого решения в условиях риска и неопределенности.



19. Ограниченность использования моделирования при принятии управленческого решения.
20. Характеристика методов принятия управленческого решения.
21. Характеристика моделей, используемых при принятии управленческого решения.
22. Власть, влияние при разработке и принятии управленческих решений – источники их формирования.
23. Проблемы централизации и децентрализации процесса разработки решения.
24. Влияние авторитета личности на процесс разработки и принятия решения.
25. Власть и организационная иерархия как внерыночные средства принятия управленческого решения.
26. Управление конфликтными ситуациями в процессе принятия и реализации управленческого решения.
27. Причины возникновения конфликтов в процессе принятия и реализации управленческого решения.
28. Мотивация и кадровое обеспечение реализации управленческого решения.
29. Значение, функции и виды контроля реализации управленческого решения.
30. Роль синергетического эффекта в формировании супероптимального решения.

### **Перечень вопросов для самостоятельного изучения**

1. Наука об управлении и ее история развития.
2. Отличие управленческого решения от частного выбора.
3. Принципы и функции системы управления.
4. Критерии и ограничения выбора альтернатив.
5. Алгоритм принятия управленческого решения при различных типах менеджмента.
6. Стили управления в менеджменте.
7. Роль человеческого фактора в процессе РУР.
8. Организационные и социальные основы РУР.
9. Психология поведения руководителей в различных ситуациях.
10. Социально-психологическая согласованность РУР.
11. Понятие экспертного метода РУР.
12. Виды экспертных методов РУР.
13. Типы принятия управленческих решений.
14. Основные инструментарины диагностики и планирования управленческих решений.
15. Информационное обеспечение процесса разработки УР.
16. Методы выбора альтернатив в условиях определенности.
17. Факторы риска.

18. Неопределенность в деятельности человека.
19. Неопределенность в деятельности менеджера.
20. Экономико-математические методы анализа управленческих решений.
21. Метод элиминирования.
22. Изучение понятий «эффективность», «результативность», «производительность труда».

### **Перечень литературы**

#### **а) основная литература**

1. Фирсова, И.А. Методы принятия управленческих решений: учебник и практикум /И.А. Фирсова, М.В. Мельник. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – 542 с.
2. Трофимова, Л.А. Методы принятия управленческих решений: учебник /Л.А. Трофимова, В.В. Трофимов. – М.: Издательство Юрайт, 2013.
3. Теория и практика принятия управленческих решений: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры /под общ. ред. В.И. Бусова. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 279 с.

#### **б) дополнительная литература**

1. Рубчинский, А.А. Методы и модели принятия управленческих решений: учебник и практикум /А.А. Рубчинский. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 526 с.
2. Бусов, В.И. Управленческие решения: учебник /В.И. Бусов. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – 254 с.

#### **в) нормативная литература отсутствует**

г) базы данных, поисковые системы, электронно-библиотечные системы (электронные библиотеки) и электронные образовательные ресурсы

1. [www.vniipo.ru](http://www.vniipo.ru).
2. [www.gost.ru](http://www.gost.ru).
3. [www.pravo.ru](http://www.pravo.ru).
4. [www.cntd.ru](http://www.cntd.ru).
5. [www.garant.ru](http://www.garant.ru).
6. [www.mchs.gov.ru](http://www.mchs.gov.ru).
7. Образовательный сервер Ивановской пожарно-спасательной академии ГПС МЧС России. – Режим доступа: <http://192.168.32.106/eduserver/>.
8. Электронная библиотека академии <http://Bibliomchs37.ru>.
9. Единая ведомственная электронная библиотека МЧС России сеть Интранет по адресу: 10.46.0.45.
10. ЭБС «Юрайт».

### **СБОРНИК ЗАДАНИЙ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ**

Самостоятельная работа по выполнению заданий преподавателя, как правило, предполагает самостоятельное изучение и конспектирование указанных

преподавателем вопросов или тем, изложенных в рекомендованной литературе. При изучении литературы по теме, применяется классический метод конспектирования, заключающийся в прочтении, осмыслении учебного материала, а затем в его кратком, свободном изложении своими словами в конспективном виде.

## **Тема 1. Управленческие решения в методологии и организации процесса управления**

### **1. Вопросы для самостоятельного изучения**

1. История развития науки об управлении.
2. Отличие управленческого решения от частного выбора.
3. Роли менеджера и его влияние на процессы принятия решений.

### **2. Темы реферативных докладов**

1. Современная теория принятия управленческого решения.
2. Современные науки об управлении.
3. Возникновение науки об управленческих решениях.
4. Связь науки об управленческих решениях с другими науками об управлении.

### **3. Открытые вопросы**

1. В основе концепции Ф. Тейлора лежат принципы научного менеджмента. Можно ли предположить, что данная концепция стала основой методологии усовершенствования ручного труда? Обоснуйте свой ответ.

2. В основе классической школы управления лежат принципы организации управления. Основателем данной школы является А. Файоль, последователями которого можно назвать М. Вебера, Г. Черча, Л. Урвика, каждый из которых имел свои позиции в организации классической школы управления. На каких принципах базируется классическая школа управления? Каковы основные направления исследований вышеперечисленных представителей классической школы управления?

3. В общем виде управление представляет собой определенный тип взаимодействия, существующий между двумя субъектами, один из которых в этом взаимодействии находится в позиции субъекта управления, а второй – в позиции объекта управления. Можно ли такую систему назвать сложной системой управления? Каковы закономерности функционирования и развития сложных систем? Аргументируйте свой ответ.

4. Создание теории управления повлекло за собой появление теории принятия управленческих решений. В чем проявляется интеграция теории управления и теории принятия решений? Обоснуйте свой ответ.

5. Цель менеджера – внушить сотрудникам, что их работа очень важна, интересна и полезна организации, в которой они работают. Как с помощью

пирамиды А. Маслоу схематично показать роль мотивации в процессе разработки, принятия решений и организации?

## **Тема 2. Процесс разработки, принятия и реализации управленческих решений**

### **1. Вопросы для самостоятельного изучения**

1. Критерии и ограничения выбора альтернатив.
2. Управленческие ошибки руководителей.
3. Воздействие личности руководителя на процесс разработки управленческих решений.

### **2. Темы реферативных докладов**

1. Классификация управленческих решений.
2. Признаки классификации управленческих решений.
3. Теория и практика принятия управленческих решений.
4. Основные этапы разработки управленческих решений.
5. Сочетание формального и неформального аспектов в разработке решений.

### **3. Открытые вопросы**

1. В маленьком городе N существовал магазин велосипедов, где в основном покупали запчасти и также сдавали велосипеды в ремонт. Владелец магазина отошел от дел и отдал его своему сыну. Сын, недолго думая, перестроил магазин и открыл как «Рыболовные снасти». Примерно через год магазин стал банкротом. Можно ли говорить о том, что решение было управленческим? Какой вид решения в данном случае необходимо предпринять? Ответ обоснуйте.

2. Предположим, что принято решение о сборе мусора под контролем местной администрации. Что лучше в данной ситуации: иметь собственных «мусорщиков» с грузовиками или нанимать субподрядчиков? Какой вид решения в данном случае наиболее приемлем?

3. Вы являетесь владельцем небольшой строительной фирмы по установке окон. В каких случаях возникает необходимость самим производить продукцию, которую Вы устанавливаете потребителю? Приведите три причины, когда фирма должна все делать сама. Какие виды решений приемлемы в процессе принятия управленческих решений по организации производства?

4. Знаете ли Вы эффективно действующего бизнесмена или эффективный бизнес, цель которых – выполнение бессмысленных задач? Можно ли назвать бизнес эффективным, если цель организации – ее устойчивое развитие? Ответ обоснуйте.

5. Цель организации формируется в условиях неопределенности и формулируется как предварительная. Можно ли отнести такое решение к корректируемому типу? Аргументируйте свою точку зрения.

### **Тема 3. Психологические методы принятия решений**

#### **1. Вопросы для самостоятельного изучения**

1. Роль человеческого фактора в процессе разработки и реализации управленческого решения в органах государственного и муниципального управления.
2. Организационные и социально-психологические основы подготовки и реализации управленческих решений.
3. Роль человеческого фактора в процессе подготовки управленческих решений; основы коммуникации руководителя и подчиненного; методы повышения мотивации подчиненных.

#### **2. Темы реферативных докладов**

1. Роль лидерства в процессе разработки и реализации управленческого решения.
2. Социально-психологические аспекты воздействия средств массовой информации и массовой коммуникации на специализированное сознание при разработке и реализации управленческого решения.

### **Тема 4. Методы и модели разработки и принятия управленческих решений**

#### **1. Вопросы для самостоятельного изучения**

1. Научные подходы к разработке управленческого решения.
2. Коммуникации в процессе управления управленческих решений.
3. Основные виды коммуникаций.

#### **2. Темы реферативных докладов**

1. Классификация методов принятия управленческих решений.
2. Формальные и неформальные методы принятия решений.
3. Математические методы моделирования управленческих решений.
4. Методы выбора в условиях риска.
5. Методы, применяемые на этапе диагностики проблем и формулировки ограничений и критериев: состав, условия применения.

#### **3. Открытые вопросы**

1. Руководитель, хорошо знающий технологию производства и экономические показатели, проверяет и оценивает достоверность информации через систему контроля. Можно ли говорить, что полученная информация вполне объективна? Аргументируйте свой ответ. Как руководителю убедиться в достоверности полученной информации?
2. Линейная организационная структура состоит только из взаимоподчиненных органов в виде иерархической лестницы, где каждый работник подчинен только одному руководителю. Можно ли говорить о качестве и оперативности получаемой информации при такой организации производства? Ответ обоснуйте.
3. Важная задача менеджера – максимально задействовать творческий потенциал коллектива. Можно ли считать главной задачей руководителя сохранение неформальных групп в коллективе? Какие действия менеджера по

увеличению творческой активности подчиненных Вы считаете главными и эффективными? Ответ обоснуйте. Приведите примеры.

4. Новый начальник одного из отделов машиностроительного производства сразу встал на путь жесткого единоначалия. В связи с этим в отделе стали возникать конфликты. Несколько высококвалифицированных специалистов уволились по собственному желанию. Отдел стал работать менее эффективно, так как не справлялся с поставленными задачами. Можно ли говорить о том, что стиль работы руководителя влияет на организацию труда? Как Вы думаете, в чем ошибка руководителя? Как ему эффективно организовать работу отдела?

## **Тема 5. Технологии разработки и реализации управленческих решений**

### **1. Вопросы для самостоятельного изучения**

1. Сущность, цели, задачи и принципы разработки управленческих решений.
2. Классификация технологий разработки управленческих решений.
3. Сравнительная характеристика технологий принятия управленческих решений.

### **2. Темы реферативных докладов**

1. Основные инструментарию диагностики и планирования управленческих решений. Процесс принятия решений и его структура.
2. Особенности японской модели принятия управленческих решений.
3. Аппарат управления и процесс принятия решений. Информационное обеспечение процесса разработки УР.

## **Тема 6. Разработка управленческих решений в условиях определенности, неопределенности и риска**

### **1. Вопросы для самостоятельного изучения**

1. Развитие науки о неопределенности.
2. Риск и неопределенность в принятии решений.
3. Определенность и риск в принятии решений.

### **2. Темы реферативных докладов**

1. Критерии определенности информации в условиях: определенности, вероятностной определенности (риска), неопределенности (ненадежности).
2. Преимущества решений, принимаемых в условиях определенности (достоверности).
3. Решения, принимаемые в условиях риска (измеримой неопределенности) с помощью введения вероятностных оценок.
4. Искусство руководителя при принятии решений в условиях риска.
5. Влияние внешней средой и индивидуальными свойствами личности на принятие управленческих решений в условиях неопределенности и риска.

### **3. Открытые вопросы**

1. Можно ли утверждать, что все условия неопределенности при принятии решения характеризуются отсутствием достаточного количества информации для целесообразной организации действий? Ответ обоснуйте.

2. Допустимый риск – это риск решений, в результате неосуществления которых предприятию грозит потеря прибыли. Можно ли утверждать, что предпринимательская деятельность сохраняет свою экономическую целесообразность и при этом потери минимальны? Аргументируйте свой ответ. Приведите примеры.

3. Существует несколько способов получения организацией релевантной информации, позволяющей объективно рассчитывать риск. Когда внешняя информация недоступна, организация может добыть ее своими силами, проведя исследование. Какое исследование при этом наиболее эффективно? Приведите пример.

4. К субъективным относятся факторы, характеризующие непосредственно конкретное предприятие: стратегию развития, производственные мощности, используемые технологии, кадры и т.д. Можно ли утверждать, что данные факторы являются управляемыми и их действия можно минимизировать? Приведите примеры ограничений данных факторов.

5. Риск – это угроза потери предприятием части своих ресурсов или появление дополнительных расходов в результате осуществления производственной деятельности. Можно ли утверждать, что риск – это возможность отклонения конкретных результатов от ожидаемых, связанных с дополнительными приобретениями? Приведите примеры.

## **Тема 7. Анализ управленческих решений**

### **1. Вопросы для самостоятельного изучения**

1. Экономико-математические методы анализа управленческих решений.
2. Метод элиминирования.

### **2. Темы реферативных докладов**

1. Сущность и принципы анализа управленческих решений.
2. Методы и приемы анализа: сущность и область применения.

## **Тема 8. Эффективность управленческих решений**

### **1. Вопросы для самостоятельного изучения**

1. Эффективность управленческих решений.
2. Показатели качества управленческих решений.
3. Факторы качества управленческих решений.

### **2. Темы реферативных докладов**

1. Контроль реализации плана действий в процессе принятия управленческих решений.
2. Основная причина необходимости контроля реализации управленческих решений.

3. Функции контроля реализации управленческих решений.
4. Основные составляющие системы контроля реализации управленческих решений.

5. Система контроля и мотивации реализации управленческих решений.

### **3. Открытые вопросы.**

1. К решениям на уровне организаций подключаются многие менеджеры, при этом окончательный выбор менеджеры могут сделать только в коалиции. Можно ли предполагать, что коалиция представляет собой альянс между несколькими менеджерами, выражающими мнения по решению проблем в одном направлении? Ответ обоснуйте. Как соотносится формирование коалиций в процессе принятия решений с моделью Карнеги?

2. Модель инкрементального процесса принятия решения осуществляется пошагово: идентификация, разработка и выбор, где каждый из шагов может иметь циклический характер. Можно ли говорить о том, что первый шаг является самым ответственным? Ответ обоснуйте.

3. Особенностью модели мусорного ящика является то, что процесс принятия решения не имеет последовательных шагов, которые начинаются с проблем и заканчиваются решением. Можно ли говорить о том, что процесс принятия решения будет носить случайный характер? Ответ обоснуйте.

Экзамен по дисциплине проводится согласно Положению о зачетах и экзаменах Ивановской пожарно-спасательной академии ГПС МЧС России.

### **Вопросы к экзамену**

1. Источники неопределенности.
2. Виды неопределенности
3. Разработка и принятие решений в условиях неопределенности.
4. Риск и его разновидности.
5. Разработка и принятие решения в условиях риска.
6. Приемы разработки и выбора управленческого решения в условиях риска.
7. Понятие определенности.
8. Виды определенности.
9. Анализ и оценка последствий риска.
10. Меры по снижению возможного риска.
11. Методы управления определенностью и риском.
12. Сущность и принципы анализа управленческих решений.
13. Методы и приемы анализа: сущность и область применения.
14. Методы анализа управленческих решений.
15. Основы функционально-стоимостного анализа.
16. Понятие качественных решений.
17. Требования к качеству управленческих решений.
18. Факторы качества управленческих решений.
19. Методы оценки качества управленческих решений.



20. Критерии оценки качества управленческих решений.
21. Понятие эффективности.
22. Виды эффективности управленческих решений.
23. Методы оценок эффективности управленческих решений.
24. Значение коммуникаций в разработке и принятии управленческих решений.
25. Роль информации в разработке и принятии управленческих решений.
26. Роль новых информационных технологий в разработке и принятии управленческих решений.
27. Система «человек - машина».
28. Влияние внешней среды на реализацию альтернатив.
29. Выявление управляемых факторов внешней среды.
30. Проблемы формирования внешней среды.
31. Цель и альтернативы ее достижения.
32. Сопоставимость, взаимоисключаемость и полнота альтернатив.
33. Взаимодействие методов и моделей при разработке управленческого решения.
34. Методы многокритериальной оценки альтернатив.
35. Сущность и виды ответственности руководителя.
36. Социальная и экологическая ответственность руководителя.
37. Основные формы подготовки управленческих решений.
38. Основные формы реализации управленческих решений.
39. Требования к оформлению управленческих решений.
40. Система контроля и учета за реализацией управленческих решений.
41. Понятие контроля и его виды.
42. Стадии контроля и оценка результатов его действия.
43. Зарубежный опыт принятия управленческих решений.
44. Принципы профессионального принятия решений за рубежом.
45. Понятие, функции и задачи государственного и муниципального управления.
46. Государственное решение как научное понятие.
47. Наука об управлении и ее история развития.
48. Природа процесса принятия решения.
49. Классификация управленческих решений.
50. Основные факторы, влияющие на процесс принятия решений.
51. Целевая ориентация управленческих решений.
52. Функции управленческих решений в методологии и организации процесса управления.
53. Организация разработки и выполнения управленческих решений.
54. Социально-психологические основы разработки управленческих решений.
55. Роль человеческого фактора в процессе разработки управленческих решений.
56. Этические основы процесса разработки управленческих решений.

57. Сущность, цели, задачи и принципы разработки управленческих решений.
58. Классификация технологий разработки управленческих решений.
59. Сравнительная характеристика технологий принятия управленческих решений.
60. Основные инструментарии диагностики и планирования управленческих решений.
61. Особенности разработки управленческих решений в различных условиях их принятия.
62. Основные этапы разработки управленческих решений.
63. Подготовка к разработке управленческого решения.
64. Разработка управленческого решения.
65. Принятие решения, реализация, анализ результата.
66. Искусство и наука прогнозирования.
67. Классификация основных методов прогнозирования.
68. Основные этапы экспертного прогнозирования.
69. Методы и подходы к разработке управленческих решений.
70. Базовые подходы разработки управленческих решений в организации.
71. Принципы подходов разработки управленческих решений.
72. Системный подход управления как целостность.
73. Система управления как макросистема.
74. Решение как система.
75. Принципы системного подхода.
76. Понятие процессного подхода.
77. Определение структуры процессов организации.
78. Связи между стадиями процесса управления.
79. Сущность ситуационного подхода принятия решений.
80. Оценка внешней и внутренней среды.
81. Интегрированная оценка ситуации при принятии управленческих решений.
82. Распределение методов по процессам разработки управленческих решений.
83. Организационные методы разработки управленческих решений.
84. Моделирование организационно-управленческих систем как метод разработки управленческих решений.
85. Понятие экспертного метода разработки управленческих решений.
86. Виды экспертных методов разработки управленческих решений.
87. Разработка оценочной системы разработки управленческих решений.
88. Последовательность этапов принятия решений на государственной службе.
89. Зарубежный опыт и оценка эффективности управленческих решений.
90. Особенности принятия решений в США.
91. Национальные особенности принятия решений в Японии.

92. Организационно-методические основы создания системы контролинга на предприятии.
93. Формы и функции управленческого контроля.
94. Административная ответственность руководителя.
95. Уголовная ответственность руководителя.
96. Корпоративная ответственность.
97. Функции новых информационных технологий в принятии решений.
98. Основные методы поиска супероптимальных решений.
99. Пути и способы оптимизации качества управленческих решений.
100. Условия принятия качественных управленческих решений.
101. Этапы проведения функционально-стоимостного анализа.
102. Экономико-математические методы анализа управленческих решений.
103. Метод элиминирования.
104. Индексный, балансовый и метод цепных подстановок.
105. Психология поведения руководителей в ситуациях неопределенности.