

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Смирнов Сергей Николаевич  
Должность: врио ректора  
Дата подписания: 06.06.2022 16:44:45  
Уникальный программный ключ:  
69e375c64f7e975d4e8830e7b4fcc2ad1bf35f08

Министерство образования и науки Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет»

Утверждаю:  
Руководитель ООП:  
Лапушинская Г.К.

\_\_\_\_\_ г.  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Рабочая программа дисциплины (с аннотацией)  
**МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

Направление подготовки  
**38.03.04 ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

Профиль подготовки  
**РЕГИОНАЛЬНОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

Для студентов **3-го курса очной формы обучения**  
**3-го курса заочной формы обучения.**

Составитель: к.э.н., доцент, доцент кафедры государственного  
управления Генг В.А. \_\_\_\_\_

Тверь, 2021

## **I. Аннотация**

### **1. Наименование дисциплины в соответствии с учебным планом**

Методы принятия управленческих решений

### **2. Цель и задачи дисциплины**

Целью учебной дисциплины «Методы принятия управленческих решений» является формирование теоретических знаний о математических, статистических и количественных методах разработки, принятия и реализации управленческих решений и практических навыков находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность.

Задачами дисциплины являются изучение современных методов принятия управленческих решений, используемых в практической деятельности отечественных и зарубежных организаций; изучение технологий процессов принятия эффективных управленческих решений; получение практических навыков и умений самостоятельно разрабатывать и принимать управленческие решения и адаптировать методы принятия управленческих решений, исходя из особенностей конкретного объекта управления что позволит обеспечить качественно иной уровень усвоения учебного материала, а также организации учебно-познавательной деятельности и самообразования.

### **3. Место дисциплины в структуре ООП**

Дисциплина «Методы принятия управленческих решений» включена в ООП бакалавриата 38.03.04 Государственное и муниципальное управление профиль подготовки «Региональное и муниципальное управление» в блок дисциплин, формирующих общепрофессиональные компетенции.

Для успешного освоения учебной дисциплины в качестве входных знаний студент должен обладать знаниями в области теории организации, теории управления. Знания, полученные при изучении данной дисциплины, могут быть использованы при освоении других дисциплин программы

бакалавриата 38.03.04 Государственное и муниципальное управление профиль подготовки «Региональное и муниципальное управление»:

в части умения:

- анализировать и идентифицировать управленческие проблемы, требующие принятия решений;
- анализировать и генерировать рекомендации для наиболее точного формулирования проблем;
- анализировать управленческие проблемы с точки зрения всех субъектов, вовлеченных в проблемную ситуацию;
- правильно оценивать и прогнозировать возможное развитие проблемной ситуации;
- работать в команде, генерируя идеи и возможные альтернативы действий для выхода из проблемной ситуации;
- использовать разнообразные методы и модели при разработке и принятии управленческих решений;

Также знания дисциплины «Методы принятия управленческих решений» необходимы при прохождении практики различного вида и подготовки выпускной квалификационной работы бакалавра.

*Содержательно-методическая взаимосвязь с другими частями ООП.*

Поскольку данная дисциплина изучается на третьем курсе во втором семестре, то она имеет *логическую взаимосвязь* с такими дисциплинами как: «Экономическая теория», «Математика», «Прогнозирование и планирование», «Основы математического моделирования социально-экономических процессов».

Дисциплина является продолжением и развитием идей, отраженных в таких дисциплинах программы бакалавриата, как «Теория управления», «Теория организации», «Социология управления», «Экономическая теория».

#### **4. Объем дисциплины:**

4 зачетных единицы, 144 академических часа, **в том числе**

*Для студентов очной формы обучения*

**контактная работа:** лекционные занятия 17 часов, практические занятия 17 часов,  
**самостоятельная работа:** 74 часов, контроль 36 часов

*Для студентов заочной формы обучения*

**контактная работа:** лекционные занятия 8 часов, практические занятия 8 часов,  
**самостоятельная работа:** 119 часов, контроль 9 часов

**5. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы**

Планируемые результаты освоения образовательной программы(формируемые компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине
<p><b>ОПК-2</b> Способность находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого решения</p>	<p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками самооценки в процессе решения профессиональных задач;</li> <li>- навыками анализа сложившейся ситуации и воздействия управленческих решений на рассматриваемые процессы;</li> <li>- анализом нормативно-правовой документации в сфере регламентации деятельности подразделений, органов власти при принятии управленческих решений</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <p>выявлять и детерминировать проблемы при решении профессиональных задач</p> <p><b>Знать:</b></p> <p>основные методы, управленческие технологии, используемые при принятии решений</p>
<p><b>ОПК-4</b> Способность осуществлять деловое общение, вести переговоры, совещания, осуществлять деловую переписку и</p>	<p><b>Владеть:</b></p> <p>навыком анализа процесса принятия управленческих решений в сфере организации деятельности конкретных подразделений органов власти, согласно нормативно-правовому обеспечению деятельности;</p> <p><b>Уметь:</b></p>

поддерживать электронные коммуникации	<p>- логически верно, аргументировано и ясно строить устные и письменные заключения по интеграции в деятельность подразделения органа власти положения, инструкций, административных регламентов, касающихся процесса принятия управленческих решений;</p> <p>- выявлять требования по межведомственному взаимодействию в ходе разработки и принятия управленческих решений;</p> <p><b>Знать:</b> Перечень нормативных правовых актов, знание которых необходимо для разработки и принятия управленческих решений в ходе исполнения должностных обязанностей согласно функционально-квалификационным требованиям</p>
---------------------------------------	--

## 6. Форма промежуточной аттестации экзамен

## 7. Язык преподавания русский.

## II. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

### 1. Для студентов очной формы обучения

Учебная программа – наименование разделов и тем	Всего (час.)	Контактная работа (час.)		Самостоятельная работа (час.)
		контроль	практика	
Тема 1. Понятие, сущность и свойства управленческих решений	26	4	4	18
Тема 2. Управленческие проблемы: сущность, виды и процесс анализа	26	4	4	18

Тема 3. Процесс принятия управленческих решений	26	4	4	18
Тема 4. Методы принятия управленческих решений	30	5	5	20
Контроль	<b>36</b>			
<b>ИТОГО</b>	<b>144</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>74</b>

## 2. Для студентов заочной формы обучения

Учебная программа – наименование разделов и тем	Всего (час.)	Контактная работа (час.)		Самостоятельная работа (час.)
		контр оль	практи ка	
Тема 1. Понятие, сущность и свойства управленческих решений	26	1	1	20
Тема 2. Управленческие проблемы: сущность, виды и процесс анализа	26	2	2	25
Тема 3. Процесс принятия управленческих решений	26	2	2	35
Тема 4. Методы принятия управленческих решений	30	3	3	39
Контроль	<b>9</b>			
<b>ИТОГО</b>	<b>144</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>119</b>

### Учебная программа дисциплины

#### Тема 1. Понятие, сущность и свойства управленческих решений

##### 1.1. Причины появления управленческих проблем

Основные термины и понятия курса. Введение в теорию принятия решений. Современная экономика: стремительные изменения во внешнем окружении, глобализация и интернационализация. Деятельность предприятия

как проблемная область. Неопределенность как источник проблем в деятельности предприятия.

### *1.2. Понятие и определение управленческого решения*

Понятие и определение управленческого решения. Функции решений в методологии и организации процесса управления. Целевая ориентация управленческих решений. Типология управленческих решений. Стороны процесса принятия управленческого решения. Примеры управленческих решений. Стили принятия управленческих решений.

### *1.3. Сущность и свойства управленческих решений*

Сущность и свойства управленческих решений. Принятие решений как процесс. Важнейшие аспекты управленческих решений. Ресурсы, необходимые для управленческих решений. Условия, факторы и критерии качества управленческих решений. Рациональные управленческие решения.

## **Тема 2. Управленческие проблемы: сущность, виды и процесс анализа**

### *2.1. Понятие и определение управленческой проблемы*

Понятие и определение управленческой проблемы. Сущность и содержание управленческих проблем. Управленческая проблема и управленческое решение. Проблемы-возможности и проблемы-угрозы. Параметры, критерии, последствия проблем, альтернативные решения. Структура управленческой проблемы.

### *2.2. Сущность и виды управленческих проблем*

Характер и сложность управленческих проблем. Хорошо структурированные и плохо структурированные проблемы. Классификация управленческих проблем по критериям: субъект воздействия, объект воздействия, уровень организационной иерархии, время возникновения, уровень риска, степень неопределенности и пр. Парадигмы решения управленческих проблем.

### *2.3. Процесс анализа управленческих проблем*

Области возникновения управленческих проблем в деятельности организации. Проблемные ситуации. Идентификация и описание

управленческих проблем. Полевые и настольные исследования. Индикаторы проблем. Лица, ответственные за выявление проблем. Трудности выявления проблем. Формулирование проблем. Построение и оценка структуры управленческой проблемы. Представление управленческих проблем. Анализ проблемы. Диаграмма влияния. Оценка последствий разрешения управленческой проблемы. Формирование поля альтернативных решений. Матрица решений.

### **Тема 3. Процесс принятия управленческих решений**

#### *3.1. Ключевые аспекты процесса принятия управленческих решений*

Десять ключевых вопросов при принятии управленческих решений. Стороны принятия управленческих решений. Эффективные и успешные решения. Построение дерева решений.

#### *3.2. Процедуры принятия управленческих решений*

Рациональные решения. Процедура принятия решений. Виды процедур принятия решений. Аналитические и эвристические процедуры. Дескриптивная модель процесса принятия решений. Эвристическая процедура принятия решений. Управленческие бизнес-процессы и области принятия управленческих решений.

#### *3.3. Этапы процесса принятия решений*

Режимы принятия управленческих решений. Подходы к выработке альтернативных вариантов решений. Последовательность и содержание этапов процесса принятия управленческих решений.

### **Тема 4. Методы принятия управленческих решений**

#### *4.1. Принципы эвристики*

Теория одномерной полезности. Принципы эвристического решения проблем. Эвристические подходы к поиску альтернативных возможностей. Управление риском и неопределенностью при принятии управленческих решений. Выявление факторов риска.

#### *4.2. Аналитические методы принятия решений*

Методы ситуационного анализа. Методы математического программирования. Экономико-математическое моделирование. Имитационные методы принятия решений. Применение теории игр в принятии управленческих решений. Метод равной торговли. Социально-экономическое прогнозирование при подготовке решений. Портфельные методы.

#### *4.3. Эвристические методы принятия решений*

Эвристическая процедура принятия решений, ее достоинства и недостатки. Экспертные и коллегиальные методы принятия решений. Оценка степени риска. «Диаграмма-торнадо». Деловые игры. Методы морфологического анализа. Планирование сценариев. Ключевые проблемы использования эвристических и экспертных методов в процессе управления.

### **III. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

- Памятка по организации самостоятельной работы
- План семинарских занятий
- Методические указания по выполнению рефератов
- Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов
- Примеры тестов в рамках текущего контроля
- Вопросы к экзамену по дисциплине «Методы принятия управленческих решений»
- Требования к рейтинг-контролю обучения

### **IV. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине**

**Типовые контрольные задания для проверки уровня сформированности компетенции 1**

(ОПК-2) -Способность находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого решения (Этап формирования -промежуточный)

Этап формирования компетенции, в котором участвует дисциплина	Типовые контрольные задания для оценки знаний, умений, навыков (2-3 примера)	Показатели и критерии оценивания компетенции, шкала оценивания
Промежуточный, Владеть	<p>1. Решить задачу на использование технологий отыскания эффективных решений с учетом относительной важности критериев.</p> <p>2. Решить задачу с использованием сбора и анализа информации об относительной важности критериев в количественной форме.</p> <p>3. Решить задачу на преобразование натуральной шкалы критериев в однородную дискретную шкалу.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Решение полностью соответствует условиям задания и обосновано – 5 баллов.</li> <li>• Решение в целом соответствует условиям задачи, но отдельные аспекты не обоснованы – 4 балла.</li> <li>• Решение частично соответствует условиям задачи, отдельные аспекты не обоснованы или имеются несущественные ошибки – 3 балла.</li> </ul> <p>Решение не соответствует условиям задачи, отдельные аспекты не обоснованы или имеются существенные ошибки – 0 баллов.</p>
Промежуточный, Уметь	<p>Выполнить упражнение на проведение анализа предложенной проблемной ситуации. Вопросы к обсуждению:</p> <p>1. области возникновения управленческих проблем;</p>	<p>– Ответ полностью соответствует условиям задания и обоснован – 5 баллов.</p> <p>– Ответ в целом соответствует условиям задания, но отдельные</p>

	<p>2. идентификация и описание управленческих проблем;</p> <p>3. построение и оценка структуры управленческой проблемы;</p> <p>4. анализ проблемы и построение дерева решений;</p> <p>5. формирование поля альтернативных решений;</p> <p>6. оценка последствий решения проблемы.</p>	<p>аспекты не обоснованы – 4 балла.</p> <p>– Ответ частично соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются несущественные ошибки – 3 балла.</p> <p>- Ответ не соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются существенные ошибки – 0 баллов.</p>
<p>Промежуточный, <b>Знать</b></p>	<p>Ответы на вопросы с обоснованием выводов примером. Например:</p> <p>1. Что характеризует задачу принятия решений с учетом нескольких характеристик системы предпочтений ЛПР? Приведите пример.</p> <p>2. Что представляет собой план проведения информационного обследования управленческой деятельности? Какие условия при осуществлении планирования необходимо учитывать? Приведите пример.</p>	<p>- Формулировки ответа корректны, детализированы, раскрывают содержание используемых терминов по существу – 3 балла</p> <p>- Формулировки ответа корректны, часть из них достаточно детализирована, чтобы раскрыть содержание используемых терминов по существу, возможны отдельные неточности в формулировках терминов – 2 балла</p> <p>- В формулировке ответа наряду с корректными имеются ошибочные формулировки,</p>

		искажающие отдельные аспекты темы – 1 балл - Пример не соответствует указанным выше требованиям, представляет набор абстрактных формулировок не отражающих специфики содержания темы – 0 баллов
--	--	--

**Типовые контрольные задания для проверки уровня сформированности компетенции 2:**

**ОПК-4** -Способность осуществлять деловое общение, вести переговоры, совещания, осуществлять деловую переписку и поддерживать электронные коммуникации (Этап формирования -промежуточный)

<b>Этап формирования компетенции, в котором участвует дисциплина</b>	<b>Типовые контрольные задания для оценки знаний, умений, навыков (2-3 примера)</b>	<b>Показатели и критерии оценивания компетенции, шкала оценивания</b>
Промежуточный, <b>владеть</b>	1. Разработать модели ЛПР с использованием нормативно-правовой базы конкретной организации с использованием классификации ролей Г. Минцберга (получатель информации, распространитель, представитель). 2.Разработать план внедрения и порядок использования информационных расчетных задач при	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Разработка полностью соответствует условиям задания и обоснована – 5 баллов.</li> <li>• Разработка в целом соответствует условиям задания, но отдельные аспекты не обоснованы – 4 балла.</li> <li>• Разработка частично соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются</li> </ul>

	<p>принятии управленческих решений</p>	<p>несущественные ошибки – 3 балла.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Разработка не соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются существенные ошибки – 0 баллов.</li> </ul>
<p>Промежуточный, Уметь</p>	<p>1. Проведение деловой игры «Кораблекрушение». Осуществление анализа проблемы коммуникации в процессе разработки решения в сложных ситуациях.</p> <p>2. Проанализировать специфику управленческих решений на различных уровнях иерархии в соответствии с должностными полномочиями на примере конкретной организации.</p>	<p>По критериям оценки работы в малых группах представленному ниже.</p> <p>- Правильный, полный ответ на поставленные вопросы. Проанализированы все возможные результаты воздействия управленческих решений на ситуацию – 3 балла</p> <p>- Правильный ответ на поставленные вопросы, но проанализированы не все возможные результаты воздействия управленческих решений на ситуацию – 2 балла</p> <p>Частично правильный, неполный ответ на задание – 1 балл</p> <p>Неправильный ответ – 0 баллов.</p>

<p>Промежуточный, <b>Знать</b></p>	<p>1. Подготовка реферативного доклада. Примерные темы: - описание методов коллективного принятия решений; - методология проведения деловых игр; примеры управленческих конфликтов в зарубежных компаниях; - применение математических моделей для распределения ресурсов и достижения компромиссов в процессе подготовки управленческих решений.</p> <p>2. Конкретизировать модель ведения деловых переговоров в условиях поведенческой неопределенности на основе психологической теории решений.</p>	

### Критерии оценивания работы в малых группах

Шкала оценивания	Критерии оценивания
«отлично»	<p>Студентами продемонстрирована способность работать в составе команды, организовывать работу исполнителей, вести диалог. Студенты демонстрируют навыки ведения дискуссии, принятия решения. В ходе обсуждения формулируются собственные суждения и аргументированные умозаключения. Студенты</p>

	<p>способны пользоваться информационными ресурсами, находить необходимую литературу. Демонстрируется понимание проблемы, её актуальности, а также готовность к сотрудничеству, толерантность.</p>
«хорошо»	<p>Студентами в целом продемонстрирована способность работать в составе команды, организовывать работу исполнителей, вести диалог.</p> <p>Студенты демонстрируют отдельные навыки ведения дискуссии, принятия решения. В ходе обсуждения формулируются и обосновываются суждения. Студенты способны пользоваться информационными ресурсами, находить необходимую литературу.</p> <p>Демонстрируется понимание проблемы, её актуальности.</p>
«удовлетворительно»	<p>Студенты, работая в команде, не могут эффективно организовать её работу, вести диалог, принимать решения. Студенты способны пользоваться ограниченными информационными ресурсами.</p> <p>Формулируются некоторые суждения, не в достаточной степени обоснованные, без аргументации.</p>
«неудовлетворительно»	<p>Студенты, работая в команде, не могут эффективно организовать её работу, вести диалог, принимать решения. Студенты не способны пользоваться информационными ресурсами.</p> <p>Формулируются некоторые суждения, не в достаточной степени обоснованные, без аргументации.</p>

**V.Перечень основной и дополнительной учебной литературы,  
необходимой для освоения дисциплины**

а) основная литература

1. Кузнецова, Н. В. Методы принятия управленческих решений : учеб. пособие / Н. В. Кузнецова. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 222 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1006742> (дата обращения: 08.07.2021).
2. Методы принятия управленческих решений : учеб. пособие / В. Л. Сендеров, Т. И. Юрченко, Ю. В. Воронцова, Е. Ю. Бровцина. — Москва :

ИНФРА-М, 2021. — 227 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1145303> (дата обращения: 08.07.2021).

б) Дополнительная литература:

3. Бережная, Е. В. Методы и модели принятия управленческих решений: учеб. пособие / Е.В. Бережная, В.И. Бережной. — М. : ИНФРА-М, 2019. — 384 с. (Высшее образование: Бакалавриат). — Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1012452> (дата обращения: 08.07.2021).

4. Жукова, Г. С. Математические методы принятия управленческих решений : учеб. пособие / Г.С. Жукова. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 212 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). – Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1084987> (дата обращения: 08.07.2021).

## **VI. Перечень ресурсов информационно - телекоммуникационной сети**

### **«Интернет»**

1. Перечень доступных для ТвГУ информационных ресурсов:
  - Доступ к Научной электронной библиотеке eLIBRARY.RU;
  - Доступ к информационно-правовой системе ФСО России "Эталонный банк данных правовой информации "Законодательство России";
  - Доступ к справочно - правовой системе "КонсультантПлюс";
  - Коллекция электронных книг Оксфордско-Российского фонда;
  - Доступ к Электронной библиотеке диссертаций РГБ;
  - Доступ к базе данных ПОЛПРЕД;
  - Доступ к ресурсам АРБИКОН (сводные каталоги российских библиотек и информационных центров);
  - Доступ к базам данных Всемирного Банка (The World Bank): World Development Indicators (WDI), Global Development Finance (GDF), Africa Development Indicators (ADI), Global Economic Monitor (GEM).
2. Имеется доступ к системам:
  - Вопросы государственного и муниципального управления <http://ecsocman.hse.ru/>
  - «Архив научных журналов» (создана Некоммерческим партнерством «Национальный электронно-информационный консорциум» (НП НЭИКОН)) (<http://archive.neicon.ru/xmlui/>)
3. ТвГУ имеет подписку на коллекцию из 331 российских журналов в полнотекстовом электронном виде, в том числе:
  - Вопросы статистики
  - Вопросы экономики
  - Государство и право
  - Деньги и кредит

- Известия Российской академии наук
  - Теория и системы управления
  - Маркетинг и маркетинговые исследования
  - Мировая экономика и международные отношения
  - Финансы и кредит.
4. В ТвГУ поступают журналы в бумажном виде:
- Вестник банка России 2011-2017
  - Статистический бюллетень банка России 2010-2016
  - Эффективное антикризисное управление 2010-2016.
5. При изучении дисциплины студенты имеют доступ к следующим электронным библиотечным системам:
- ЭБС «ИНФРА-М» <http://www.znaniium.com>
  - ЭБС «ЛАНЬ» <http://e.lanbook.com>
  - ЭБС «Университетская библиотека ОН-ЛАЙН» <http://www.biblioclub.ru>
  - ЭБС «IPRbooks» <http://www.iprbookshop.ru/11361>
  - ЭБ eLibrary «Научная электронная библиотека» <https://elibrary.ru/defaultx.asp>
6. Другие интернет-ресурсы, используемые при изучении дисциплины:
- <http://www.big.spb.ru/> (Компьютеризация управленческих решений. Информация о программных продуктах).
  - <http://www.altrc.ru/forum> (Комментарии по аналитическому обеспечению принятия управленческих решений).
  - [http://www.corpcons.ru/k\\_diag.html](http://www.corpcons.ru/k_diag.html) (Диагностики бизнеса и принятия управленческих решений).
  - <http://grossbee.eserv.ru/> (Фирма 'GrossBeeLtd. Система оперативного управления предприятием «GrossBee XXI).
  - <http://www.altrc.ru> (Аналитическое обеспечение принятия управленческих решений).
  - <http://prepod2000.kulichki.net/html/rurkr.html> (Курсовая работа по разработке, принятию управленческих решений Решение и его свойства. Понятие управленческих решений. Взаимосвязь целей и решений, построение дерева управленческих решений).
  - <http://cvetal.narod.ru/rur.htm> (Контрольные и курсовые для студентов – Разработка управленческого решения).
  - <http://books.listsoft.ru/> (ListSOFT. Оптимизация управленческих решений).
  - <http://www.apsco.ru/seminars/3.htm> (Повышение эффективности разработки и реализации управленческих решений в бизнесе. Типовые проблемы в ходе реализации управленческих решений).
  - <http://www.finmanagement.ru/persona/persona003/persona003.htm> (Библиотека финансового менеджера. Содержание и стадии процесса принятия управленческих решений).

## **VII. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

## **1. Памятка по организации самостоятельной работы**

Организуя свою самостоятельную работу по дисциплине «Методы принятия управленческих решений» студенты должны выявить рекомендуемый режим и характер учебной работы по изучению теоретического курса «Методы принятия управленческих решений», практических и/или семинарских занятий, лабораторных работ (практикумов), и практическому применению изученного материала, по выполнению заданий для самостоятельной работы, по использованию информационных технологий и т.д.

Прежде всего, студент обязан ознакомиться с указанным в методическом материале по дисциплине «Методы принятия управленческих решений» перечнем учебно-методических изданий, рекомендуемых студентам для подготовки к занятиям и выполнения самостоятельной работы, а также с методическими материалами на бумажных и/или электронных носителях, выпущенных кафедрой своими силами и предоставляемые студентам во время занятий: рабочие тетради студентов; наглядные пособия; глоссарий (в словаре терминов по тематике дисциплины); тезисы лекций, раздаточный материал и др.

Самостоятельная работа студентов, предусмотренная учебным планом должна соответствовать более глубокому усвоению изучаемого курса, формировать навыки исследовательской работы и ориентировать студентов на умение применять теоретические знания на практике.

Задания для самостоятельной работы содержатся в специальных методических пособиях по разделам и темам, по которым не предусмотрены аудиторские занятия, либо требуется дополнительно проработать и проанализировать рассматриваемый преподавателем материал в объеме запланированных часов.

Следует учитывать, что задания по самостоятельной работе могут быть оформлены в виде таблицы с указанием конкретного вида самостоятельной работы:

- конспектирование первоисточников и другой учебной литературы;
- проработка учебного материала (по конспектам лекций учебной и научной литературе) и подготовка докладов на семинарах и практических занятиях, к участию в тематических дискуссиях и деловых играх;
- работа с нормативными документами и законодательной базой;
- поиск и обзор научных публикаций и электронных источников информации, подготовка заключения по обзору;
- выполнение контрольных работ, творческих (проектных) заданий, курсовых работ (проектов);
- решение задач, упражнений;
- написание рефератов (эссе);
- работа с тестами и вопросами для самопроверки;
- выполнение переводов на иностранные языки/с иностранных языков;
- моделирование и/или анализ конкретных проблемных ситуаций ситуации;
- обработка статистических данных, нормативных материалов;
- анализ статистических и фактических материалов, составление выводов на основе проведенного анализа и т.д.

Самостоятельная работа по изучению дисциплины «Методы принятия управленческих решений» должна носить систематический характер, быть интересной и привлекательной для студента.

Организуя самостоятельную работу, студент должен учитывать, что результаты контролируются преподавателем и учитываются при аттестации студента (зачет, экзамен). При этом проводятся: тестирование, экспресс-опрос на семинарских и практических занятиях, заслушивание докладов, проверка письменных работ и т.д.

## **2. Планысеминарских занятий (ПЗ)**

Практические занятия по курсу дисциплины помогут обучающимся приобрести навыки применения полученных знаний в практической деятельности, а также навыки выработки своих собственных суждений и осуществления определенных конкретных действий. В случае необходимости обучающийся может получить консультацию по выполнению задания у преподавателя или в порядке взаимного консультирования студентов. После окончания выполнения задания студент должен довести полученный результат до преподавателя, при необходимости оформить его в установленном порядке, и получить оценку в рамках рейтинговой системы оценки знаний.

### **Тема 1. Понятие, сущность и свойства управленческих решений**

*Выявление основных причин появления управленческих проблем в деятельности предприятия*

1. Проанализировать неопределенность как источник проблем в деятельности конкретного предприятия.
2. Определить роль и место управленческих решений в методологии и организации процесса управления.
3. Стороны процесса принятия управленческого решения. Примеры управленческих решений. Стили принятия управленческих решений.

*Сущность и свойства управленческих решений*

1. Рассмотреть сущность и свойства управленческих решений.
2. Проанализировать процесс принятия решений.
3. Определить типы ресурсов, необходимых для принятия управленческих решений.

### **Тема 2. Управленческие проблемы: сущность, виды и процесс анализа**

*Понятие и определение управленческой проблемы*

1. Проанализировать взаимосвязь понятий: Управленческая проблема и управленческое решение.

2. Привести примеры и причины появления проблем-возможностей и проблем-угроз.
3. Определить параметры, критерии, последствия проблем, разработать альтернативные решения.

#### *Сущность и виды управленческих проблем*

1. Сформулировать пример хорошо структурированных и плохо структурированных проблем.
2. Классификация управленческих проблем по критериям: субъект воздействия, объект воздействия, уровень организационной иерархии, время возникновения, уровень риска, степень неопределенности и пр.
3. Проанализировать парадигмы решения управленческих проблем.

#### *Процесс анализа управленческих проблем*

1. Идентифицировать и описать управленческие проблемы с использованием Метода «Мозгового штурма» на примере конкретного предприятия.
2. Разработка диаграммы влияния.
3. Оценить последствия разрешения управленческой проблемы. Сформировать поле альтернативных решений. Матрица решений.

### **Тема 3. Процесс принятия управленческих решений**

#### *Ключевые аспекты процесса принятия управленческих решений*

1. Решение задач: Построение дерева решений, анализ чувствительности.

#### *Процедуры принятия управленческих решений*

2. Решение задач с использованием критериев: Вальда, Гурвича, Севиджа, Лапласа, Байеса, оптимального оптимизма.

### **Тема 4. Методы принятия управленческих решений**

1. Рассмотреть практические возможности использование принципов и подходов эвристического решения проблем.

2. Решение задач с использованием аналитических методов. Методы ситуационного анализа. Методы математического программирования. Экономико-математическое моделирование. Имитационные методы принятия решений.
3. Применение теории игр в принятии управленческих решений. Метод равной торговли. Социально-экономическое прогнозирование при подготовке решений. Портфельные методы.

#### *Эвристические методы принятия решений*

1. Проведение сравнительного анализа экспертных, коллегиальных, индивидуальных методов принятия решений.
2. Оценка степени риска. Разработка «Диаграммы-торнадо».
3. Деловая игра «Кораблекрушение».
4. Методы морфологического анализа.

### **3. Методические указания по выполнению рефератов**

Реферат должен состоять из следующих частей:

1. Титульный лист
2. Содержание реферата с указанием страниц каждой ее части (главы, параграфа).
3. Введение (1-2стр.). Во введении студенту следует обосновать актуальность выбранной темы в теоретическом и практическом аспектах, раскрыть ее значение, указать цели и задачи, которые ставит перед собой автор.
4. Основная часть работы (не менее 8-10 печатных листов).
5. Заключение (1-2-стр.). В заключении обобщаются выводы и рекомендации, которые автор приводил ранее в тексте, а так же высказываются новые.
6. Список использованной литературы. В список следует включать только ту литературу, которая непосредственно изучалась студентом, и на которую имеются ссылки в работе.

#### **Темы рефератов**

##### **1. История науки об управленческих решениях**

Возникновение науки об управлении. Управление до возникновения науки об управлении. Наука об управлении Тейлора. Формулировка принципов и целей управления. Школы и подходы в науке об управлении.

Возникновение науки об управленческих решениях и ее связь с другими науками об управлении.

## **2. Процесс управления и управленческие решения**

Сущность процесса управления. Место управленческого решения в процессе управления. Определение управленческого решения. Функции решений. Процесс мышления, его принципиальная схема. Особенности мышления руководителя. Анализ основных элементов, влияющих на процесс разработки и реализации решений. Сочетание формального и неформального в разработке решений. Анализ факторов повышения объективности в принятии решений. Сущность проблем и их решения. Практическая интерпретация проблемной ситуации с учетом структуры проблемы требуемых средств разрешения, сроков и ресурсов ее разрешения.

## **3. Типология управленческих решений**

Классификация управленческих решений по источникам возникновения, способам доведения, субъектам принятия решений и т.д. Типология решений по используемым методам, по творческому вкладу, по степени формальности проблемы.

## **4. Условия и факторы качества управленческих решений**

Основные характеристики качества управленческого решения: обоснованность, эффективность, сроки реализации, непротиворечивость, конкретность и т.д. Условия и факторы обеспечения качества решений: объективные условия, предварительное оценивание проблемы, временный фактор, ситуационные и поведенческие факторы. Организационно-техническое обеспечение качества решений. Технологические предпосылки обеспечения качества управленческих решений.

## **5. Роль экономических законов и научных подходов в повышении качества и эффективности управленческих решений**

Роль экономических законов в повышении эффективности решений. Применение к разработке решений научных подходов. Системный подход. Воспроизводственный подход. Функциональный подход. Метод поиска супероптимальных решений. Приемы и способы формирования супероптимальных решений.

## **6. Анализ проблем сопоставимости альтернативных решений**

Сущность альтернативных решений. Основные характеристики альтернативных решений. Условия сопоставимости альтернативных решений. Анализ процедур приведения альтернативных решений к сопоставимому виду. Методы сравнения альтернативных решений и выбор решения.

## **7. Психологические аспекты принятия решений**

Психологические феномены принятия решений. Роль человеческого фактора в процессе разработки управленческого решения. Индивидуальные качества менеджера и стиль руководства в процессе принятия решения. Модель принятия решений Врума-Йеттона. Этические основы разработки и принятия решения.

## **8. Технология и организация процесса разработки и принятия решений**

Организация процесса разработки и принятия решения. Структура процесса принятия решений. Аппарат управления и принятие решений. Агрегированная схема технологии разработки решений. Детализированная схема разработки решений. Факторы, определяющие технологию разработки решений: определение критерия эффективности, сбор похожих данных, составление адекватных моделей. Разработка модели процесса формирования решения. Анализ используемых моделей при разработке решения. Разработка информационных технологий принятия управленческого решения.

## **9. Организация процесса реализации управленческих решений**

Организационные методы и процедуры выполнения принятых решений. Условия формирования образа предстоящей деятельности у подчиненных: афферентный, эффекторный. Условия эффективного функционирования организационных структур при реализации решений. Организация процессов выполнения решений: ресурсное обеспечение на стратегическом и тактическом уровнях.

## **10. Особенности разработки управленческого решения в условиях неопределенности и риска**

Анализ внешней среды ее влияние на реализацию решений. Понятие риска и его разновидности. Сущность принятия решений в условиях риска и неопределенности. Анализ процессов принятия решений в условиях риска и неопределенности. Основные модели учета риска и неопределенности при принятии управленческих решений. Организационные методы уменьшения неопределенностей и рисков. Влияние паники на управленческие решения. Страхование управленческого риска.

## **11. Организация контроля выполнения управленческих решений**

Функции и виды контроля. Содержание контроля. Нормативно-правовое обеспечение процесса контроля за выполнением управленческих решений. Методы контроля: предварительного, направляющего, фильтрующего, по результатам выполнения решения. Процесс осуществления контроля. Социально-психологические аспекты контроля. Оценка исполнения решений.

## **12. Ответственность руководителей за управленческое решение**

Сущность и виды ответственности руководителей. Последовательная схема формирования ответственности. Условия возникновения юридической ответственности. Социальная и экологическая ответственность руководителя. Параметры социальной ответственности. Параметры, влияющие на полноту проявления ответственности личности. Элементы, сопутствующие социальной ответственности. Взаимодействие социальной и юридической ответственности.

## **14. Методы анализа управленческих решений**

Сущность и принципы анализа. Классификация основных методов и приемов анализа и область их применения. Метод цепных подстановок. Факторный анализ с применением ЭВМ. Основные параметры

корреляционно-регрессионного анализа. Основы функционально-стоимостного анализа. Этапы проведения функционально-стоимостного анализа. Анализ эффективности использования ресурсов. Основы стратегии ресурсосбережения. Факторы ресурсосбережения. SWOT-анализ.

### **15. Методы прогнозирования управленческих решений**

Прогноз. Цель и задачи прогнозирования. Принципы прогнозирования. Классификация методов прогнозирования. Методы экстраполяции. Параметрические методы. Экспертные методы. Процедуры и способы организации экспертиз. Оценка качеств эксперта. Экспертные оценки и способы измерений. Сущность нормативного метода. Экспериментальный метод. Сущность индексного метода. Организация работ по прогнозированию.

### **16. Методы экономического обоснования управленческих решений**

Принципы экономического обоснования. Схема применения к расчету эффекта системного подхода. Применение комплексного подхода. Обеспечение многовариантности. Методика экономического обоснования управленческих решений по повышению качества компонентов системы менеджмента. Мероприятия по повышению качества “входа” системы. Мероприятия по повышению качества процесса в системе. Ожидаемый экономический эффект разработки и внедрения мероприятий.

## **4. Примеры тестов в рамках текущего контроля**

Тестовые задания по дисциплине представляет собой набор *вопросов* с выборочными ответами. Из нескольких возможных ответов *верным* (правильным) или более *точным* является лишь один.

1. В процессе принятия решений за подготовку альтернатив отвечает:
  - a. субъект (лицо, принимающее решение);
  - b. эксперт,
  - c. консультант (аналитик);
  - d. активная группа.
  
2. Наиболее приемлемый путь решения проблемы с позиций системного анализа:
  - a. разработка нового варианта решения проблемы;
  - b. обращение к прошлому опыту (обращение к экспертам,
  - c. подбор литературы, публикаций);
  - d. отказ от решения проблемы (устранение).
  
3. Наиболее характерная особенность нормативной теории принятия решений:
  - a. многокритериальные альтернативы;

- b. применение информации качественного характера, основанной на опыте и интуиции специалистов;
  - c. обоснование решений в случае неструктурированных проблем.
4. Особенностью задач многокритериального выбора является:
- a. субъективность принимаемых решений и ограниченные возможности кратковременной памяти человека;
  - b. принципиальная невозможность выбрать «наилучшее» решение;
  - c. наличие качественных целей и качественных критериев.
5. Какие типы управленческих решений наиболее характерны для слабо структурированных проблем?
- a. рациональные и удовлетворительные решения;
  - b. оптимальные решения, эффективные решения;
  - c. интуитивные решения и решения, основанные на суждениях.
6. Какая из оценочных шкал является наиболее сложной при экспертном оценивании?
- a. ранговая шкала;
  - b. шкала интервалов;
  - c. балльная шкала.
7. Наиболее характерные особенности дескриптивной теории принятия решений представляют собой:
- a. сочетание количественных и качественных оценок;
  - b. качественные, неформализованные методы анализа и
  - c. оценки альтернатив;
  - d. детерминированные модели и программируемые решения.
8. Интуитивное решение представляет собой:
- a. оценивание, сопоставление, отбор, индивидуализацию и идентификацию данных;
  - b. программируемость (т. е. планируемость) рассуждений и умозаключений на основе аналогий;
  - c. способность знать или знание, приобретенное без помощи умозаключений или рассуждений.
9. Приведите примеры анкетных методов экспертного оценивания.
- a. метод ранжирования, метод нормирования,
  - b. метод парных сравнений, метод комиссий,
  - c. метод «круглого стола», метод вероятностного оценивания.
10. Принятия решений представляет собой:
- a. творческий акт выбора одного варианта из нескольких

- b. допустимых на основе количественных оценок альтернатив и эвристических способностей человека принимать решения;
- c. процедуру преобразования информации состояния (объекта управления) в компоненты управляющего воздействия;
- d. индивидуальный или групповой выбор альтернативы.

11. Критерии оценки альтернатив это:

- a. количественные критерии, позволяющие оценивать результаты принимаемых решений;
- b. способ выражения различий между альтернативами с точки зрения предпочтений субъекта;
- c. способ описания последствий результата (исхода), к которому приводит принятое решение;
- d. способ описания альтернативных вариантов решений.

12. Для решений, основанных на логическом мышлении, характерно:

- a. оценивание, сопоставление, отбор, индивидуализация и идентификация в процессе мышления;
- b. программируемость рассуждений и умозаключений на основе аналогий;
- c. осознанность и программируемость умозаключений.

13. Назначение методов и процедур экспертного оценивания в задачах принятия решений:

- a. обоснование решений в случае неструктурированных проблем;
- b. получение информации качественного характера, основанной на опыте и интуиции специалистов;
- c. качественное оценивание факторов (объектов, отдельных свойств альтернатив и т. п.) и присваивание неколичественным оценкам численных значений.

14. Рациональное решение — это решение, основанное на:

- a. качественных оценках;
- b. количественных оценках;
- c. целостном оценивании;
- d. многокритериальном оценивании.

15. Принятие решений в условиях риска основано на:

- a. субъективных оценках (критериях);
- b. статистических оценках;
- c. качественном анализе ситуации,
- d. статистически усредненных оценках.

## **5. Вопросы к экзамену по дисциплине «Методы принятия управленческих решений»**

1. Место и роль решения в процессе управления.
2. Природа и сущность управленческого решения.
3. Различия между частным выбором и управленческим (организационным) решением.
4. Классификация управленческих решений.
5. Влияние информации на принятие решений. Детерминированные и вероятностные решения.
6. Формализованные и неформализованные решения, способы разработки решений.
7. Структура и содержание процесса принятия решений.
8. Японская модель процесса принятия решений «ринги», ее основные особенности.
9. Определение критериев выбора, одно- и многокритериальные решения.
10. Качество решения, его составляющие и влияющие на него факторы.
11. Принятие решений и проблема делегирования полномочий.
12. Современные методы разработки и оптимизации решений, области и условия их применения.
13. Методы моделирования в процессе принятия решений, основные виды моделей.
14. Методы экспертных оценок, их возможности в процессе принятия решений.
15. Сущность метода коллективной генерации идей (мозгового штурма).
16. Содержание и особенности метода Дельфи.
17. Прогнозирование развития ситуации с помощью метода разработки сценариев.
18. Количественные и качественные экспертные оценки. Способы их получения.
19. Способы оценки качеств экспертов и формирования экспертной комиссии.
20. Основные типы шкал, используемых при получении экспертной информации.
21. Особенности вербально-числовых шкал, шкала Харрингтона.
22. Многокритериальный выбор решения. Метод «затраты-прибыль».
23. Принятие решений в условиях риска.
24. Основные виды рисков, учитываемых при разработке решений.
25. Методы управления рисками.
26. Количественные оценки степени риска. Кривая риска, коэффициент риска.
27. Принятие решений в условиях неопределенности, способы ее уменьшения.

28. Организация выполнения решений, возможные трудности и их причины
29. Необходимость согласования принимаемых решений, причины и последствия несогласованности.
30. Обратная связь в процессе принятия решений, необходимость и способы реализации.
31. Организация и контроль исполнения решений. Модель реализации принятого решения.
32. Ответственность за результаты решения. Виды и меры ответственности руководителей.
33. Формы принятия управленческих решений. Коллективный выбор и коллективное решение.
34. Возможность и методы оценки эффективности управленческих решений.
35. Цель, проблема, решение: связи и соотношение этих категорий.
36. Психологические феномены в процессе принятия решений.
37. Современные информационные технологии, используемые в процессе разработки решений.
38. Способы и формы фиксации управленческих решений.
39. Понятие управленческой проблемы. Характер проблем, решаемых менеджером.
40. Влияние стиля руководства на принятие решений. Модель Врума-Йеттона и ее назначение.
41. Качества, необходимые менеджеру в процессе принятия решений.
42. Юридическая ответственность за результаты принятого решения, ее виды.
43. Административная ответственность руководителя. Особенности механизма иерархического контроля.
44. Моральная ответственность менеджера в процессе принятия решений и способы ее реализации.
45. Аппарат управления организацией как механизм принятия решений.
46. Проблема соотношения централизации и децентрализации при принятии решений.
47. Психологические особенности принятия решений в иерархических группах.

## **6. Требования к рейтинг-контролю**

Рейтинг-контроль осуществляется в соответствии с «Положением о рейтинговой системе обучения студентов ТвГУ», утвержденного ученым

советом ТвГУ 31.05.2017 г.

Максимальное количество баллов, которые может получить студент на занятиях в течение семестра по дисциплинам, заканчиваемым экзаменом – 60 баллов. На экзамене студент может получить 40 баллов.

Оценка качества знаний обучающихся формируется с учетом трудоемкости курса и требований основной образовательной программы подготовки бакалавров по направлению «Государственное и муниципальное управление». При определении оценки учитывается успеваемость слушателей на аудиторных занятиях и качество выполнения всех видов самостоятельной работы (в том числе и интерактивные формы обучения). При проведении контроля возможна дистанционная поддержка при выдаче домашних заданий, рассылке методических указаний и проверке работ.

Баллы по рейтинг-контролю начисляются студенту за следующие виды работ:

- ответ на семинарском занятии по изучаемой теме 1-2 балла;
- вопросы на занятии, возникающие в ходе самостоятельной работы студента 1 балл;
- ответ на вопрос другого студента 1 балл;
- контрольная работа по теме занятия, продолжительностью 15 мин. – до 5 баллов;
- выполнение домашних заданий и реферативных работ 3-5 балла.

### **VIII. Перечень педагогических и информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (по необходимости)**

Современный образовательный процесс предусматривает использование разнообразных образовательных технологий обучения в том числе, информационных и электронных технологий обучения, активных и интерактивных технологий, дистанционных, сетевых форм обучения и т.д.

*Информационные и электронные технологии обучения* – образовательные технологии, использующие специальные технические и электронные информационные средства (ПК, аудио, кино, видео, CD, DVD или flash-карты).

При чтении лекций по всем темам активно используется компьютерная техника для демонстрации слайдов с помощью программного приложения MicrosoftPowerPoint. На семинарских и практических занятиях студенты представляют презентации, подготовленные с помощью программного приложения MicrosoftPowerPoint, подготовленные ими в часы самостоятельной работы.

## Образовательные технологии, используемые при реализации различных видов учебной работы

Вид учебной работы	Образовательные технологии
Лекции	<ul style="list-style-type: none"><li>– классическая лекция, в том числе с использованием мультимедийных презентаций;</li><li>– проблемная лекция – в ней моделируются противоречия реальной жизни через их выражение в теоретических концепциях;</li><li>– лекция-визуализация, когда основное содержание лекции представлено в образной форме (в рисунках, графиках, схемах, презентациях и пр.);</li><li>– лекция – консультация;</li><li>– лекция-диалог, где содержание подается через серию вопросов, на которые слушатели должны отвечать непосредственно в ходе лекции;</li><li>– лекция с применением дидактических методов (метод «мозговой штурм», метод конкретных ситуаций и т.д.), когда слушатели сами формируют проблему и сами пытаются ее решить и др.</li></ul>
Практические занятия	<ol style="list-style-type: none"><li>1) компьютерные симуляции,</li><li>2) разбор конкретных практических ситуаций, решение ситуационных задач,</li><li>3) выполнение практических работ:<ul style="list-style-type: none"><li>– ознакомительных,</li><li>– экспериментальных,</li><li>– проблемно-поисковые и др.</li></ul></li></ol>

### Использование информационных технологий и активных методов обучения

Под инновационными методами в высшем профессиональном образовании подразумеваются методы, основанные на использовании современных достижений науки и информационных технологий в образовании. Они должны быть направлены на повышение качества подготовки специалистов путем развития у студентов творческих способностей и самостоятельности (методы проблемного и проективного обучения, исследовательские методы, тренинговые формы, предусматривающие актуализацию творческого потенциала и самостоятельности студентов и др.).

*Деятельные технологии* включают в себя анализ производственных ситуаций, решение ситуационных задач, деловые игры, моделирование профессиональной деятельности в учебном процессе, контекстное обучение организации профессионально-ориентированной учебно-исследовательской работ. Ведущая цель таких технологий – подготовка профессионала-специалиста, способного квалифицированно решать профессиональные задачи. Ориентация при разработке технологий направлена на формирование системы профессиональных практических умений, по отношению с которым учебная информация выступает инструментом, обеспечивающим возможность качественно выполнять профессиональную деятельность.

*Кроссворд как форма рубежного контроля.* В современной высшей школе существует немало приемов, способов и методов, побуждающих творческую активность студентов. Среди них, несомненно, достойное место занимает такой вид, как составление кроссвордов. Кроссворд – удобная форма активизации мышления студентов. В процессе подготовки кроссворда студенту необходимо тщательно прорабатывать теоретический и практический материал, обращаться не только к лекциям и учебникам, но и к дополнительной и справочной литературе. В ходе такой проработки и отбора материала студент, без сомнения, более глубоко усваивает уже полученный материал и приобретает дополнительную информацию, которая постепенно накапливается, формируя более высокий уровень знаний. В то же время нестандартная форма задания стимулирует нестандартный подход к выполнению данного задания, следовательно, активизируется не только познавательная деятельность, но и творческое начало будущих специалистов.

Целесообразно кроссворд использовать как форму рубежного контроля по окончании изучения материала модуля. В курсе освоения дисциплины составление тематических кроссвордов – удобная и эффективная форма рубежного контроля. Преимущества использования кроссвордов как формы рубежного контроля:

- повторение изученного материала с выходом на более глубокий уровень проработки;
- освоение студентами базовых понятий дисциплины;
- расширение активного словарного запаса;
- творческая и исследовательская работа;
- приобретение практических навыков правильного и точного формулирования вопросов и заданий;
- творческое отношение к заданию, способствующее развитию креативного мышления студентов, выработке ими нестандартного решения;
- повышение интереса к дисциплине и равнодушие к результатам своей работы.

Таким образом, использование такой формы работы, как составление тематических кроссвордов, позволяет добиться более качественного усвоения материала дисциплины при повышении заинтересованности студентов в результатах работы и развитии их творческого потенциала.

*Создание электронных образовательных ресурсов в рамках самостоятельной работы студентов.* Такой подход позволяет решить следующие проблемы:

- повышение мотивации студентов к изучению специальных дисциплин, так как при создании ресурса студенты сталкиваются с необходимостью приобретения навыков работы с множеством прикладных программ;
- повышение качества изучения прикладных программ;
- расширение спектра самостоятельной учебной работы студентов;
- получение готового продукта;

- познавательное исследование предметной области в целом;
- воспитание полноправного члена информационного общества.

Создание студентами электронного обучающего мультимедийного ресурса значительно индивидуализируют учебный процесс, увеличивают скорость и качество усвоения учебного материала, существенно усиливают практическую направленность, в целом - повышают качество образования.

*Метод инновационного обучения «один-одному».* Данный метод является одним из методов индивидуализированного преподавания, для которого характерно взаимоотношения обучаемого с преподавателями на основе не только непосредственного контакта, но и посредством электронной почты. Данный метод целесообразно применять в рамках организации самостоятельной работы студентов.

*Метод инновационного обучения на основе коммуникаций «многие-многим».* Для данного метода характерно активное взаимодействие между всеми участниками учебного процесса. Интерактивные взаимодействия между самими студентами, между преподавателем и студентами является важным источником получения знаний посредством проведения: ситуационный анализ, «мозговая атака», «круглый стол», дискуссия и др

## **IX. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

Аудитории для проведения лекционных и практических занятий:

№ п. п.	Наименование помещений (аудиторий)	Оснащенность специальных помещений
1.	Учебная аудитория № 228 170100, Тверская обл., г. Тверь, пер. Студенческий, д. 12	Мультимедийный проектор Benq MX711 с потолочным креплением;Экран настенный ScreenMedia 153*203, переносной ноутбук.
2.	Лаборатория практического менеджмента № 340 170100, Тверская обл., г. Тверь, пер. Студенческий, д. 12	Лазерный принтер SAMSUNG ML-3310D Компьютер INT Allegro 15*2400/Монитор LG FLATRON E2342T-BNA Ноутбук Samsung Q210-FA0F T6600 12,1" WXGA 2048 250 DVDRW WiGi BT VHP Ноутбук ASUS "Еее PC 1008P" Внешний жесткий диск WD Original USB 3 750 Gb Флеш-диск 16Gb TRANSCEND Камера Webcam logitech C300 Источник бесперебойного питания APC Back-UPS BX650CI

Аудитории для самостоятельной работы:

№ п. п.	Наименование помещений для самостоятельной работы	Оснащенность помещений для самостоятельной работы	Перечень лицензионного программного обеспечения. Реквизиты подтверждающего документа

1.	<p>Аудитория № 245, компьютерный класс 170100, Тверская обл., г. Тверь, пер. Студенческий, д. 12</p>	<p>Компьютер RAMEC GALE Custom W C2D 4500; Компьютер iRU Home 310 Core i3- 540(3060)/4096/320/GT210 -1024Mb/DVD- RW/гклав./оптик. мышь,коврик/USB/Монит ор 21,5" АОС TFT 2236Vwa; Компьютер iRU Home 310 Core i3- 540(3060)/4096/320/GT210 -1024Mb/DVD- RW/гклав./оптик. мышь,коврик/USB/Монит ор 21,5" АОС TFT 2236Vwa; Компьютер iRU Home 310 Core i3- 540(3060)/4096/320/GT210 -1024Mb/DVD- RW/гклав./оптик. мышь,коврик/USB/Монит ор 21,5" АОС TFT 2236Vwa; Компьютер iRU Home 310 Core i3- 540(3060)/4096/320/GT210 -1024Mb/DVD- RW/гклав./оптик. мышь,коврик/USB/Монит ор 21,5" АОС TFT 2236Vwa; Компьютер ПЭВМ "Хопер" intel Core i3- 540(3060) /клав. /опт. мышь,коврик / Монитор 21,5" АОС TFT F22 black; Компьютер ПЭВМ "Хопер" intel Core i3- 540(3060) /клав./опт.</p>	<p>1С:Предприятие 8 (8.3.7.1873) - Акт приема-передачи №Тр034562 от 15.12.2009 Adobe Acrobat Reader DC – бесплатно Dropbox - бесплатно Google Chrome – бесплатно Kaspersky Endpoint Security 10 для Windows – Акт на передачу прав №2129 от 25 октября 2016 г. MS Office 365 pro plus - Акт приема-передачи № 369 от 21 июля 2017 Microsoft Windows 10 Enterprise - Акт приема- передачи № 369 от 21 июля 2017 WinDjView 2.0.2 – бесплатно СПС ГАРАНТ аэро - договор №5/2018 от 31.01.2018 ИКТС 1.21 - бесплатно</p>
----	--	--	--

		<p>мышь, коврик / Монитор 21,5" АОС TFT F22 black; Компьютер ПЭВМ "Хопер" intel Core i3-540(3060)/клав./опти. мышь, коврик / Монитор 21,5" АОС TFT F22 black; Компьютер Lenovo ThinkCentre M73e Tiny, 10AXA0UPRU; Монитор 17" Beng TFT G700 silver black 5ms DVI; Коммутатор управления D-Link DES-1016D 16 port</p>	
--	--	--	--

## Х. Сведения об обновлении рабочей программы дисциплины

№ п.п.	Обновленный раздел рабочей программы дисциплины	Описание внесенных изменений	Дата и протокол заседания кафедры, утвердившего изменения
1.	Формат рабочей программы	- Приведение рабочей программы к формату, утвержденному в Положении о разработке ООП (протокол №8 Ученого Совета ТвГУ от 30.03.2016 г.)	22.06.2016 г. протокол № 13 заседания кафедры государственного управления
2.	V. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	Обновлен список литературы по дисциплине	22.06.2016 г. протокол № 13 заседания кафедры государственного управления
3.	Цель и задачи дисциплины (модуля)	Уточнены в соответствии с уточненными формулировками карты компетенций на 2017-2018 уч.г.	28.06.2017 г. протокол № 11 заседания кафедры государственного управления
4.	Фонды оценочных средств	Дополнены оценочные средства, ориентированные на проверку уровня сформированности компетенции, закрепленной за дисциплиной	28.06.2017 г. протокол № 11 заседания кафедры государственного управления
5.	Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (или модуля)	Обновлен, включены новые издания	28.06.2017 г. протокол № 11 заседания кафедры государственного управления
6.	Фонды оценочных средств	Дополнены оценочные средства, ориентированные на проверку уровня сформированности компетенции, закрепленной за дисциплиной	13.06.2018 г. протокол № 11 заседания кафедры государственного управления
7.	Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (или модуля)	Обновлен, включены новые издания	13.06.2018 г. протокол № 11 заседания кафедры государственного управления
8.	Содержание курса, методические указания для обучающихся по освоению дисциплин, план	Дополнены и уточнены	25.12.2019 г. протокол № 4 заседания кафедры государственного управления

	практических занятий, темы рефератов и курсовых работ		
9.	Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (или модуля)	Обновлен, включены новые издания	08.05.2020 г. протокол заседания кафедры государственного управления
10.	Адаптация учебных программ под онлайн проведение занятий; план практических занятий, перечень основной и дополнительной учебной литературы для освоения дисциплины	Обновлено, дополнено, уточнено	31.08.2020 г. протокол №1 заседания кафедры государственного управления
11.	Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (или модуля)	Обновлен, включены новые издания	30.08.2021 г. протокол №1 заседания кафедры государственного управления