



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова»



УТВЕРЖДАЮ  
Директор ИЭУ  
Н.Р. Бальнская

10.03.2021 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

***ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ***

Направление подготовки (специальность)  
38.03.01 Экономика

Направленность (профиль/специализация) программы  
Цифровой маркетинг

Уровень высшего образования - бакалавриат

Форма обучения  
очная

Институт/ факультет	Институт экономики и управления
Кафедра	Государственного муниципального управления и управления персоналом
Курс	1
Семестр	1

Магнитогорск  
2021 год

Рабочая программа составлена на основе ФГОС ВО - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.01 Экономика (приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 954)

Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры Государственного муниципального управления и управления персоналом 05.02.2021, протокол № 6

Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ Н.Р. Балынская

Рабочая программа одобрена методической комиссией ИЭиУ 10.03.2021 г. протокол № 3

Председатель \_\_\_\_\_ Н.Р. Балынская

Согласовано:  
Зав. кафедрой Экономики

\_\_\_\_\_ А.Г. Васильева

Рабочая программа составлена:  
доцент кафедры ГМУиУП, канд. филос. наук \_\_\_\_\_ Е.Г. Зиновьева

Рецензент:  
начальник управления образования администрации города Магнитогорска,  
\_\_\_\_\_ Н.В. Сафонова

## Лист актуализации рабочей программы

---

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для реализации в 2022 - 2023 учебном году на заседании кафедры Государственного муниципального управления и

Протокол от \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. № \_\_\_\_  
Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ Н.Р. Балынская

---

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для реализации в 2023 - 2024 учебном году на заседании кафедры Государственного муниципального управления и

Протокол от \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. № \_\_\_\_  
Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ Н.Р. Балынская

---

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для реализации в 2024 - 2025 учебном году на заседании кафедры Государственного муниципального управления и

Протокол от \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. № \_\_\_\_  
Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ Н.Р. Балынская

---

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для реализации в 2025 - 2026 учебном году на заседании кафедры Государственного муниципального управления и

Протокол от \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. № \_\_\_\_  
Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ Н.Р. Балынская

### **1 Цели освоения дисциплины (модуля)**

формирование у обучающихся системного представления о процессе принятия управленческих решений как определенном виде деятельности, его роли в обеспечении эффективного функционирования организации.

### **2 Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы**

Дисциплина Оценка эффективности управленческих решений входит в часть учебного плана формируемую участниками образовательных отношений образовательной программы.

Для изучения дисциплины необходимы знания (умения, владения), сформированные в результате изучения дисциплин/ практик:

Для изучения дисциплины необходимы знания (умения, владения), сформированные в результате освоения программ школьного курса

Знания (умения, владения), полученные при изучении данной дисциплины будут необходимы для изучения дисциплин/практик:

Методы принятия управленческих решений

Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена

### **3 Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины (модуля) и планируемые результаты обучения**

В результате освоения дисциплины (модуля) «Оценка эффективности управленческих решений» обучающийся должен обладать следующими компетенциями:

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции
УК-2	Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений
УК-2.1	Определяет круг задач в рамках поставленной цели и предлагает способы их решения и ожидаемые результаты; оценивает предложенные способы с точки зрения соответствия цели проекта
УК-2.2	Планирует реализацию задач в зоне своей ответственности с учетом имеющихся ресурсов и ограничений, действующих правовых норм
УК-2.3	Выполняет задачи в зоне своей ответственности в соответствии с запланированными результатами и представляет результаты проекта, предлагает возможности их использования и/или совершенствования

#### 4. Структура, объём и содержание дисциплины (модуля)

Общая трудоемкость дисциплины составляет 1 зачетных единиц 36 академических часов, в том числе:

- контактная работа – 19 академических часов;
- аудиторная – 18 академических часов;
- внеаудиторная – 1 академический час;
- самостоятельная работа – 17 академических часов;
- в форме практической подготовки – 0 академических часов;

Форма аттестации - зачет

Раздел/ тема дисциплины	Семестр	Аудиторная контактная работа (в академических часах)			Самостоятельная работа студента	Вид самостоятельной работы	Форма текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации	Код компетенции
		Лек.	лаб. зан.	практ. зан.				
1. Функции решения в методологии и организации процесса управления								
1.1 Предмет курса «Оценка эффективности управленческих решений», основные понятия	1	1			1	Самостоятельное изучение учебной и научной литературы Работа с электронными библиотеками	Устный опрос (собеседование)	УК-2.1, УК-2.2, УК-2.3
1.2 Применение научных подходов к разработке и обоснованию решения		1			1	Самостоятельное изучение учебной и научной литературы Работа с электронными библиотеками	Устный опрос (собеседование)	УК-2.1, УК-2.2, УК-2.3
1.3 Типология управленческих решений и факторы их качества		1			1	Самостоятельное изучение учебной и научной литературы Работа с электронными библиотеками	Устный опрос (собеседование)	УК-2.1, УК-2.2, УК-2.3
1.4 Обеспечение процесса разработки и исполнения решений		1			1	Самостоятельное изучение учебной и научной литературы Работа с электронными библиотеками	Устный опрос (собеседование)	УК-2.1, УК-2.2, УК-2.3
Итого по разделу			4			4		
2. Организация процесса разработки управленческого решения								

2.1 Методология и организация процесса разработки управленческого решения	1	1			1	Самостоятельное изучение учебной и научной литературы Работа с электронными библиотеками	Устный опрос (собеседование)	УК-2.1, УК-2.2, УК-2.3
2.2 Целевая ориентация управленческих решений		1			1	Самостоятельное изучение учебной и научной литературы Работа с электронными библиотеками	Устный опрос (собеседование)	УК-2.1, УК-2.2, УК-2.3
2.3 Стратегии принятия решений		1			1	Самостоятельное изучение учебной и научной литературы Работа с электронными библиотеками	Устный опрос (собеседование)	УК-2.1, УК-2.2, УК-2.3
Итого по разделу		3			3			
3. Влияние внешних и внутренних факторов на реализацию управленческих решений								
3.1 Среда реализации решений в процессе управления организацией	1	1			1	Самостоятельное изучение учебной и научной литературы Работа с электронными библиотеками	Устный опрос (собеседование)	УК-2.1, УК-2.2, УК-2.3
3.2 Условия неопределенности и риска в процессе принятия решений		1			1	Самостоятельное изучение учебной и научной литературы Работа с электронными библиотеками	Устный опрос (собеседование)	УК-2.1, УК-2.2, УК-2.3
Итого по разделу		2			2			
4. Моделирование процесса разработки и реализации решения								
4.1 Модели принятия управленческих решений	1	2			2	Самостоятельное изучение учебной и научной литературы Работа с электронными библиотеками	Устный опрос (собеседование)	УК-2.1, УК-2.2, УК-2.3
4.2 Прогнозирование в процессе обоснования решений		2			2	Самостоятельное изучение учебной и научной литературы Работа с электронными библиотеками	Устный опрос (собеседование)	УК-2.1, УК-2.2, УК-2.3

4.3 Приемы анализа альтернатив в процессе обоснования решения	1			1	Самостоятельное изучение учебной и научной литературы Работа с электронными библиотеками	Устный опрос (собеседование)	УК-2.1, УК-2.2, УК-2.3
4.4 Эффективность решений	2			2	Самостоятельное изучение учебной и научной литературы Работа с электронными библиотеками	Устный опрос (собеседование)	УК-2.1, УК-2.2, УК-2.3
4.5 Контроль реализации управленческих решений и ответственность за их исполнение	2			1	Самостоятельное изучение учебной и научной литературы Работа с электронными библиотеками	Устный опрос (собеседование)	УК-2.1, УК-2.2, УК-2.3
Итого по разделу	9			8			
Итого за семестр	18			17		зачёт	
Итого по дисциплине	18			17		зачет	

## **5 Образовательные технологии**

На сегодняшний день стали очевидны преимущества использования компьютера на лекционных учебных занятиях. Объяснение нового материала с использованием презентаций, выполненных с помощью программ Microsoft Power Point и Microsoft Front Page, вызывает интерес у студентов, способствует лучшему усвоению материала. Использование компьютера на учебных занятиях позволяет преподавателю экономить время, опрашивать учащихся на каждом занятии, вести статистику опроса, выявлять западающие темы. Также одним из эффективных средств информационных технологий является электронный учебник. Исходя из этого, более 20% всех занятий проводятся с применением информационных технологий.

Для обеспечения наибольшей эффективности образовательного процесса в курсе данной учебной дисциплины используются в процессе обучения передовые образовательные технологии:

- 1) традиционные образовательные технологии (информационная лекция);
- 2) технология проблемного обучения (проблемная лекция);
- 3) информационно-коммуникационные образовательные технологии (лекция-визуализация)

Лекционные занятия наряду с сообщением учебной информации предполагают и решение следующих дидактических задач: заинтересовать студентов изучаемой темой, разрушить неверные стереотипы, убедить в необходимости глубокого освоения материала, побудить к самостоятельному поиску и активной мыслительной деятельности, помочь совершить переход от теоретического уровня социально-экономического планирования в муниципальных образованиях к прикладным знаниям в данной области.

## **6 Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся**

Представлено в приложении 1.

## **7 Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации**

Представлены в приложении 2.

## **8 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)**

### **а) Основная литература:**

1. Бусов, В. И. Управленческие решения : учебник для вузов / В. И. Бусов. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 254 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01436-5. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — <https://urait.ru/viewer/upravlencheskie-resheniya-468538#page/1> (дата обращения: 22.04.2021).

2. Зуб, А. Т. Принятие управленческих решений : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 332 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06006-5. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — <https://urait.ru/viewer/prinyatie-upravlencheskih-resheniy-469107#page/1> (дата обращения: 22.04.2021).

### **б) Дополнительная литература:**

1. Балдин, К.В. Управленческие решения: учебник / К.В. Балдин, С.Н. Воробьев, В.Б. Уткин. - 8-е изд. - М.: Дашков и К, 2018. - 496 с. - Режим доступа: <https://new.znaniium.com/read?id=29175>. - Загл. с экрана.

2. Мкртычян, Г. А. Принятие управленческих решений : учебник и практикум для вузов / Г. А. Мкртычян, Н. Г. Шубнякова. — Москва : Издательство Юрайт, 2021.



— 140 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13827-6. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — <https://urait.ru/viewer/prinyatie-upravlencheskih-resheniy-477222#page/1> (дата обращения: 22.04.2021).

3. Филинов-Чернышев, Н. Б. Разработка и принятие управленческих решений : учебник и практикум для вузов / Н. Б. Филинов-Чернышев. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 324 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03558-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — <https://urait.ru/viewer/razrabotka-i-prinyatie-upravlencheskih-resheniy-451298> (дата обращения: 22.04.2021).

**в) Методические указания:**  
представлены в приложении 3

**г) Программное обеспечение и Интернет-ресурсы:**

#### Программное обеспечение

Наименование ПО	№ договора	Срок действия лицензии
MS Windows 7 Professional(для классов)	Д-1227-18 от 08.10.2018	11.10.2021
MS Office 2007 Professional	№ 135 от 17.09.2007	бессрочно
7Zip	свободно распространяемое	бессрочно
FAR Manager	свободно распространяемое	бессрочно
Браузер Yandex	свободно распространяемое	бессрочно
Браузер Mozilla Firefox	свободно распространяемое ПО	бессрочно

#### Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Название курса	Ссылка
Национальная информационно-аналитическая система – Российский индекс научного цитирования	URL: <a href="https://elibrary.ru/project_risc.asp">https://elibrary.ru/project_risc.asp</a>
Поисковая система Академия Google (Google Scholar)	URL: <a href="https://scholar.google.ru/">https://scholar.google.ru/</a>
Российская Государственная библиотека. Каталоги	<a href="https://www.rsl.ru/ru/4readers/catalogues/">https://www.rsl.ru/ru/4readers/catalogues/</a>
Электронные ресурсы библиотеки МГТУ им. Г.И. Носова	<a href="http://magtu.ru:8085/marcweb2/Default.asp">http://magtu.ru:8085/marcweb2/Default.asp</a>
Федеральный образовательный портал – Экономика. Социология. Менеджмент	<a href="http://ecsocman.hse.ru/">http://ecsocman.hse.ru/</a>
Международная наукометрическая реферативная и полнотекстовая база данных научных изданий «Web of science»	<a href="http://webofscience.com">http://webofscience.com</a>
Международная реферативная и полнотекстовая справочная база данных	<a href="http://scopus.com">http://scopus.com</a>
Международная база полнотекстовых журналов Springer Journals	<a href="http://link.springer.com/">http://link.springer.com/</a>

#### 9 Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает:

1. Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа: мультимедийные средства хранения, передачи и представления информации

2. Учебные аудитории для проведения групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации: мультимедийные средства хранения, передачи и представления информации; комплекс тестовых заданий для проведения промежуточных и рубежных контролей.

3. Помещения для самостоятельной работы: обучающихся: персональные компьютеры с пакетом MS Office, выходом в Интернет и с доступом в электронную информационно-образовательную среду университета;

4. Помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования: шкафы для хранения учебно-методической документации, учебного оборудования и учебно-наглядных пособий

## **6 Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся**

### **Раздел 1. Функции решения в методологии и организации процесса управления**

#### **Тема 1. Предмет курса «Оценка эффективности управленческих решений», основные понятия**

##### ***Вопросы для самопроверки (подготовки к устному опросу):***

1. Дайте определение понятию «управленческое решение».
2. Назовите стадии процесса принятия управленческого решения.
3. Дайте определение понятиям «управленческая проблема» и «управленческое решение».
4. Определите экономические, социальные, правовые и технологические основы принятия управленческого решения.
5. Назовите классификационные признаки управленческих решений

#### **Тема 2. Применение научных подходов к разработке и обоснованию решения**

##### ***Вопросы для самопроверки (подготовки к устному опросу):***

1. Сущность и применение системного подхода к принятию и обоснованию управленческих решений.
2. Порядок применения воспроизводственного подхода в процессе принятия и обоснования управленческих решений.
3. Особенности применения функционального подхода к принятию и обоснованию управленческих решений.
4. Охарактеризуйте правовую сущность управленческих решений.
5. Охарактеризуйте технологическую сущность управленческих решений.
6. Охарактеризуйте организационную сущность управленческих решений.
7. Охарактеризуйте экономическую сущность управленческих решений.
8. Охарактеризуйте социальную сущность управленческих решений.

##### **Тематика «круглого стола»:**

1. Ситуационные концепции управления процессом принятия решений.
2. Требование научной обоснованности управленческих решений
3. Правомочность и законность управленческих решений
4. Своевременность управленческого решения
5. Гибкость управленческого решения
6. Требование экономичности управленческого решения
7. Содержание требования понятности управленческого решения.

##### **Тематика рефератов:**

1. Сущность и содержание программно-целевого подхода к разработке и принятию управленческих решений
2. Особенности организация процесса принятия управленческих решений в различных отраслях экономики
3. Особенности процесса обоснования управленческих решений в современных условиях деятельности организаций малого бизнеса
4. Тождественность понятий «эффективность» и «результативность»
5. Виды эффективности управленческих решений

#### **Тема 3. Типология управленческих решений и факторы их качества**

##### ***Вопросы для самопроверки (подготовки к устному опросу):***

1. Поясните свойство осознанности управленческих решений.
2. На какие виды делятся управленческие решения в зависимости от формы подготовки и принятия?
3. Объясните требование законности, предъявляемое к управленческим решениям.
4. На какие виды делятся управленческие решения в зависимости от содержания?

5. Объясните требование научной обоснованности, предъявляемое к управленческим решениям.
6. Объясните требование экономичности, предъявляемое к управленческим решениям.
7. Укажите структуру управленческого решения.
8. Охарактеризуйте содержание понятия «управленческое решение».
9. Поясните суть альтернативности управленческих решений.
10. На какие виды делятся управленческие решения в зависимости от способа их принятия?

**Тематика эссе:**

1. Особенности индивидуального и группового принятия решений.
2. Коллективные управленческие решения в малых группах.
3. Сущность и виды ответственности руководителя при принятии решений.
4. Информационные условия разработки и исполнения управленческих решений.
5. Внутриорганизационная информация в контексте принятия управленческих решений.
6. Характеристика внутренней системы информации в организации.
7. Процесс обмена управленческой информацией между организацией и внешней средой.
8. Сущность «качества» управленческого решения

**Тема 4. Обеспечение процесса разработки и исполнения решений**

***Вопросы для самопроверки (подготовки к устному опросу):***

1. Как называются лица, в интересах которых разрабатываются управленческие решения?
2. На какие виды делятся управленческие решения в зависимости от источника воздействия?
3. Как называются лица, разрабатывающие управленческие решения?
4. Как называются лица – исполнители решений?
5. Как называются лица, которые оценивают управленческие решения?
6. Как называются лица, которые участвуют в разработке решений на постоянной или временной основе?
7. Что включает информационная часть любого управленческого решения?
8. Как называются лица, наделенные правом инициировать управленческие решения?
9. Поясните свойство ответственности управленческих решений.
10. На какие виды делятся управленческие решения в зависимости от уровня управления?
11. Укажите сферы деятельности, на которые направлены управленческие решения.
12. Практическое применение Оптимума Парето при принятии и обосновании управленческих решений.

**Тематика «круглого стола»:**

1. Основные этапы организации процесса разработки управленческого решения
2. Основные фазы диагностики проблемы
3. Ограничения и критерии при разработке решения в организации
4. Оптимум Парето и его практическое использование в менеджменте
5. Определение и анализ альтернатив при разработке решений в организации
6. Роль менеджера при разработке решения
7. Обратная связь и ее объективная необходимость для коррекции и контроля решения

**Раздел 2. Организация процесса разработки управленческого решения**

**Тема 5. Методология и организация процесса разработки управленческого решения**

***Вопросы для самопроверки (подготовки к устному опросу):***

1. Перечислите известные Вам методы принятия управленческих решений в процессе диагностики проблем в деятельности организации
2. В чем заключаются основные проблемы организации исполнения принятых управленческих решений.
3. Назовите количественные и качественные показатели оценки эффективности деятельности организации
4. Порядок применения статистических методов исследования в процессе принятия и обоснования управленческих решений.

**Тема 6. Целевая ориентация управленческих решений**

***Вопросы для самопроверки (подготовки к устному опросу):***

1. Объясните требование целевой направленности, предъявляемое к управленческим решениям.
2. Поясните социально-экономическую природу управленческих решений.
3. На какие виды делятся управленческие решения в зависимости от их цели?
4. Объясните требование правомочности, предъявляемое к управленческим решениям.
5. Перечислите основные виды целевых функций.
6. Объясните сущность программно-целевого подхода к принятию управленческих решений.

**Тематика рефератов:**

1. Сущность и содержание программно-целевого подхода к разработке и принятию управленческих решений Роль целевой ориентации управленческих решений на предприятиях
2. Техническое обеспечение процесса разработки управленческих решений.
3. Кадровое обеспечение процесса разработки управленческих решений
4. Организация процесса разработки управленческих решений в организациях
5. Классификация управленческих решений и их целевая направленность в современных условиях деятельности организаций

**Тема 7. Стратегии принятия решений**

**Вопросы для самопроверки (подготовки к устному опросу):**

1. Сущность стратегического подхода к разработке управленческих решений.
2. Перечислите основные типы стратегий принятия управленческих решений.
3. Сущность и применение стратегического анализа при принятии управленческих решений.
4. Дайте определение алгоритмическим и эвристическим стратегиям.
5. Охарактеризуйте понятие эвристики в науке управления.

**Тематика эссе:**

1. Стратегии принятия управленческих решений на предприятиях
2. Сущность стратегического подхода к разработке управленческих решений
3. Содержание стратегии разработки управленческого решения
4. Основные типы стратегий разработки управленческих решений
5. Алгоритмические и эвристические стратегии в процессе разработки управленческих решений.

**Раздел 3. Влияние внешних и внутренних факторов на реализацию управленческих решений**

**Тема 8. Среда реализации решений в процессе управления организацией**

**Вопросы для самопроверки:**

1. Охарактеризуйте среду принятия решений в организации и ее основные особенности.
2. Перечислите внутренние факторы, влияющие на принятие управленческих решений.
3. Перечислите внешние факторы, влияющие на принятие управленческих решений.
4. Дайте характеристику внешним факторам прямого воздействия.
5. Охарактеризуйте факторы косвенного воздействия на процесс принятия решений.

**Тематика рефератов:**

1. Влияние внешней среды на разработку управленческих решений
2. Влияние внутренней среды на разработку управленческих решений
3. Принятие управленческих решений в условиях неопределенности и риска
4. Обоснование эффективности решений в условиях неопределенности
5. Обоснование целесообразности решения в условиях риска

**Тема 9. Условия неопределенности и риска в процессе принятия решений**

**Вопросы для самопроверки (подготовки к устному опросу):**

1. Дать определение риска в управленческих решениях.
2. Перечислите основные методы ограничения риска.
3. Назовите, известные Вам, способы оценки экономического риска.
4. Дайте определение неопределенности среды реализации управленческих решений.
5. Укажите виды неопределенности и рисков.

**Тематика рефератов:**

1. Оценка эффективности применяемых методов принятия управленческих решений в условиях риска
2. Контроль качества принятых управленческих решений в условиях неопределенности
3. Методы повышения ответственности за разработку управленческих решений в условиях риска
4. Обоснование эффективности контроля качества управленческих решений в условиях неопределенности и риска
5. Оценки качества управленческих решений в условиях неопределенности и риска.

**Раздел 4. Моделирование процесса разработки и реализации решения****Тема 10. Модели принятия управленческих решений****Вопросы для самопроверки:**

1. Дать определение понятию «модель».
2. Укажите причины необходимости моделировать управленческие решения.
3. Перечислите типы моделей, применяемые в процессе принятия и обоснования управленческих решений на предприятиях.
4. Назовите основные этапы построения модели.
5. Основные требования, применяемые к моделям при принятии и обосновании управленческих решений.

**Тематика рефератов:**

1. Модели как основа разработки управленческих решений
2. Моделирование процесса разработки управленческих решений
3. Методы разработки управленческих решений
4. Методы и приемы анализа управленческих альтернатив
5. Применение моделей разработки управленческих решений в деятельности организаций

**Тема 11. Прогнозирование в процессе обоснования решений****Вопросы для самопроверки:**

1. Обоснуйте роль прогнозирования в процессе принятия и обоснования управленческих решений.
2. Перечислите основные методы прогнозирования на предприятиях
3. Охарактеризуйте порядок применения неформальных методов прогнозирования.
4. Охарактеризуйте порядок применения количественных методов прогнозирования.
5. Укажите особенности экспертного моделирования в менеджменте предприятия

**Тематика рефератов:**

1. Методы прогнозирования управленческих решений в процессе их разработки
2. Применение неформальных методов прогнозирования при разработке управленческих решений
3. Порядок применения количественных методов прогнозирования в процессе разработки решений
4. Экспертное моделирование и особенности его применения при разработке решений в менеджменте

**Тема 12. Приемы анализа альтернатив в процессе обоснования решений****Вопросы для самопроверки:**

1. Обоснуйте роль прогнозирования в процессе принятия и обоснования управленческих решений.
2. Перечислите основные методы прогнозирования.
3. Охарактеризуйте порядок применения неформальных методов прогнозирования.
4. Охарактеризуйте порядок применения количественных методов прогнозирования.
5. Укажите особенности экспертного моделирования в менеджменте.
6. Порядок применения статистических методов исследования в процессе принятия и обоснования управленческих решений.
7. Сравнение как основной метод при принятии и обосновании решений.
8. Порядок применения индексного метода, метода балансовых сопоставлений и цепных подстановок в процессе принятия и обоснования управленческих решений.

9. Применение различных методов исследования для анализа альтернатив принятия решений в бизнесе.

### Тема 13. Эффективность решений

#### Вопросы для самопроверки:

1. Охарактеризуйте экономическую и социальную эффективность управленческих решений.
2. Приведите примеры количественных и качественных показателей эффективности решений.
3. Дайте характеристику методологическим подходам, применяемым для оценки эффективности решений.
4. Объясните взаимосвязь между результативностью работы коллектива и результативностью аппарата управления.
5. Перечислите частные и общие показатели эффективности принятия и обоснования управленческих решений.

#### Индивидуальное задание (кейс)

В результате оптимизации численности персонала предприятия сократились расходы на содержание аппарата управления. Путем сравнения результатов процесса продаж оцените эффективность реализованных управленческих решений:

Показатели	План	Факт	Отклонение +,-	Темп роста, %
1. Реализовано продукции, тонн	10000	9800		
2. Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб., в том числе:				
- управленческие расходы, тыс. руб.	165*00	160*00		
	190*0	18*50		
3. Цена за 1 тонну продукции, руб.	18*00	18*50		
4. Прибыль от реализации продукции, тыс. руб.				

Оцените эффективность процесса управления продажами. Сделайте вывод.

#### Тест (контрольное тестирование):

1. В процессе управленческого контроля количественно определяют полученный эффект с помощью \_\_\_\_\_ эффективности.  
А) показателей  
Б) норм  
В) нормативов  
Г) критериев
2. В теории менеджмента решение, не зависящее от прошлого опыта, а основанное на объективном аналитическом процессе, является...  
А) интуитивным  
Б) основанным на суждении  
В) аналитическим  
Г) рациональным
3. Методы управления представляют собой способы...  
А) создания организаций и управления ими  
Б) воздействия субъекта управления на объект управления для достижения поставленных целей  
В) применения знаний в области управления  
Г) использования ресурсов организации
4. Под границами контроля в управлении следует понимать...  
А) количество функций, выполняемых руководителем  
Б) объем работ, за выполнение которых несет ответственность определенное лицо  
В) число функциональных специалистов в структурном подразделении  
Г) количество уровней в организационной структуре
5. Заключительным этапом фазы подготовки управленческого решения является...  
А) Выбор оптимального варианта решения  
Б) Уяснения проблемы  
В) Постановка задачи  
Г) Разработка вариантов решения
6. Обязательным следствием этапа проверки управленческого решения должно быть процесс, связанный с...  
А) проведением корректировки деятельности организации

- Б) организацией выполнения решения
  - В) планированием реализации решения на будущий период
7. Процесс побуждения себя и других к деятельности по достижению личных целей или целей организации это:
- А) организация
  - Б) действие
  - В) координация
  - Г) мотивация
8. Выполнение работы по принуждению или через экономические стимулы это:
- А) мотивация по статусу
  - Б) внешняя мотивация
  - В) мотивация по результату
  - Г) внутренняя мотивация
9. Одной из основных функций принятия управленческого решения является
- А) наблюдение за ходом производства
  - Б) методическое обеспечение принятия решений
  - В) планирование
  - Г) издание приказов и распоряжений
10. Определите принципы, лежащие в основе принятия и обоснования управленческих решений?
- А) единоначалие, мотивация, лидерство, обратная связь
  - Б) научность, ответственность, правильный подбор и расстановка кадров
  - В) экономичность, обратная связь, единоначалие, мотивация
  - Г) все перечисленное
11. Чем опасно чрезмерное число подчиненных?
- А) потерей управляемости коллектива
  - Б) разрастанием бюрократического аппарата
  - В) дублирование усилий
  - Г) все перечисленное
12. Для каких целей в процессе принятия решений используется «мозговая атака»?
- А) интенсификация мыслительного процесса
  - Б) анализ нестандартных решений
  - В) выявление альтернатив
  - Г) вовлечение всех участников в процесс принятия решений
13. В каких случаях обращаются к качественным методам прогнозирования?
- А) отсутствие возможности получить информацию другими методами
  - Б) нехватка информации, получаемой количественными методами прогнозирования
  - В) сроки, отведенные на решение проблемы, очень ограничены
  - Г) при отсутствии достаточных средств на проведение прогнозов
14. Какова причина, по которой требуется проверка результата принятого решения?
- А) если решение хорошее, вы будете знать, что делать в аналогичной ситуации, если плохое – будете знать, что не следует делать
  - Б) по точности реализации решения возможна оценка квалификации подчиненных
  - В) проверка надежности административной структуры
  - Г) проверка надежности экспертной структуры
15. Из перечисленных пунктов:
1. предоставляет руководству информацию, необходимую для планирования в будущем;
  2. сравнение фактически полученных и требуемых результатов;
  3. способствует мотивации персонала.
- К функциям заключительного контроля относится:
- А) 1, 2 Б) 2, 3
  - В) только 1 Г) 1,2, 3
16. Какая способность менеджера, по Мак-Грегору, приводит к успеху?
- А) работоспособность
  - Б) прогнозирование человеческого поведения
  - В) лидерство
  - Г) прогнозирование спроса на продукцию
17. Какой смысл вкладывается в слово «риск» при принятии решений?



- А) степень значимости проблемы для общей деятельности фирмы  
Б) степень влияния неправильно решенной проблемы на служебное положение руководителя  
В) уровень определенности, с которой можно прогнозировать результат  
Г) уровень превышения своих полномочий
18. Для того чтобы быть эффективным контроль должен быть:  
А) всеобъемлющим  
Б) постоянно действующим  
В) экономным  
Г) независимым
19. Предварительным контролем финансовых ресурсов организации является  
А) бюджет  
Б) заключение аудиторской организации  
В) баланс  
Г) финансовый отчет за прошедший период времени
20. Сущность ситуационного подхода к принятию управленческих решений состоит:  
А) знание методов профессионального управления доказавших свою эффективность; умение предвидеть последствия применяемых методик и концепций  
Б) правильное интерпретирование ситуации, определение наиважнейших факторов  
В) все перечисленное  
Г) применение способов действия, вызывающих наименьший отрицательный эффект в данной ситуации, с обеспечением максимальной эффективности
21. Какая функция не свойственна процессному подходу к принятию решений по Файолу?  
А) планирование работ  
Б) организация работ  
В) независимость суждений менеджеров по отдельным направлениям (программам)  
Г) контроль
22. Из перечисленных пунктов:  
1. Выработка четких, кратких целей.  
2. выработка целей снизу вверх.  
3. реалистичный план, пути его реализации, контроль и оценка результатов и контроль.  
4. корректировка принятых планов, оценка результатов и контроль. К основным стадиям процесса принятия решения относятся:  
А) 1, 2, 3  
Б) 2, 3, 4  
В) 1, 3, 4  
Г) 1, 2, 3, 4
23. Система контроля принятия решений в организации обычно состоит из  
А) предварительного, текущего и заключительного  
Б) текущего и заключительного  
В) предварительного и заключительного  
Г) только из текущего контроля
24. В чем основное отличие предварительного, текущего и заключительного контроля?  
А) в объеме  
Б) во времени осуществления  
В) в методах  
Г) в объеме и методах
25. Внешняя среда прямого воздействия на организацию – это:  
А) акционеры, конкуренты, поставщики  
Б) потребители, торговые предприятия, местные органы  
В) все перечисленное  
Г) правительственные органы, местные органы
26. Процесс делегирования полномочий включает в себя передачу полномочий от старшего руководителя нижестоящим руководителям на выполнение специальных заданий. Какая ситуация свойственна этому процессу?  
А) передаются полномочия и ответственность нижестоящему руководителю  
Б) передается ответственность нижестоящему руководителю

В) передаются полномочия нижестоящему руководителю, а всю ответственность продолжает нести старший руководитель

27. Что означает «принять решение»?

А) перебрать все возможные альтернативы

Б) перебрать несколько альтернатив, дающих наиболее эффективные возможности решения проблемы

В) отдать распоряжение о выборе возможной альтернативы

Г) отдать распоряжение к реализации конкретного плана

28. Определите основные характеристики внешней среды для организации

А) все перечисленное

Б) взаимосвязанность факторов, сложность

В) сложность и подвижность

Г) взаимосвязанность и неопределенность

29. Целью планирования управленческого решения организации является

А) обоснование затрат

Б) обоснование сроков

В) определение целей, сил и средств

Г) обоснование численности работников

30. Чем характеризуется компромисс при принятии решения?

А) установление некоего среднего в результате спора двух сотрудников

Б) уменьшением выгоды в одной области с целью уменьшения нежелательных последствий в другом

В) принятием решения аудитивно, учитывающего мнения всех заинтересованных сторон

Г) уменьшением выгоды

**Тема 14. Контроль реализации управленческих решений и ответственность за их исполнение**

**Вопросы для самопроверки:**

1. Укажите причины необходимости контроля качества управленческих решений.

2. Назовите основные функции контроля и определите его классификацию.

3. Перечислите основные этапы контроля в процессе принятия и обоснования управленческих решений.

4. Перечислите основные требования, предъявляемые к контролю.

5. Охарактеризуйте сущность принципа обратной связи, его роль при разработке управленческих решений.

**Индивидуальное задание (кейс)**

В ходе последующего контроля эффективности принятых управленческих решений установлено: «Финансовый анализ показал рост затрат на производство в ресторане. Такая ситуация впервые случилась в практике фирмы. Руководитель вызвал экономиста, который отвечал за планирование цен и финансовых результатов. Экономист сообщил, что пять месяцев назад единственный поставщик мяса фирмы поднял цены на свою продукцию, однако до экономиста эта информация доведена не была. В связи с этим планы организации не были пересмотрены. В разговоре руководителя с менеджером по закупкам выяснилось, что тот отправил сообщение об увеличении закупочных цен экономисту на электронную почту. Экономист, видимо, его не получил. Руководитель поручил менеджеру по закупкам подготовить предложение о смене поставщика. Анализ предложения мяса и мясной продукции показал, что на рассматриваемом рынке действуют ещё четыре поставщика, продукции которых удовлетворяют требованиям фирмы к качеству, цены которых являются приемлемыми для фирмы. В результате договор был заключен с поставщиком, предложившим наиболее выгодные условия».

Разработайте систему текущего контроля реализации управленческих решений, которая позволит обеспечить качество принятого в данной ситуации решения и не допустить финансовых потерь в будущем. Установите ответственных лиц (должности) за реализацию контроля эффективности данного управленческого решения.

**Тематика рефератов:**

1. Оценка эффективности управленческих решений предприятия

2. Контроль качества управленческих решений

3. Ответственность за разработку управленческих решений
4. Обоснование комплекса требований к эффективному контролю качества управленческих решений Особенности оценки качества решений на предприятиях
5. Методы оценки качества управленческих решений.

## 7 Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации

## а) Планируемые результаты обучения и оценочные средства для проведения промежуточной аттестации:

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
<b>УК-2 Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений</b>		
УК-2.1	<i>Определяет круг задач в рамках поставленной цели и предлагает способы их решения и ожидаемые результаты; оценивает предложенные способы с точки зрения соответствия цели проекта</i>	<p><b>Перечень теоретических вопросов к зачету:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Процесс принятия управленческого решения: сущность, необходимость, общественная обусловленность.</li> <li>2 Общие сведения о процессе принятия решений, его элементы.</li> <li>3 Понятие «управленческая проблема», «управленческое решение».</li> <li>4 Основные свойства управленческих решений.</li> <li>5 Характеристика различных групп лиц, участвующих в разработке и принятии управленческих решений.</li> <li>6 Экономическая основа принятия управленческого решения на предприятиях</li> <li>7 Структура управленческого решения.</li> <li>8 Социальная основа управленческого решения.</li> <li>9 Правовая сущность управленческого решения.</li> <li>10 Организационная сущность управленческих решений. 11 Технологическая основа принятия управленческого решения.</li> <li>12 Требования, предъявляемые к управленческим решениям</li> <li>13 Классификационные признаки управленческих решений.</li> <li>14 Классификация управленческих решений.</li> <li>15 Краткая характеристика методов принятия управленческих решений: состав, область использования, основные характеристики</li> <li>16 Требования, предъявляемые к качеству и содержанию управленческого решения.</li> <li>17 Характеристики личности (ЛПР), влияющие на принятие управленческого решения.</li> <li>18 Характеристики индивидуального и группового принятия управленческих решений.</li> <li>19 Особенности принятия коллективного решения.</li> <li>20 Роль и ответственность руководителя при принятии решения.</li> <li>21 Характеристика внутренней системы информации в организации</li> <li>22 Информационная структура управленческого решения.</li> <li>23 Классификация методов принятия управленческих решений</li> <li>24 Взаимодействие участников выбора</li> </ol>

		<p>управленческого решения.</p> <p>25 Проблемы централизации и децентрализации процесса разработки решения</p> <p>26 Особенности обоснования решений финансового характера</p> <p>27 Сущность и содержание рисков при принятии решений финансового характера</p> <p>28 Особенности принятия решений в инвестиционной деятельности организации</p> <p>29 Методы диагностики эффективности управления финансовой деятельностью организации</p> <p>30 Требования, предъявляемые к управленческим решениям инвестиционного характера</p> <p>31. Характеристика основных этапов процесса принятия управленческого решения.</p> <p>32 Этап идентификации (диагностики) проблемы.</p> <p>33 Характеристика методов диагностики проблем в принятии решений</p> <p>34 Содержание методов декомпозиции проблем</p> <p>35 Сущность методов сравнительного анализа</p> <p>36 Содержание методов факторного анализа в процессе принятия решений</p> <p>37 Сущность методов ситуационного анализа</p> <p>38 Характеристика этапов ситуационного анализа на предприятиях</p> <p>39 Проблемы выбора критерия принятия управленческого решения.</p> <p>40 Методы генерирования альтернатив управленческих решений</p> <p>41 Развитие, анализ и выбор альтернатив управленческого решения.</p> <p>42 Обоснование и проверка реализуемости альтернатив.</p> <p>43 Процесс согласования, принятия и утверждения управленческого решения.</p> <p>44 Преимущества и недостатки привлечения консультантов при принятии управленческого решения.</p> <p>45 Характеристика подходов к разработке и выбору управленческого решения в условиях риска и неопределенности.</p> <p>46 Выбор критерия оценки эффективности управленческого решения в условиях риска и неопределенности.</p> <p>47 Понятие «метод», «модель», «моделирование».</p> <p>48 Характеристика этапов процесса моделирования.</p> <p>49 Характеристика методов принятия управленческого решения.</p> <p>50 Характеристика моделей, используемых при принятии управленческого решения.</p> <p>51 Методы контроля реализации управленческих решений.</p> <p>52 Целевая ориентация управленческих решений</p> <p>53 Методы планирования реализации управленческого решения</p> <p>54 Методы организации исполнения принятого управленческого решения.</p> <p>55 Мотивация и кадровое обеспечение реализации</p>
--	--	---

	<p>управленческого решения.</p> <p>56 Значение, функции и виды контроля реализации управленческого решения.</p> <p>57 Понятие «качество управленческой деятельности» и «качество управленческого решения».</p> <p>58 Методы прогнозирования в процессе принятия управленческих решений.</p> <p>59 Неформальные методы прогнозирования.</p> <p>60 Применение экспертных методов в процессе принятия решений.</p> <p>61. Понятие, свойства и функции управленческих решений в деятельности организации</p> <p>62 Научное обоснование процессов разработки и принятия управленческих решений как важное условие их эффективности.</p> <p>63 Научные подходы к разработке управленческих решений: системный, процессный, ситуационный, маркетинговый, нормативный и др.</p> <p>64 Значение и проблемность управленческих решений.</p> <p>65 Многоаспектность содержания управленческих решений на предприятиях</p> <p>66 Виды управленческих решений и их характеристика.</p> <p>67 Требования, предъявляемые к качеству управленческих решений.</p> <p>88 Формы разработки и реализации управленческих решений.</p> <p>69 Информационное обеспечение процесса разработки управленческих решений.</p> <p>70 Техническое и программное обеспечение процесса разработки управленческих решений.</p> <p>71 Кадровое обеспечение процесса разработки и принятия управленческих решений в системе менеджмента.</p> <p>72 Методология процесса разработки управленческих решений.</p> <p>73 Диагностика проблемы как начальный этап процесса разработки управленческих решений.</p> <p>74 Формулировка ограничений и критериев принятия решений.</p> <p>75 Выявление и выбор альтернативы в процессе принятия управленческих решений. Оптимум Парето и его практическое использование.</p> <p>76 Реализация решения и установление обратной связи.</p> <p>77 Факторы, влияющие на процесс разработки управленческих решений: личностные оценки, информационные, поведенческие ограничения и др.</p> <p>78 Цель и целеполагание в процессе разработки управленческих решений.</p> <p>79 Программно-целевой подход к принятию управленческих решений.</p> <p>80 Стратегический подход к разработке и принятию управленческих решений.</p> <p>81 Методология анализа внешней среды и ее влияния на разработку и реализацию управленческих решений.</p> <p>82 Факторы внешней среды, оказывающие прямое воздействие на реализацию управленческих решений.</p>
--	---

		<p>83 Факторы внешней среды, оказывающие косвенное воздействие на реализацию управленческих решений.</p> <p>84 Факторы внутренней среды организации и их влияние на разработку и реализацию управленческих решений.</p> <p>85 Персоналифицированные внутренние факторы организации и их влияние на разработку и реализацию управленческих решений.</p> <p>86 Характеристики среды реализации управленческих решений. Неопределенность и риск в принятии решений.</p> <p>87 Модели и моделирование в процессе принятия управленческих решений.</p> <p>88 Виды моделей, их общая характеристика и применение в процессе принятия решений.</p> <p>89 Принятие управленческих решений на основе теории массового обслуживания и управления товарными запасами.</p> <p>90 Принятие решений на основе моделей линейного программирования и имитационного моделирования.</p> <p>91 Сущность и классификация методов принятия управленческих решений.</p> <p>92 Дерево решений как метод принятия управленческих решений.</p> <p>93 Прогнозирование как метод принятия решений.</p> <p>94 Неформальные методы прогнозирования.</p> <p>95 Количественные методы прогнозирования: анализ временных рядов и причинно-следственное моделирование.</p> <p>96 Качественные методы прогнозирования: мнение жюри, сбытовиков, потребителей, экспертов и др.</p> <p>97 Экспертное прогнозирование решений. Метод «Дельфы», мозговая атака, деловая игра.</p> <p>98 Приемы анализа альтернатив управленческих решений.</p> <p>99 Сущность, задачи и виды контроля реализации управленческих решений.</p> <p>100 Процесс управленческого контроля и его этапы.</p> <p>101 Характеристики эффективного контроля управленческих решений.</p> <p>102 Социально-психологические и поведенческие аспекты контроля реализации решений.</p> <p>103 Ответственность за исполнение управленческих решений.</p> <p>104 Экономическая эффективность управленческих решений. Показатели эффективности управленческих решений.</p> <p>105 Социальная эффективность управленческих решений.</p> <p>106 Роль личности менеджера в процессе разработки и реализации решений.</p>
УК-2.2	<p><i>Планирует реализацию задач в зоне своей ответственности с учетом имеющихся ресурсов и ограничений, действующих правовых норм</i></p>	<p><b>Задание 1.</b> Организация рассматривает вопрос о строительстве гостиничного комплекса. Возможны три варианта действий.</p> <p>А. Построить крупный гостиничный комплекс стоимостью 3*500 тысяч рублей. При этом варианте возможен большой спрос (годовой доход в размере 17*00 тысяч рублей в течение следующих 5 лет) с</p>

		<p>вероятностью 0,7 и низкий спрос (ежегодные убытки 1*00 тысяч рублей) с вероятностью 0,3.</p> <p>Б. Построить небольшой гостиничный комплекс стоимостью 1*000 тысяч рублей. При этом варианте возможны большой спрос (годовой доход в размере 8*00 тысяч рублей в течение следующих 5 лет) с вероятностью 0,7 и низкий спрос (ежегодные убытки 5*0 тысяч рублей) с вероятностью 0,3.</p> <p>В. Отложить строительство на один год для сбора дополнительной информации, которая может быть позитивной или негативной с вероятностью 0,9 и 0,1 соответственно.</p> <p>В случае позитивной информации можно построить гостиничные комплексы по указанным выше расценкам, а вероятности большого и низкого спроса меняются 0,8 и 0,2 соответственно. Доходы на последующие четыре года остаются прежними. В случае негативной информации организация гостиничный комплекс строить не будет. Все расчеты выражены в текущих ценах и не должны дисконтироваться. Нарисовать дерево решений. Определить наиболее эффективную последовательность действий, основываясь на ожидаемых доходах. Какова ожидаемая стоимостная оценка наилучшего решения? При выполнении задания необходимо сформировать систему показателей, соответствующую определенному варианту решения задачи. Для этого следует вместо значка «*» указывать свой порядковый номер по списку группы.</p> <p>Решение следует обосновать.</p> <p><b>Задание 2.</b> Предприятие решает вопрос о том, стоит ли вкладывать 800 тысяч рублей в проект, годовой доход от которого будет не меньше 15%, если планируется через два года получить доход от этой инвестиции 1000000 рублей. Определите целесообразность данной инвестиции на основе метода дисконтирования денежных поступлений.</p> <p><b>Задание 3.</b> После внедрения проекта суммарные издержки на реализацию товара «А» в количестве 14600 штук на предприятии составили 584000 рублей. На основе метода рентабельности продаж определите цену реализации данного товара, если желаемая прибыль от продажи составляет 120000 рублей. Рассчитайте товарооборот от продажи данного товара.</p> <p><b>Задание 4.</b> После внедрения проекта суммарные издержки на реализацию товара «Б» в количестве 20000 штук на предприятии составили 700000 рублей. На основе метода рентабельности продаж определите цену реализации данного товара, если желаемая прибыль от продажи составляет 110000 рублей. Рассчитайте товарооборот от продажи данного товара.</p> <p><b>Задание 5.</b> Суммарные издержки на реализацию товара «С» в количестве 15200 штук на предприятии составили 456000 рублей. На основе метода рентабельности продаж определите цену реализации данного товара, если желаемая прибыль от продажи составляет 115000 рублей. Рассчитайте товарооборот от продажи данного товара.</p>
--	--	---



		<p><b>Задание 6.</b> Предприятие решает вопрос о том, стоит ли вкладывать 2000000 рублей в проект, годовой доход от которого будет не меньше 12%, если планируется через два года получить доход от этой инвестиции 3000000 рублей. Определите целесообразность данной инвестиции на основе метода дисконтирования денежных поступлений.</p>
УК-2.3	<p><i>Выполняет задачи в зоне своей ответственности в соответствии с запланированными результатами и представляет результаты проекта, предлагает возможности их использования и/или совершенствования</i></p>	<p><b>Задание 1.</b> Определите последовательность действий управляющей подсистемы в процессе реализации управленческих решений.</p> <p>1) Внедрение технологии «единого окна» должно позволить организации обслужить большее количество клиентов за меньшее время. Установите последовательность контроля за ходом исполнения и оценки результатов данного управленческого решения в организации.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. установлено, что в условиях новой технологии деятельности на обслуживание одного клиента должно уходить в среднем 15 минут</li> <li>2. производится сверка фактического усреднённого времени обслуживания 1 клиента и нормативного.</li> <li>3. определяются отклонения, их вероятные причины и возможности корректировок.</li> <li>4. производятся замеры количества обслуженных клиентов за 8-часовой рабочий день.</li> </ol> <p><b>Задание 2.</b> В ресторане «Салют» возникла проблема дефицита складских площадей. Руководитель предпринял ряд действий по подготовке управленческого решения данной проблемы.</p> <p>1) Установите правильную последовательность действий руководителя.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. установлено, что фирма не может принять на склад прибывшую партию сырья</li> <li>2. группа складского учёта и хранения получает задание оценить эффективность размещения запасов на складе</li> <li>3. специалисты под началом руководителя выявляют варианты решения проблемы</li> <li>4. руководитель собирает совещание и описывает сложившуюся ситуацию перед специалистами</li> </ol> <p>2) Установите последовательность действий, выполняемых менеджерами на этапе анализа ситуации в ходе разработки управленческого решения.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. фиксация сигнала об отклонении в функционировании системы</li> <li>2. сбор и обработка информации о состоянии внешней и внутренней среды</li> <li>3. классификация и анализ информации</li> <li>4. выявление проблемы, требующей решения</li> </ol>

		<p>3) Установите последовательность общих этапов выработки и принятия управленческого решения:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. выработка и постановка цели решения, изучение проблемы</li> <li>2. конкретизация решения для его исполнителей</li> <li>3. выбор и обоснование критериев эффективности решения</li> <li>4. выработка и принятие оптимального решения</li> </ol> <p><b>Задание 3.</b> Предприятие осуществило реализацию проекта, в результате чего имеются следующие данные о экономических показателях. Постоянные расходы предприятия в отчетном месяце - 50000 руб., а переменные - 36 руб. за 1 ед. Производственная мощность предприятия составляет 5000 ед. в месяц. Достижимая цена единицы продукции - 64 руб. На основе анализа точки безубыточности определите величину полных затрат, товарооборот, финансовый результат продаж, критическую величину объема продаж, при которой сохраняется прибыльность предприятия.</p> <p><b>Задание 4.</b> Предприятие внедрило инновации, в результате чего изменились экономические показатели его деятельности. Определите критический объем продаж и объем продаж, обеспечивающий 30000 рублей прибыли до вычета процентов и налогов, если постоянные расходы предприятия за отчетный период составляют 39000 рублей, цена единицы товара – 60 рублей, а переменные расходы на единицу товара – 45 рублей. Рассчитать товарооборот, обеспечивающий заданный объем прибыли.</p> <p><b>Задание 5.</b> Суммарные постоянные затраты до внедрения проекта составляли 720000 рублей при объеме реализации 180000 единиц. Рассчитать постоянные затраты после внедрения инноваций при объеме реализации 120000 единиц, товарооборот и финансовый результат, если цена за единицу товаров составляет 15 рублей, а переменные затраты – 600000 рублей.</p> <p><b>Задание 6.</b> Предприятие решает вопрос о том, стоит ли вкладывать 3000000 рублей в проект, годовой доход от которого будет не меньше 10%, если планируется через три года получить доход от этой инвестиции 5000000 рублей. Определите целесообразность данной инвестиции на основе метода дисконтирования денежных поступлений.</p>
--	--	---

**б) Порядок проведения промежуточной аттестации, показатели и критерии оценивания:**

Промежуточная аттестация по дисциплине «Оценка эффективности управленческих решений» включает теоретические вопросы, позволяющие оценить уровень усвоения обучающимися знаний, и практические задания, выявляющие степень сформированности умений и владений, проводится в форме зачета.

Зачет по данной дисциплине проводится в устной форме по вопросам к зачету, который включает один теоретический вопрос и одно практическое задание.

**Показатели и критерии оценивания**

- «зачтено» - выставляется при условии, если студент показывает хорошие знания учебного материала по теме, знает сущность дисциплины, свободно выполняет практические задания.

При этом студент логично и последовательно излагает материал темы, раскрывает смысл вопроса, дает удовлетворительные ответы на дополнительные вопросы. Дополнительным условием получения оценки могут стать хорошие успехи при выполнении самостоятельной и контрольной работы, систематическая активная работа на практических занятиях.

- «не зачтено» - выставляется при условии, если студент владеет отрывочными знаниями о сущности дисциплины, дает неполные ответы на вопросы из основной литературы, рекомендованной к курсу, не может ответить на дополнительные вопросы, предложенные преподавателем.

### Методические рекомендации для самостоятельной работы студентов

В процессе выполнения самостоятельной работы студенты должны научиться воспринимать сведения на слух, фиксировать информацию в виде записей в тетрадях, работать с письменными текстами, самостоятельно извлекая из них полезные сведения и оформляя их в виде тезисов, конспектов, систематизировать информацию в виде заполнения таблиц, составления схем. Важно научиться выделять главные мысли в лекции преподавателя либо в письменном тексте; анализировать явления; определять свою позицию к полученным на занятиях сведениям, четко формулировать ее; аргументировать свою точку зрения: высказывать оценочные суждения; осуществлять самоанализ. Необходимо учиться владеть устной и письменной речью; вести диалог; участвовать в дискуссии; раскрывать содержание изучаемой проблемы в монологической речи; выступать с сообщениями и докладами.

**Конспект лекции.** Смысл присутствия студента на лекции заключается во включении его в активный процесс слушания, понимания и осмысления материала, подготовленного преподавателем. Этому способствует конспективная запись полученной информации, с помощью которой в дальнейшем можно восстановить основное содержание прослушанной лекции.

Для успешного выполнения этой работы советуем:

- подготовить отдельные тетради для каждого предмета. Запись в них лучше вести на одной стороне листа, чтобы позднее на чистой странице записать дополнения, уточнения, замечания, а также собственные мысли. С помощью разноцветных ручек или фломастеров можно будет выделить заголовки, разделы, термины и т.д.

- не записывать подряд все, что говорит лектор. Старайтесь вначале выслушать и понять материал, а затем уже зафиксировать его, не упуская основных положений и выводов. Сохраняйте логику изложения. Обратите внимание на необходимость точной записи определений и понятий.

- оставить место на странице свободным, если не успели осмыслить и записать часть информации. По окончании занятия с помощью однокурсников, преподавателя или учебника вы сможете восстановить упущенное.

- уделять внимание грамотному оформлению записей. Научитесь графически ясно и удобно располагать текст: вычленять абзацы, подчеркивать главные мысли, ключевые слова, помешать выводы в рамки и т.д. Немаловажное значение имеет и четкая структура лекции, в которую входит план, логически выстроенная конструкция освещения каждого пункта плана с аргументами и доказательствами, разъяснениями и примерами, а также список литературы по теме.

- научиться писать разборчиво и быстро. Чтобы в дальнейшем не тратить время на расшифровку собственных записей, следите за аккуратностью почерка, не экономьте бумагу за счет уплотнения текста. Конспектируя, пользуйтесь общепринятыми сокращениями слов и условными знаками, если есть необходимость, то придумайте собственные сокращения.

- уметь быстро и четко переносить в тетрадь графические рисунки и таблицы. Для этих целей приготовьте прозрачную линейку, карандаш и резинку. Старайтесь как можно точнее скопировать изображение с доски. Если наглядный материал трудно воспроизводим в условиях лекции, то сделайте его словесное описание с обобщающими выводами.

- просмотреть свои записи после окончания лекции. Подчеркните и отметьте разными цветами фломастера важные моменты в записях. Исправьте неточности, внесите необходимые дополнения. Не тратьте время на переписывание конспекта, если он оказался не совсем удачным. Совершенствуйтесь, записывая последующие лекции.

**Подготовка к семинарским занятиям.** Семинар – один из основных видов практических занятий по гуманитарным дисциплинам. Он предназначен для углубленного

изучения отдельных тем и курсов. По форме проведения семинары обычно представляют собой решение задач, обсуждение докладов, беседу по плану или дискуссию по проблеме.

Подготовка к занятиям заключается, прежде всего, в освоении того теоретического материала, который выносится на обсуждение. Для этого необходимо в первую очередь перечитать конспект лекции или разделы учебника, в которых присутствует установочная информация. Изучение рекомендованной литературы необходимо сделать максимально творчески – не просто укладывая в память новые сведения, а осмысливая и анализируя материал. Закрепить свои знания можно с помощью записей, выписок или тезисного конспекта.

Если семинар представлен докладами, то основная ответственность за его проведение лежит на докладчиках. Как сделать это успешно смотрите в разделе «Доклад». Однако роль остальных участников семинара не должна быть пассивной. Студенты, прослушав доклад, записывают кратко главное его содержание и задают выступающему уточняющие вопросы. Чем более основательной была домашняя подготовка по теме, тем активнее происходит обсуждение проблемных вопросов. На семинаре всячески поощряется творческая, самостоятельная мысль, дается возможность высказать критические замечания.

Беседа по плану представляет собой заранее подготовленное совместное обсуждение вопросов темы каждым из участников. Эта форма потребует от студентов не только хорошей самостоятельной проработки теоретического материала, но и умение участвовать в коллективной дискуссии: кратко, четко и ясно формулировать и излагать свою точку зрения перед сокурсниками, отстаивать позицию в научном споре, присоединяться к чужому мнению или оппонировать другим участникам.

**Реферат** – самый простой и наименее самостоятельный вид письменной работы. Суть его состоит в кратком изложении содержащихся в научной литературе взглядов и идей по заданной теме. Реферат не требует оригинальности и новизны. В нем оценивается умение студента работать с книгой: выделять и формулировать проблему, отбирать основные тезисы и вспомогательные данные, логически выстраивать материал, грамотно оформлять научный текст.

Студентам предлагается два вида рефератных работ:

Реферирование научной литературы представляет собой сокращенное изложение содержания статьи или книги с основными сведениями и выводами. Такие рефераты актуальны тогда, когда в юридических источниках появляется новый теоретический или практический материал по изучаемой теме. От студента требуется, внимательно ознакомившись с первоисточником, максимально точно и полно передать его содержание. Для этого целесообразно выбрать форму последовательного изложения прочитанной книги, не меняя ее общий план и структуру (главы, разделы, параграфы). Необходимо сохранить логику повествования и позаботиться о связности текста. Авторские, оригинальные и новаторские мысли и идеи лучше передавать не своими словами, а с помощью цитирования. Объем реферата будет определяться содержанием источника, а также его научной и практической ценностью. Но в любом случае предпочтение отдается краткости и лаконичности, умению отбирать главное и освободиться от второстепенного.

Реферат по теме представляет обзор научных взглядов и концепций по проблемному вопросу в изучаемой теме.

- Если вам предложена тема такого реферата на выбор, то предпочтение следует отдать той, которая для вас интересна или знакома. Она не должна быть очень сложной и объемной, в противном случае реферат будет напоминать курсовую работу.

- Для подготовки реферата студенту необходимо самому или с участием преподавателя подобрать источники информации. Следует позаботиться, чтобы в вашем списке оказались не случайные, а ценные в информационном плане книги. Можно выполнить работу, обратившись и к одному источнику – пособию, монографии, исследованию. Но лучше, если вы обратитесь к двум-трем научным трудам – это позволит представить проблему с нескольких точек зрения и высказать личные предпочтения.

- Одним из главных критериев оценки реферата будет соответствие его содержания заявленной теме. Для этого бегло ознакомившись с первоисточниками составьте предварительный план будущего реферата, обозначив в нем принципиально важные моменты и этапы освещения проблемы. После того, как у вас появятся рабочие записи по результатам изучения научной литературы и обширная информация по теме в целом, можно будет скорректировать общий план реферата. Старайтесь при работе над ним тщательно избавляться от «излишеств»: всякого рода абстрактных рассуждений, чрезмерных подробностей и многочисленных примеров, которые «размывают» тему или уводят от неё.

Структура реферата включает в себя введение, основную часть и заключение. Во введении формулируются цели и задачи работы, ее актуальность. Основная часть представляет собой последовательное и аргументированное изложение различных точек зрения на проблему, ее анализ, предполагаемые пути решения. Заключение обобщает основные мысли или обосновывает перспективы дальнейшего исследования темы. Если реферат достаточно объемен, то потребуются разделение текста на разделы (главы, параграфы). Иллюстративный материал – таблицы, схемы, графики – могут располагаться как внутри основной части, так и в разделе «Приложение».

Объем реферата зависит от целей и задач, решаемых в работе – от 5 до 20 страниц машинописного текста через два интервала. Если в задании, выданном преподавателем объем не оговаривается, то следует исходить из разумной целесообразности.

В реферате в обязательном порядке размещаются титульный лист, план или оглавление работы, а также список используемой литературы.

Обычно реферат может зачитывается как письменная работа, но некоторые преподаватели практикуют публичную защиту рефератов или их «озвучивание» на семинарских занятиях. В этом случае необходимо приложить дополнительные усилия для подготовки публичного выступления по материалам рефератной работы.

**Доклад** представляет собой устную форму сообщения информации. Он используется в вузе на семинарских занятиях и на научных студенческих конференциях.

Подготовка доклада осуществляется в два этапа: написание письменного текста на заданную тему и подготовка устного выступления перед аудиторией слушателей с освещением этой темы. Письменный доклад оформляется как реферат.

При работе над докладом следует учесть некоторые специфические особенности:

- Объем доклада должен согласовываться со временем, отведенным для выступления.

- При выборе темы нужно учитывать не только собственные интересы, но и интересы потенциальных слушателей. Ваше сообщение необходимо согласовывать с уровнем знаний и потребностей публики.

- Подготовленный текст доклада должен хорошо восприниматься на слух. Даже если отобранный вами материал сложен и неоднозначен, говорить желательно просто и ясно, не перегружая речь наукообразными оборотами и специфическими терминами.

Следует отметить, что иногда преподаватель не требует от студентов письменного варианта доклада и оценивает их работу исключительно по устному выступлению. Но значительно чаще письменный доклад проверяется и его качество также оценивается в баллах. Вне зависимости от того, нужно или не нужно будет сдавать на проверку текст будущего выступления, советуем не отказываться от письменной записи доклада. Это поможет избежать многих ошибок, которые случаются во время устной импровизации: отклонение от темы, нарушения логической последовательности, небрежное обращение с цитатами, злоупотребление деталями и т.д. Если вы хорошо владеете навыками свободной речи и обладаете высокой культурой мышления, то замените письменный доклад составлением тезисного плана. С его помощью зафиксируйте основные мысли и идеи, выстройте логику повествования, отберите яркие и точные примеры, сформулируйте выводы.

При подготовке к устному выступлению возьмите на вооружение некоторые советы:

- Лучший вариант выступления перед аудиторией – это свободная речь, не осложненная чтением текста. Но если у вас не выработано умение общаться с публикой без бумажки, то не пытайтесь сделать это сразу, без подготовки. Осваивать этот опыт нужно постепенно, от доклада к докладу увеличивая объем речи без заглядывания в текст.

- Если вы намерены считать доклад с заготовленных письменных записей, то постарайтесь, чтобы чтение было «художественным»: обозначайте паузой логические переходы от части к части, выделяйте интонационно особо важные мысли и аргументы, варьируйте темп речи.

- Читая доклад, не торопитесь, делайте это как можно спокойнее. Помните, что скорость произношения текста перед слушателями всегда должна быть более медленной, чем скорость вашей повседневной речи.

- Сверьте письменный текст с хронометром, для этого прочитайте его несколько раз с секундомером в руках. В случае, если доклад окажется слишком длинным или коротким, проведите его реконструкцию. Однако вместе с сокращениями или дополнениями не «потеряйте» тему. Не поддавайтесь искушению рассказать все, что знаете – полно и подробно.

- Обратите внимание на тембр и силу вашего голоса. Очень важно, чтобы вас было слышно в самых отдаленных частях аудитории, и при этом вы не «глушили» вблизи вас находящихся слушателей. Варьируйте тембр речи, он придаст ей выразительность и поможет избежать монотонности.

- Следите за своими жестами. Чрезмерная жестикуляция отвлекает от содержания доклада, а полное ее отсутствие снижает действенную силу выступления. Постарайтесь избавиться от жестов, демонстрирующих ваше волнение (когда крутятся ручки, теребятся пуговицы, заламываются пальцы). Используйте жесты – выразительные, описательные, подражательные, указующие – для полноты передачи ваших мыслей.

- Установите зрительный контакт с аудиторией. Не стоит все время смотреть в окно, опускать глаза или сосредотачиваться на тексте. Старайтесь зрительно общаться со всеми слушателями, переводя взгляд от одних к другим. Не обращайтесь к аудитории, опоздавшим и не прерывайте свой доклад замечаниями. Но вместе с тем следите за реакцией публики на ваше выступление (одобрение, усталость, интерес, скуку) и если сможете, вносите коррективы в речь с целью повышения интереса к его содержанию.

- Отвечать на вопросы в конце выступления надо кратко, четко и уверенно, без лишних подробностей и повторов. Постарайтесь предугадать возможные вопросы своих слушателей и подготовиться к ним заранее. Но если случится, что вы не знаете ответа на заданный вам вопрос, не бойтесь в этом признаться. Это значительно лучше, чем отвечать не по существу или отшучиваться.

- Проведите генеральную репетицию своего доклада перед друзьями или близкими. Это поможет заранее выявить некоторые недостатки – стилистически слабые места, труднопроизносимые слова и фразы, затянутые во времени части и т.д. Проанализируйте свою дикцию, интонации, жесты. Сделайте так, чтобы они помогали, а не мешали успешно представить публике подготовленный вами доклад.

**Презентация** – современный способ устного или письменного представления информации с использованием мультимедийных технологий.

Существует несколько вариантов презентаций.

- Презентация с выступлением докладчика
- Презентация с комментариями докладчика
- Презентация для самостоятельного просмотра, которая может демонстрироваться перед аудиторией без участия докладчика.

Подготовка презентации включает в себя несколько этапов:

1. Планирование презентации

От ответов на эти вопросы будет зависеть всё построение презентации:

- каково предназначение и смысл презентации (демонстрация результатов научной работы, защита дипломного проекта и т.д.);

- какую роль будет выполнять презентация в ходе выступления (сопровождение доклада или его иллюстрация);
- какова цель презентации (информирование, убеждение или анализ);
- на какое время рассчитана презентация (короткое - 5-10 минут или продолжительное - 15-20 минут);
- каков размер и состав зрительской аудитории (10-15 человек или 80-100; преподаватели, студенты или смешенная аудитория).

## 2. Структурирование информации

- в презентации не должна быть менее 10 слайдов, а общее их количество превышать 20 - 25.
- основными принципами при составлении презентации должны быть ясность, наглядность, логичность и запоминаемость;
- презентация должна иметь сценарий и четкую структуру, в которой будут отражены все причинно-следственные связи,
- работа над презентацией начинается после тщательного обдумывания и написания текста доклада, который необходимо разбить на фрагменты и обозначить связанные с каждым из них задачи и действия;
- первый шаг – это определение главной идеи, вокруг которой будет строиться презентация;
- часть информации можно перевести в два типа наглядных пособий: текстовые, которые помогут слушателям следить за ходом развертывания аргументов и графические, которые иллюстрируют главные пункты выступления и создают эмоциональные образы.
- сюжеты презентации могут разъяснять или иллюстрировать основные положения доклада в самых разнообразных вариантах.

Очень важно найти правильный баланс между речью докладчика и сопровождающими её мультимедийными элементами.

Для этого целесообразно:

- определить, что будет представлено на каждом слайде, что будет в это время говориться, как будет сделан переход к следующему слайду;
- самые важные идеи и мысли отразить и на слайдах и произнести словами, тогда как второстепенные – либо словами, либо на слайдах;
- информацию на слайдах представить в виде тезисов – они сопровождают подробное изложение мыслей выступающего, а не наоборот;
- для разъяснения положений доклада использовать разные виды слайдов: с текстом, с таблицами, с диаграммами;
- любая презентация должна иметь собственную драматургию, в которой есть:

«завязка» - пробуждение интереса аудитории к теме сообщения (яркий наглядный пример);

«развитие» - демонстрация основной информации в логической последовательности (чередование текстовых и графических слайдов);

«кульминация» - представление самого главного, нового, неожиданного (эмоциональный речевой или иллюстративный образ);

«развязка» - формулирование выводов или практических рекомендаций (видеоряд).

## 3. Оформление презентации

Оформление презентации включает в себя следующую обязательную информацию:

Титульный лист

- представляет тему доклада и имя автора (или авторов);
- на защите курсовой или дипломной работы указывает фамилию и инициалы научного руководителя или организации;



- на конференциях обозначает дату и название конференции.

План выступления

- формулирует основное содержание доклада (3-4 пункта);
- фиксирует порядок изложения информации;

Содержание презентации

- включает текстовую и графическую информацию;
- иллюстрирует основные пункты сообщения;
- может представлять самостоятельный вариант доклада;

Завершение

- обобщает, подводит итоги, суммирует информацию;
- может включать список литературы к докладу;
- содержит слова благодарности аудитории.

#### 4. Дизайн презентации

Текстовое оформление

- Не стоит заполнять слайд слишком большим объемом информации - лучше всего запоминаются не более 3-х фактов, выводов, определений.

- Оптимальное число строк на слайде – 6 -11.

- Короткие фразы запоминаются визуально лучше. Пункты перечней не должны превышать двух строк на фразу.

- Наибольшая эффективность достигается тогда, когда ключевые пункты отображаются по одному на каждом отдельном слайде

- Если текст состоит из нескольких абзацев, то необходимо установить красную строку и интервал между абзацами.

- Ключевые слова в информационном блоке выделяются цветом, шрифтом или композиционно.

- Информацию предпочтительнее располагать горизонтально, наиболее важную - в центре экрана.

- Не следует злоупотреблять большим количеством предлогов, наречий, прилагательных, вводных слов.

- Цифровые материалы лучше представить в виде графиков и диаграмм – таблицы с цифровыми данными на слайде воспринимаются плохо.

- Необходимо обратить внимание на грамотность написания текста. Ошибки во весь экран производят неприятное впечатление

Шрифтовое оформление

- Шрифты без засечек (Arial, Tahoma, Verdana) читаются легче, чем гротески. Нельзя смешивать различные типы шрифтов в одной презентации.

- Шрифтовой контраст можно создать посредством размера шрифта, его толщины, начертания, формы, направления и цвета;

- Для заголовка годится размер шрифта 24-54 пункта, а для текста - 18-36 пунктов.

- Курсив, подчеркивание, жирный шрифт используются ограниченно, только для смыслового выделения фрагментов текста.

- Для основного текста не рекомендуются прописные буквы.

Цветовое оформление

- На одном слайде не используется более трех цветов: фон, заголовок, текст.

- Цвет шрифта и цвет фона должны контрастировать – текст должен хорошо читаться, но не резать глаза.

- Для фона предпочтительнее холодные тона.

- Существуют не сочетаемые комбинации цветов. Об этом можно узнать в специальной литературе.

- Черный цвет имеет негативный (мрачный) подтекст. Белый на черном читается плохо.

- Если презентация большая, то есть смысл разделить её на части с помощью цвета – разный цвет способен создавать разный эмоциональный настрой.
  - Нельзя выбирать фон, который содержит активный рисунок.
- Композиционное оформление
- Следует соблюдать единый стиль оформления. Он может включать определенный шрифт (гарнитура и цвет), фон цвета или фоновый рисунок, декоративный элемент небольшого размера и т.д.
  - Не приемлемы стили, которые будут отвлекать от презентации.
  - Крупные объекты в композиции смотрятся неважно.
  - Вспомогательная информация (управляющие кнопки) не должна преобладать над основной (текстом и иллюстрацией).
  - Для серьезной презентации отбираются шаблоны, выполненные в деловом стиле.

#### Анимационное оформление

- Основная роль анимации – дозирования информации. Аудитория, как правило, лучше воспринимает информацию порциями, небольшими зрительными фрагментами.
- Анимация используется для привлечения внимания или демонстрации развития какого-либо процесса
- Не стоит злоупотреблять анимационными эффектами, которые отвлекают от содержания или утомляют глаза читающего.
- Особенно нежелательно частое использование таких анимационных эффектов как вылет, вращение, волна, побуквенное появление текста.

#### Звуковое оформление

- Музыкальное сопровождение призвано отразить суть или подчеркнуть особенности темы слайда или всей презентации, создать определенный эмоциональный настрой.
- Музыку целесообразно включать тогда, когда презентация идет без словесного сопровождения.
- Звуковое сопровождение используется только по необходимости, поскольку даже фоновая тихая музыка создает излишний шум и мешает восприятию содержания.
- Необходимо выбрать оптимальную громкость, чтобы звук был слышан всем слушателем, но не был оглушительным.

#### Графическое оформление

- Рисунки, фотографии, диаграммы призваны дополнить текстовую информацию или передать её в более наглядном виде.
- Нельзя представлять рисунки и фото плохого качества или с искаженными пропорциями.
- Желательно, чтобы изображение было не столько фоном, сколько иллюстрацией, равной по смыслу самому тексту, чтобы помочь по-новому понять и раскрыть его.
- Следует избегать некорректных иллюстраций, которые неправильно или двусмысленно отражают смысл информации.
- Необходимо позаботиться о равномерном и рациональном использовании пространства на слайде: если текст первичен, то текстовый фрагмент размещается в левом верхнем углу, а графический рисунок внизу справа и наоборот.
- Иллюстрации рекомендуется сопровождать пояснительным текстом. Подписи к картинкам лучше выполнять сбоку или снизу, если это только не название самого слайда.
- Если графическое изображение используется в качестве фона, то текст на этом фоне должен быть хорошо читаем.

#### Таблицы и схемы

- Не стоит вставлять в презентацию большие таблицы – они трудны для восприятия. Лучше заменить их графиками, построенными на основе этих таблиц.
- Если все же таблицу показать надо, то следует оставить как можно меньше строк и столбцов, отобрав и разместив только самые важные данные.
- При использовании схем на слайдах необходимо выровнять ряды блоков схемы, расстояние между блоками, добавить соединительные схемы при помощи инструментов Автофигур,
- При создании схем нужно учитывать связь между составными частями схемы: если они равнозначны, то заполняются одним шрифтом, фоном и текстом, если есть первостепенная информация, то она выделяется особым способом с помощью организационных диаграмм.

#### Аудио и видео оформление

- Видео, кино и теле материалы могут быть использованы полностью или фрагментарно в зависимости от целей, которые преследуются.
- Продолжительность фильма не должна превышать 15-25 минут, а фрагмента – 4-6 минут.
- Нельзя использовать два фильма на одном мероприятии, но показать фрагменты из двух фильмов вполне возможно.

**Подготовка к зачёту / экзамену.** Готовиться к зачёту / экзамену нужно заранее и в несколько этапов. Для этого:

- Просматривайте конспекты лекций сразу после занятий. Это поможет разобраться с непонятными моментами лекции и возникшими вопросами, пока еще лекция свежа в памяти.
- Бегло просматривайте конспекты до начала следующего занятия. Это позволит «освежить» предыдущую лекцию и подготовиться к восприятию нового материала.
- Каждую неделю отводите время для повторения пройденного материала. Непосредственно при подготовке:
  - Упорядочьте свои конспекты, записи, задания.
  - Прикиньте время, необходимое вам для повторения каждой части (блока) материала, выносимого на зачет.
  - Составьте расписание с учетом скорости повторения материала, для чего
  - Разделите вопросы для зачёта / экзамена на знакомые (по лекционному курсу, семинарам, конспектированию), которые потребуют лишь повторения и новые, которые придется осваивать самостоятельно. Начните с тем хорошо вам известных и закрепите их с помощью конспекта и учебника. Затем пополните свой теоретический багаж новыми знаниями, обязательно воспользовавшись рекомендованной литературой.
- Правильно используйте консультации, которые проводит преподаватель. Приходите на них с заранее проработанными самостоятельно вопросами. Вы можете получить разъяснение по поводу сложных, не до конца понятых тем, но не рассчитывайте во время консультации на исчерпывающую информации по содержанию всего курса.