

**ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДАГЕСТАНСКАЯ АКАДЕМИЯ ОБРАЗОВАНИЯ И КУЛЬТУРЫ»**

  
**УТВЕРЖДАЮ**  
**И.о. ректора ДАОК**  
**Н.К. Мирзоева**  
**«22» июня 2022 г.**



**Методические материалы по освоению дисциплины**

**Б.1.О.12 МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

Направление подготовки: 38.03.02 - Менеджмент

Профиль: Менеджмент организации

Форма обучения: очная, очно-заочная, заочная

**Дербент, 2022 г.**

Методические материалы по изучению дисциплины предназначены для обучающихся очной, очно-заочной и заочной форм обучения по направлению подготовки 38.03.02 - Менеджмент, профиль: менеджмент организации.

1. Методические материалы по изучению дисциплины составлены на основании . Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриата), утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации № 970 от 12.08.2020 г. (зарегистрирован Минюстом Российской Федерации от 25.08.2020 № 59449);

## **I. Методические рекомендации к лекционным занятиям**

При освоении всех разделов программы особое внимание уделяется организации лекционных, практических занятий, а также реализации активных форм обучения и самостоятельной работы обучающихся. Все модели организации обучения по дисциплине способствуют более глубокому пониманию проблем и стратегий экспертной и консультационной деятельности.

Преподавателю необходимо предоставить каждому из обучающихся в электронном виде материал, необходимый и достаточный для оформления презентации, отражающей основные положения теоретических основ и практических методов дисциплины.

Практические занятия предполагают участие в групповых дискуссиях, групповой проектной деятельности, мини-конференциях, круглых столах.

Самостоятельная работа обучаемых имеет целью закрепление и углубление полученных знаний и навыков, подготовку к предстоящим занятиям и экзамену по дисциплине, а также формирование навыков умственного труда и самостоятельности в поиске и приобретении новых знаний.

### **1.1. Методические рекомендации для преподавателя**

*Лекция* – один из методов обучения, одна из основных системообразующих форм организации учебного процесса в вузе. Лекционное занятие представляет собой систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем-лектором учебного материала, как правило, теоретического характера. Такое занятие представляет собой элемент технологии представления учебного материала путем логически стройного, систематически последовательного и ясного изложения.

*Цель лекции* – организация целенаправленной познавательной деятельности обучающихся по овладению программным материалом учебной дисциплины. Чтение курса лекций позволяет дать связанное, последовательное изложение материала в соответствии с новейшими данными науки, сообщить слушателям основное содержание предмета в целостном, систематизированном виде. В ряде случаев лекция выполняет функцию основного источника информации: при отсутствии учебников и учебных пособий, чаще по новым курсам; в случае, когда новые научные данные по той или иной теме не нашли отражения в учебниках; отдельные разделы и темы очень сложны для самостоятельного изучения. В таких случаях только лектор может методически помочь обучающимся в освоении сложного материала.

*Задачи лекции* заключаются в обеспечении формирования системы знаний по учебной дисциплине, в умении аргументировано излагать научный материал, в формировании профессионального кругозора и общей культуры, в отражении еще не получивших освещения в учебной литературе новых достижений науки, в оптимизации других форм организации учебного процесса.

*Функции лекции* – информационная, мотивационная, ориентировочная, воспитательная – реализуются в изложении системы знаний, в формировании познавательного интереса к содержательной стороне учебного материала и профессиональной мотивации будущего специалиста, в обеспечении основ для дальнейшего усвоения учебного материала, в формировании сознательного отношения к процессу обучения, стремления к самостоятельной работе и всестороннему овладению направлением подготовки, в развитии интереса к учебным дисциплинам.

Лекция представляет собой совокупность нескольких уровней:

*организационный уровень*, на котором решается вопрос о количестве часов, соотношении лекций, практических и лабораторных занятий;

*дидактический уровень*, на котором происходит разработка плана лекции (или системы лекций), выбор типа лекции (вводной, обзорной, проблемной, обобщающей), ввод демонстраций, экспериментов, технических средств, учет уровня подготовки аудитории;

*методический уровень*, на котором осуществляется разработка отдельных лекций, постановка учебных и воспитательных задач, подбор конкретного материала, определение логического аппарата, разработка методики демонстрации эксперимента, использование наглядности технических средств, введение фактов из практики, учет отражения лекций на практических и лабораторных работах

#### Общие требования к организации и проведению лекционных занятий

Организационно-методической базой проведения лекционных занятий является рабочий учебный план направления подготовки. При подготовке лекционного материала преподаватель обязан руководствоваться рабочей учебной программой по дисциплине.

При чтении лекций преподаватель имеет право самостоятельно выбирать формы и методы изложения материала, которые будут способствовать качественному его усвоению. При этом преподаватель в установленном порядке может использовать технические средства обучения, имеющиеся на кафедре и в институте.

Вместе с тем, всякий лекционный курс является в определенной мере авторским, представляет собой творческую переработку материала и неизбежно отражает личную точку зрения лектора на предмет и методы его преподавания. В этой связи представляется целесообразным привести некоторые общие методические рекомендации по построению лекционного курса и формам его преподавания.

Проведение занятий с аудиторией слушателей (обучающихся) является публичным видом деятельности, определяющим ряд специфических требований к преподавателю:

- преподаватель должен иметь опрятный внешний вид;
- преподаватель обязан владеть культурой речи;
- поведение преподавателя при любых ситуациях должно быть корректным и достойным;

- преподаватель несет личную ответственность (в пределах заключенного с администрацией вуза контракта) за правильность и достоверность излагаемого материала.

Преподаватель, назначенный для чтения лекций в ближайшем семестре по новой для кафедры дисциплине, обязан до начала этого семестра подготовить учебно-методические материалы, необходимые для проведения лекционных занятий. Преподаватель, назначенный вести лекционные занятия в ближайшем семестре по традиционной для кафедры дисциплине, обязан до начала этого семестра обновить имеющиеся учебно-методические материалы с учетом современных достижений соответствующей отрасли знаний. Обычно это выражается в дополнении конспекта лекций последними научными данными по излагаемым на лекциях проблемам, в корректировке тематики лекций и рекомендациях новых литературных источников. Для дисциплин, динамично развивающихся в последние годы, возможна переработка рабочей учебной программы и контрольных заданий.

Соблюдение трудовой дисциплины в работе преподавателя – необходимое требование обеспечения высокого уровня образовательного процесса. Преподаватель обязан проводить лекционные занятия в строгом соответствии с годовым учебным графиком и утвержденным на его основе расписанием занятий.

Категорически запрещается заканчивать лекционные занятия ранее или позже установленного в расписании времени, досрочно (до окончания семестра) завершать чтение курса, самовольно изменять время или место проведения лекционных занятий.

В случае возникновения объективной необходимости переноса занятий на другое время или в другую аудиторию, преподаватель обязан заблаговременно согласовать это изменение с заведующим кафедрой.

Не допускается отмена лекции. При возникновении форс-мажорных обстоятельств, преподаватель, назначенный для чтения лекций, обязан заблаговременно информировать заведующего кафедрой или его заместителя о невозможности проведения занятий с тем, чтобы у руководства кафедры была возможность найти замену или внести изменения в расписание занятий.

Преподаватель, проводящий лекционные занятия, обязан вести учет посещаемости обучающихся – по журналам групп, собственным ведомостям посещаемости или другим способом.

Сведения о посещаемости обучаемыми лекционных занятий должны регулярно передаваться в учебный отдел для анализа.

#### Порядок подготовки лекционного занятия:

- изучение требований программы дисциплины;
- определение целей и задач лекции;
- разработка плана проведения лекции;
- подбор литературы (ознакомление с методической литературой, публикациями периодической печати по теме лекционного занятия);
- отбор необходимого и достаточного по содержанию учебного материала;
- определение методов, приемов и средств поддержания интереса, внимания, стимулирования творческого мышления обучающихся;
- написание конспекта лекции;
- моделирование лекционного занятия;
- осмысление материалов лекции, уточнение того, как можно поднять ее эффективность.

#### Порядок проведения лекционного занятия.

Лекция как элемент образовательного процесса должна включать следующие этапы:

- формулировку темы лекции;
- указание основных изучаемых разделов или вопросов и предполагаемых затрат времени на их изложение;
- изложение вводной части;
- изложение основной части лекции;
- краткие выводы по каждому из вопросов;
- заключение;
- рекомендации литературных источников по излагаемым вопросам.

*Начальный этап каждого лекционного занятия* – оглашение основной темы лекции с краткой аннотацией предлагаемых для изучения вопросов. Преподаватель должен сообщить о примерном плане проведения лекции и предполагаемом распределении бюджета времени. Если очередное занятие является продолжением предыдущей лекции, необходимо кратко сформулировать полученные ранее результаты, необходимые для понимания и усвоения изучаемых вопросов.

В *вводной части* достаточно кратко характеризуется место и значение данной темы в курсе, дается обзор важнейших источников и формулируются основные вопросы или задачи, решение которых необходимо для создания стройной системы знаний в данной предметной области. В этой части лекции демонстрируются основные педагогические методы, которые будут использоваться при изложении материала и устанавливается контакт с аудиторией.

*Основная часть лекции* имеет своей целью раскрытие содержания основных вопросов или разделов и определяется логической структурой плана лекции. При этом используются основные педагогические способы изложения материала: описание-характеристика, повествование, объяснение и др. Преподаватель должен также умело ис-

пользовать эффективные методические приемы изложения материала – анализ, обобщение, индукцию, дедукцию, противопоставления, сравнения и т.д., обеспечивающие достаточно высокий уровень качества учебного процесса.

В *заключительной части лекции* проводят обобщение наиболее важных и существенных вопросов, делаются выводы, формулируются задачи для самостоятельной работы обучающихся и указывается рекомендуемая литература. Оставшееся время используют для ответов на вопросы, задаваемые обучающимися, и для возможной дискуссии о содержании лекции.

#### Методические рекомендации к содержанию лекции

Содержание лекционного материала должно строго соответствовать содержательной части утвержденной рабочей учебной программы дисциплины.

Содержание лекционного занятия как важнейшего элемента учебного процесса должно выполнять следующие *функции*:

- информационную – изложение системы знаний, какого-либо объема научной информации;
- мотивационную – формирование познавательного интереса к содержанию учебной дисциплины и профессиональной мотивации будущего специалиста, содействие активизации мышления обучающихся;
- установочную – обеспечение основы для дальнейшего усвоения учебного материала;
- воспитательную – формирование сознательного отношения к процессу обучения, стремления к самостоятельной работе и всестороннему овладению профессиональными навыками.

Содержание и форма проведения лекционного занятия должны соответствовать требованиям, определяющим качественный уровень образовательного процесса. К ним относятся:

- научная обоснованность, информативность и современный научный уровень дидактических материалов, излагаемых в лекции;
- методически отработанная и удобная для восприятия последовательность изложения и анализа, четкая структура и логика раскрытия излагаемых вопросов;
- глубокая методическая проработка проблемных вопросов лекции, доказательность и аргументированность, наличие достаточного количества ярких, убедительных примеров, фактов, обоснований, документов и научных доказательств;
- яркость изложения, эмоциональность, использование эффективных ораторских приемов – выведение главных мыслей и положений, подчеркивание выводов, изложение доступным и ясным языком, разъяснение вновь вводимых терминов и названий;
- вовлечение в познавательный процесс аудитории, активизация мышления слушателей, постановка вопросов для творческой деятельности;
- использование возможностей информационно-коммуникационных технологий, средств мультимедиа, усиливающих эффективность образовательного процесса.

Содержание лекции должно соответствовать основным дидактическим принципам, которые обеспечивают соответствие излагаемого материала научно-методическим основам педагогической деятельности. Основными из них являются *целостность, научность, доступность, систематичность и наглядность*.

*Целостность* лекции обеспечивается созданием единой ее структуры, основанной на взаимосвязи задач занятия и содержания материала, предназначенного для усвоения обучающихся. В тех случаях, когда на одном занятии достигнуть такой целостности не представляется возможным, это должно быть специально обосновано лектором ссылками на предыдущее или последующее изложение, на литературные и другие источники.

*Научность* лекции предполагает соответствие материала основным положениям современной науки, абсолютное преобладание объективного фактора и доказательность

выдвигаемых положений. Для научно обоснованной лекции характерны ясность, логичность, аргументированность, точность и сжатость.

Принцип *доступности* лекции предполагает, что содержание учебного материала должно быть понятным, а объем этого материала посильным для всех обучающихся. Это означает, что степень сложности лекционного материала должна соответствовать уровню развития и имеющемуся запасу знаний и представлений обучающихся.

*Систематичность* лекционного материала определяется взаимосвязью изучаемого материала с ранее изученным, постепенным повышением сложности рассматриваемых вопросов, взаимосвязью частей изучаемого материала, обобщением изученного материала, стройностью изложения материала по содержанию и внешней форме его подачи, рубрикацией курса, темы, вопроса и единообразием структуры построения материала.

Принцип *наглядности* содержания лекции требует использования при чтении лекции визуальных носителей информации в виде презентаций, наглядных пособий, плакатов, таблиц и т.п., поскольку основной поток информации в учебном процессе воспринимается обучаемым зрительно. Демонстрационный материал во всех случаях должен играть *подчиненную роль* и не подменять содержания лекции. В каждый момент лекции необходимо демонстрировать только тот наглядный материал, который иллюстрирует излагаемые положения.

#### Использование вспомогательных средств

Демонстрационные материалы желательно делать крупными, неяркими, без второстепенных деталей, которые рассеивают внимание обучающихся. И хотя они помогают выделить в лекции главное, не нужно их представлять слушателям заранее – это отвлекает внимание аудитории.

Эффективность лекции может быть повышена за счет рационального использования технических средств, которые сокращают затраты времени на чисто техническую работу, связанную с воспроизведением и прочтением (надиктовыванием) плана лекции, рекомендуемой литературы, построением диаграмм, графиков, записью определений, цитат. Комплекты технических средств нужно готовить к каждой лекции заблаговременно, не перегружая ими аудиторию.

Применение на лекциях вспомогательных средств, главным образом демонстрационных, повышает интерес к изучаемому материалу, обостряет и направляет внимание, усиливает активность восприятия, способствует прочному запоминанию.

В аудиториях, оборудованных мультимедийными средствами обучения наиболее четко осуществляется связь лекционного материала с наглядностью, а также экономится время лектора. Однако проведение лекций в автоматизированных аудиториях, с широким использованием средств наглядности значительно изменяет методику лекционного преподавания. Педагогический эффект достигается единством системы информационного обеспечения и технических средств обучения.

#### Краткая характеристика основных видов лекций

Объем и содержание лекции зависят от классификационных характеристик лекционного занятия. Существуют классификации лекций по типам и методам их проведения.

Классификация лекций по типам подразумевает их дифференциацию по месту в лекционном или учебном курсе. По этому признаку различают вводную, установочную, программную, обзорную и итоговую лекции.

*Вводная лекция* читается в начале курса с целью дать обучающимся общее представление о его содержании, месте в учебном процессе и роли в их будущей практической деятельности. Такая лекция в значительной степени носит популярный характер и читается монологически. На вводной лекции обычно указывается список необходимой для работы литературы, разъясняется, какие вопросы будут изучены на практических или лабораторных занятиях и т.п.

*Установочная лекция* включает изложение целей изучения дисциплины, её актуальность, а также описание организации учебного процесса и требования к обучающимся по исходному уровню знаний и умений. Кроме того, кратко доводится основное содержание тем учебной программы, обзор основного материала предмета, даются общие установки на самостоятельное овладение содержанием курса или его части. Лекция такого типа, как правило, носит объяснительный характер, возможно, с использованием демонстрационного материала.

*Программная лекция* проводится в соответствии с учебной программой курса и является основным типом лекционных занятий. На таких лекциях в рамках бюджета времени, отводимого учебным планом на дисциплину, излагается основное содержание изучаемой дисциплины.

*Обзорная лекция* представляет собой систематизацию знаний на более высоком уровне. Такая лекция близка по своему содержанию к установочной, но имеет более информативный характер. На ней преобладает монолог преподавателя, который излагает базовые дефиниции курса, при этом материал представляется в большей степени в расчете на самостоятельную работу обучающихся.

*Итоговая лекция*, как правило, завершает изучение курса, обобщает пройденное за весь период. На итоговой лекции выделяются основные идеи курса, показывают, каким образом можно использовать полученные знания на практике и при изучении других дисциплин. Подводятся итоги изучения дисциплины, показывается ее значение в формировании научного мировоззрения, обсуждаются особенности экзамена по дисциплине.

*По форме организации* лекции бывают проблемными, информационными, лекцией-визуализацией, лекцией-вдвоем, лекцией с заранее запланированными ошибками, лекцией пресс-конференцией, лекцией-дискуссией, лекцией-беседой, лекцией с применением обратной связи, лекцией с опорным конспектированием, носить другие нетрадиционные формы.

В отличие от информационной лекции, в проблемной лекции, лекции-визуализации, лекции вдвоем, лекции с заранее запланированными ошибками и лекции-пресс-конференции происходит активное освоение содержания обучения с включением механизмов теоретического мышления и всей структуры психических функций. В этом процессе обучающиеся проявляют собственную активность в контексте диалогического взаимодействия и общения в ходе лекции.

Основным признаком *информационной лекции* является простой способ передачи готовых знаний через монологическую форму общения.

*Лекции проблемного характера* отличает то, что процесс познания обучающихся приближается к поисковой, исследовательской деятельности. При этом обеспечивается достижение трех основных целей: усвоение теоретических знаний, развитие теоретического мышления и формирование познавательного интереса к содержанию учебного предмета и профессиональной мотивации будущего специалиста.

На такой лекции новое знание вводится через проблемности вопроса, задачи или ситуации. При этом процесс познания обучающихся в сотрудничестве и диалоге с преподавателем приближается к исследовательской деятельности. Содержание проблемы раскрывается путем организации поиска ее решения или суммирования и анализа традиционных и современных точек зрения.

Успешность достижения цели проблемной лекции обеспечивается совместными усилиями преподавателя и аудитории слушателей. Основная задача лектора состоит не столько в передаче информации, сколько в приобщении обучающихся к объективным противоречиям развития научного знания и способам их разрешения. В сотрудничестве с преподавателем обучающиеся открывают для себя новые знания, постигают теоретические особенности своей профессии.

В отличие от содержания информационной лекции, которое вносится преподавателем с самого начала известный, подлежащий запоминанию материал, на проблемной лек-



ции новое знание вводится как неизвестное для обучающихся. Этот дидактический прием позволяет создать у них иллюзию открытия уже известного в науке. Обучающихся не просто перерабатывает информация, а переживает ее усвоение как субъективное открытие еще неизвестного для себя знания. Здесь непосредственно задействовано мышление обучаемого и его личностное отношение к усваиваемому материалу.

На проблемной лекции включение мышления слушателя осуществляется преподавателем с помощью создания проблемной ситуации. Включение в проблемную ситуацию можно охарактеризовать как состояние человека, задавшего вопрос самому себе о неизвестном для него знании. Носителем нового знания первоначально является преподаватель, который строит лекцию таким образом, чтобы обусловить появление вопроса в сознании обучаемого.

Для этого учебный материал представляется в форме учебной проблемы. Она имеет логическую форму познавательной задачи, фиксирующей некоторое противоречие в ее условиях и завершающейся вопросом, который это противоречие объективирует. Неизвестным является ответ на вопрос, которое обучающийся переживает как интеллектуальное затруднение. Проблемная ситуация возникает после обнаружения противоречий в исходных данных учебной проблемы.

Особым классом учебных проблем, содержащих противоречие, являются такие, которые в истории науки имели статус научных проблем и получили свое разрешение в трудах ученых, в производственной и социальной практике.

Содержание проблемной лекции должно отражать новейшие достижения науки, объективные противоречия на пути научного познания и усвоения его результатов в обучении. Таким образом, для проблемного изложения отбираются узловые, важнейшие разделы курса, которые составляют концептуальное содержание учебной дисциплины, являются наиболее сложными для усвоения обучаемые или являются наиболее важными для будущей профессиональной деятельности.

В условиях проблемной лекции приоритет принадлежит устному изложению диалогического характера. С помощью таких методических приемов как постановка проблемных вопросов, выдвижение гипотез и их подтверждение или опровержение, обращение к обучающимся за помощью и т.д. преподаватель побуждает их к совместному размышлению, дискуссии, которая может начаться непосредственно на лекции или на следующем семинаре.

Таким образом, лекция становится проблемной, если реализуются два взаимосвязанных условия:

- 1) реализация принципа проблемности при отборе и дидактической обработке содержания учебного курса;
- 2) реализация принципа проблемности при развертывании этого содержания непосредственно на лекции.

В зависимости от методического замысла проблемной лекции диалогическое общение преподавателя с аудиторией может строиться как живой диалог с обучаемыми по ходу лекции на тех ее этапах, где он дидактически целесообразен, либо как внутренний диалог. В последнем случае обучающиеся вместе с преподавателем (во внутреннем диалоге с ним) ставят вопросы и отвечают на них или фиксируют вопросы в конспекте для последующего выяснения в ходе самостоятельных занятий, индивидуальной консультации с преподавателем либо же обсуждения на семинаре. Поэтому лекции проблемного характера необходимо дополнять системой семинарских занятий, организуемых как дискуссии.

Другая форма лекции – *лекция-визуализация* – является результатом поиска новых возможностей реализации известного в дидактике принципа наглядности, содержание которого меняется под влиянием данных психолого-педагогической науки, форм и методов активного обучения. В пользу лекции-визуализации свидетельствует то, что способность преобразовывать устную и письменную информацию в визуальную форму является профессионально важным качеством представителей широкого круга профессий. Лекция-

визуализация представляет собой визуальную форму подачи лекционного материала средствами ИКТ или аудио- и видеотехники (видео-лекция). Чтение такой лекции сводится к развернутому или краткому комментированию просматриваемых визуальных материалов.

Процесс визуализации представляет собой свертывание мыслительных содержаний, включая разные виды информации, в наглядный образ (на этом принципе основана, например, разработка разного рода знаков, эмблем, профессиональных символов); будучи воспринятым, этот образ, может быть развернут и служить опорой для мыслительных и практических действий.

Практически любая форма визуальной информации содержит в себе те или иные элементы проблемности. Поэтому процесс визуализации способствует созданию проблемной ситуации, разрешение которой осуществляется на основе анализа, синтеза, обобщения, свертывания или развертывания информации, т.е. включением активной мыслительной деятельности. Преподаватель должен использовать такие формы наглядности, которые не только дополняют словесную информацию, но и сами выступают носителями содержательной информации.

Подготовка лекции-визуализации преподавателем состоит в перекодировании, переконструировании учебной информации по теме лекционного занятия в визуальную форму для предъявления обучающимся через технические средства обучения или схемы, рисунки, чертежи.

Чтение лекции-визуализации сводится к связному, развернутому комментированию преподавателем подготовленных визуальных материалов, полностью раскрывающих тему данной лекции.

Лучше использовать разные виды наглядности – натуральной, изобразительной, символической. При переходе от текста к зрительной форме или от одного вида наглядности к другому теряется некоторое количество информации. Однако это может быть преимуществом, поскольку позволяет сконцентрировать внимание на наиболее важных аспектах и особенностях содержания лекции, способствовать его пониманию и усвоению.

Лекцию-визуализацию лучше использовать на этапе введения слушателей в новый раздел, тему или дисциплину. Возникающая при этом проблемная ситуация создает психологическую установку на изучение материала.

Динамизацию проблемного содержания учебного материала в живом диалогическом общении двух преподавателей между собой можно осуществить в *лекции вдвоем*. Лекция вдвоем (бинарная лекция) – это разновидность чтения лекции в форме диалога двух преподавателей (либо как представителей двух научных школ, либо как теоретика и практика). Необходимы: демонстрация культуры дискуссии, вовлечение в обсуждение проблемы обучающихся.

Здесь моделируются разнообразные профессиональные ситуации, обсуждение теоретических вопросов с разных позиций двумя специалистами, например представителями двух научных школ, теоретиком и практиком, сторонником и противником какой-то концепции и т.д.

Диалог преподавателей должен демонстрировать культуру совместного поиска разрешения разыгрываемой проблемной ситуации, должен втягивать в общение слушателей, которые начинают задавать вопросы, высказывать свои позиции, демонстрировать эмоциональный отклик на происходящее. Наличие двух источников персонифицированной информации вынуждает обучающихся сравнивать разные точки зрения, делать выбор, присоединяться к одной из них или вырабатывать свою. Кроме того, слушатели получают наглядное представление о культуре дискуссии, способах ведения диалога, совместного поиска.

Подготовка и чтение лекции вдвоем предъявляют повышенные требования к подбору преподавателей. Они должны быть интеллектуально и личностно совместимы, владеть развитыми коммуникативными умениями, способностями к импровизации, быстрой

реакции, показывать высокий уровень владения предметным материалом, выходящим за пределы содержания темы.

Одной из трудностей лекции вдвоем является привычная установка обучающихся на получение достоверной информации от одного источника. Две позиции, развиваемые лекторами, иногда вызывают неприятие самой формы обучения.

Последний тип лекции – *лекция-пресс-конференция*. Назвав тему лекции, преподаватель просит обучающихся письменно задать ему вопросы по данной теме. Каждый обучающийся должен в течение 2-3 минут сформулировать наиболее интересующий его вопрос, написать на бумажке и передать преподавателю. Затем лектор в течение 3-5 минут сортирует вопросы по их смысловому содержанию и начинает читать лекцию. Изложение материала строится не как ответ на каждый заданный вопрос, а в виде связного раскрытия темы, в процессе которого формулируются соответствующие ответы. В завершение лекции преподаватель проводит итоговую оценку вопросов как отражения знаний и интересов обучающихся.

Необходимость сформулировать вопрос и грамотно его задать активизирует мышление, а ожидание ответа на него – внимание агистранта. Может оказаться, что не все могут задавать вопросы, сформулировать их грамотно. Это служит для преподавателя свидетельством уровня знаний слушателей, степени их включенности в содержание курса и в совместную работу с преподавателем, заставляет совершенствовать процесс преподавания всего курса.

С помощью лекции-пресс-конференции преподаватель может составить модель аудитории слушателей – ее установок, ожиданий, возможностей. Это особенно ценно при первой встрече со слушателями, в том числе с первокурсниками, или в начале чтения курса, при введении новых дисциплин.

В середине темы данного типа лекция направлена на привлечение внимания обучающихся к узловым моментам учебного материала, уточнение представлений преподавателем о степени усвоения материала, систематизацию знаний, коррекцию выбранной системы лекционной и семинарской работы по курсу.

Основная цель лекции-пресс-конференции в конце темы или раздела – подведение итогов лекционной работы. Такого рода лекцию можно провести по окончании всего курса с целью обсуждения перспектив применения теоретических знаний на практике.

Есть и иное понимание лекции-пресс-конференции: она проводится как научно-практическое занятие, с заранее поставленной проблемой и системой докладов, длительностью 5-10 минут. Каждое выступление представляет собой логически законченный текст, заранее подготовленный в рамках предложенной преподавателем программы. Совокупность представленных текстов позволит всесторонне осветить проблему. В конце лекции преподаватель подводит итоги самостоятельной работы и выступлений обучающихся, дополняя или уточняя предложенную информацию, и формулирует основные выводы.

*Лекция-консультация* может проходить по разным сценариям. Первый вариант осуществляется по типу «вопросы – ответы». Лектор отвечает в течение лекционного времени на вопросы обучающихся по всему разделу или всему курсу. Второй вариант такой лекции, представляемой по типу «вопросы – ответы – дискуссия», является трояким сочетанием: изложение новой учебной информации лектором, постановка вопросов и организация дискуссии в поиске ответов на поставленные вопросы».

Рассмотренные типы лекций позволяют отказаться от традиционного информирования обучающихся и реализацию диалогических отношений между преподавателем и слушателями. Разработка и чтение таких лекций требует дополнительных творческих усилий по подготовке содержания занятий, эмоционального, интеллектуального и даже физического напряжения, повышенного уровня педагогического мастерства, психолого-педагогической подготовки.

Методические рекомендации к чтению лекции

Начало лекции должно быть проблемным, увлекательным, побуждающим к размышлению. Речь лектора в течение всей лекции должна быть четкой, выразительной, логичной, достаточно громкой, с вариациями тембра и интонаций.

Для активизации восприятия излагаемого материала обучаемыми следует использовать различные педагогические приемы - краткость изложения, применение освежающих отступлений, методы наглядной информации и др.

Преподаватель должен широко применять речевые средства активизации внимания, к которым относятся:

- использование литературных образов, цитат, крылатых выражений;
- использование разностильной, экспрессивной лексики;
- художественность изложения: речевые аналоги, контрасты, парадоксы, афоризмы;
- интонационная выразительность: перемена тона, темпа, тембра;
- внутренняя диалогичность.

Эффективными педагогическими приемами, позволяющими повысить качество лекционного занятия, могут быть психолого-педагогические средства активизации внимания и интереса – проблемный ввод в лекцию; вопросно-ответный ход рассуждения; рассмотрение проблемных ситуаций в лекции; выделение основных положений; приемы установления первичного контакта; использование личностных установок; доводы от авторитета, от личности; - опора на контрольные группы для обратной связи; укрепление рабочих контактов на всех этапах чтения лекции. Для мобилизации внимания слушателей лекции применяют также следующие приемы - прием новизны; прием взаимодействия интересов; прием персонификации; прием соучастия.

К аудиовизуальным средствам активизации внимания, памяти, интереса относятся структурно-логические схемы; таблицы, графики; картины, плакаты; видеofilмы и презентации; звукозаписи.

Внимание аудитории лектор должен не только завоевать, но и удержать. Для этого можно дать следующие рекомендации:

- не доказывать очевидного и не опровергать невероятного;
- не доказывать большего, когда можно ограничиться меньшим;
- отбросить все посредственные и ненадежные выводы;
- не спорить против несомненных доказательств и верных мыслей противника;
- не договаривать, когда факты говорят за себя;
- главное – избегать однообразия.

Не рекомендуется заискивать перед аудиторией и не говорить с нею свысока.

Лектор влияет на аудиторию и своим внешним видом – одеждой, прической, которые должны быть аккуратными, чистыми.

Жесты и мимика должны иметь смысл, должны быть в согласии со значением слов и чувством говорящего.

#### Стиль лекции и поведении лектора

Преподавателю, находящемуся на кафедре, необходимо сочетать качества ученого, педагога и достаточно искусного лектора. Настоящий ученый-педагог излагает свой предмет с убежденных позиций, с характерной увлеченностью. Что является одним из непременных условий возбуждения интереса у слушателей. Не менее существенным условием квалифицированного чтения лекций является знание предмета и его жизненного преломления в объеме значительно большем, чем в излагаемом курсе. Однако не только знание предмета требуется для лекции, необходимое педагогическое и психологическое понимание путей превращения сообщаемых сведений в знания слушателей, нужна также и достаточно развитая речь, излагающая научные положения без терминологических затруднений, с достаточной образностью и эмоциональностью.

Обучающиеся должны знать язык науки, уметь понимать его и объясняться на нем, изучая соответствующую область знания. Поэтому на лекциях всегда требуется язык взаимного понимания, иначе материал лекции просто не будет восприниматься.

Очень многое на лекции зависит от эффективности педагогического общения. Известный психолог А.А. Леонтьев определил следующие условия, при которых достигается полноценное лекционное общение:

- 1) быстрая и верная ориентировка в обстановке выступления;
- 2) правильное планирование содержания лекции;
- 3) нахождение точных средств, позволяющих без потерь донести содержание материала до слушателей;
- 4) обеспечение четкого контакта со слушателями.

Контакт преподавателя с обучаемыми бывает логический, психологический и нравственный. Логический контакт – это контакт мысли преподавателя и слушателей. Психологический контакт заключается в сосредоточении внимания обучающихся, в восприятии и понимании ими излагаемого материала, а также во внутренней мыслительной и эмоциональной активности в ответ на действия преподавателя и поступающую от него информацию. Нравственный контакт обеспечивает содружество преподавателя и обучающихся. При отсутствии этого контакта, например в условиях конфликта, познавательный процесс либо затруднен, либо вовсе невозможен.

Аудитория встречает лектора или с напряженным вниманием и полной готовностью работать, мыслить вместе с ним, или же с равнодушием, заранее зная, что лекции будут бесцветными, полным пересказом учебника. Иногда аудитория занимает выжидательную позицию, а нередко настраивается к предмету и лектору отрицательно. На первой лекции многое зависит от того, как преподаватель «подает себя», т.е. создает свой положительный образ.

Знание преподавателем сущности предмета, понимание им диалектических основ развития науки, которой он занимается, ее связи с жизнью - необходимые, но не достаточные условия эффективности учебного процесса. Преподаватель обязан обладать умением показывать своим слушателям истинность выдвигаемых теоретических положений, учить применять полученные знания на практике.

Известно, что лекционное преподавание требует четкости и сжатости выражений, выразительности речи, безусловной языковой и грамматической правильности. Лекции не допускают речевой небрежности и засорения ее ненужными вводными словами, жаргонизмами, вульгаризмами.

Успех подачи материала во многом зависит от знания лектором правил формальной логики и их умелого применения. В логике каждое суждение, подлежащее доказательству, подчиняется определенным законам. Оно должно формулироваться четко и недвусмысленно, не изменяясь на протяжении всего доказательства.

Естественная динамика лекции включает четыре фазы: начало восприятия – 4-5 мин (1); оптимальная активность восприятия – 25-30 мин (2); фаза усилий – 10-15 мин (3); фаза выраженного утомления (4).

Обычно педагог реагирует на последнюю фазу, и это неправильно. Необходимо меры принимать раньше – в фазе усилий. Здесь надо разнообразить материал лекции, переключаться на материал, обеспечивающий повышенный интерес, изменять степень напряжения слушателей. Фазы усилий и утомления наступают ранее там, где нет атмосферы интереса и доверия. Скучные и однообразные лекции затормаживают мыслительную деятельность обучающихся.

Ко всему сказанному следует добавить, что лектор не должен быть скованным в своих движениях, но и не быть излишне суетливым с неоправданной или театрализованной жестикულიцией. Но, как и всяким средством, жестом и мимикой надо уметь владеть, не заслоняя ими звуковую речь, а усиливая ее смысловую емкость и выразительность. Слушатели больше ценят спокойное поведение лектора, его уверенность, собранность и простоту.

Заслуживают внимания некоторые правила поведения лектора перед студенческой аудиторией:

1. Педантичная дисциплина лектора. Нужно полностью исключить всякого рода причины (так называемые «особые» случаи), скрывающие точное начало и окончание лекции. Лекция – самое важное в жизни преподавателя высшей школы.

2. Величайшая (беспощадная) требовательность к самому себе. Всегда лектор обязан соблюдать:

- технику записей на доске (последовательность и четкость записей, хороший мел, влажная тряпка и пр.);
- правильность и строгость языка лекции (избегать жаргонных слов, канцеляризов, правильно расставлять ударения и т.д.);
- постоянно наблюдать за аудиторией и чувствовать ее;
- иметь в виду ответ на очень важный для обучающихся вопрос: «А зачем это нужно?»;
- не следует рассуждать перед студенческой аудиторией о предметах, которые лектор плохо знает;
- не нужно украшать лекцию лозунгами и поучениями, в которые лектор сам не верит и в жизни не исполняет.

## **1.2. Методические указания для обучающегося**

### Методические рекомендации при работе над конспектом во время проведения лекции

В ходе лекционных занятий вести конспектирование учебного материала. Обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений. Задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций.

В ходе подготовки к семинарам изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. Дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой. Подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на семинар. Готовясь к докладу или сообщению, обращаться за методической помощью к преподавателю. Составить план-конспект своего выступления. Продумать примеры с целью обеспечения тесной связи изучаемой теории с реальной жизнью. Своевременное и качественное выполнение самостоятельной работы базируется на соблюдении настоящих рекомендаций и изучении рекомендованной литературы. Обучающихся может дополнить список использованной литературы современными источниками, не представленными в списке рекомендованной литературы, и в дальнейшем использовать собственные подготовленные учебные материалы при написании работ.

## **II. Методические рекомендации к практическим занятиям**

### **2.1. Методические рекомендации для преподавателя**

Ведущей дидактической целью практических и лабораторных занятий является формирование компетенций (практических умений - профессиональных или учебных, необходимых в последующей учебной деятельности).

В соответствии с ведущей дидактической целью содержанием практических и ла-

лабораторных занятий является решение разного рода задач, в том числе профессиональных (анализ проблемных ситуаций, решение ситуационных производственных задач, выполнение профессиональных функций в учебных и деловых играх и т.п.), выполнение социологических исследований, подсчетов, вычислений, работа оборудованием, аппаратурой, работа с нормативными документами, инструктивными материалами, справочниками, составление плановой и другой специальной документации и др.

На практических и лабораторных занятиях обучающиеся овладевают первоначальными профессиональными умениями и навыками, которые в дальнейшем закрепляются и совершенствуются в процессе учебной и производственной практики.

Наряду с формированием умений и навыков в процессе практических занятий обобщаются, систематизируются, углубляются и конкретизируются теоретические знания, вырабатывается способность и готовность использовать теоретические знания на практике, развиваются интеллектуальные умения.

Сопутствующей дидактической целью является систематизация и обобщение знаний по изучаемой теме, разделу, формирование умений работать с дополнительными источниками информации, сопоставлять и сравнивать точки зрения, конспектировать прочитанное, высказывать свою точку зрения и т.п.

В соответствии с ведущей дидактической целью содержанием занятий являются узловые, наиболее трудные для понимания и усвоения темы, разделы дисциплины. Спецификой данной формы ведения занятия является совместная работа преподавателя и обучающихся над решением стоящей проблемы, а сам поиск верного ответа строится на основе чередования индивидуальной и коллективной деятельности.

Оценка производится через механизм совместного обсуждения, сопоставления предложенных вариантов ответов с теоретическими и эмпирическими научными знаниями, относящимися к данной предметной области. Это ведет к возрастанию возможностей осуществления самооценки собственных знаний, умений и навыков, выявлению обучающимися «белых пятен» в системе своих знаний, повышению познавательной активности.

Находясь в процессе поиска ответов на поставленные вопросы, обучающиеся формируют собственную культуру мышления и действий. Они развивают критичность мышления, создают продукт собственного творчества, формируют независимость личности, способность самостоятельно реагировать на нестандартные ситуации, возникающие в процессе взаимодействия. Коллективный характер работы придает большую уверенность, способствует развитию между обучающимися продуктивных деловых взаимоотношений.

При отборе предметного содержания занятий преподавателю необходимо осуществить его дидактическую обработку, для того чтобы реализовать в нем принцип проблемности, и придать такую форму, которая послужит методической основой развертывания дискуссии, обсуждения, творческого применения обучающимися имеющихся знаний. С целью активизации мыслительной деятельности обучающихся, пробуждения у них интереса к обсуждаемому вопросу, целесообразно включение элементов новизны, а именно тщательно продуманный подбор новых по формулировке и обобщающих по смыслу вопросов, приведение новых интересных фактов, использование новых наглядных и технических средств, применение информационных технологий обучения.

Таким образом, помимо предлагаемых материалов, преподаватель может включать в содержание занятий собственные наработки.

Для повышения эффективности проведения практических и лабораторных занятий рекомендуется:

- подчинение методики проведения занятий ведущим дидактическим целям с соответствующими установками для обучающихся;
- использование в практике преподавания активных методов обучения;
- применение коллективных и групповых форм работы, максимальное использование индивидуальных форм с целью повышения ответственности каждого обучающегося за самостоятельное выполнение полного объема работ;

- проведение занятий на повышенном уровне трудности с включением в них заданий, связанных с выбором обучаемыми условий выполнения работы, конкретизацией целей, самостоятельным отбором необходимых методов и средств решения задач;
- разработка сборников задач, заданий и упражнений, сопровождающихся методическими указаниями, применительно к конкретным специальностям;
- подбор дополнительных задач и заданий для обучающихся, работающих в более быстром темпе, для эффективного использования времени, отводимого на занятия и т.д.;
- разработка заданий для автоматизированного тестового контроля подготовленности обучающихся к занятиям.

## **2.2 Методические рекомендации для обучающегося**

Практическое занятие, в т.ч. семинар – один из самых эффективных видов учебных занятий, на которых обучающиеся учатся творчески работать, аргументировать и отстаивать свою позицию, правильно и доходчиво излагать свои мысли перед аудиторией, овладевать культурой речи, ораторским искусством. Семинар является также и формой учета и контроля самостоятельной работы обучающихся. Основное в подготовке и проведении практических занятий – это самостоятельная работа обучающихся над изучением темы. Обучающиеся обязаны точно знать план занятия либо конкретное задание к нему. На занятии обсуждаются узловые вопросы темы, однако там могут быть и такие, которые не были предметом рассмотрения на лекции. Могут быть и специальные задания к той или иной теме, например, прочитать какую-либо статью для обсуждения ее на занятии.

Готовиться к практическому и лабораторному занятию следует заранее. Необходимо внимательно ознакомиться с планом и другими материалами, уяснить вопросы, выносимые на обсуждение. Затем нужно подобрать литературу и другой необходимый, в т.ч. рекомендованный, материал (через библиотеку, учебно-методический кабинет кафедры и др.). Но прежде всего, следует обратиться к своим конспектам лекций и соответствующему разделу учебника. Изучение всех источников должно идти под углом зрения поиска ответов на выносимые на практико-ориентированные занятия вопросы.

Завершающий этап подготовки к практическим и лабораторным занятиям состоит в составлении развернутых планов выступлений, кратких конспектов по каждому вопросу. Необходимо законспектировать первоисточники, выписать в словарь и выучить термины. Необходимо иметь специальную тетрадь для подготовки к ПЗ И ЛЗ.

Обучающиеся должны быть готовы к докладу по каждому вопросу плана семинара (8-10 минут) и к участию в обсуждении и дополнении докладов (3-5 минут). В процессе подготовки следует чаще обращаться к справочной литературе, полнее использовать консультации с преподавателями, которые читают лекции и проводят семинары.

Доклады на семинаре делаются устно, разрешается обращаться к записям (конспекту, выпискам из книг), к первоисточникам. Вместе с тем, следует избегать сплошного чтения написанного текста, необходимо стремиться к выражению мыслей своими словами, путем свободной устной речи.

Обсуждение докладов проводится в свободной форме, в плане развития дискуссии, творческого обсуждения вопросов темы.

Семинар может быть проведен также и в порядке развернутой беседы, и в форме обсуждения письменных докладов (Докладов), заранее подготовленных отдельными обучаемыми по заданию преподавателя и прочитанных остальными до занятия, и в виде своеобразной читательской конференции по заранее прочитанной книге или ее разделам. Форма проведения семинара объявляется заранее.

Выступление на семинаре должно удовлетворять следующим основным требованиям: в нем излагается суть рассматриваемого вопроса, дается анализ исторического, нормативного материала, закономерностей, принципов, законов, категорий на основе до-



стижений современной мысли. Выдвинутые положения подкрепляются фактами, аргументами, доказательствами, примерами и иллюстрациями, взятыми из социальной практики.

Активность каждого участника семинара проявляется и в том, как внимательно он слушает всех выступающих, стремится ли понять логику их рассуждений, замечает ли пробелы в их выступлениях, готов ли он вступить в дискуссию по обсуждаемому вопросу, поправить или дополнить других выступающих. На семинаре рекомендуется вести записи.

Следует предостеречь от кажущейся иногда на первый взгляд простоты тех или иных изучаемых вопросов, в особенности, если обучающихся встречался с ними раньше. Эта кажущаяся простота может ввести в заблуждение, отвлечь от углубленной проработки вопроса.

У обучаемого и после семинара могут остаться невыясненными отдельные вопросы. Целесообразно продолжить поиск ответов на них. Для этого следует обратиться на консультации к лектору, прочитать дополнительную литературу по данному вопросу.

В случае пропуска семинарского занятия или лабораторного занятия обучающийся обязан подготовить материал и отчитаться по нему перед преподавателем в обусловленное время. Может быть предложено отдельным обучающимся, ввиду их слабой подготовки, более глубоко освоить материал и прийти на индивидуальное собеседование.

Обучающийся не допускается к экзамену, если у него есть задолженность по семинарским или лабораторным занятиям.

### **Вопросы для устного опроса на практических занятиях**

#### *Тема 1. Сущность и роль управленческих решений в процессе управления.*

1. Определение управления, функции управления.
2. Понятие проблемы и проблемной ситуации.
3. Основные элементы описания проблемной ситуации
4. Суть и виды проблемной ситуации.
5. Категория «Управленческое решение как процесс».
6. Теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач.

#### *Тема 2. Типология управленческих решений*

7. Понятие, сущность управленческих решений.
8. Свойства управленческого решения.
9. Классификация видов управленческих решений.
10. Требования, которые предъявляют к разработке управленческого решения.
11. Роль управленческого решения в процессе управления.
12. Классификация управленческих решений по технологии разработки решения.
13. Правовая сущность управленческих решений.

#### *Тема 3. Основные этапы процесса принятия и реализации управленческих решений*

14. Понятие и структура управленческого решения.
15. Признаки возникновения проблем.
16. Этапы принятия и реализации управленческих решений.
17. Формирование целей и ограничений при принятии управленческих решений.
18. Ограничения и критерии принятия управленческих решений.
19. Качество управленческих решений: понятие, условия и факторы, определяющие качество управленческих решений.
20. Стратегическое планирование и управление, как основа управленческих решений.

21. Понятие миссии и цели при стратегическом планировании.
22. Суть и этапы процесса стратегического планирования.

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

23. Определение качества управленческих решений.

24. Факторы, определяющие качество управленческих решений.
25. Критерии оценки качества управленческих решений.
26. Основные условия обеспечения качества управленческих решений.
27. Роль психология личности в системе разработки управленческих решений.

*Тема 5. Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения*

28. Организационные основы разработки управленческих решений.
29. Суть формализации процесса разработки управленческого решения.
30. Условия и ограничения, определяющие организацию процесса разработки управленческого решения.
31. Понятие системного аспекта процесса разработки управленческих решений.
32. Парадигмы разработки управленческих решений.
33. Суть методологического аспекта процесса разработки управленческих решений.
34. Этапы процесса принятия управленческих решений и роль менеджеров в них.

*Тема 6. Моделирование процессов принятия решений*

35. Стадии процесса принятия решений.
36. Основные модели теории принятия решений.
37. Последствия использования модели «мусорного ящика».
38. Два подхода к принятию управленческих решений, которые описывает Чарльз Линдблом.
39. Модели и критерии принятия управленческих решений.
40. Моделирование процессов принятия управленческих решений.
41. Этапы, на которых происходит использование моделирования в процессе принятия решения

42. Базисные элементы моделей принятия управленческих решений
43. Основные требования к моделям управленческих решений, используемым в процессе управления.

*Тема 7. Критерии и методы принятия решений в условиях определенности и неопределенности*

44. Качественные и количественные методы принятия решений.
45. Сущность неопределенности и риска.
46. Классификация и учет рисков при принятии управленческих решений.
47. Качественные методы принятия решений.
48. Количественные методы принятия решений.
49. Анализ альтернатив при принятии управленческих решений с учетом влияния на них внутренней и внешней среды.
51. Основные свойства внешней среды, влияющие на принятие управленческих решений.
52. Пути достижения повышение качества при принятии управленческих решений.
53. Суть количественных методов принятия решений.
54. Особенности экспертных методов для улучшения качества принятия управленческих решений.

*Тема 8. Эффективность управленческих решений*

55. Эффективность управленческих решений (понятие, сущность).
56. Методы повышения эффективности управленческих решений.
57. Критерии эффективности управленческих решений.
58. Управленческие решения и ответственность.
59. Организация контроля реализации управленческих решений.
60. Определение эффективности менеджмента.
61. Показатели, с помощью которых оцениваются управленческие решения как результат управленческой деятельности менеджеров.
62. Факторы, влияющие на результат управленческой деятельности.

63. Субъективные критерии, воздействующие на личность руководителя при принятии им управленческого решения
64. Типы личностных характеристик руководителей (на основании решетки Блейка-Моутона).
65. Основные недостатки процесса коммуникации, возникающие при принятии управленческих решений.
66. Действия, которые необходимо осуществить, после распределения между исполнителями функций и ответственности для реализации управленческого решения.
67. Задачи руководителя при выполнении определенных целей организации.
68. Принципы, при соблюдении которых может быть обеспечена минимизация отрицательных психологических последствий контроля
- Тема 9. Контроль реализации управленческих решений*
69. Контроль реализации управленческих решений.
70. Разработка и контроль реализации управленческих решений.
71. Инструменты и характеристики эффективного контроля реализации управленческих решений.
72. Информационно-управляющие системы в планирование и контроле.
- Тема 10. Управленческие решения и ответственность*
73. Ответственность и обязанности руководителя при принятии управленческих решений.
74. Сущность ответственности руководителя при принятии управленческих решений.
75. Виды ответственности руководителя при принятии управленческих решений.
76. Регламентное управление и разделение ответственности.
77. Определение нравственной ответственности руководителя.

#### **Тематика рефератов**

1. Определение понятия «управленческое решение». Роль менеджера в процессе принятия решений.
2. Классификация управленческих решений.
3. Основные этапы и стадии принятия управленческого решения.
4. Особенности процесса принятия управленческого решения.
5. Интуитивно-волевые методы принятия решений и область их применения.
6. Параметры качества управленческого решения и условия их обеспечения.
7. Математическая поддержка процесса принятия оптимальных решений.
8. Эвристические методы принятия решений.
9. Контроль за реализацией управленческих решений.
10. Учет факторов сопоставимости при принятии решений.
11. Общие системообразующие методы, используемые в процессе принятия решений.
12. Основные принципы системного подхода и их применение в процессе принятия решений.
13. Единство анализа и синтеза в процессе принятия решений.
14. Структура дерева показателей эффективности управленческих решений.
15. Методы генерирования альтернативных решений.
16. Способы обеспечения сопоставимости альтернативных вариантов решений.
17. Область применения эвристических методов.
18. Экономико-математические методы анализа управленческих решений.
19. Основы экономического обоснования управленческого решения.
20. Основы прогнозирования управленческого решения.
21. Методы анализа управленческих решений.
22. Учет факторов неопределенности и риска при принятии решений.

23. Имитационное моделирование в ситуациях неопределенности.
24. Разработка программы мер по снижению риска принимаемых решений.
25. Организация выполнения управленческих решений.
26. Организаторская деятельность в процессе реализации решений.
27. Основные элементы программы контроля исполнения решений.
28. Система мониторинга реализации управленческих решений.
29. Теоретические, методические и практические вопросы создания подсистемы учета и контроля управленческих решений.
30. Методика экспертных оценок при прогнозировании управленческих решений.

### Тестовые задания

#### Вопрос №1 .

Последствиями использования модели «мусорного ящика» является \_\_\_\_\_.

*Тип ответа:* Многие из многих

*Варианты ответов:*

1. Решения могут быть предложены даже тогда, когда проблема не выявлена и даже не существует
2. Выбор может быть сделан без решения проблем
3. Проблемы могут оставаться нерешенными в организации, но некоторые проблемы решаются
4. Ничего из вышеперечисленного
5. Нахождение только двух или трех верных вариантов решений.

#### Вопрос №2 .

Уникальной особенностью модели \_\_\_\_\_ является то, что процесс принятия решения не выглядит как последовательность шагов, которые начинаются с проблемы, а заканчиваются решением.

*Варианты ответов:*

1. Модель «мусорной корзины»
2. Дескриптивные (описательные) модели
3. Модель организации М. Круазье
4. Модель принятия решений В. Врума

#### Вопрос №3 .

В состав этапов метода сценариев НЕ входит \_\_\_\_\_.

*Варианты ответов:*

1. руководитель составляет подробное описание задания: цели, существующую ситуацию и проблему
2. руководитель и его подчиненные (а также, возможно, и приглашенные эксперты) разрабатывают возможные сценарии – варианты решения проблемы и развития событий
3. тексты сценариев рассылаются всем работникам, которые на разных стадиях должны принять участие в разработке и реализации решения
4. созывается совещание по обсуждению сценариев; в ходе обсуждения часть сценариев отвергается, а часть корректируется
5. составляется окончательный сценарий действий
6. оценка лидерских качеств ЛПП

#### Вопрос №4 .

Метод парного сравнения \_\_\_\_\_.

*Варианты ответов:*

1. заключается в присваивании объектам числовых значений в шкале интервалов
2. подразумевает, что эксперты затрудняются в построении ранжировки
3. представляет собой процедуру установления предпочтения объектов при сравнении всех возможных пар
4. представляет собой процедуру установления предпочтения объектов при сравнении троек, четверок, ..., n-ок объектов

**Вопрос №5 .**

Оценивание систем в условиях определенности производится с использованием следующих методов:

*Тип ответа:* Многие из многих

*Варианты ответов:*

1. метод выделения главного критерия
2. метод лексикографической оптимизации
3. человеко-машинные процедуры векторной оптимизации
4. Метод ситуационного управления

**Вопрос №6 .**

Производственная система – это:

Варианты ответов:

1. Искусственная система, созданная без участия человека для производства материальных благ.
2. Обособившаяся в результате общественного разделения труда часть производственного процесса, неспособная самостоятельно или во взаимодействии с другими аналогичными системами удовлетворять те или иные нужды, потребности и запросы потенциальных потребителей с помощью производимой этой системой товаров и услуг.
3. Единство материальных и нематериальных компонентов предприятия, их внешних и внутренних связей, которые обеспечивают рациональность производственных, управленческих, информационных процессов по изготовлению продукции.

**Вопрос №7 .**

Отметьте элемент, не составляющий стратегии производственных процессов:

Варианты ответов:

1. Тип производства
2. Размер партии
3. Метод организации производства

**Вопрос №8 .**

Операционная функция ...

Варианты ответов:

1. Обеспечивает проектирование новых видов продукции, производственных мощностей, процессов
2. Обеспечивает надежный прогноз спроса и реальные заказы клиентов на выходы операционной системы
3. Включает в себя те действия, в результате которых производятся товары и услуги, поставляемые организацией во внешнюю среду потребителям

**Вопрос №9 .**

К каким методам относится операционно-стоимостный анализ?

Варианты ответов:

1. измерения затрат и производительности
2. проведения научных исследований
3. определения трудоемкости операции
4. расчета заработной платы

**Вопрос №10 .**

Какой метод планирования позволяет выявить «узкие» и «широкие» места в производстве на этапе планирования:

Варианты ответов:

1. календарный;
2. параллельный.
3. объемно-календарный;
4. объемный;
5. объемно-динамический;

**Вопрос №11 .**

Характерные черты стратегического планирования

*Тип ответа:* Многие из многих

*Варианты ответов:*

1. содержит совокупность глобальных идей развития фирмы
2. устремлен на краткосрочную перспективу
3. служит основой для любого другого вида планирования
4. предусматривает альтернативные действия на долгосрочный период
5. нет верного ответа

**Вопрос №12 .**

Два основных процесса реализации стратегии:

*Тип ответа:* Многие из многих

*Варианты ответов:*

1. проведение стратегических изменений в организации
2. выполнение основных функций управления реализацией стратегии
3. оперативное управление реализацией стратегии
4. стратегическое управление реализацией стратегического плана
5. управление персоналом

**Вопрос №13 .**

Типы стратегических альтернатив:

*Тип ответа:* Многие из многих

*Варианты ответов:*

1. альтернативы постепенного совершенствования
2. сценарные альтернативы
3. альтернативы обновления
4. инновационные альтернативы
5. ситуационные альтернативы
6. все перечисленные

**Вопрос №14 .**

Стратегии для компаний в отраслях на этапе на этапе застоя или спада – это

*Тип ответа:* Многие из многих

*Варианты ответов:*

1. сфокусированная стратегия для завоевания самых перспективных сегментов отрасли
2. стратегия «снятия сливок»
3. отчетливая дифференциация товара за счет улучшения его качества и обновления
4. расширение рынка для получения более высокой прибыли
5. стратегия снижения издержек, завоевание отраслевого лидерства по издержкам
6. стратегия «сбора урожая» (управляемого сокращения инвестиций с целью максимизации потока доходов)

**Вопрос №15 .**

SWOT-анализ – это:

*Варианты ответов:*

1. функционально-стоимостной анализ

2. метод экстраполяции тенденций
3. анализ возможностей и угроз внешней среды, сильных и слабых сторон организации
4. группировка факторов внешней среды на четыре вида: политические, экономические, социокультурные и технико-технологические

**Вопрос №16 .**

Управленческое решение – это \_\_\_\_\_.

Варианты ответов:

1. Выбор двух из ряда альтернатив в процессе достижения поставленных целей
2. Наиболее рациональный вариант действий из множества возможных при данных условиях функционирования системы управления
3. Наличие альтернатив
4. Отсутствие альтернатив

**Вопрос №17 .**

Критерий эффективности решения - это:

Варианты ответов:

1. характер целей решения;
2. сроки реализации решения;
3. мотивация выполнения решения;
4. механизмы ответственности за решение.

**Вопрос №18 .**

Приоритетный критерий эффективности решения - это:

Варианты ответов:

1. ресурсоемкость;
2. степень достижения цели;
3. сроки разработки;
4. сроки реализации.

**Вопрос №19 .**

Технологии принятия хозяйственных решений – это:

Варианты ответов:

1. Результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов для достижения конкретной цели управления
2. Рациональное сочетание в процессе подготовки, разработки и реализации решений различных моделей, логических суждений, интуиции, основанной на знаниях и опыте ЛПР.

**Вопрос №20.**

Что такое управленческое решение?

Варианты ответов:

1. Выбор альтернативы;
2. Управленческая функция;
3. Коммуникация;
4. Должностная обязанность.

### **Расчетные задания**

**1.Выбор альтернативы управленческого решения**

Цель задания – при его выполнении научиться проводить оценку и выбор управленческого решения (организационной системы) из существующих альтернатив.

Задачи раздела:

1. решить задачу, применив такие методы, используемые для оценивания систем в условиях неопределенности, как:

критерий осторожного наблюдателя;  
 критерий максимакса;  
 критерий оптимизма-пессимизма;  
 критерий минимального риска (Сэвиджа);  
 критерий Лапласа.

1. на основе полученных оценок систем выбрать наиболее эффективную в зависимости от субъективных качеств исследователя (студента).

Приложение 1

Таблица 1

Значение коэффициента оптимизма согласно выданному варианту

№ варианта	Значение коэффициента оптимизма (?)
1.	0.10
2.	0.20
3.	0.30

Исходные данные для решения задачи

Таблица 2

Вариант №1

Система	Эффективность системы - (kj)				
	k1	k2	k3	k4	k5
a1	0.0	0.3	0.2	0.4	0.1
a2	0.3	0.5	0.2	0.0	0.5
a3	0.4	0.0	0.4	0.3	0.5

Таблица 2

Вариант №2

Система	Эффективность системы - (kj)				
	k1	k2	k3	k4	k5
a1	0.4	0.3	0.2	0.2	0.5
a2	0.0	0.4	0.5	0.5	0.2
a3	0.3	0.5	0.3	0.4	0.1

Таблица 3

Вариант №3

Система	Эффективность системы - (kj)				
	k1	k2	k3	k4	k5
a1	0.1	0.2	0.2	0.4	0.5
a2	0.3	0.1	0.0	0.2	0.2
a3	0.5	0.1	0.2	0.4	0.3

Таблица 4



## Вариант №4

Система	Эффективность системы - (kj)				
	k1	k2	k3	k4	k5
a1	0.2	0.3	0.1	0.3	0.5
a2	0.3	0.1	0.5	0.4	0.4
a3	0.1	0.3	0.3	0.5	0.4

2. Мебельное предприятие на производственной площади 700 м<sup>2</sup> осуществляет производство книжных шкафов. Режим работы предприятия: прерывная рабочая неделя, одна смена, продолжительность смены 8 ч. Технологическая трудоемкость изготовления одного шкафа составляет 14,3 ч. Норма площади одного рабочего места – 20 м<sup>2</sup>. Планом производства предусмотрен выпуск в среднем 15 шкафов в смену. Определите: 1) годовой плановый объем производства книжных шкафов; 2) производственную мощность мебельного предприятия по производству книжных шкафов; 3) возможность выполнения плана производства книжных шкафов.

3. Рассчитать планируемую выработку в день на одного рабочего в день, если в строительной организации планируется за 22 рабочих дня при двухсменной работе бригадой в пять человек планируются выполнить объем работ на сумму 1584 тыс.руб.

### Типовые задания для подготовки к зачету с оценкой

1. Что такое управленческое решение?
2. По каким критериям производится классификация управленческих решений?
3. Каковы особенности процесса принятия управленческого решения?
4. Назовите основные этапы и стадии принятия управленческого решения.
5. Какие методы принятия управленческих решений называются интуитивно-волевыми?
6. Какова область применения интуитивно-волевых методов принятия решений?
7. Какова сфера применения математических методов принятия решений?
8. Дайте общую характеристику эвристических методов принятия решений.
9. Назовите конкретные эвристические методы принятия решений и сферу применения каждого из них.
10. Как организовать выполнение решений?
11. Как производится контроль за реализацией управленческого решения?
12. Какова роль менеджера в процессе принятия решения?
13. Опишите типы и виды решений.
14. В какой мере неопределенность и риск влияют на процесс принятия решений?
15. Что характеризует качество управленческих решений?
16. Как обеспечить качество и эффективность управленческих решений?
17. Опишите методы генерации альтернативных решений.
18. Как обеспечить сопоставимость альтернативных вариантов решений?
19. Перечислите основные факторы сопоставимости альтернативных вариантов решений.
20. Какие системообразующие методы используются в процессе принятия решений?
21. В чем заключаются принципы системного анализа?
22. В чем отличие задач анализа и синтеза?
23. Какова структура показателей эффективности решений?

24. В чем суть математических методов принятия решений?
25. Как прогнозировать последствия решений математическими методами?
26. Какова область применения эвристических методов?
27. Назовите основные виды сравнений, применяемых при анализе управленческих решений.
28. В чем суть индексного и балансового методов анализа управленческих решений?
29. Каковы основные методы анализа управленческих решений?
30. Охарактеризуйте принципы экономического обоснования управленческих решений.
31. В чем суть системного подхода при расчете экономического эффекта управленческого решения?
32. Каковы основные задачи и принципы прогнозирования?
33. Опишите методы экстраполяции, применяемые при прогнозировании.
34. Какова методика экспертных оценок при прогнозировании?
35. Опишите основные методы анализа риска при принятии решений.
36. В чем суть имитационного моделирования?
37. Как стимулировать точное исполнение решений?
38. Что такое мониторинг реализации управленческих решений?
39. Каково назначение подсистемы учета и контроля управленческих решений в информационной системе менеджмента?

### **Типовые практические задания для подготовки к зачету с оценкой**

#### **Управленческая ситуация 1**

В выборах мэра сравнительно небольшого города решил принять участие директор градообразующего завода. В предвыборной борьбе ему противостоял опытный журналист. В ответ на выдвинутый директором лозунг «Завод и город едины» журналист пошел на выборы с лозунгом, в котором говорилось, что директор — ставленник внешних акционеров, американцев, что он давно перестал понимать интересы города и завода как свои. Благодаря такой предвыборной стратегии журналист приобрел популярность и вырвался вперед, заняв с достаточно большим отрывом первое место. Предстоял решающий второй тур выборов, на который вышли журналист, набравший наибольшее число голосов, и директор завода.

Проблема: Как вы оцениваете положение директора градообразующего завода, сложившееся перед вторым туром выборов мэра города? Есть ли у него шансы быть избранным? Что бы вы считали целесообразным предпринять, если бы оказались в предвыборной борьбе на месте директора завода?

#### **Управленческая ситуация 2**

Во время избирательной кампании на выборах президента США острая борьба разгорелась между Клинтонем и Доуэлом. Доуэл пользовался достаточно широкой поддержкой избирателей. Клинтону, за плечами которого были 4 года президентского правления, определенные достижения и неудачи, а также накопившаяся уже «энергия обманутых ожиданий», необходимо было принимать нестандартные решения, которые обеспечили бы ему более широкую поддержку избирателей.

Проблема: Какими, с вашей точки зрения, должны быть решения кандидата в президенты, баллотирующегося на второй срок? Какую стратегию и тактику следовало бы избрать Клинтону для того, чтобы в предвыборной борьбе оказаться сильнее Доуэла, не отягощенного «энергией обманутых ожиданий»?

#### **Управленческая ситуация 3**

Кандидат на выборную должность очень ответственно относится к управлению ходом своей избирательной кампании. Естественно, что ему очень хочется победить, а передо-

верить управление ее ходом специально приглашенным консультантам боязно. Поэтому он управление, а заодно и ответственность за результаты избирательной кампании принимает на себя. Возникающие в ходе избирательной кампании проблемы он решает сам, исходя из собственного не очень богатого опыта.

#### **Управленческая ситуация 4**

Вы заметили, что участники совещаний часто стремятся к обсуждению возможности проведения в жизнь первого же предложения по проблеме, даже если оно не очень рациональное. Вы понимаете, что не мешало бы поискать и другие возможности. Подумайте, что может заставить сотрудников искать решения типа «как делать?»; а не «что делать?». Как следует поступить, чтобы подтолкнуть собравшихся на генерацию идей?

#### **Управленческая ситуация 5**

Часто на совещании люди не слушают друг друга. Один говорит «А — это В». Другой вступает в диалог так, как если бы первый сказал «А — это С». Словом, обсуждение проблемы превращается в обсуждение личных позиций участников совещания и конкретные доводы того или иного человека игнорируются остальными присутствующими. Как следует себя вести руководителю в данной ситуации?

#### **Управленческая ситуация 6**

Один из работников на совещании персонала обычно занимает позицию противостояния. При этом все вынуждены выслушивать пространные объяснения причин его несогласия. Из-за этого теряется масса времени. Стоит ли прервать выступающего и предложить ему связать сказанное с предметом обсуждения? Стоит ли повторять этот прием, если он не подействовал сразу? Как еще можно воздействовать на этого сотрудника?

Ситуация 1. Кандидат собирает свой штаб и намечает план действий, который состоит в том, чтобы провести собрания в трудовых коллективах, подготовить и распространить листовки. Устраивается обсуждение, что писать в листовках: биографию или программу кандидата? Кто-то подает идею, что неплохо бы на листовке поместить лозунг типа «Чтобы люди достойно жили». Кандидат одобряет это предложение.

Ситуация 2. На следующем заседании штаба содержание листовки обсуждается более конкретно. Кто-то подает идею воспользоваться формой листовок, используя которые другой кандидат одержал победу на выборах в соседнем избирательном округе в прошлом году. И хороший лозунг был использован. Может воспользоваться им? Кандидат признает эту идею интересной.

Ситуация 3. Кандидат приглашает журналиста местной газеты и говорит ему, как построить серию статей о нем: в какой последовательности дать его программу, биографию, на каких аспектах его деятельности заострить внимание читателя.

Проблема: Как вы оцениваете действия кандидата в каждой из трех обсуждаемых нами ситуаций, возникших в разное время в ходе избирательной кампании? Как поступили бы в этих ситуациях вы, если бы были кандидатом?

#### **Управленческая ситуация 7.**

Администрация крупного города проводила конкурс на закупку автобусов для нужд города. Необходимо было принять решение о закупке большой партии автобусов, которые в наибольшей степени были бы удобны для пассажиров и имели высокое качество. При этом стоимость автобуса должна была быть минимальной. Естественно, что это важное управленческое решение должно приниматься коллегиально, для чего и был организован конкурс.

Проведение конкурса было поручено подведомственной организации, которая имела опыт проведения конкурсов, но не имела опыта работы с городским транспортом.

В конкурсной комиссии, которая была сформирована для принятия решения о закупке автобусов, преобладали чиновники, а не специалисты, имевшие непосредственное отношение к эксплуатации городского транспорта.

**Проблема:** Как вы относитесь к решению администрации города о проведении конкурса на закупку большой партии автобусов для нужд города? Правильно ли сформирована конкурсная комиссия? Какие рекомендации вы бы дали организаторам конкурса?

#### **Управленческая ситуация 8**

В период широкого внедрения системы конкурсных торгов в практику размещения государственного и муниципального заказа возникла необходимость в размещении государственного заказа на поставки федеральным электростанциям топочного мазута на IV квартал 2005 г. и I квартал 2006 г. К этому моменту цена за 1 т топочного мазута достигла 1 млн руб. (усл. цены).

**Проблема:** Имело ли смысл проведение в 2005 г. конкурсных торгов на размещение государственного заказа на поставки федеральным электростанциям топочного мазута? Можно ли было, по вашему мнению, ожидать существенного снижения цены на топочный мазут?

#### **Управленческая ситуация 9**

Во время заседания тендерного комитета, на котором должен определиться победитель тендера на проведение нулевого цикла работ при строительстве делового центра «Москва-Сити», предпочтительнее других оказались два конкурсных предложения. В заседании принимали участие 12 членов тендерного комитета, и голоса, отданные за эти конкурсные предложения, распределились поровну. За каждое из них было отдано по 6 голосов членов тендерного комитета.

**Проблема:** Как, с вашей точки зрения, должен был быть решен вопрос об определении победителя тендера на проведение нулевого цикла работ при строительстве делового центра «Москва-Сити»?

#### **Управленческая ситуация 10**

Во время заседания конкурсной комиссии одного из управлений мэрии по определению победителя конкурсных торгов при размещении муниципального заказа возникла ситуация, когда члены конкурсной комиссии, ознакомившись с представленными конкурсными предложениями, высказались в пользу одного из представленных на конкурс предложений.

Однако представитель организатора конкурса после процедуры голосования представил дополнительную информацию об организации, предложение которой получило в результате проведенного голосования наибольшее число голосов. Информация содержала отзывы, отрицательно характеризующие эту организацию.

**Проблема:** Оцените ситуацию, сложившуюся во время заседания конкурсной комиссии одного из управлений мэрии по определению победителя конкурсных торгов при размещении муниципального заказа. Должна ли, по вашему мнению, быть объявлена победителем конкурсных торгов организация, получившая наибольшее число голосов? Правильно ли поступил представитель организатора конкурсных торгов?

#### **Управленческая ситуация 11**

Одна из организаций, непосредственно подчиняющаяся комитету здравоохранения города, заключила с подведомственным ей предприятием договор на выполнение определенного объема работ в течение трех лет.

Однако по завершении первого года предприятие решило существенно повысить цену на выполняемые им работы, о чем поставило в известность заказчика.

Организация, заключившая с предприятием договор, была против повышения цен. А поскольку сумма договора превышала оговоренные в законе 2500 минимальных размеров оплаты труда, то решено было объявить конкурс на проведение работ, ранее выполнявшихся согласно договору предприятием.

**Проблема:** Оцените положение, сложившееся после повышения предприятием цены на работы, которые оно проводило согласно договору.

Правильно ли, с вашей точки зрения, поступило предприятие, поднявшее цену на выполняемые им работы? Право ли было руководство организации, объявив о проведении конкурсных торгов?

#### **Управленческая ситуация 12**

При проведении конкурсных торгов на выполнение подрядных работ по федеральным автомобильным дорогам и искусственным сооружениям на них определение победителей осложняется тем, что необходимо учитывать несколько критериев, в частности таких, как общая стоимость работ, условия финансирования, сроки выполнения и обеспечение качества дорожных работ и т. д.

Тем не менее победитель конкурсных торгов должен быть определен и выбор должен быть обоснованным. А победитель должен действительно в наибольшей степени соответствовать требованиям, предъявляемым ему заказчиком.

**Проблема:** Как вы оцениваете ситуацию, когда победитель конкурсных торгов должен быть определен не по одному, а по нескольким критериям? Как, с вашей точки зрения, следовало бы оделять победителя подрядных торгов по федеральным автомобильным дорогам и искусственным сооружениям на них?

#### **Задача 1.**

Для гостиничного комплекса критерии могут быть выбраны из следующей таблицы:

<b>Группа показателей</b>	<b>Показатель</b>
<b>Услуги</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Уровень (питание, развлечения, отдых и т.п.)</li> <li>Техническое оборудование и обслуживание,</li> <li>Сервис</li> <li>Гарантии качества обслуживания</li> <li>Возможность изменения сроков, уровня</li> </ul>
<b>Цена</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Диапазон цены</li> <li>Скидки</li> <li>Условия платежей</li> </ul>
<b>Продвижение услуг</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Реклама</li> <li>Стимулирование сбыта услуг</li> <li>Управление торговой маркой</li> <li>Связи с общественностью (PR)</li> </ul>
<b>Здание и прилегающая территория</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Номерной фонд</li> <li>▪ Качество (декор, мебель, количество персонала на число номеров и т.п.)</li> <li>▪ Помещения для предоставления услуг питания, отдыха, спорта</li> <li>▪ Наличие помещений для проведения совещаний, переговоров, семинаров и т.п.</li> <li>▪ Службы финансового обеспечения</li> <li>▪ Транспортное обеспечение гостей</li> <li>▪ Наличие зеленой зоны, открытых спортивных площадок и т.п.</li> </ul>

Анкета торговой организации может выглядеть следующим образом:

<b>Группа показателей</b>	<b>Показатель</b>
<b>Местоположение</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Транспортная доступность</li> <li>Легкость нахождения торгового зала</li> <li>Оформление витрин</li> </ul>
<b>Оформление торгового зала</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Освещение</li> <li>Наличие кондиционера</li> <li>Качество ремонта</li> <li>Расстановка товара</li> <li>Прочие факторы</li> </ul>
<b>Квалификация продавцов</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Внешний вид продавцов</li> <li>Стиль общения продавцов с покупателем</li> </ul>
<b>Товарное предложение</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Перечень продаваемой продукции</li> <li>Внешний вид товаров</li> </ul>

	Уровень цен Перечень дополнительных услуг
<i>Продвижение</i>	Наличие рекламных материалов Качество исполнения рекламных материалов

1. Составьте матрицу оценки важности критериев по Вашей шкале для всех  $m$  экспертов и вычислите весовые относительные коэффициенты значимости критериев:

	K1	K2	...	<b>Kn</b>	
Э1					
Э2					
...					
Эm					
Сумма по критерию					
Среднее арифметич. значение $K_i$	$K_{1cp}$	$K_{2cp}$		$K_{ncp}$	Сумма средних (SK)
Относит. коэффициент значимости (вес) $K_i$ ( $Z_i$ )	$K_{1cp}/SK$	$K_{2cp}/SK$		$K_{ncp}/SK$	1
Среднее квадратичное отклонение $\delta_i$	$\delta_1$	$\delta_1$		$\delta_n$	
Коэффициент вариации $V_i$	$V_1$	$V_2$		$V_n$	

2. Убедитесь в согласованности мнений экспертов. Согласованность полученных мнений экспертов определяется с помощью коэффициента вариации:

$$V_i = \frac{\delta_i}{K_{icp}},$$

где  $\delta_i$  - среднее квадратичное отклонение оценок по  $i$ -му критерию (вычисляется с помощью функции СТАНДОТКЛОН() из категории Статистические в MSExcel),

$K_{icp}$  - среднее арифметическое по тому же столбцу (функция СРЗНАЧ()).

**Примечание.** Если хотя бы один коэффициент вариации имеет значение выше допустимого порогового значения (0,25 или 0,30), то п.п. 4 и 5 придется повторить, то есть необходимо заново получить их оценки по всем критериям, пока необходимая согласованность мнений не будет достигнута.

5. После нахождения весовых коэффициентов критериев и проверки согласованности мнений экспертов далее необходимо выставить оценки экспертов по своей фирме (назовем ее А) и фирмам конкурентов ( $\Phi 1, \Phi 2 \dots$ ) по всем этим критериям, а потом определить весовые коэффициенты А,  $\Phi 1, \Phi 2$  относительно каждого критерия. Механизм определения весовых коэффициентов аналогичен.

6. Заполните матрицу ответов каждого из экспертов

ОТВЕТ ЭКСПЕРТА Э <sub>j</sub>		Конкуренты				
Наименование критерия	Весовой коэф-т	Вы, то есть А	$\Phi 1$	$\Phi 2$	...	$\Phi s$
$K_1$	$Z_1$					
$K_2$	$Z_2$					
$K_n$	$Z_n$					

7. Обработайте данные, получите конкурентный профиль в относительных оценках и постройте график (шкалу) для наглядного отображения вашей позиции на рынке.

8. Вставьте комментарии к проделанной работе с рекомендациями по поведению вашей фирмы на рынке.

**Задача 2.**

Данные объединяют спрос на 50-килограммовые мешки с мукой за предыдущие 11 месяцев. Постройте прогноз продаж на следующие месяцы.

Год	Спрос, тыс. мешков	Год	Спрос, тыс. мешков
1-й	4	7-й	7
2-й	6	8-й	9
3-й	4	9-й	12
4-й	5	10-й	14
5-й	10	11-й	15
6-й	8		

### Задача 3.

Спрос на операции на сердце в городской больнице стабильно возрастали в последние семь лет, что показывает таблица. Заведующий хирургическим отделением планирует расходы на следующие три года на оборудование и обучение персонала. Помогите построить прогноз.

Год	Количество сердечных операций
1-й	45
2-й	50
3-й	52
4-й	56
5-й	58
6-й	58
7-й	62
8-й	71

### Задача 4.

Доход консультационной фирмы за январь-сентябрь был следующий (см. таблицу). Составьте прогноз до конца года.

Месяц	Доход, тыс. у.е.
январь	70,0
февраль	68,5
март	63,8
апрель	63,9
май	65,5
июнь	71,3
июль	71,5
август	72,8
сентябрь	66,9
октябрь	70,6

### Задача 5.

Продажи газовых плит "Indesit" за последние 11 месяцев в фирме-дистрибьютере показаны ниже. Составьте для этой фирмы прогноз на ближайшие 3 месяца (если это возможно).

Месяц	Продажа, тыс. шт.
Февраль	3,2
Март	4,1
Апрель	3,8
Май	4,5
Июнь	4,1
Июль	5,6
Август	5,4
Сентябрь	6,3
Октябрь	7,1

Ноябрь	6,3
Декабрь	8,2

**Задача 6.**

Доктор Росс – психиатр, специализирующийся на лечении пациентов, страдающих фобиями и боящихся жить в своих домах. Таблица показывает, сколько пациентов обращались к нему за помощью в последние недели. Постройте прогноз обращений к доктору на следующие несколько недель на основе этих данных.

Неделя	Количество пациентов
1-я	23
2-я	17
3-я	25
4-я	30
5-я	35
6-я	41
7-я	56
8-я	60
9-я	56
10-я	64
11-я	70

**Задача 7.**

Предприятие, производящее булочки для завтрака, в течение ряда месяцев имеет устойчивый спрос на продукцию:

Месяц	Спрос, тыс. шт.
Февраль	5,2
Март	5,1
Апрель	4,8
Май	5,5
Июнь	6,1
Июль	5,6
Август	6,4
Сентябрь	6,3
Октябрь	7,1
Ноябрь	7,3
Декабрь	8,2

Пекарня составляет на ближайшую перспективу прогноз нормативной мощности оборудования, и с этой целью необходимо построить прогноз будущего спроса.

**Задача 8.**

Компания, которая изготавливает медицинскую одежду, обсуждает расширение мощности. С этой целью исследуется статистика продаж продукции за последние месяцы и строится прогноз продаж на следующие несколько.

Месяц	Продажи, \$
Январь	4,2
Февраль	5,6
Март	5,4
Апрель	4,6
Май	5,0
Июнь	6,1
Июль	5,6
Август	6,9
Сентябрь	6,3



Октябрь	7,4
Ноябрь	7,9

**Задача 9.**

Месячные продажи высококачественных телефонных аппаратов показаны ниже

Месяц	Продажи, шт.
Январь	80
Февраль	75
Март	80
Апрель	90
Май	114
Июнь	110
Июль	100
Август	90
Сентябрь	76
Октябрь	75
Ноябрь	80
Декабрь	82

Составьте прогноз продаж на первый квартал следующего года (если это возможно).

**Задача 10.**

Имеются данные спроса на электрические генераторы компании за период 2009-2012гг. Определите прогноз на следующие три года.

Год	Продано электрогенераторов	Год	Продано электрогенераторов
2009-й	74	2013-й	102
2010-й	79	2014-й	142
2011-й	80	2015-й	122
2012-й	90	2016-й	130

**III. Методические рекомендации по самостоятельной работе****3.1 Методические рекомендации преподавателям по самостоятельной работе**

Планы практических и лабораторных занятий, их тематика, рекомендуемая литература, цель и задачи ее изучения сообщаются преподавателем на вводных занятиях или в методических указаниях по данной дисциплине.

Прежде чем приступить к изучению темы, необходимо прокомментировать основные вопросы плана занятия. Такой подход преподавателя помогает обучающимся быстро находить нужный материал к каждому из вопросов, не задерживаясь на второстепенном.

Начиная подготовку к такому занятию, необходимо, прежде всего, указать обучающимся разделы учебников и учебных пособий, чтобы они получили общее представление о месте и значении темы в изучаемом курсе. Затем следует рекомендовать им поработать с дополнительной литературой, сделать записи по рекомендованным источникам.

Важно развивать у обучающихся умение сопоставлять источники, продумывать изучаемый материал. Большое значение имеет совершенствование навыков конспектирования.

Преподаватель может рекомендовать обучающимся следующие основные формы записи: план (простой и развернутый), выписки, тезисы.

Результаты конспектирования могут быть представлены в различных формах.

План – это схема прочитанного материала, краткий (или подробный) перечень вопросов, отражающих структуру и последовательность материала. Подробно составленный план вполне заменяет конспект.

Конспект – это систематизированное, логичное изложение материала источника. Различаются четыре типа конспектов:

- *План-конспект* – это развернутый детализированный план, в котором достаточно подробные записи приводятся по тем пунктам плана, которые нуждаются в пояснении.

- *Текстуальный конспект* – это воспроизведение наиболее важных положений и фактов источника.

- *Свободный конспект* – это четко и кратко сформулированные (изложенные) основные положения в результате глубокого осмысливания материала. В нем могут присутствовать выписки, цитаты, тезисы; часть материала может быть представлена планом.

- *Тематический конспект* – составляется на основе изучения ряда источников и дает более или менее исчерпывающий ответ по какой-то схеме (вопросу).

Ввиду трудоемкости подготовки к практическим и лабораторным занятиям преподавателю следует предложить обучающимся алгоритм действий, рекомендовать еще раз внимательно прочитать записи лекций и уже готовый конспект по теме занятия, тщательно продумать свое выступление или решение.

На практических (семинарских) занятиях каждый его участник должен быть готовым к выступлению по всем поставленным в плане вопросам, проявлять максимальную активность при их рассмотрении. Выступление должно строиться свободно, убедительно и аргументировано. Преподаватель следит, чтобы выступление не сводилось к репродуктивному уровню (простому воспроизведению текста), не допускается и простое чтение конспекта. Необходимо, чтобы выступающий проявлял собственное отношение к тому, о чем он говорит, высказывал свое личное мнение, понимание, обосновывал его и мог сделать правильные выводы из сказанного. При этом обучающихся может обращаться к записям конспекта и лекций, непосредственно к первоисточникам, использовать знание художественной литературы и искусства, факты и наблюдения современной жизни и т.д.

Вокруг такого выступления могут разгореться споры, дискуссии, к участию в которых должен стремиться каждый. Преподавателю необходимо внимательно и критически слушать, подмечать особенное в суждениях обучающихся, улавливать недостатки и ошибки, корректировать их знания, и, если нужно, выступить в роли рефери. При этом обратить внимание на то, что еще не было сказано, или поддержать и развить интересную мысль, высказанную выступающим.

В заключение преподаватель, подводит итоги. Он может (выборочно) проверить конспекты обучающихся и, если потребуется, внести в них исправления и дополнения.

### ***Групповая консультация***

Разъяснение является основным содержанием данной формы занятий, наиболее сложных вопросов изучаемого программного материала. Цель – максимальное приближение обучения к практическим интересам с учетом имеющейся информации и является результативным материалом закрепления знаний.

Групповая консультация проводится в следующих случаях:

- когда необходимо подробно рассмотреть практические вопросы, которые были недостаточно освещены или совсем не освещены в процессе лекции;

- с целью оказания помощи в самостоятельной работе (написание Докладов, сдача экзаменов, подготовка конференций);

- если обучающиеся самостоятельно изучают нормативный, справочный материал, инструкции, положения.

Подготовка дискуссии (круглого стола) представляет собой проектирование обучаемым обсуждения в группе в форме дискуссии. В этих целях обучаемому необходимо:

- самостоятельно выбрать тему (проблему) дискуссии;

- разработать вопросы, продумать проблемные ситуации (с использованием периодической, научной литературы, а также интернет-сайтов);

- разработать план-конспект обсуждения с указанием времени обсуждения, вопросов, вариантов ответов.

**Контрольно-измерительные материалы подготовки дискуссии**

<b>Параметр</b>	<b>Оценка</b>
Выбранная обучающимся тема (проблема) актуальна на современном этапе развития, представлен подробный план-конспект, в котором отражены вопросы для дискуссии, временной регламент обсуждения, даны возможные варианты ответов, использованы примеры из науки и практики.	5
Выбранная обучающимся тема (проблема) актуальна на современном этапе развития, представлен содержательно сжатый план-конспект, в котором отражены вопросы для дискуссии, временной регламент обсуждения, отсутствуют возможные варианты ответов, приведен один пример из практики.	4
Выбранная обучающимся тема (проблема) не актуальна на современном этапе развития, представлен содержательно сжатый план-конспект, в котором отражены вопросы для дискуссии, отсутствует временной регламент обсуждения, отсутствуют возможные варианты ответов, отсутствуют примеры из практики.	3
Выбранная обучающимся тема (проблема) не актуальна на современном этапе развития, представлен содержательно сжатый план-конспект, в котором частично (не более пяти) отражены вопросы для дискуссии, отсутствует временной регламент обсуждения, отсутствуют возможные варианты ответов, отсутствуют примеры из практики.	2

Обзор интернет-сайтов. Разработка каталога Интернет-ресурсов по заданной теме. Каталог Интернет-ресурсов представляет собой тематически подобранный обучающимся перечень интернет-сайтов. В каталоге необходимо отразить: тему (параграф, вопрос и т.д.), название сайта, электронный адрес и дату обращения, краткое содержание интернет-сайта (перечень вопросов, на которые можно получить ответы на представленном сайте).

**Контрольно-измерительные материалы каталога Интернет-ресурсов**

<b>Параметр</b>	<b>Оценка</b>
В каталоге представлено более пяти тем, сайты тематически подобраны, соответствуют теме, каталог соответствует требованиям.	5
В каталоге представлено более трех тем, сайты тематически подобраны, соответствуют теме, каталог соответствует требованиям.	4
В каталоге представлено менее трех тем, сайты частично тематически подобраны, частично соответствуют теме, каталог частично соответствует требованиям.	3
В каталоге представлена одна тема, сайты тематически не подобраны, частично соответствуют теме, каталог не соответствует требованиям.	2

Обзор периодической литературы и профессиональных изданий. Результатам обзора периодической литературы является библиографический список. Библиографический список – обязательный элемент любой научной работы – Доклада, курсовой, дипломной работы, диссертации, монографии, обзора, научного отчета. Список включает литературу, используемую при подготовке текста: цитируемую, упоминаемую, а также имеющую непосредственное отношение к исследуемой теме. Большое значение имеет правильное библиографическое описание документов и рациональный порядок расположения их в списке. Библиографический список, по сути, представляет собой упорядоченные библиографические описания работ, выполненные в соответствии с государственными стандартами. Для составления библиографического списка используется краткое библиографическое описание, состоящее только из обязательных элементов.

**Контрольно-измерительные материалы библиографического списка**

<b>Параметр</b>	<b>Оценка</b>

Параметр	Оценка
В библиографическом списке представлено более 15 источников, тематически соответствуют теме, оформлены в соответствии с требованиями к оформлению библиографии.	5
В библиографическом списке представлено менее 15 источников, но более 10, тематически соответствуют теме, оформлены в соответствии с требованиями к оформлению библиографии.	4
В библиографическом списке представлено менее 15 источников, но более 10, тематически частично соответствуют теме, оформлены с незначительными нарушениями требований к оформлению библиографии.	3
В библиографическом списке представлено менее 10 источников, тематически частично соответствуют теме, оформлены с грубыми нарушениями требований к оформлению библиографии	2

Работа в групповом проекте. Работа в проекте предполагает активное участие каждого, выполнение им переданных группой работ, направленных на достижение поставленной преподавателем цели. Работа обучающимся в групповой работе предполагает: определение зоны (сферы) работ в рамках группового проекта; разработку технического задания на проведение работы; постоянную взаимосвязь с другими участниками группы в целях достижения согласия и выполнения работы.

#### Контрольно-измерительные материалы работы в групповом проекте

Параметр	Оценка
Вклад в достижение поставленной цели значителен, активно участвовал в работе, содействовал благоприятному климату в группе, постоянно поддерживал связь с другими участниками группы.	5
Вклад в достижение поставленной цели важен, участвовал в работе по мере обращения, содействовал благоприятному климату в группе, частично поддерживал связь с другими участниками группы.	4
Вклад в достижение поставленной цели не важен, участвовал в работе по мере обращения, не содействовал благоприятному климату в группе, частично поддерживал связь с другими участниками группы.	3
В работе группы практически не участвовал, создавал видимость работы, вклад в достижение цели не внес.	2

#### 3.2 Методические рекомендации обучающимся по самостоятельной работе

вид учебных занятий	Организация деятельности обучающегося
Лекция	Написание конспекта лекций: кратко, схематично, последовательно фиксировать основные положения, выводы, формулировки, обобщения; пометить важные мысли, выделять ключевые слова, термины. Проверка терминов, понятий с помощью энциклопедий, словарей, справочников с выписыванием толкований в тетрадь. Обозначить вопросы, термины, материал, который вызывает трудности, пометить и попытаться найти ответ в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удастся разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на консультации, на практическом занятии.
Практические занятия	Работа с источниками, с конспектом лекций, подготовка ответов к контрольным вопросам, просмотр рекомендуемой литературы, работа с текстом. Работа с использованием информационных техноло-

	гий по заданной теме, решение расчетно-графических заданий, решение задач по алгоритму и др.
Индивидуальные задания	Знакомство с основной и дополнительной литературой, включая справочные издания, электронный каталог ЭБС, интернет, конспект основных положений, терминов, сведений, требующихся для запоминания и являющихся основополагающими в этой теме. Составление аннотаций к прочитанным литературным источникам и др. Рекомендации по написанию контрольной работы находится в методических материалах по дисциплине
Доклад, эссе	Поиск литературы и составление библиографии, использование от 3 до 5 научных работ, изложение мнения авторов и своего суждения по выбранному вопросу; изложение основных аспектов проблемы. Ознакомиться со структурой и оформлением доклада.
Коллоквиум	Работа с конспектом лекций, подготовка ответов к контрольным вопросам и др.
Подготовка к экзамену	При подготовке к экзамену необходимо ориентироваться на конспекты лекций, рекомендуемую литературу и др.

Изучение дисциплины следует начинать с проработки рабочей программы, особое внимание, уделяя целям и задачам, структуре и содержанию курса.

Обучающимся рекомендуется получить в библиотеки института учебную литературу по дисциплине, необходимую для эффективной работы на всех видах аудиторных занятий, а также для самостоятельной работы по изучению дисциплины.

Успешное освоение курса предполагает активное, творческое участие обучаемого путем планомерной, повседневной работы.

Подготовка к практическому занятию включает 2 этапа:

1й – организационный;

2й - закрепление и углубление теоретических знаний.

На первом этапе обучающийся планирует свою самостоятельную работу, которая включает:

- уяснение задания на самостоятельную работу;
- подбор рекомендованной литературы;
- составление плана работы, в котором определяются основные пункты предстоящей подготовки.

Составление плана дисциплинирует и повышает организованность в работе. Второй этап включает непосредственную подготовку обучаемого к занятию. Начинать надо с изучения рекомендованной литературы. Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его часть. Остальная его часть восполняется в процессе самостоятельной работы. В связи с этим работа с рекомендованной литературой обязательна. Особое внимание при этом необходимо обратить на содержание основных положений и выводов, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов. В процессе этой работы обучающийся должен стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, примеры, поясняющие его, а также разобраться в иллюстративном материале.

Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам. В процессе подготовки к занятиям рекомендуется взаимное обсуждение материала, во время которого закрепляются знания, а также приобретает практика в изложении и разъяснении полученных знаний, развивается речь.

При необходимости следует обращаться за консультацией к преподавателю. Идя на консультацию, необходимо хорошо продумать вопросы, которые требуют разъяснения.

В начале занятия обучающиеся под руководством преподавателя более глубоко

осмысливают теоретические положения по теме занятия, раскрывают и объясняют основные положения публичного выступления. В процессе творческого обсуждения и дискуссии вырабатываются умения и навыки использовать приобретенные знания для различного рода ораторской деятельности.

Записи имеют первостепенное значение для самостоятельной работы обучающихся. Они помогают понять построение изучаемого материала, выделить основные положения, проследить их логику и тем самым проникнуть в творческую лабораторию автора.

Ведение записей способствует превращению чтения в активный процесс, мобилизует, наряду со зрительной памятью, и моторную память. Следует помнить: у обучающегося, систематически ведущего записи, создается свой индивидуальный фонд подсобных материалов для быстрого повторения, прочитанного, для мобилизации накопленных знаний. Особенно важны и полезны записи тогда, когда в них находят отражение мысли, возникшие при самостоятельной работе.

Подготовка докладов направлена на развитие и закрепление у обучающихся навыков самостоятельного глубокого, творческого и всестороннего анализа научной, методической и другой литературы по актуальным проблемам дисциплины; на выработку навыков и умений грамотно и убедительно излагать материал, четко формулировать теоретические обобщения, выводы и практические рекомендации.

Доклады должны отвечать высоким квалификационным требованиям в отношении научности содержания и оформления.

Темы докладов, как правило, посвящены рассмотрению одной проблемы. Объем доклада может быть от 12 до 15 страниц машинописного текста, отпечатанного через 1,5 интервала (список литературы и приложения в объем не входят).

Текстовая часть работы состоит из введения, основной части и заключения.

Во введении обучающийся кратко обосновывает актуальность избранной темы Доклада, раскрывает конкретные цели и задачи, которые он собирается решить в ходе своего небольшого исследования.

В основной части подробно раскрывается содержание вопроса (вопросов) темы.

В заключении кратко должны быть сформулированы полученные результаты исследования и даны выводы. Кроме того, заключение может включать предложения автора, в том числе и по дальнейшему изучению заинтересовавшей его проблемы.

В список литературы (источников и литературы) обучающихся включает только те документы, которые он использовал при написании доклада.

В приложении (приложения) к докладу могут выноситься таблицы, графики, схемы и другие вспомогательные материалы, на которые имеются ссылки в тексте доклада.

Доклад должен быть выполнен до начала экзаменационной сессии.

### **3.3. Методические указания по подготовке к зачету/экзамену**

Наиболее ответственным этапом в обучении студентов является экзаменационная сессия. На ней студенты отчитываются о выполнении учебной программы, об уровне и объеме полученных знаний. Это государственная отчетность обучающихся за период обучения, за изучение учебной дисциплины, за весь вузовский курс. Поэтому так велика их ответственность за успешную сдачу экзаменационной сессии. На сессии обучающиеся сдают экзамены или зачеты. Зачеты могут проводиться с дифференцированной отметкой или без нее, с записью «зачтено» в зачетной книжке. Экзамен как высшая форма контроля знаний студентов оценивается по пятибалльной системе.

Залогом успешной сдачи всех экзаменов являются систематические, добросовестные занятия обучающегося. Однако это не исключает необходимости специальной работы перед сессией и в период сдачи экзаменов. Специфической задачей обучающегося в период экзаменационной сессии являются повторение, обобщение и систематизация всего материала, который изучен в течение года.

Начинать повторение рекомендуется за месяц-полтора до начала сессии. Прежде чем приступить к нему, необходимо установить, какие учебные дисциплины выносятся на сессию и, если возможно, календарные сроки каждого экзамена или зачета.

Установив выносимые на сессию дисциплины, необходимо обеспечить себя программами. В основу повторения должна быть положена только программа. Не следует повторять ни по билетам, ни по контрольным вопросам. Повторение по билетам нарушает систему знаний и ведет к механическому заучиванию, к "натаскиванию". Повторение по различного рода контрольным вопросам приводит к пропускам и пробелам в знаниях и к недоработке иногда весьма важных разделов программы.

Повторение - процесс индивидуальный; каждый обучающийся повторяет то, что для него трудно, неясно, забыто. Поэтому, прежде чем приступить к повторению, рекомендуется сначала внимательно посмотреть программу курса, установить наиболее трудные, наименее усвоенные разделы и выписать их на отдельном листе.

В процессе повторения анализируются и систематизируются все знания, накопленные при изучении программного материала: данные учебника, записи лекций, конспекты прочитанных книг, заметки, сделанные во время консультаций или семинаров, и др. Ни в коем случае нельзя ограничиваться только одним конспектом, а тем более, чужими записями. Всякого рода записи и конспекты - вещи сугубо индивидуальные, понятные только автору. Готовясь по чужим записям, легко можно впасть в очень грубые заблуждения.

Само повторение рекомендуется вести по темам программы и по главам учебника. Закончив работу над темой (главой), необходимо ответить на вопросы учебника или выполнить задания, а самое лучшее - воспроизвести весь материал.

Консультации, которые проводятся для обучающихся в период экзаменационной сессии, необходимо использовать для углубления знаний, для восполнения пробелов и для разрешения всех возникших трудностей. Без тщательного самостоятельного продумывания материала беседа с консультантом неизбежно будет носить «общий», поверхностный характер и не принесет нужного результата.

Есть целый ряд принципов, которыми следует руководствоваться при подготовке к экзаменам.

Первый - подготовьте свое рабочее место, где все должно способствовать успеху: тишина, расположение учебных пособий, строгий порядок.

Второй - сядьте удобнее за стол, положите перед собой чистые листы бумаги, справа - тетради и учебники. Вспомните все, что знаете по данной теме, и запишите это в виде плана или тезисов на чистых листах бумаги слева. Потом проверьте правильность, полноту и последовательность знаний по тетрадям и учебникам. Выпишите то, что не сумели вспомнить, на правой стороне листов и там же запишите вопросы, которые следует задать преподавателю на консультации. Не оставляйте ни одного неясного места в своих знаниях.

Третий - работайте по своему плану. Вдвоем рекомендуется готовиться только для взаимопроверки или консультации, когда в этом возникает необходимость.

Четвертый - подготавливая ответ по любой теме, выделите основные мысли в виде тезисов и подберите к ним в качестве доказательства главные факты и цифры. Ваш ответ должен быть кратким, содержательным, концентрированным.

Пятый - помимо повторения теории не забудьте подготовить практическую часть, чтобы свободно и умело показать навыки работы с текстами, картами, различными пособиями, решения задач и т.д.

Шестой - установите четкий ритм работы и режим дня. Разумно чередуйте труд и отдых, питание, нормальный сон и пребывание на свежем воздухе.

Седьмой - толково используйте консультации преподавателя. Приходите на них, продуктивно поработав дома и с заготовленными конкретными вопросами, а не просто послушать, о чем будут спрашивать другие.

Восьмой - бойтесь шпаргалки - она вам не прибавит знаний.

Девятый - не допускайте как излишней самоуверенности, так и недооценки своих способностей и знаний. В основе уверенности лежат твердые знания. Иначе может получиться так, что вам достанется тот единственный вопрос, который вы не повторили.

Десятый - не забывайте связывать свои знания по любому предмету с современностью, с жизнью, с производством, с практикой.

Одиннадцатый - когда на экзамене вы получите свой билет, спокойно сядьте за стол, обдумайте вопрос, набросайте план ответа, подойдите к приборам, картам, подумайте, как теоретически объяснить проделанный опыт. Не волнуйтесь, если что-то забыли.

При подготовке к занятиям необходимо еще раз проверить себя на предмет усвоения основных категорий и ключевых понятий курса.

### **3.4. Методические рекомендации по работе с литературой**

Работу с литературой целесообразно начать с изучения общих работ по теме, а также учебников и учебных пособий. Далее рекомендуется перейти к анализу монографий и статей, рассматривающих отдельные аспекты проблем, изучаемых в рамках курса, а также официальных материалов и неопубликованных документов (научно-исследовательские работы, диссертации), в которых могут содержаться основные вопросы изучаемой проблемы.

Работу с источниками надо начинать с ознакомительного чтения, т.е. просмотреть текст, выделяя его структурные единицы. При ознакомительном чтении закладками отмечаются те страницы, которые требуют более внимательного изучения.

В зависимости от результатов ознакомительного чтения выбирается дальнейший способ работы с источником. Если для разрешения поставленной задачи требуется изучение некоторых фрагментов текста, то используется метод выборочного чтения.

Избранные фрагменты или весь текст (если он целиком имеет отношение к теме) требуют вдумчивого, неторопливого чтения с «мысленной проработкой» материала. Такое чтение предполагает выделение: 1) главного в тексте; 2) основных аргументов; 3) выводов. Особое внимание следует обратить на то, вытекает тезис из аргументов или нет.

Необходимо также проанализировать, какие из утверждений автора носят проблематичный, гипотетический характер и уловить скрытые вопросы.

Понятно, что умение таким образом работать с текстом приходит далеко не сразу. Наилучший способ научиться выделять главное в тексте, улавливать проблематичный характер утверждений, давать оценку авторской позиции – это сравнительное чтение, в ходе которого студент знакомится с различными мнениями по одному и тому же вопросу, сравнивает весомость и доказательность аргументов сторон и делает вывод о наибольшей убедительности той или иной позиции.

Если в литературе встречаются разные точки зрения по тому или иному вопросу из-за сложности прошедших событий и правовых явлений, нельзя их отвергать, не разобравшись. При наличии расхождений между авторами необходимо найти рациональное зерно у каждого из них, что позволит глубже усвоить предмет изучения и более критично оценивать изучаемые вопросы. Знакомясь с особыми позициями авторов, нужно определять их схожие суждения, аргументы, выводы, а затем сравнивать их между собой и применять из них ту, которая более убедительна.

Следующим этапом работы с литературными источниками является создание конспектов, фиксирующих основные тезисы и аргументы. Можно делать записи на отдельных листах, которые потом легко систематизировать по отдельным темам изучаемого курса. Другой способ – это ведение тематических тетрадей-конспектов по одной какой-либо теме. Большие специальные работы монографического характера целесообразно конспектировать в отдельных тетрадях. Здесь важно вспомнить, что конспекты пишутся на одной стороне листа, с полями и достаточным для исправления и ремарок межстрочным расстоянием (эти правила соблюдаются для удобства редактирования).



- Таким образом, при работе с источниками и литературой важно уметь:
- сопоставлять, сравнивать, классифицировать, группировать, систематизировать информацию в соответствии с определенной учебной задачей;
  - обобщать полученную информацию, оценивать прослушанное и прочитанное;
  - фиксировать основное содержание сообщений; формулировать, устно и письменно, основную идею сообщения; составлять план, формулировать тезисы;
  - готовить и презентовать развернутые сообщения типа доклада;
  - работать в разных режимах (индивидуально, в паре, в группе), взаимодействуя друг с другом;
  - пользоваться реферативными и справочными материалами;
  - контролировать свои действия и действия своих товарищей, объективно оценивать свои действия;
  - обращаться за помощью, дополнительными разъяснениями к преподавателю, другим студентам.
  - пользоваться лингвистической или контекстуальной догадкой, словарями различного характера, различного рода подсказками, опорами в тексте (ключевые слова, структура текста, предваряющая информация и др.);
  - использовать при говорении и письме перифраз, синонимичные средства, словоописания общих понятий, разъяснения, примеры, толкования, «словотворчество»;
  - повторять или перефразировать реплику собеседника в подтверждении понимания его высказывания или вопроса;
  - обратиться за помощью к собеседнику (уточнить вопрос, переспросить и др.);
  - использовать мимику, жесты (вообще и в тех случаях, когда языковых средств не хватает для выражения тех или иных коммуникативных намерений).

### 3.5. Методические рекомендации по написанию реферата

Реферат - это краткий обзор максимального количества доступных публикаций по заданной теме, с элементами сопоставительного анализа данных материалов и с последующими выводами. При проведении обзора должна проводиться и исследовательская работа, но объем ее ограничен, так как анализируются уже сделанные предыдущими исследователями выводы и в связи с небольшим объемом данной формы работы. Темы рефератов определяются кафедрой и содержатся в программе курса. Преподаватель рекомендует литературу, которая может быть использована для написания реферата.

Структура реферата.

1. Титульный лист

2. Оглавление. Оглавление - это план реферата, в котором каждому разделу должен соответствовать номер страницы, на которой он находится.

3. Текст реферата. Состоит из следующих обязательных элементов:

а) Введение - раздел реферата, посвященный постановке проблемы, которая будет рассматриваться и обоснованию выбора темы.

б) Основная часть - это звено работы, в котором последовательно раскрывается выбранная тема. Основная часть может быть представлена как цельным текстом, так и разделена на главы. При необходимости текст реферата может дополняться иллюстрациями, таблицами, графиками, но ими не следует «перегружать» текст.

в) Заключение - данный раздел реферата должен быть представлен в виде выводов, которые готовятся на основе подготовленного текста. Выводы должны быть краткими и четкими. Также в заключении можно обозначить проблемы, которые «высветились» в ходе работы над рефератом, но не были раскрыты в работе.

4. Список источников и литературы. В данном списке называются как те источники, на которые ссылается студент при подготовке реферата, так и все иные, изученные им в

связи с его подготовкой. В работе должно быть использовано не менее 5 разных источников. Работа, выполненная с использованием материала, содержащегося в одном научном источнике, является явным плагиатом и не принимается. Оформление Списка источников и литературы должно соответствовать требованиям библиографических стандартов.

Объем работы должен быть не менее 16 и не более 20 страниц. Работа должна выполняться через одинарный интервал 14 шрифтом, размеры оставляемых полей: левое - 25 мм, правое - 15 мм, нижнее - 20 мм, верхнее - 20 мм. Страницы должны быть пронумерованы.

Расстояние между названием части реферата или главы и последующим текстом должно быть равно трем интервалам. Фразы, начинающиеся с «красной» строки, печатаются с абзацным отступом от начала строки, равным 1 см.

При цитировании необходимо соблюдать следующие правила:

- текст цитаты заключается в кавычки и приводится без изменений, без произвольного сокращения цитируемого фрагмента (пропуск слов, предложений или абзацев допускается, если не влечет искажения всего фрагмента, и обозначается многоточием, которое ставится на месте пропуска) и без искажения смысла;

- каждая цитата должна сопровождаться ссылкой на источник, библиографическое описание которого должно приводиться в соответствии с требованиями библиографических стандартов

Оценивая реферат, преподаватель обращает внимание на:

- соответствие содержания выбранной теме;
- отсутствие в тексте отступлений от темы;
- соблюдение структуры работы, ее четкость и обоснованность;
- умение работать с научной литературой, т.е. вычленять проблему из контекста;
- умение логически мыслить;
- культуру письменной речи;
- умение оформлять научный текст (правильное применение и оформление ссылок, составление библиографии);
- умение правильно понять позицию авторов, работы которых использовались при написании реферата;
- способность верно, без искажения передать используемый авторский материал;
- соблюдение объема работы;
- аккуратность и правильность оформления, а также технического выполнения работы.

Реферат должен быть сдан для проверки в установленный срок.

#### **IV. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

##### **Основная литература:**

1. Пантелеева, М. С. Методы принятия управленческих решений : учебно-методическое пособие / М. С. Пантелеева. — Москва : МИСИ-МГСУ, ЭБС АСВ, 2020. — 35 с. — ISBN 978-5-7264-2077-6. —Режим доступа: <https://www.iprbookshop.ru/95521.html>— IPR SMART, по паролю

2. Самков, Т. Л. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / Т. Л. Самков. — Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2019. — 123 с. — ISBN 978-5-7782-3812-1. —Режим доступа: <https://www.iprbookshop.ru/98794.html> — IPR SMART, по паролю

3. Сайманова, О. Г. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / О. Г. Сайманова, Е. П. Серпухова. — Самара : Самарский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2019. — 111 с. —Режим доступа: <https://www.iprbookshop.ru/111626.html> — IPR SMART, по паролю

4. Кнышов, А. В. Методы принятия управленческих решений : практикум / А. В. Кнышов. — Москва : Российская таможенная академия, 2018. — 92 с. — Режим доступа: <https://www.iprbookshop.ru/93196.html> — IPR SMART, по паролю

5. Волкова, Л. В. Методы принятия управленческих решений (педагогический аспект) : учебно-методическое пособие / Л. В. Волкова. — Пермь : Пермский государственный гуманитарно-педагогический университет, 2018. — 69 с. — ISBN 978-5-85218-987-5. — Режим доступа: <https://www.iprbookshop.ru/86367.html> — IPR SMART, по паролю

### 8.2.Дополнительная литература:

1. Ефимова, Г. Н. Методы принятия управленческих решений в инновационной сфере : учебно-методическое пособие для студентов направления 27.03.05 «Инноватика» / Г. Н. Ефимова. — Москва : Российский университет транспорта (МИИТ), 2018. — 113 с. — Режим доступа: <https://www.iprbookshop.ru/115948.html> — IPR SMART, по паролю

2. Глебова, О. В. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / О. В. Глебова. — Саратов : Вузовское образование, 2017. — 274 с. — ISBN 978-5-906172-20-4. — Режим доступа: <https://www.iprbookshop.ru/62071.html> — IPR SMART, по паролю

3. Бережная, О. В. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / О. В. Бережная, Е. В. Бережная. — Ставрополь : Северо-Кавказский федеральный университет, 2015. — 171 с. — Режим доступа: <https://www.iprbookshop.ru/62960.html> — IPR SMART, по паролю

4. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / А. А. Рудычев, Е. Н. Чинова, С. П. Гавриловская, Р. А. Мясоедов. — Белгород : Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, ЭБС АСВ, 2015. — 171 с. — Режим доступа: <https://www.iprbookshop.ru/66664.html> — IPR SMART, по паролю

5. Макрусев, В. В. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / В. В. Макрусев, В. Ф. Волков, О. А. Дмитриева ; под редакцией В. В. Макрусев. — Москва : Российская таможенная академия, 2013. — 212 с. — ISBN 978-5-9590-0736-2. — Режим доступа: <https://www.iprbookshop.ru/69464.html> — IPR SMART, по паролю

6. Шамис, В. А. Менеджмент : практикум / В. А. Шамис, Г. Г. Левкин. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2023. — 85 с. — ISBN 978-5-4497-1820-4. — Режим доступа: <https://www.iprbookshop.ru/124748.html> - DOI: <https://doi.org/10.23682/124748> — IPR SMART, по паролю

7. Серков, Л. Н. Управление конкурентоспособностью : курс лекций / Л. Н. Серков. — Симферополь : Университет экономики и управления, 2022. — 204 с. — Режим доступа: <https://www.iprbookshop.ru/124420.html> — IPR SMART, по паролю

8. Философова, Т. Г. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям «Менеджмент», «Экономика» / Т. Г. Философова, В. А. Быков ; под редакцией Т. Г. Философовой. — 2-е изд. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 295 с. — ISBN 978-5-238-01452-4. — Режим доступа: <https://www.iprbookshop.ru/83020.html>. — IPR SMART, по паролю

9 Мазилкина, Е. И. Управление конкурентоспособностью : учебное пособие / Е. И. Мазилкина, Г. Г. Паничкина. — 2-е изд. — Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 397 с. — ISBN 978-5-4486-0458-4. — Режим доступа: <https://www.iprbookshop.ru/79818.html> — IPR SMART, по паролю

### 8.3.Лицензионное программное обеспечение

Microsoft Desktop School Windows//Sa Pack MVL (windows 10, windows 7) № 5 от 31 января 2019 г;

Microsoft Desktop School Office All languages/SA Pack (Microsoft Office 2010, Microsoft Office 2007) № 5 от 31 января 2019 г.;

Конвертация PDF в WORD [https://www.ilovepdf.com/ru/pdf\\_to\\_word](https://www.ilovepdf.com/ru/pdf_to_word)  
 Сжатие, оптимизация и изменение размера изображений  
<http://www.imageoptimizer.net/Pages/Home.aspx>  
 Скачивание видео с YouTube <https://ru.savefrom.net/>  
 Googleтаблицы <https://www.google.ru/intl/ru/sheets/about/>  
 Яндекс Диск <https://disk.yandex.ru/>  
 GoogleChrome [https://www.google.com/intl/ru\\_ru/chrome/](https://www.google.com/intl/ru_ru/chrome/)  
 Яндекс Браузер <https://browser.yandex>

#### **8.4.Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы**

1. Государственная публичная научно-техническая библиотека России. – <http://www.gpntb.ru/>
2. Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов. – <http://window.edu.ru/>
3. Электронно-библиотечная система «IPR SMART». – <https://www.iprbookshop.ru/>
4. Электронно-библиотечная система издательства «Лань». – <https://e.lanbook.com/>
5. Электронно-библиотечная система (ЭБС) «Юрайт». – <https://urait.ru/>
6. Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов. – <http://fcior.edu.ru/>
7. <http://www.gks.ru> - Росстат – федеральная служба государственной статистики
8. <http://www.iep.ru/ru/publikacii/categories.html> Федеральный образовательный портал. Экономика. Социология. Менеджмент
9. <https://www.nalog.ru/rn39/program/>- База программных средств налогового учета
10. <https://rosmintrud.ru/opendata> - База открытых данных Минтруда России
11. [www.economy.gov.ru](http://www.economy.gov.ru) - Базы данных Министерства экономического развития и торговли России
12. <http://www.fedsfm.ru/opendata> - База открытых данных Росфинмониторинга
13. <https://www.polpred.com> - Электронная база данных "Polpred.com Обзор СМИ"

#### **Информационные справочные системы:**

1. Справочно-правовая система «Консультант Плюс» - Режим доступа: <http://www.consultant.ru;>
2. Информационно-правовой сервер «Гарант» <http://www.garant.ru/>