

Федеральное государственное образовательное бюджетное  
учреждение  
высшего образования  
**«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**  
(Финансовый университет)

**Уральский филиал Финуниверситета**

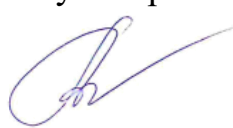
Кафедра «Экономика, финансы и управление»

СОГЛАСОВАНО  
ООО ЦКТ «Хенде»  
Финансовый директор



Ю.В. Маркина  
«15» февраля 2022 г

УТВЕРЖДАЮ  
Директор Уральского филиала  
Финуниверситета



Д.А. Циринг  
«15» февраля 2022 г.

Климова О.Н.

**МЕТОДЫ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ,  
ПОИСК ИДЕЙ И РАБОТА С ИНФОРМАЦИЕЙ**  
**Рабочая программа дисциплины**

Для студентов, обучающихся по направлению 38.03.02 - Менеджмент  
образовательная программа - Управление бизнесом  
профиль - Менеджмент организации

*Рекомендовано Ученым советом  
Уральского филиала Финуниверситета  
(Протокол № 39 от «15» февраля 2022 г.)*

*Одобрено кафедрой «Экономика, финансы и управление»  
(Протокол № 6 от «15» января 2022 г.)*

Челябинск, 2022

## Содержание

1. Наименование дисциплины.....	3
2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (компетенций) с указанием индикаторов их достижения, соотнесенных с планируемыми результатами обучения по дисциплине.....	3
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы.....	5
4. Объём дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся.....	6
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий .....	6
5.1. Содержание дисциплины.....	6
5.2 Учебно-тематический план.....	11
5.3 Содержание семинаров, практических занятий.....	13
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине .....	17
6.1 Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы.....	17
6.2 Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю.....	19
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.....	27
7.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы.....	27
7.2 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний.....	35
7.3 Соответствующие приказы, распоряжения ректората о контроле уровня освоения дисциплин и сформированности компетенций студентов.....	40
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины .....	41
9. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.....	42
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	43
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем.....	44
12. Описание материальной базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.....	44

## 1. Наименование дисциплины

Учебная дисциплина Б.1.2.1.1 «Методы решения проблем, поиск идей и работа с информацией».

## 2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине

Дисциплина «Методы решения проблем, поиск идей и работа с информацией» обеспечивает формирование следующих компетенций:

<i>Компетенции</i>	<i>Наименование компетенции</i>	<i>Индикаторы достижения</i>	<i>Планируемые результаты обучения по дисциплине</i>
<b>ПКН-10</b>	Владение методами количественного и качественного анализа информации, а также навыками построения моделей, применяя для анализа, моделирования и поддержки принятия решений современные информационные технологии и программные средства, включая инструменты бизнес - аналитики, обработки и анализа данных	<p>1. Использует методы получения информации, ее анализа для построения моделей и интерпретации результатов моделирования.</p> <p>2. Применяет приемы классификации и выбора подходящих измерительных шкал при описании организационных систем, происходящих в них процессов и явлений.</p>	<p><b>1.Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- основные методы получения информации;</li><li>- основные виды современных методов разработки решений для преодоления проблем;</li><li>- основные виды моделей решения проблем</li></ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- использовать основные методы получения информации;</li><li>- применять основные виды современных методов разработки решений для преодоления проблем;</li><li>- создавать основные виды моделей решения проблем</li></ul> <p><b>2.Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- классификации управленческих решений;</li><li>- информационные условия разработки и исполнения управленческих решений;</li><li>- требования, предъявляемые к качеству и содержанию управленческих решений</li></ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- применять приемы классификации управленческих решений;</li><li>- соблюдать информационные условия разработки и исполнения управленческих решений;</li><li>- характеризовать и применять требования, предъявляемые к качеству и содержанию управленческих решений</li></ul>

		<p>3.Использует навыки организации и проведения качественных и количественных исследований анализа информации, подготовки аналитических отчетов о состоянии и динамики развития рынков товаров и услуг.</p>	<p><b>3.Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- этапы процесса разработки и принятия управленческих решений для преодоления проблем организации;</li> <li>- особенности процедуры организации выполнения управленческих решений;</li> <li>- характеристику внутренней системы информации в организации и требования к оформлению отчетной документации</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- использовать навыки организации этапов процесса разработки и принятия управленческих решений для преодоления проблем организации;</li> <li>- проводить процедуры организации выполнения управленческих решений;</li> <li>- совершенствовать внутреннюю систему информации в организации и оформлять отчетную документацию</li> </ul>
<b>ПKN-11</b>	Способность анализировать рыночные и специфические риски при решении задач управления организацией	<p>1. Использует знания инструментария риск-менеджмента для выявления факторов риска внешней и внутренней среды организации и обоснования измерения риска.</p> <p>2.Проводит идентификацию рисков по функциям и направления деятельности организации.</p>	<p><b>1.Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методы разработки принятия управленческих решений;</li> <li>- факторы риска внешней и внутренней среды организации в процессе решения проблем;</li> <li>- факторы, критерии и ограничения при принятии управленческих решений.</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- использовать методы разработки принятия управленческих решений;</li> <li>- характеризовать факторами риска внешней и внутренней среды организации в процессе решения;</li> <li>- учитывать факторы, критерии и ограничения при принятии управленческих решений.</li> </ul> <p><b>2.Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- проблемы, возникающие в процессе решения проблем организации;</li> <li>- виды инноваций связанные с ними риски;</li> <li>- значение, функции и виды контроля</li> </ul>

		<p>3. Использует механизмы выявления причин, условий возникновения рисков с использованием методов количественной и качественной оценки рисков.</p>	<p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- проводить идентификацию проблем, возникающие в процессе решения проблем организации;</li> <li>- эффективно внедрять инновации;</li> <li>- применять различные виды контроля</li> </ul> <p><b>3.Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методы количественной оценки рисков;</li> <li>- методы качественной оценки рисков;</li> <li>- влияние авторитета личности на процесс разработки и принятия управленческого решения</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- применять методы количественной оценки рисков;</li> <li>- использовать методы качественной оценки рисков;</li> <li>- разрабатывать методы, учитывающие влияние авторитета личности на процесс разработки и принятия управленческого решения.</li> </ul>
--	--	---	--

### 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Методы решения проблем, поиск идей и работа с информацией» является дисциплиной предпрофильного цикла для направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» образовательная программа «Управление бизнесом», профиль «Менеджмент организации»

Владение теорией и практикой принятия решений в современных условиях способствует формированию у студентов компетенций, связанных с навыками использования разнообразных методов поиска, анализа и интерпретации информации, освоению методов принятия управленческих решений для достижения целей организации, а также оценки эффективности инновационных идей.

Для успешного освоения дисциплины «Методы решения проблем, поиск идей и работа с информацией» студентам пригодятся компетенции, освоенные в ходе изучения таких дисциплин, как «Теория и история менеджмента», «Деньги, кредит, банки», «Маркетинг», «Управление бизнес-процессами» и «Проектный менеджмент: базовый курс».

В свою очередь, компетенции, приобретенные в результате освоения дисциплины «Методы решения проблем, поиск идей и работа с информацией» пригодятся в процессе освоения таких дисциплин, как «Инновации и современные бизнес-модели», «Корпоративное управление и

корпоративная социальная ответственность», «Инвестиционные проекты: анализ и управление» и «Аналитическое обеспечение финансовых решений», учебной и производственной практик, а также в ходе выполнения выпускной квалификационной работы бакалавра.

#### **4. Объем дисциплины в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся (в семестре, в сессию)**

Форма обучения: *очная*

Общая трудоемкость дисциплины составляет *5 зачетных единиц*.

Вид промежуточной аттестации – *экзамен*

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з.е. и часах)	Семестр 5
		в часах
<b>Общая трудоемкость дисциплины</b>	<b>5 /180</b>	<b>180</b>
<b><i>Аудиторные занятия</i></b>	<b>68</b>	<b>68</b>
Лекции	34	34
Практические занятия	34	34
в т.ч. в интерактивных формах	34	34
<b><i>Самостоятельная работа</i></b>	<b>112</b>	<b>112</b>
Текущий контроль	проектная работа	
Вид промежуточной аттестации	экзамен	

Форма обучения: *очно-заочная*

Общая трудоемкость дисциплины составляет *5 зачетных единиц*.

Вид промежуточной аттестации – *экзамен*

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з.е. и часах)	Семестр 6
		в часах
<b>Общая трудоемкость дисциплины</b>	<b>5 /180</b>	<b>180</b>
<b><i>Аудиторные занятия</i></b>	<b>34</b>	<b>34</b>
Лекции	16	16
Практические занятия	18	18
в т.ч. в интерактивных формах	17	17
<b><i>Самостоятельная работа</i></b>	<b>146</b>	<b>146</b>
Текущий контроль	проектная работа	
Вид промежуточной аттестации	экзамен	

## **5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий**

### **5.1. Содержание дисциплины**

#### **Тема 1. Процесс управления как решение проблем и поиск идей**

Понятия «процесс управления», «управленческая проблема», «управленческое решение». Природа процесса принятия решения как способ решения проблемы. Возникновение науки об управленческих решениях в контексте развития менеджмента. Методологические основы теории принятия государственных и муниципальных решений. Функции решения в методологии и организации процесса управления. Нормативный и поведенческий подходы к принятию решений в государственном и муниципальном управлении.

Понятия «ситуация» и «проблема». Ситуационные концепции управления процессом принятия решений. Классификация ситуаций и проблем, возникающих в деятельности организации.

Поиск идей. Стратегическая роль инноваций, технологий и знаний в современном мире высокой конкуренции. Виды инноваций. Классификации инноваций. Прорывные инновации.

Значение информации. Классификация информации. Внутриорганизационная информация и информация внешней среды в развитии современной компании. Работа с информацией как важнейшая компетенция менеджера.

#### **Тема 2. Управленческое решение как способ преодоления проблем**

Сферы принятия управленческого решения. Сравнительная характеристика особенностей принятия решения в бизнес-организациях и в системе государственного и муниципального управления. Экономическая, социальная, правовая и технологическая основы принятия управленческого решения. Современные концепции и принципы выработки решения. Типы менеджмента по взаимодействию с объектом управления и алгоритмы принятия решения при различных типах менеджмента. Характеристика функций управленческого решения (направляющая, координирующая, мотивирующая и т.п.). Роль мотивации и организационной культуры при разработке и реализации управленческого решения.

Характеристика основных типов управленческих решений: по используемым методам, по творческому вкладу, по степени формализации проблем.

Типология управленческих решений. Классификация управленческих решений: решения, сгруппированные по функциям управления. Классификационные признаки управленческих решений: цель, условия принятия, время, информация, последствия, ответственность. Современные

подходы к классификации управленческих решений: по числу влияющих на решение субъектов, по характеру процесса принятия решений по технологии разработки, в соответствии с прогнозной эффективностью и т.п.

Стратегические и тактические решения, их особенности и взаимосвязь. Проекты как форма разработки, принятия и реализации управленческого решения

Условия и факторы качества управленческих решений. Требования, предъявляемые к качеству и содержанию управленческих решений (реальность, устойчивость к возможным ошибкам, контролируемость и т.п.). Суть и содержание понятий «качество управленческой деятельности», «качество управленческого решения». Значение стандартизации процессов управления качеством процесса разработки и принятия управленческого решения. Понятие «супероптимальное решение». Приемы и методы разработки супероптимальных решений.

### **Тема 3. Современные методы и модели решения проблем**

Понятие и классификация методов решения проблем как методов разработки и принятия управленческих решений. Краткая классификация методов разработки и принятия управленческих решений по этапам разработки управленческого решения.

Методы, применяемые на этапе диагностики проблем и формулировки ограничений и критериев, состав, условия применения.

Методы ситуационного анализа. Понятие и этапы ситуационного анализа. Технологии, используемые при проведении ситуационного анализа – кейс-метод, мозговая атака, двухуровневое анкетирование, факторный анализ, многомерное шкалирование, их характеристика, алгоритм использования.

Графические методы, используемые на этапе диагностики проблем.

Методы, применяемые на этапе определения альтернатив; морфологический анализ, методы ассоциаций и аналогий.

Методы выработки решений в диалоговом режиме.

Методы, применяемые на этапе оценки альтернатив: метод многокритериальной оценки, метод экспертной оценки. Количественные и качественные экспертные методы.

Методы прогнозирования. Типовой алгоритм прогнозирования. Классификация методов прогнозирования. Алгоритмический, статистический, эвристический методы, методы сценариев и метод «дерева решения», топологические методы.

Методы, применяемые на этапе выбора, реализации решения и оценки результата. Особенности и основные этапы проведения функционально-стоимостного анализа, метод цепных подстановок.

Понятие неопределенности и риска. Методы управления рисками. Выбор решения по критерию максимакса. Выбор решения по критерию Вальда (максиминный критерий). Выбор решения по критерию Сэвиджа (минимаксный критерий). Выбор решения по критерию Гурвица (критерий



пессимизма-оптимизма). Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска. Построение матрицы выигрышей и матрицы рисков. Позиционные игры.

Дерево решений. Характеристика этапов процесса моделирования в разработке и принятии управленческих решений. Проблемы использования моделирования в процессе разработки и принятия управленческих решений.

#### **Тема 4. Процесс разработки и принятия управленческого решения для преодоления проблем**

Целевая ориентация управленческих решений. Постановка цели и формулировка ограничений для принятия решений. Взаимосвязь целей и решений. Идентификационные проблемы: предупреждающие сигналы и источники возникновения трудностей при идентификации проблемы. Выбор критерия принятия управленческого решения.

Классификация критериев принятия управленческого решения. Уровни и принципы разработки и принятия управленческого решения. Разработка и развитие альтернатив.

Анализ альтернатив действий. Сравнение альтернатив и выбор решений. Проверка реализуемости разработанных альтернатив. Обоснование выбора альтернатив. Характеристика элементов внешней среды организации и ее влияние на реализацию альтернатив. Методы анализа внешней среды. Личные наблюдения, опыт, аналогия. Процесс обмена управленческой информацией между организацией и внешней средой. Понятие «информационная асимметрия».

Состав стандартной информационной модели организации процесса подготовки и реализации управленческого решения. Проверка достоверности информации, характеризующей деловую ситуацию.

Характеристика механизма принятия управленческого решения: механизмы вертикальной и горизонтальной координации принятия решения.

Административные мероприятия, необходимые для организации процесса согласования и утверждения управленческого решения. Алгоритм процесса разработки и принятия решения при различных типах менеджмента: ситуационном, традиционном, системном, социально-этическом, стабилизационном. Особенности разработки управленческого решения в корпоративных и индивидуалистических организациях.

#### **Тема 5. Человеческий фактор в процесс решения проблем, поиска идей и работы с информацией**

Характеристика личности лица, принимающего решение (ЛПР), влияющая на выбор альтернативы при принятии решений.

Особенности индивидуального и группового принятия решений. Индивидуальное принятие решений против группового. Правила принятия коллективных решений.

Коллективные решения в малых группах. Роль руководителя организации и его влияние на процессы принятия управленческих решений в организации.

Сущность и виды ответственности руководителя при принятии решений.

Взаимодействие участников выбора управленческого решения.

Отношения субъект - власть, лидерство - объект управленческих решений.

Делегирование полномочий по принятию управленческого решения.

Централизация и децентрализация процесса разработки решения. Влияние авторитета личности на процесс разработки и принятия управленческого решения.

Информационные условия разработки и исполнения управленческих решений. Внутриорганизационная информация в контексте принятия управленческих решений. Характеристика внутренней системы информации в организации.

## **Тема 6. Эффективность решения проблем и поиска идей для современной организации**

Условия и факторы качества управленческих решений. Требования, предъявляемые к качеству и содержанию управленческих решений (реальность, устойчивость к возможным ошибкам, контролируемость и т.п.). Суть и содержание понятий «качество управленческой деятельности», «качество управленческого решения».

Значение стандартизации процессов управления качеством процесса разработки и принятия управленческого решения. Понятие «супероптимальное решение». Приемы и методы разработки супероптимальных решений.

Понятие эффективности управленческих решений. Особенности оценки эффективности управленческого решения, составляющие эффективности. Методологические подходы к оценке эффективности решений. Факторы, критерии и ограничения при принятии управленческих решений. Основные характеристики качества управленческого решения. Условия и факторы обеспечения качества управленческих решений.

Проблемы организации исполнения принятых управленческих решений. Особенности процедуры организации выполнения управленческих решений. Стимулирование и кадровое обеспечение реализации решения.

Контроль реализации управленческих решений. Значение, функции и виды контроля. Социально - психологические аспекты контроля и оценки исполнения решения. Контроль и мониторинг при реализации решений в государственных и муниципальных организациях и учреждениях.

## 5.2 Учебно-тематический план

Форма обучения: *очная*

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Всего	Аудиторные занятия				Самостоятельная работа	Формы текущего контроля успеваемости
			Общая, в т.ч.:	Лекции	Семинары, практические занятия	Занятия в интерактивных формах		
1	Процесс управления как решение проблем и поиск идей	14	6	4	4	2	8	Анализ ситуационных задач (кейсов), решение задач, тестирование, презентации
2	Управленческое решение как способ решения проблем	14	4	2	2	2	10	Анализ ситуационных задач (кейсов), решение задач, тестирование, презентации
3	Современные методы и модели решения проблем	22	12	4	8	6	10	Анализ ситуационных задач (кейсов), решение задач, тестирование, презентации
4	Процесс разработки и принятия управленческого решения для преодоления проблем	22	12	4	8	6	10	Анализ ситуационных задач (кейсов), решение задач, тестирование, презентации
5	Человеческий фактор в процесс решения проблем, поиска идей и работы с информацией	20	10	2	8	6	10	Анализ ситуационных задач (кейсов), решение задач, тестирование, презентации
6.	Эффективность решения проблем и поиска идей для современной	16	6	2	4	3	10	Анализ ситуационных задач (кейсов), решение

	организации							задач, тестирование, презентации
	В целом по дисциплине	<b>180</b>	<b>68</b>	<b>34</b>	<b>34</b>	<b>34</b>	<b>112</b>	Проектная работа
	<b>Итого в %</b>		<b>100</b>			<b>50</b>		

Форма обучения: *очно-заочная*

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Всего	Аудиторные занятия				Самостоятельная работа	Формы текущего контроля успеваемости
			Общая, в т.ч.:	Лекции	Семинары, практические занятия	Занятия в интерактивных формах		
1	Процесс управления как решение проблем и поиск идей	34	6	2	4	2	28	Анализ ситуационных задач (кейсов), решение задач, тестирование, презентации
2	Управленческое решение как способ решения проблем	26	4	2	2	2	22	Анализ ситуационных задач (кейсов), решение задач, тестирование, презентации
3	Современные методы и модели решения проблем	34	8	4	4	4	26	Анализ ситуационных задач (кейсов), решение задач, тестирование, презентации
4	Процесс разработки и принятия управленческого решения для преодоления проблем	30	6	4	2	2	24	Анализ ситуационных задач (кейсов), решение задач, тестирование, презентации
5	Человеческий фактор в процесс решения проблем, поиска идей и работы с информацией	26	4	2	2	4	22	Анализ ситуационных задач (кейсов), решение задач, тестирование, презентации

6.	Эффективность решения проблем и поиска идей для современной организации	30	6	2	4	3	24	Анализ ситуационных задач (кейсов), решение задач, тестирование, презентации
	В целом по дисциплине	<b>180</b>	<b>34</b>	<b>16</b>	<b>18</b>	<b>17</b>	<b>146</b>	Проектная работа
	<b>Итого в %</b>		<b>100</b>			<b>50</b>		

### 5.3 Содержание практических, семинарских занятий

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из раздела 8, 9 (указывается раздел и порядковый номер источника)	Форма проведения занятия
Тема 1. Процесс управления как решение проблем и поиск идей	<p>1. Понятия «процесс управления», «управленческая проблема», «управленческое решение».</p> <p>2. Природа процесса принятия решения как способ решения проблемы.</p> <p>3. Возникновение науки об управленческих решениях в контексте развития менеджмента.</p> <p>4. Функции решения в методологии и организации процесса управления.</p> <p>5. Нормативный и поведенческий подходы к принятию решений в государственном и муниципальном управлении.</p> <p>6. Понятия «ситуация» и «проблема». Ситуационные концепции управления процессом принятия решений.</p> <p>7. Поиск идей. Стратегическая роль инноваций, технологий и знаний в современном мире высокой конкуренции. Виды инноваций. Классификации инноваций. Прорывные инновации.</p> <p>8. Значение информации. Классификация информации. Внутриорганизационная информация и информация внешней среды в развитии современной компании. Работа с информацией как важнейшая компетенция менеджера.</p> <p><i>Рекомендуемые источники из раздела 8: 1-8</i>  <i>Рекомендуемые источники из раздела 9: 1-5</i></p>	Анализ ситуационных задач, тестирование, презентации
Тема 2. Управленческое решение как способ преодоления проблем	<p>1. Сферы принятия управленческого решения.</p> <p>2. Экономическая, социальная, правовая и технологическая основы принятия управленческого решения.</p> <p>3. Современные концепции и принципы выработки решения.</p> <p>4. Характеристика функций управленческого решения (направляющая, координирующая, мотивирующая и т.п.).</p>	Анализ ситуационных задач, тестирование, презентации

	<p>5. Характеристика основных типов управленческих решений: по используемым методам, по творческому вкладу, по степени формализации проблем.</p> <p>6. Классификация управленческих решений: решения, сгруппированные по функциям управления.</p> <p>7. Классификационные признаки управленческих решений: цель, условия принятия, время, информация, последствия, ответственность.</p> <p>8. Современные подходы к классификации управленческих решений: по числу влияющих на решение субъектов, по характеру процесса принятия решений по технологии разработки, в соответствие с прогнозной эффективностью и т.п.</p> <p>9. Стратегические и тактические решения, их особенности и взаимосвязь. Проекты как форма разработки, принятия и реализации управленческого решения</p> <p>10. Условия и факторы качества управленческих решений. Требования, предъявляемые к качеству и содержанию управленческих решений (реальность, устойчивость к возможным ошибкам, контролируемость и т.п.). Суть и содержание понятий «качество управленческой деятельности», «качество управленческого решения». Значение стандартизации процессов управления качеством процесса разработки и принятия управленческого решения.</p> <p>11. Понятие «супероптимальное решение». Приемы и методы разработки супероптимальных решений.</p> <p><i>Рекомендуемые источники из раздела 8: 1-8</i>  <i>Рекомендуемые источники из раздела 9: 1-5</i></p>	
Тема 3. Современные методы и модели решения проблем	<p>1. Понятие и классификация методов решения проблем как методов разработки и принятия управленческих решений.</p> <p>2. Краткая классификация методов разработки и принятия управленческих решений по этапам разработки управленческого решения.</p> <p>3. Методы, применяемые на этапе диагностики проблем и формулировки ограничений и критериев, состав, условия применения.</p> <p>4. Методы ситуационного анализа. Понятие и этапы ситуационного анализа.</p> <p>5. Технологии, используемые при проведении ситуационного анализа – кейс-метод, мозговая атака, двухуровневое анкетирование, факторный анализ, многомерное шкалирование, их характеристика, алгоритм использования.</p> <p>6. Графические методы, используемые на этапе диагностики проблем.</p> <p>7. Методы, применяемые на этапе определения альтернатив; морфологический анализ, методы ассоциаций и аналогий.</p> <p>8. Методы выработки решений в диалоговом режиме.</p>	Анализ ситуационных задач, тестирование, презентации

	<p>9. Методы, применяемые на этапе оценки альтернатив: метод многокритериальной оценки, метод экспертной оценки. Количественные и качественные экспертные методы.</p> <p>10. Методы прогнозирования. Типовой алгоритм прогнозирования. Классификация методов прогнозирования. Алгоритмический, статистический, эвристический методы, методы сценариев и метод «дерева решения», топологические методы.</p> <p>11. Методы, применяемые на этапе выбора, реализации решения и оценки результата. Особенности и основные этапы проведения функционально-стоимостного анализа, метод цепных подстановок.</p> <p><i>Рекомендуемые источники из раздела 8: 1-8</i>  <i>Рекомендуемые источники из раздела 9: 1-5</i></p>	
Тема 4. Процесс разработки и принятия управленческого решения для преодоления проблем	<p>1. Целевая ориентация управленческих решений. Постановка цели и формулировка ограничений для принятия решений. Взаимосвязь целей и решений.</p> <p>2. Идентификационные проблемы: предупреждающие сигналы и источники возникновения трудностей при идентификации проблемы.</p> <p>3. Выбор критерия принятия управленческого решения. Классификация критериев принятия управленческого решения. Уровни и принципы разработки и принятия управленческого решения.</p> <p>4. Разработка и развитие альтернатив.</p> <p>5. Характеристика элементов внешней среды организации и ее влияние на реализацию альтернатив. Методы анализа внешней среды. Личные наблюдения, опыт, аналогия.</p> <p>6. Процесс обмена управленческой информацией между организацией и внешней средой. Понятие «информационная асимметрия». Состав стандартной информационной модели организации процесса подготовки и реализации управленческого решения. Проверка достоверности информации, характеризующей деловую ситуацию.</p> <p>7. Административные мероприятия, необходимые для организации процесса согласования и утверждения управленческого решения.</p> <p>8. Алгоритм процесса разработки и принятия решения при различных типах менеджмента: ситуационном, традиционном, системном, социально-этическом, стабилизационном.</p> <p>9. Особенности разработки управленческого решения  <i>Рекомендуемые источники из раздела 8: 1-8</i>  <i>Рекомендуемые источники из раздела 9: 1-5</i></p>	Анализ ситуационных задач, тестирование, презентации
Тема 5. Человеческий фактор в процесс решения проблем, поиска идей и работы с информацией	<p>1. Характеристика личности лица, принимающего решение (ЛПР), влияющая на выбор альтернативы при принятии решений.</p> <p>2. Особенности индивидуального и группового принятия решений. Индивидуальное принятие</p>	Анализ ситуационных задач, тестирование, презентации

	<p>решений против группового.</p> <p>3. Коллективные решения в малых группах.</p> <p>4. Роль руководителя организации и его влияние на процессы принятия управленческих решений в организации.</p> <p>5. Сущность и виды ответственности руководителя при принятии решений. Взаимодействие участников выбора управленческого решения.</p> <p>6. Отношения субъект - власть, лидерство - объекту управленческих решений.</p> <p>7. Делегирование полномочий по принятию управленческого решения.</p> <p>8. Влияние авторитета личности на процесс разработки и принятия управленческого решения.</p> <p>9. Информационные условия разработки и исполнения управленческих решений.</p> <p>10. Внутриорганизационная информация в контексте принятия управленческих решений.</p> <p>11. Характеристика внутренней системы информации в организации.</p> <p><i>Рекомендуемые источники из раздела 8: 1-8</i>  <i>Рекомендуемые источники из раздела 9: 1-5</i></p>	
<p>Тема 6.</p> <p>Эффективность решения проблем и поиска идей для современной организации</p>	<p>1. Условия и факторы качества управленческих решений.</p> <p>2. Требования, предъявляемые к качеству и содержанию управленческих решений (реальность, устойчивость к возможным ошибкам, контролируемость и т.п.).</p> <p>3. Значение стандартизации процессов управления качеством процесса разработки и принятия управленческого решения.</p> <p>4. Понятие «супероптимальное решение». Приемы и методы разработки супероптимальных решений.</p> <p>5. Понятие эффективности управленческих решений. Особенности оценки эффективности управленческого решения, составляющие эффективности.</p> <p>6. Методологические подходы к оценке эффективности решений. Факторы, критерии и ограничения при принятии управленческих решений.</p> <p>7. Основные характеристики качества управленческого решения. Условия и факторы обеспечения качества управленческих решений. Проблемы организации исполнения принятых управленческих решений.</p> <p>8. Особенности процедуры организации выполнения управленческих решений.</p> <p>9. Стимулирование и кадровое обеспечение реализации решения.</p> <p>10. Контроль реализации управленческих решений. Значение, функции и виды контроля. Социально - психологические аспекты контроля и оценки исполнения решения.</p> <p><i>Рекомендуемые источники из раздела 8: 1-8</i></p>	<p>Анализ ситуационных задач, тестирование, презентации</p>



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

### 6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Тема 1. Процесс управления как решение проблем и поиск идей	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Методологические основы теории принятия государственных и муниципальных решений.</li> <li>2. Классификация ситуаций и проблем, возникающих в деятельности организации.</li> <li>3. Классификации инноваций. Прорывные инновации.</li> <li>4. Внутриорганизационная информация и информация внешней среды в развития современной компании.</li> <li>5. Работа с информацией как важнейшая компетенция менеджера.</li> </ol>	Работа с учебно-научной и справочной литературой, статистическими сборниками. Поиск информации в интернете по заданной теме. Самоподготовка по перечню вопросов Подготовка к текущему контролю
Тема 2. Управленческое решение как способ преодоления проблем	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сравнительная характеристика особенностей принятия решения в бизнес-организациях и в системе государственного и муниципального управления.</li> <li>2. Типы менеджмента по взаимодействию с объектом управления и алгоритмы принятия решения при различных типах менеджмента.</li> <li>3. Роль мотивации и организационной культуры при разработке и реализации управленческого решения.</li> <li>4. Характеристика основных типов управленческих решений: по используемым методам, по творческому вкладу, по степени формализации проблем.</li> <li>5. Типология управленческих решений.</li> <li>6. Понятие «супероптимальное решение». Приемы и методы разработки супероптимальных решений.</li> </ol>	Работа с учебно-научной и справочной литературой, статистическими сборниками. Поиск информации в интернете по заданной теме. Самоподготовка по перечню вопросов Подготовка к текущему контролю
Тема 3. Современные методы и модели	1 Понятие и классификация методов решения проблем как методов	Работа с учебно-научной и справочной литературой,

решения проблем	<p>разработки и принятия управленческих решений.</p> <p>2. Методы прогнозирования. Типовой алгоритм прогнозирования. Классификация методов прогнозирования. Алгоритмический, статистический, эвристический методы, методы сценариев и метод «дерева решения», топологические методы.</p> <p>3. Понятие неопределенности и риска.</p> <p>4. Методы управления рисками. Выбор решения по критерию максимакса.</p> <p>5. Выбор решения по критерию Вальда (максиминный критерий).</p> <p>6. Выбор решения по критерию Сэвиджа (минимаксный критерий).</p> <p>7. Выбор решения по критерию Гурвица (критерий пессимизма-оптимизма).</p> <p>8. Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска.</p> <p>9. Построение матрицы выигрышей и матрицы рисков. Позиционные игры. Дерево решений.</p> <p>10. Характеристика этапов процесса моделирования в разработке и принятии управленческих решений.</p> <p>11. Проблемы использования моделирования в процессе разработки и принятия управленческих решений.</p>	<p>статистическими сборниками. Поиск информации в интернете по заданной теме. Самоподготовка по перечню вопросов</p> <p>Подготовка к текущему контролю</p>
Тема 4. Процесс разработки и принятия управленческого решения для преодоления проблем	<p>1. Анализ альтернатив действий. Сравнение альтернатив и выбор решений. Проверка реализуемости разработанных альтернатив. Обоснование выбора альтернатив.</p> <p>2. Алгоритм процесса разработки и принятия решения при различных типах менеджмента: ситуационном, традиционном, системном, социально-этическом, стабилизационном.</p> <p>3. Особенности разработки управленческого решения</p>	<p>Работа с учебно-научной и справочной литературой, статистическими сборниками. Поиск информации в интернете по заданной теме. Самоподготовка по перечню вопросов</p> <p>Подготовка к текущему контролю</p>
Тема 5. Человеческий фактор в процесс решения проблем, поиска идей и работы с информацией	<p>1. Правила принятия коллективных решений.</p> <p>2. Коллективные решения в малых группах.</p> <p>3. Взаимодействие участников выбора управленческого решения.</p> <p>4. Отношения субъект - власть, лидерство - объект управленческих решений.</p>	<p>Работа с учебно-научной и справочной литературой, статистическими сборниками. Поиск информации в интернете по заданной теме. Самоподготовка по перечню вопросов</p> <p>Подготовка к текущему контролю</p>

	<p>5. Централизация и децентрализация процесса разработки решения.</p> <p>6. Влияние авторитета личности на процесс разработки и принятия управленческого решения.</p>	
Тема 6. Эффективность решения проблем и поиска идей для современной организации	<p>1. Суть и содержание понятий «качество управленческой деятельности», «качество управленческого решения».</p> <p>2. Значение стандартизации процессов управления качеством процесса разработки и принятия управленческого решения.</p> <p>3. Контроль реализации управленческих решений. Значение, функции и виды контроля. Социально - психологические аспекты контроля и оценки исполнения решения.</p> <p>4. Контроль и мониторинг при реализации решений в государственных и муниципальных организациях и учреждениях.</p>	<p>Работа с учебно-научной и справочной литературой, статистическими сборниками. Поиск информации в интернете по заданной теме. Самоподготовка по перечню вопросов</p> <p>Подготовка к текущему контролю</p>

## 6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю

### *Примерная тематика проектных работ*

1. Исследование проблемы выбора критерия принятия управленческого решения.
2. Исследование сравнительной характеристики современных типовых процессов принятия решения.
3. Исследование информационной структуры управленческого решения.
4. Исследование особенностей разработки управленческого решения в корпорациях.
5. Исследование принятия коллективного управленческого решения.
6. Исследование основных параметров процесса анализа внешней среды для принятия и реализации управленческого решения.
7. Исследование проблемы авторитета руководителя.
8. Исследование проблемы существования женского и мужского стилей управления.
9. Исследование проблемы привлечения консультантов при принятии управленческого решения.
10. Исследование основных приемов риск-менеджмента при разработке и принятии управленческих решений.
11. Исследование проблемы выбора стратегии по критерию максимакса.

12. Исследование проблемы выбора решения по критерию Вальда (максиминный критерий).
13. Исследование проблемы выбора решения по критерию Сэвиджа (минимаксный критерий).
14. Исследование проблемы выбора решения по критерию Гурвица (критерий пессимизма-оптимизма).
15. Исследование проблемы использования кейс-метода на разных этапах разработки и принятия управленческих решений.
16. Исследование проблемы использования метода «мозгового штурма» на разных этапах разработки и принятия управленческих решений.

### *Примеры кейсов*

#### **Кейс 1. Загорская Дума: принятие решения**

В городе Загорье приближается праздник - 500 лет со дня основания. Городская дума решила отметить эту круглую дату, провести праздник, а также обеспечить пополнение городского бюджета. И вот мы присутствуем на заседании, где обсуждаются детали.

Надо решить, где проводить праздник - на открытом воздухе или в здании городского театра. Финансовый результат праздника зависит от погоды, которая будет в тот день. При хорошей солнечной погоде все Загорье выйдет на улицы, праздничные мероприятия соберут массу участников, и городской бюджет пополнится солидной суммой. А если дождь? Загорцы - патриоты своего города, и праздничные эстрады, качели и карусели не будут пустовать, но их посетителей, празднующих под зонтиками, будет, конечно, много меньше, чем в солнечную погоду.

Второй вариант - празднование в здании. Он явно выигрывает в случае дождя - праздновать под крышей явно лучше, чем под зонтиками. Однако в солнечную погоду многие жители Загорья предпочтут радоваться солнцу, гулять или работать в садах и огородах, но не праздновать в здании.

Итак, каждый из двух вариантов решения имеет плюсы и минусы. Для принятия решения явно не хватает следующей количественной информации:

- насколько вероятна в день праздника солнечная погода и насколько - дождливая;

- каковы финансовые результаты праздника при различных вариантах сочетания погоды и места проведения (а таких сочетаний четыре: солнечно - проведение на открытом воздухе, праздник под дождем, в театре при солнце, в здании при дожде).

На первый вопрос Дума поручает ответить городскому гидрометцентру, на второй - группе из режиссеров праздника, бухгалтеров и представителей торговых фирм. Перед началом следующего заседания думцы Загорья получают запрошенные ими количественные данные, сведенные в таблицу.

Табл.1. Прибыль города при различных вариантах проведения праздника (тыс.руб.)

Погода	Праздник на открытом воздухе	Праздник в театре
Солнечно ( 60 % )	1000	750
Дождь ( 40 % )	200	500

В Думе началась дискуссия.

- Надо получить побольше в самом плохом случае, - сказал осторожный Воробьев. - А хуже всего - при дожде, доходы по сравнению с солнечной погодой уменьшаются при любом нашем решении. При дожде на открытом воздухе заработаем 200 тысяч, а собравшись в театре - 500 тысяч. Значит, надо проводить праздник в театре - и как минимум 500 тысяч нам обеспечены.

- Нельзя быть таким пессимистом, - заявил горячий Лебедев. - Чаще всего в нашем городе солнечно, дожди - лишь исключение. Надо быть оптимистами - исходить из того, что все пойдет, как мы хотим, будет солнечно, мы проведем праздник на открытом воздухе и получим миллион в бюджет Загорья.

- На мой взгляд, и пессимист Воробьев, и оптимист Лебедев обсуждают крайние случаи - самую худшую ситуацию и самую лучшую. А надо подходить системно, со всех сторон, учесть обе возможности, - начал выступление обстоятельный Чибисов, профессор-математик местного университета, специалист по теории вероятностей. - Рассмотрим сначала первый вариант - праздник на открытом воздухе. Мы получим 1000 тыс. в 60 % случаев (когда будет солнце) и 200 тыс. в 40 % случаев (при дожде), значит, в среднем  $1000 \times 0,6 + 200 \times 0,4 = 600 + 80 = 680$  тысяч. А для второго варианта аналогичный расчет дает  $750 \times 0,6 + 500 \times 0,4 = 450 + 200 = 650$  тыс. Значит, надо проводить праздник на открытом воздухе.

- Коллега Чибисов рассуждает так, как будто мы будем отмечать 500 лет Загорья каждый год, да и все данные в таблице лет сто не изменятся, - вступил в дискуссию экономист Куликов. - Но нам предстоит провести только один праздник, и сделать это надо так, чтобы потом не жалеть об упущенных возможностях. Если мы решим проводить торжества на открытом воздухе, а пойдет дождь, то получим 200 тыс. вместо 500 тыс. при решении, соответствующе погоде, т.е. упущенная выгода составляет  $500 - 200 = 300$  тыс. При праздновании в театре в случае солнечной погоды упущенная выгода составит  $1000 - 750 = 250$  тыс., т.е. будет меньше. Значит, надо отмечать 500 лет Загорья в театре.

- Подведем итоги, - взял слова председательствующий Медведев. - Выступили четверо, каждый привел убедительные доводы в пользу того или иного решения. При этом за проведение торжества в театре выступили

Воробьев и Куликов, а за проведение мероприятия на открытом воздухе - Лебедев и Чибисов. Будем голосовать.

Результаты голосования - 15 думцев за торжество за открытым воздухом, 8 (в основном представители старшего поколения) - за проведение его в театре. Решение принято - 500 лет Загорья будут отмечаться на открытом воздухе.

**Ответьте на вопросы:**

1. Какой из критериев принятия решения, высказанных в Думе Загорья Воробьевым, Лебедевым, Чибисовым и Куликовым, представляется Вам наиболее естественным?
2. Как бы Вы сами поступили на месте Думы Загорья?

**Кейс 2.** В 1980 е гг. члены совета директоров одного из банков США разочаровались в деятельности нанятого ими президента банка и решили уволить его. Главной причиной стало то, что он чрезмерно увлекался решением повседневных проблем и мало внимания уделял стратегии. Пришедший ему на смену специалист был хорошо известен в банковских кругах и имел репутацию не просто опытного руководителя, но прогрессивно мыслящего менеджера, понимающего, что в современных условиях успеха достигают только те финансовые институты, деятельность которых ориентирована на длительную перспективу. Первый его шаг заключался в увольнении команды менеджеров высшего звена и привлечении на их место новых управленцев. Параллельно с этим он заключил контракт с консалтинговой компанией, которой было поручено разработать стратегию развития банка. По результатам SWOT анализа привлеченные консультанты определили сильную сторону данного банка – это его высокая репутация на рынке и профессионализм сотрудников. Наряду с этим обнаружили недостатки, среди которых выделялись невнятная маркетинговая стратегия и отсутствие четкой ориентации на какую либо конкретную группу потребителей. В соответствии с данными выводами была предложена стратегия развития банка, среди прочих моментов предусматривающая, в частности, определение целевой аудитории в виде так называемых «синих воротничков» и установление стратегических целей развития банка на ближайшие 2 года, в том числе увеличение активов банка с 50 млн до 80 млн долл. и повышение рентабельности с 3 до 15 %. Новый президент согласился с выводами и предложениями консультантов, и эти показатели вошли в новую стратегию развития банка. Представители новой команды менеджеров не участвовали в разработке стратегии, так как, по указанию нового президента, были заняты приемом дел и устранением недостатков, доставшихся им в «наследство» от старой команды. В последующие два года новый президент все больше и больше ощущал, что стратегия реализуется совсем не так, как он рассчитывал.

Повседневная деятельность структурных подразделений банка практически не изменилась, и каждый сотрудник на своем месте занимался тем же, чем занимался до принятия стратегии. Когда были подведены промежуточные итоги (после двух лет развития) стало ясно, что реализация стратегии терпит фиаско: активы увеличились только до 70 млн долл., а рентабельность возросла лишь на 4 % (с 3 % до 7 %). Размышления о причинах сложившейся ситуации привели президента банка к мысли, что они являются следствием тех ошибок, которые он допустил в процессе принятия стратегии.

**Задание:**

Какие ошибки были допущены вновь назначенным президентом банка в ходе выработки и принятия новой стратегии развития?

**Кейс 3.** В конце 1970 х гг. руководством одной из крупнейших компаний США по оказанию инженерных услуг было принято решение о новой стратегии развития, предусматривавшей сокращение убыточных структурных компонентов и уменьшение численности работников остальных подразделений компании. С этим решением не согласился менеджер отдела рекламы, который сформировал хорошую команду и не хотел расставаться с перспективными работниками. Он предложил руководству нестандартное решение. Возглавляемый им отдел был выведен из состава компании и получил возможность самостоятельно работать на рынке. Фактически речь шла о создании дочернего предприятия на базе отдела рекламы. Результаты не заставили себя ждать, и очень скоро новое предприятие стало приносить владельцам хорошую прибыль. Вместе с тем наряду с положительными результатами стали проявляться и негативные последствия проведенных преобразований. Во-первых, подразделения материнской компании, которые раньше пользовались услугами рекламного отдела бесплатно, теперь оплачивали предоставленные услуги. Во-вторых, новая компания стала предоставлять рекламные услуги организациям, которые также специализировались на оказании инженерных услуг, т.е. фактически продвигать продукцию конкурентов материнской компании. Это вынудило руководство головной компании принять меры по исправлению создавшейся ситуации. Рекламная компания перестала оказывать услуги заказчикам, работающим на рынке инженерной продукции, и переключилось на обслуживание страховых компаний и организаций финансово кредитной сферы. Кроме того, были найдены взаимовыгодные ценовые решения оплаты рекламных услуг, оказываемых отделам материнской компании. В итоге к середине 1980 х гг. корпорация успешно работала как на рынке оказания инженерных услуг, так и на рекламном рынке.

**Задание:**

Какую стратегию изначально стремилось реализовать руководство компании и какую реализовало на практике в результате принятия предложений менеджера отдела рекламы?

### *Примерные контрольные тесты*

1. Как формулируется глобальная цель управления?
  1. Получение максимальной прибыли организацией
  2. Обеспечение слаженной деятельности всех руководителей («все должны "грести" в одном направлении»)
  3. Максимальное удовлетворение потребностей и интересов человека
  4. Расширение организации
2. Что такое решение в общем виде?
  1. Распоряжение руководителя, поддержанное коллективом
  2. Любой результат мыслительной деятельности человека
  3. Действия руководителя в рамках своих функций
  4. Любой результат действий животного
3. Что является определением управленческого решения?
  1. Выбор альтернативы, осуществленный руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции, и направленный на достижение целей организации
  2. Результат мыслительной деятельности человека, приводящий к какому-либо выводу или к необходимым действиям
  3. Результат коллективного труда
  4. Объединение различных по своему предмету областей науки
4. Что является основным требованием к управленческому решению?
  1. Четкая целевая направленность
  2. Наличие параметров для внешнего и внутреннего контроля
  3. Обращение к сотрудникам организации
  4. Соответствие действующему законодательству и уставным документам организации
5. Что не является требованием к управленческому решению?
  1. Правомочность решения
  2. Художественное оформление
  3. Конкретность во времени
  4. Адресность к исполнителям
6. Какое решение не соответствует организационному критерию?
  1. частное
  2. индивидуальное
  3. коллегиальное
  4. групповое
7. Какое решение не соответствует такому критерию, как причина?
  1. ситуационное



2. программное
  3. сезонное
  4. планирующее
8. По какому критерию выделяются такие управленческие решения как уравновешенные, рискованные и осторожные?
1. причина
  2. время действия
  3. характер разработки
  4. прогнозируемый результат
9. По какому критерию выделяют такие управленческие решения как алгоритмические и эвристические?
1. масштаб
  2. направление воздействия
  3. время действия
  4. метод переработки информации
10. Дайте определение «проблемы»
1. Нерешенные задачи.
  2. Рассогласование между целью и соответствующей ей конкретной ситуацией.
  3. Набор причин, мешающих достижению целей организации.
  4. Отклонения в работе персонала.
11. Какое понятие характеризует не вполне отчетливая, неточная, неясная или уклончивая информация о каком-либо объекте или процессе?
1. Риск
  2. Неопределенность
  3. Невозможность
  4. Альтернативность
12. Какое понятие характеризует возможность получения запланированного как положительного, так и отрицательного результата?
1. Риск
  2. Альтернативность
  3. Неопределенность
  4. Невозможность
13. Какой уровень неопределенности, влияющий на процесс подготовки управленческого решения, характеризуется 40-50% объема непонятной информации?
1. Низкий
  2. Средний
  3. Высокий
  4. Сверхвысокий
14. Какой уровень неопределенности может охарактеризовать ситуацию, связанную с прибытием 24 марта 2004 г. в офис компании «Зоренька» приглашения для специалиста выступить с докладом на конференции 25 марта 2004 г.?

1. Низкий
2. Средний
3. Высокий
4. Сверхвысокий

15. Как называется качественная характеристика величины риска и его вероятности?

1. Приемлемость
2. Правомерность
3. Уровень
4. Степень

Текущий контроль осуществляется в ходе учебного процесса и консультирования студентов-бакалавров, по результатам выполнения самостоятельных работ.

Основными формами текущего контроля знаний являются:

- участие в дискуссиях по проблемным темам дисциплины;
- выполнение тестовых заданий и их обсуждение;
- выполнение проектной работы.

Промежуточная аттестация по дисциплине «Методы решения проблем, поиск идей и работа с информацией» проводится в форме экзамена.

Оценка знаний студентов-бакалавров осуществляется в баллах с учетом:

- оценки за работу в семестре/модуле (участие в дискуссиях, выполнение тестовых заданий, выполнение проектной работы и т.д.);
- оценки, полученной на экзамене.

Оценка знаний по 100-балльной шкале реализуется в соответствии с критериями балльно-рейтинговой системы Финансового университета.

### Основные требования к результатам освоения дисциплины

Требования к результатам освоения дисциплины	Оценка	Баллы (рейтинговая оценка)
Глубокое усвоение всего материала в соответствии с рабочей программой дисциплины, логически стройное его изложение, умение применить теоретические знания для решения прикладных задач, свободное решение задач и обоснование принятого решения, выполнение текущей работы в семестре.	<i>отлично / зачтено</i>	<i>86-100</i>
Твердые знания всего материала в соответствии с рабочей программой дисциплины, грамотное его изложение, допустимы некоторые неточности в ответе на вопросы, правильное применение теоретических положений при решении практических вопросов и задач, выполнение текущей работы в семестре.	<i>хорошо / зачтено</i>	<i>70-85</i>

Знание только базового материала курса, допустимы неточности в ответе на вопросы, недостаточно правильные формулировки, нарушение логической последовательности в изложении теоретического материала, затруднения при решении практических задач, выполнение текущей работы в семестре.	<i>удовлетворительно / зачтено</i>	<i>50-69</i>
Незнание значительной части всего материала в соответствии с рабочей программой дисциплины, неумение сформулировать правильные ответы на вопросы экзаменационного билета, невыполнение практических заданий.	<i>неудовлетворительно /не зачтено</i>	<i>0-49</i>

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

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

Перечень результатов, формируемых в процессе освоения дисциплины содержится в разделе 2 «Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (компетенций) с указанием индикаторов их достижения, соотнесенных с планируемыми результатами обучения по дисциплине».

**ПКН-10 Владение методами количественного и качественного анализа информации, а также навыками построения моделей, применяя для анализа, моделирования и поддержки принятия решений современные информационные технологии и программные средства, включая инструменты бизнес - аналитики, обработки и анализа данных**

**Оценка уровня сформированности компетенции**

<i>Показатели оценивания</i>	<i>Критерии оценивания компетенций</i>	<i>Шкала оценивания</i>
1.Использует методы получения информации, ее анализа для построения моделей и интерпретации результатов моделирования.	<b>Знает:</b> - основные методы получения информации <b>Умеет:</b> - использовать основные методы получения информации	<b><i>Пороговый уровень от 50 баллов</i></b>
	<b>Знает:</b> - основные методы получения информации; - основные виды современных методов разработки решений для преодоления проблем <b>Умеет:</b> - использовать основные методы получения информации; - применять основные виды современных методов разработки решений для преодоления проблем	<b><i>Продвинутый уровень от 70 баллов</i></b>

	<p><b>Знает:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- основные методы получения информации;</li> <li>- основные виды современных методов разработки решений для преодоления проблем;</li> <li>- основные виды моделей решения проблем</li> </ul> <p><b>Умеет:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- использовать основные методы получения информации;</li> <li>- применять основные виды современных методов разработки решений для преодоления проблем;</li> <li>- создавать основные виды моделей решения проблем</li> </ul>	<p><b>Высокий уровень</b> <b>от 86 баллов</b></p>
2.Применяет приемы классификации и выбора подходящих измерительных шкал при описании организационных систем, происходящих в них процессов и явлений.	<p><b>Знает:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- классификации управленческих решений</li> </ul> <p><b>Умеет:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- применять приемы классификации управленческих решений</li> </ul>	<p><b>Пороговый уровень</b> <b>от 50 баллов</b></p>
	<p><b>Знает:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- классификации управленческих решений;</li> <li>- информационные условия разработки и исполнения управленческих решений;</li> </ul> <p><b>Умеет:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- применять приемы классификации управленческих решений;</li> <li>- соблюдать информационные условия разработки и исполнения управленческих решений;</li> </ul>	<p><b>Продвинутый уровень</b> <b>от 70 баллов</b></p>
	<p><b>Знает:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- классификации управленческих решений;</li> <li>- информационные условия разработки и исполнения управленческих решений;</li> <li>- требования, предъявляемые к качеству и содержанию управленческих решений</li> </ul> <p><b>Умеет:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- применять приемы классификации управленческих решений;</li> <li>- соблюдать информационные условия разработки и исполнения управленческих решений;</li> <li>- характеризовать и применять требования, предъявляемые к качеству и содержанию управленческих решений</li> </ul>	<p><b>Высокий уровень</b> <b>от 86 баллов</b></p>
3.Использует навыки организации и проведения качественных и количественных исследований анализа информации, подготовки	<p><b>Знает:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- этапы процесса разработки и принятия управленческих решений для преодоления проблем организации</li> </ul> <p><b>Умеет:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- использовать навыки организации этапов процесса разработки и принятия управленческих решений для преодоления проблем организации</li> </ul>	<p><b>Пороговый уровень</b> <b>от 50 баллов</b></p>

аналитических отчетов о состоянии и динамики развития рынков товаров и услуг.	<b>Знает:</b> - этапы процесса разработки и принятия управленческих решений для преодоления проблем организации; - особенности процедуры организации выполнения управленческих решений <b>Умеет:</b> - использовать навыки организации этапов процесса разработки и принятия управленческих решений для преодоления проблем организации; - проводить процедуры организации выполнения управленческих решений	<b>Продвинутый уровень от 70 баллов</b>
	<b>Знает:</b> - этапы процесса разработки и принятия управленческих решений для преодоления проблем организации; - особенности процедуры организации выполнения управленческих решений; - характеристику внутренней системы информации в организации и требования к оформлению отчетной документации <b>Умеет:</b> - использовать навыки организации этапов процесса разработки и принятия управленческих решений для преодоления проблем организации; - проводить процедуры организации выполнения управленческих решений; - совершенствовать внутреннюю систему информации в организации и оформлять отчетную документацию	<b>Высокий уровень от 86 баллов</b>

### **ПКН-11 Способность анализировать рыночные и специфические риски при решении задач управления организацией**

#### **Оценка уровня сформированности компетенции**

<i>Показатели оценивания</i>	<i>Критерии оценивания Компетенций</i>	<i>Шкала оценивания</i>
1. Использует знания инструментария риск-менеджмента для выявления факторов риска внешней и внутренней среды организации и обоснования измерения риска.	<b>Знает:</b> - методы разработки принятия управленческих решений <b>Умеет:</b> - использовать методы разработки принятия управленческих решений	<b>Пороговый уровень от 50 баллов</b>
	<b>Знает:</b> - методы разработки принятия управленческих решений; - факторы риска внешней и внутренней среды организации в процессе решения проблем <b>Умеет:</b> - использовать методы разработки принятия управленческих решений; - характеризовать факторами риска внешней и внутренней среды организации в процессе решения	<b>Продвинутый уровень от 70 баллов</b>

	<p><b>Знает:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методы разработки принятия управленческих решений;</li> <li>- факторы риска внешней и внутренней среды организации в процессе решения проблем;</li> <li>- факторы, критерии и ограничения при принятии управленческих решений.</li> </ul> <p><b>Умеет:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- использовать методы разработки принятия управленческих решений;</li> <li>- характеризовать факторами риска внешней и внутренней среды организации в процессе решения;</li> <li>- учитывать факторы, критерии и ограничения при принятии управленческих решений.</li> </ul>	<p><b>Высокий уровень</b> <b>от 86 баллов</b></p>
2.Проводит идентификацию рисков по функциям и направления деятельности организации.	<p><b>Знает:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- проблемы, возникающие в процессе решения проблем организации</li> </ul> <p><b>Умеет:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- проводить идентификацию проблем, возникающие в процессе решения проблем организации</li> </ul>	<p><b>Пороговый уровень</b> <b>от 50 баллов</b></p>
	<p><b>Знает:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- проблемы, возникающие в процессе решения проблем организации;</li> <li>- виды инноваций связанные с ними риски;</li> </ul> <p><b>Умеет:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- проводить идентификацию проблем, возникающие в процессе решения проблем организации;</li> <li>- эффективно внедрять инновации;</li> </ul>	<p><b>Продвинутый уровень</b> <b>от 70 баллов</b></p>
	<p><b>Знает:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- проблемы, возникающие в процессе решения проблем организации;</li> <li>- виды инноваций связанные с ними риски;</li> <li>- значение, функции и виды контроля</li> </ul> <p><b>Умеет:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- проводить идентификацию проблем, возникающие в процессе решения проблем организации;</li> <li>- эффективно внедрять инновации;</li> <li>- применять различные виды контроля</li> </ul>	<p><b>Высокий уровень</b> <b>от 86 баллов</b></p>
3. Использует механизмы выявления причин, условий возникновения рисков с использованием методов количественной и качественной оценки рисков.	<p><b>Знает:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методы количественной оценки рисков</li> </ul> <p><b>Умеет:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- применять методы количественной оценки рисков</li> </ul>	<p><b>Пороговый уровень</b> <b>от 50 баллов</b></p>
	<p><b>Знает:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методы количественной оценки рисков;</li> <li>- методы качественной оценки рисков</li> </ul> <p><b>Умеет:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- применять методы количественной оценки рисков;</li> <li>- использовать методы качественной оценки рисков</li> </ul>	<p><b>Продвинутый уровень</b> <b>от 70 баллов</b></p>

	<p><b>Знает:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методы количественной оценки рисков;</li> <li>- методы качественной оценки рисков;</li> <li>- влияние авторитета личности на процесс разработки и принятия управленческого решения</li> </ul> <p><b>Умеет:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- применять методы количественной оценки рисков;</li> <li>- использовать методы качественной оценки рисков;</li> <li>- разрабатывать методы, учитывающие влияние авторитета личности на процесс разработки и принятия управленческого решения.</li> </ul>	<p><b>Высокий уровень от 86 баллов</b></p>
--	---	--

### Этапы формирования компетенций

№ темы дис- цип- лины	Тематика занятий	Код компетен- ции	Формы проведения	Конкретизация компетенций (знания, умения)
1	Процесс управления как решение проблем и поиск идей	<b>ПКН-10 ПКН-11</b>	Дискуссия по актуальным вопросам темы. Анализ ситуационных задач, тестирование, презентации	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- основные понятия в области решения проблем и поиска идей;</li> <li>- функции решения в методологии и организации процесса управления;</li> <li>- ситуации и проблемы, возникающие в деятельности организации;</li> <li>- виды инноваций;</li> <li>- значение информации.</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- использовать основные понятия в области решения проблем и поиска идей;</li> <li>- применять функции решения в методологии и организации процесса управления;</li> <li>- классифицировать ситуации и проблемы, возникающие в деятельности организации;</li> <li>- эффективно внедрять различные виды инноваций;</li> <li>- характеризовать значение информации</li> </ul>
2	Управленческое решение как способ преодоления проблем	<b>ПКН-10 ПКН-11</b>	Дискуссия по актуальным вопросам темы. Анализ ситуационных задач, тестирование, презентации	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- основные понятия в области решения проблем и поиска идей;</li> <li>- классификации управленческих решений;</li> <li>- информационные условия разработки и исполнения управленческих решений;</li> <li>- требования, предъявляемые к</li> </ul>

				<p>качеству и содержанию управленческих решений</p> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- использовать основные понятия в области решения проблем и поиска идей;</li> <li>- применять приемы классификации управленческих решений;</li> <li>- соблюдать информационные условия разработки и исполнения управленческих решений;</li> <li>- характеризовать и применять требования, предъявляемые к качеству и содержанию управленческих решений</li> </ul>
3	Современные методы и модели решения проблем	<p><b>ПКН-10</b> <b>ПКН-11</b></p>	<p>Дискуссия по актуальным вопросам темы. Анализ ситуационных задач, тестирование, презентации</p>	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- основные понятия в области решения проблем и поиска идей;</li> <li>- методы количественной оценки рисков;</li> <li>- методы качественной оценки рисков;</li> <li>- современные модели решения проблем организации</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- использовать основные понятия в области решения проблем и поиска идей;</li> <li>- применять методы количественной оценки рисков;</li> <li>- использовать методы качественной оценки рисков;</li> <li>- разрабатывать модели решения проблем организации</li> </ul>
4	Процесс разработки и принятия управленческого решения для преодоления проблем	<p><b>ПКН-10</b> <b>ПКН-11</b></p>	<p>Дискуссия по актуальным вопросам темы. Анализ ситуационных задач, тестирование, презентации</p>	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- основные понятия в области решения проблем и поиска идей;</li> <li>- этапы процесса разработки и принятия управленческих решений для преодоления проблем организации;</li> <li>- особенности процедуры организации выполнения управленческих решений;</li> <li>- характеристику внутренней системы информации в организации и требования к оформлению отчетной документации</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- использовать основные</li> </ul>



				<p>понятия в области решения проблем и поиска идей;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- использовать навыки организации этапов процесса разработки и принятия управленческих решений для преодоления проблем организации;</li> <li>- проводить процедуры организации выполнения управленческих решений;</li> <li>- совершенствовать внутреннюю систему информации в организации и оформлять отчетную документацию</li> </ul>
5	Человеческий фактор в процесс решения проблем, поиска идей и работы с информацией	<p><b>ПКН-10</b> <b>ПКН-11</b></p>	<p>Дискуссия по актуальным вопросам темы.</p> <p>Анализ ситуационных задач, тестирование, презентации</p>	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- основные понятия в области решения проблем и поиска идей;</li> <li>- влияние авторитета личности на процесс разработки и принятия управленческого решения</li> <li>- особенности индивидуального и группового принятия решений;</li> <li>- сущность и виды ответственности руководителя при принятии решений;</li> <li>- делегирование полномочий по принятию управленческого решения;</li> <li>- информационные условия разработки и исполнения управленческих решений.</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- использовать основные понятия в области решения проблем и поиска идей;</li> <li>- разрабатывать методы, учитывающие влияние авторитета личности на процесс разработки и принятия управленческого решения.</li> <li>- учитывать особенности индивидуального и группового принятия решений;</li> <li>- осознавать сущность и виды ответственности руководителя при принятии решений;</li> <li>- аргументированно и логично обосновывать делегирование полномочий по принятию</li> </ul>

				<p>управленческого решения;</p> <p>- организовать информационные условия разработки и исполнения управленческих решений.</p>
6	<p>Эффективность решения проблем и поиска идей для современной организации</p>	<p><b>ПKN-10</b> <b>ПKN-11</b></p>	<p>Дискуссия по актуальным вопросам темы.</p> <p>Анализ ситуационных задач, тестирование, презентации</p>	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- основные понятия в области решения проблем и поиска идей;</li> <li>- условия и факторы качества управленческих решений;</li> <li>- особенности оценки эффективности управленческого решения, составляющие эффективности;</li> <li>- факторы, критерии и ограничения при принятии управленческих решений.</li> <li>- особенности процедуры организации выполнения управленческих решений.</li> <li>- контроль реализации управленческих решений.</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- использовать основные понятия в области решения проблем и поиска идей;</li> <li>- выделять условия и факторы качества управленческих решений;</li> <li>- применять особенности оценки эффективности управленческого решения, составляющие эффективности;</li> <li>- организовывать выполнение управленческих решений.</li> <li>- эффективно проводить контрольреализации управленческих решений.</li> </ul>

### Шкала оценки сформированных компетенций

Код компетенции	Соответствие уровней освоения компетенции планируемым результатам обучения и критериям их оценивания		
	Пороговый	Продвинутый	Высокий
	Оценка		
	Удовлетворительно	Хорошо	Отлично
ПKN –10	Проектная работа	Проектная работа	Проектная работа
	анализ ситуационных задач	анализ ситуационных задач	анализ ситуационных задач
		тестирование	тестирование
			подготовка презентации

ПКН – 11	Проектная работа	Проектная работа	Проектная работа
	анализ ситуационных задач	анализ ситуационных задач	анализ ситуационных задач
		тестирование	тестирование
			подготовка презентации

## 7.2 Типовые контрольные задания, иные материалы, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний

### Примерный перечень практико-ориентированных заданий

**Задание 1.** МТС Банк (ПАО «МТС-Банк») (до 20 февраля 2012 года – Московский банк реконструкции и развития) – универсальный коммерческий банк, основанный в 1993 году. По данным исследовательской компании Frank RG. на 31 декабря 2017 года Банк занимает 44 место по величине капитала, 37 место по вкладам населения, 48 место по активам. К сожалению, согласно данным компании АКАР в начале 2018 года «МТС Банк» теряет свои позиции на рынке кредитования. Финансовое положение банка ухудшилось. Аналитики банка приняли решение об увеличении рыночной доли в сфере кредитных услуг на 1,5%. Выполните анализ внешней среды банка

**Задание 2.** Тинькофф Банк был основан в 2006 году предпринимателем Олегом Тиньковым. В основе бизнес-модели «Тинькофф» — стратегия развития банка Capital One (США): использование прямых продаж кредитов, потребительских кредитов и депозитов. В 2017 году «Тинькофф» был самым рекламируемым брендом. По состоянию на 1 апреля 2018 года банк стал вторым крупнейшим игроком на российском рынке кредитных карт с долей 10,8%.

#### Задание:

1. Назовите не менее пяти факторов прямого и косвенного воздействия на организацию и разместите их по своему усмотрению с учетом степени значимости в убывающем порядке;
2. Рассмотрите варианты как позитивного, так и негативного их воздействия на деятельность организации;
3. Укажите, какое количество негативных факторов внешней среды на организацию Вы можете нейтрализовать и за счет чего Вы можете обеспечить экономическую устойчивость организации?

**Задание 3.** Руководство компании, производящей мясные деликатесы, поручило своему маркетинговому подразделению исследовать реакцию людей на рекламу компании. В частности, руководству хотелось бы знать, какие именно из рекламных объявлений компании особенно привлекательны или интересны для ее потенциальных клиентов. Предложенные рекомендации будут использоваться для определения текста рекламы одного из продуктов компании.

Вопросы и задания:

1. Поясните, как вы собираетесь получить необходимую информацию.
2. Какими методами вы намерены воспользоваться и почему именно ими?
3. Разработайте необходимый инструментарий. Постарайтесь, чтобы ваш ответ на этот вопрос был как можно более конкретным.

**Задание 4.** Вы занимаете должность вице-президента по маркетингу в авиакомпании American Airlines. Перед вами стоит задача увеличить долю рынка авиаперевозок, принадлежащую вашей авиакомпании. Составьте перечень соответствующих целей American Airlines. В чем заключаются ваши личные цели как лица, ответственного за принятие решений?

**Задание 5.** Вы занимаете должность менеджера группы продуктов (конкретно – стиральных порошков) в компании Procter&Gamble. Как вы могла бы воспользоваться информацией, полученной после аудита магазинов? Попросите кого-либо из одноклассников выступить в роли вице-президента по маркетингу. Поясните своему «боссу» ценность информации, полученной благодаря аудиту магазинов (применительно к стиральным порошкам).

### **Примерный перечень вопросов для подготовки к экзамену**

1. Понятия «процесс управления», «управленческая проблема», «управленческое решение». Природа процесса принятия решения как способ решения проблемы.
2. Понятия «ситуация» и «проблема». Ситуационные концепции управления процессом принятия решений. Классификация ситуаций и проблем, возникающих в деятельности организации.
3. Поиск идей. Стратегическая роль инноваций, технологий и знаний в современном мире высокой конкуренции.
4. Виды инноваций. Классификации инноваций. Прорывные инновации.
5. Значение информации. Работа с информацией как важнейшая компетенция менеджера.
6. Классификация информации. Внутриорганизационная информация и информация внешней среды в развитии современной компании.
7. Общие сведения о теории принятия решений. Основные сферы принятия управленческих решений.
8. Экономическая, социальная, правовая и технологическая основа принятия управленческого решения.
9. Современные концепции и принципы выработки решения.
10. Типы менеджмента и особенности принятия управленческого решения.
11. Функции управленческого решения.
12. Основные типы управленческих решений.

- 13.Классификация ситуаций и проблем, возникающих в деятельности организации.
- 14.Классификационные признаки управленческих решений.
- 15.Современные подходы к классификации управленческих решений.
- 16.Требования, предъявляемые к качеству и содержанию управленческого решения.
- 17.Характеристики личности ЛПР, влияющие на принятие управленческого решения.
- 18.Харизма руководителя, авторитет руководителя.
- 19.Женский и мужской стили управления и их влияние на разработку и принятие управленческих решений.
- 20.Характеристики индивидуального и группового принятия управленческих решений.
- 21.Правила принятия коллективного решения. Факторы эффективности принятия коллективных решений.
- 22.Роль и ответственность руководителя при принятии решения.
- 23.Информационная структура управленческого решения. Понятие «информационная асимметрия».
- 24.Характеристика основных этапов процесса принятия управленческого решения.
- 25.Проблемы выбора критерия принятия управленческого решения.
- 26.Развитие, анализ и выбор альтернатив принятия управленческого решения.
- 27.Обоснование и проверка реализуемости альтернатив.
- 28.Процесс согласования, принятия и утверждения управленческого решения.
- 29.Сравнительная характеристика современных типовых процессов принятия решения.
- 30.Особенности разработки управленческого решения в корпорациях.
- 31.Основные параметры процесса анализа внешней среды для принятия и реализации управленческого решения.
- 32.Характеристика методов анализа внешней среды.
- 33.Преимущества и недостатки привлечения консультантов при принятии управленческого решения.
- 34.Характеристика подходов к разработке и выбору управленческого решения в условиях риска и неопределенности.
- 35.Выбор критерия оценки эффективности управленческого решения в условиях риска и неопределенности.
- 36.Понятие «метод», «модель», «алгоритм», «моделирование».

37. Выбор стратегии по критерию максимакса.
38. Выбор решения по критерию Вальда (максиминный критерий).
39. Выбор решения по критерию Сэвиджа (минимаксный критерий).
40. Выбор решения по критерию Гурвица (критерий пессимизма-оптимизма).
41. Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях риска.
42. Основные признаки классификации методов разработки и принятия управленческих решений.
43. Классификация методов разработки и принятия управленческих решений по этапам процесса разработки управленческого решения.
44. Методы, используемые на этапе диагностики проблемы и формулировки критериев и ограничений.
45. Ограниченность использования моделирования при принятии управленческого решения.
46. Характеристика этапов процесса моделирования.
47. Механизм использования модели теории игр при разработке и принятии управленческого решения.
48. Характеристика моделей, используемых при принятии управленческого решения.
49. Модели теории массового обслуживания.
50. Модели управления запасами.
51. Применение имитационного моделирования.
52. Характеристика методов принятия управленческого решения.
53. Понятие, этапы ситуационного анализа
54. Основные методы ситуационного анализа
55. Характеристика кейс-метода, метода «мозгового штурма», двухуровневого анкетирования, возможности их использования на разных этапах разработки и принятия управленческих решений.
56. Особенности факторного анализа и многомерного шкалирования как методов установления факторов, определяющих развитие ситуации.
57. Методы, используемые на этапе определения альтернатив
58. Методы ассоциаций и аналогий
59. Методы, применяемые на этапе оценки альтернатив – методы многокритериальной оценки альтернатив, алгоритмы прямых методов и методов порогов несравнимости
60. Методы экспертной оценки, типовые задачи, решаемые с их помощью и типовые процедуры, используемые при их применении.
61. Методы получения количественных экспертных оценок на этапе

- оценки альтернатив.
62. Методы получения качественных экспертных оценок, условия и алгоритм их использования.
  63. Классификация методов прогнозирования, типовая последовательность операций, используемых в процессе прогнозирования.
  64. Методы экспертного прогнозирования.
  65. Метод коллективных экспертных оценок, используемый на этапе оценки альтернатив.
  66. Правила и принципы использования метода Дельфи.
  67. Метод сценариев в практике прогнозирования, основные условия и этапы составления сценария.
  68. Методы программного и эвристического прогнозирования
  69. Фактографические методы прогнозирования и особенности их использования на этапе оценки альтернатив.
  70. Метод функционально-стоимостного анализа, основные этапы его проведения
  71. Использование метода причинно-следственного анализа на этапе выбора и реализации решения.
  72. Метод цепных подстановок
  73. Основные типы задач принятия решений в соответствии с типом ситуации: в условиях определенности, неопределенности, риска, конфликта.
  74. Взаимодействие участников выбора управленческого решения.
  75. Проблемы централизации и децентрализации процесса разработки решения.
  76. Влияние авторитета личности на процесс разработки и принятия решения.
  77. Характеристика методов достижения взаимодействия при принятии управленческих решений.
  78. Управление конфликтными ситуациями в процессе принятия и реализации управленческого решения.
  79. Причины возникновения конфликтов в процессе принятия и реализации управленческого решения.
  80. Организация исполнения принятого управленческого решения.
  81. Значение, функции и виды контроля реализации управленческого решения.
  82. Методы контроля и оценки исполнения решения
  83. Ответственность за выполнение решений: сущность и виды.
  84. Подходы к оценке эффективности управленческого решения.

85. Понятие «качество управленческой деятельности» и «качество управленческого решения».

86. Роль синергетического эффекта в формировании супероптимального решения.

*Пример билета для экзамена*

<p style="text-align: center;"><b>ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ БЮДЖЕТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Уральский филиал Финуниверситета кафедра «Экономика, финансы и управление»</b></p> <p style="text-align: right;"><b>202_/202_ учебный год</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Экзаменационный билет № 1</b></p> <p><b>Дисциплина</b> «Методы решения проблем, поиск идей и работа с информацией» <b>Форма обучения:</b> очная/ очно-заочная <b>Семестр</b> 5/6 <b>Направление:</b> 38.03.02 «Менеджмент» <b>Образовательная программа</b> «Управление бизнесом» <b>Профиль:</b> «Менеджмент организации»</p> <p><b>1. Теоретический вопрос:</b> Понятия «процесс управления», «управленческая проблема», «управленческое решение». Природа процесса принятия решения как способ решения проблемы (15 баллов). <b>2. Теоретический вопрос:</b> Правила и принципы использования метода Дельфи (15 баллов). <b>3. Практико-ориентированное задание</b> (30 баллов). Вы занимаете должность менеджера по такой группе продуктов как стиральные порошки в компании Procter&amp;Gamble. Как Вы могли бы воспользоваться информацией, полученной после аудита магазинов? Поясните своему «боссу» ценность информации, полученной благодаря аудиту магазинов (применительно к стиральным порошкам).</p> <p>Подготовил: _____ (О.Н. Климова)</p> <p>Утверждаю: Заведующий кафедрой _____ (Т.В. Максимова) _____._____.202__ г.</p>
---

**7.3. Соответствующие приказы, распоряжения ректората о контроле уровня освоения дисциплин и сформированности компетенций студентов**

1. Приказ от 23.03.2017 № 0557/о «Об утверждении Положения о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по программам бакалавриата и магистратуры в Финансовом университете».

2. Приказ от 01.12.2017 № 2132/о «О внесении изменений в Положение о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по программам бакалавриата и магистратуры в Финансовом университете».



3. Приказ от 10.10.2018 № 1873/о «О внесении изменений в Положение о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по программам бакалавриата и магистратуры в Финансовом университете».

4. Приказ от 13.11.2013 № 1897/о «Об утверждении Регламента подготовки и проведения экзаменов в Финуниверситете».

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

### **Нормативные правовые акты**

1. Конституция Российской Федерации (принята на всенародном голосовании 12 декабря 1993 г.) (с поправками).

2. Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ) Часть 1 от 30.11.1994 N 51-ФЗ (принят ГД ФС РФ 21.10.1994) (действующая редакция от 29.06.2015).

3. О публично-правовых компаниях в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации. Законопроект № 252441-6 Внесен Правительством Российской Федерации

4. Закон РФ «О защите прав потребителей» от 07.02.1992 № 2300-1. (в ред. Федерального закона от 09.01.1996, № 2-ФЗ) (с изм. и доп.)

5. Федеральный закон РФ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» от 27.07.2006 № 149-ФЗ (с изм. и доп.).

6. Федеральный закон РФ «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках» от 06.05.1998 № 70-ФЗ.

7. Федеральный закон РФ «О рекламе» от 13.03.2006 № 38-ФЗ (с учетом дополнений и изменений) (с изм. и доп.). Федеральный закон от 24.07.2007 N 209-ФЗ (ред. от 28.12.2013) "О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации" (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.07.2014).

### **Основная литература**

1. Кудрявцев, В. Б. Интеллектуальные системы : учебник и практикум для вузов / В. Б. Кудрявцев, Э. Э. Гасанов, А. С. Подколзин. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 165 с. — (Высшее образование). — URL: <https://urait.ru/bcode/471014>

2. Мишенин, С. Е. Информационно-аналитическая работа : учебное пособие / С.Е. Мишенин. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 384 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — URL: <https://ezpro.fa.ru:3339/catalog/product/987953>

3. Дворовенко, О.В. Организация информационно-аналитической деятельности : практикум / О.В. Дворовенко. – Кемерово : КемГИК, 2018. – 88 с. – URL: <https://ezpro.fa.ru:3339/catalog/product/1041161>

#### **Дополнительная литература**

4. Методы принятия управленческих решений (в схемах и таблицах): учеб. пособие для студентов вузов, обуч. по напр. подгот. 081100 "Гос. и муницип. управление" (степень "бакалавр") / под ред. И.Ю. Беляевой, О.В. Паниной; Финуниверситет. — Москва : КноРус, 2018. —230 с. —ISBN 978-5-406-06030-8. — ЭБС BOOK.RU. – URL: <https://book.ru/book/926731> (дата обращения: 06.09.2019). — Текст : электронный.

5. Методы оптимальных решений в экономике и финансах : учеб. Пособие / И.А. Александрова [и др.]; под ред. В.М. Гончаренко, В.Ю. Попова; Финуниверситет .— Москва : Кнорус, 2017 .— 181 с. – (Конспект лекций).— ISBN 978-5-406-04917-4. — ЭБС BOOK.RU. — Текст : электронный.

6. Божук С. Г. Маркетинговые исследования [Электронный ресурс]: учебник для академического бакалавриата/ С.Г. Божук. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва: Издательство Юрайт, 2018. - 304 с. - (Серия: Бакалавр. Академический курс). – Режим доступа: <https://biblionline.ru/book/marketingovye-issledovaniya-426419>

7. Фирсова И.А. Управленческие решения : учеб. для бакалавров / И.А. Фирсова, О.В. Данилова, С.В. Карпова ; Финуниверситет ; под общ. ред. И.А. Фирсовой.— Москва : Юрайт, 2012 .— 400 с. — (Бакалавр. Базовый курс).— ISBN 978-5-9916-1895-3. – Текст : непосредственный.

8. Балдин К.В. Управленческие решения : учебник / К.В. Балдин, С.Н. Воробьев, В.Б. Уткин. – 8-е изд. – Москва : Дашков и К, 2018. – 496 с. – ЭБС Znanum.com. – URL: <http://znanium.com/catalog/product/327956> — Текст : электронный.

### **9. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины**

1. Кодекс. Информационно-правовая система <http://www.kodeks.net/>
2. КонсультантПлюс. Справочно-правовая система <http://www.consultant.ru/>
3. Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ) <http://elib.fa.ru/>
4. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ОНЛАЙН» <http://biblioclub.ru/>
5. Научная электронная библиотека eLibrary.ru <http://elibrary.ru>

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

Изучение дисциплины предполагает сочетание аудиторных занятий и самостоятельной работы студентов. Аудиторные занятия проводятся в форме лекций и семинарских занятий.

Проведение лекционных занятий осуществляется в соответствии с тематическим планом, предусмотренным рабочей программой по дисциплине. Курс лекций сопровождается наглядной презентацией в программе PowerPoint, включающей базовые понятия, практические примеры, схемы, графики, табличный материал.

При подготовке к семинарским занятиям студентам следует:

- до очередного практического занятия по материалам лекции и рекомендованным литературным источникам проработать теоретический материал, соответствующей теме занятия;
- теоретический материал следует соотносить с правовыми нормами, так как в них могут быть внесены изменения, дополнения, которые не всегда отражены в учебной литературе.

Семинарские занятия предполагают:

- обсуждение в интерактивной форме вопросов занятия (дискуссия, круглый стол и пр.);
- подготовку докладов, выступление и участие в групповом обсуждении студенческих презентаций, выполненных на определенную тему в рамках самостоятельной работы;
- решение практико-ориентированных, ситуационных, тестовых, исследовательских заданий на применение различных подходов и методов.

Для эффективного участия в работе семинарского занятия студентам рекомендуется пользоваться периодической литературой, электронными библиотечными системами, аналитическими информационными системами, а также информацией интернет-сайтов, приведенных в соответствующем разделе.

Методические указания для обучающихся по обсуждению ситуационных задач:

- преподаватель самостоятельно делит группы на несколько подгрупп;
- студентам дается время на изучение кейса;
- обсуждение вопросов кейса в группе и выработка альтернативных решений;
- каждая группа предлагает свои альтернативные решения обозначенных в кейсе проблем;
- обсуждение вариантов решений всеми студентами из предложенных и выработка единого решения с аргументацией;
- совместно с преподавателем, который выступает в роли модератора - подводятся итоги и отмечаются положительные и отрицательные стороны.

## **Методические рекомендации по подготовке проектной работы**

Проектная работа состоит в выполнении заданий и ответов на вопросы, раскрывающие тему работы.

## **Методические рекомендации по подготовке к промежуточной аттестации (экзамену)**

Экзамен занимает важное место в учебном процессе, поскольку позволяет определить степень достижения учебных целей по дисциплине, способствуют систематизации и обобщению знаний, формированию умений и навыков и их применению в практической деятельности. Экзамен проводится в письменной форме и включает теоретический вопрос, практико-ориентированное задание. Изложение материалов по теоретическим вопросам должно быть самостоятельным, точным и логичным. Содержание ответа должно в полной мере отражать поставленный вопрос, нецелесообразно загружать ответ текстом, который не имеет прямого отношения к заданному вопросу.

## **11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем**

### **11.1. Комплект лицензионного программного обеспечения**

- 1) Антивирусная защита ESET NOD32;
- 2) Windows, Microsoft Office.

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

- 1) СПС Консультант Плюс (соглашение от 17.01.2003 г. № 24 с последующей пролонгацией)
- 2) Информационно-образовательный портал Финуниверситета: <http://portal.ufrf.ru>.

### **11.3. Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации**

Не используется.

## **12. Описание материальной базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

Для реализации программы бакалавриата Филиал располагает специальными помещениями, представляющими собой учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной

аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования. Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления информации большой аудитории.

Для проведения занятий лекционного типа предлагаются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации. Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно образовательную среду организации.

Филиал обеспечен необходимым комплектом лицензионного программного обеспечения.

Перечень лицензионного программного обеспечения:

- 1) Антивирусная защита ESET NOD32;
- 2) Windows, Microsoft Office.