

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Писарев Сергей Станиславович  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 24.09.2024 12:35:18  
Уникальный программный ключ:  
b9d7463b91f434da3d4dc1afa9a0cf32d3c58650

**Негосударственное образовательное учреждение высшего образования  
«Школа управления СКОЛКОВО»**



Утверждено  
ректор С.С. Писарев

29” августа 2024 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ  
Междисциплинарный семинар по принятию решений**

<b>Направление подготовки</b>	38.03.02 Менеджмент
<b>Квалификация выпускника</b>	Бакалавр
<b>Образовательная программа</b>	Управление и предпринимательство
<b>Форма обучения</b>	Очная
<b>Рабочая программа дисциплины разработана</b>	

Трудоемкость		Контактная работа		Самостоятельная работа	Форма контроля	Семестр/кварталь
з.е.	часы	лекции	семинарские занятия			
2	72		20	52	Экзамен	6

**Москва  
2024**

## 1. АННОТАЦИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Эффективность управления зависит от комплексного учета многих факторов и не в последнюю очередь от процедуры принимаемых решений, их проверки и практического воплощения в жизнь.

Семинар помогает развить навыки поиска решений, быстрого и точного принятия решений, в том числе в условиях неопределенности, навыки анализа и оценки принятых решений с учетом методов разных наук.

## 2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

В случае успешного освоения курса студенты будут:

### знать

- цикл принятия решений: от выявления задачи до выбора оптимального решения;
- особенности индивидуального и коллективного принятия решений;
- коммуникативные стратегии принятия решений

### уметь

- выбирать оптимальное решение с учетом методов разных наук и практик

### владеть

- технологиями принятия решений
- методиками проверки правильности решений

Дисциплина направлена на развитие следующих компетенций и их индикаторов:

Код компетенции	Формулировка компетенции и/или ее индикатора (ов)
<b>ПК-6.</b>	<b>Способен исследовать сложные объекты с разных дисциплинарных перспектив</b>
ПК-6-1.	Знает эпистемологические и методологические границы дисциплин
ПК-6-2.	Анализирует и интерпретирует сложные объекты с позиций междисциплинарности, полидисциплинарности и трансдисциплинарности
<b>ПК - 8.</b>	<b>Способен находить инновационные решения для построения и оптимизации бизнес-моделей с целью устойчивого развития бизнеса</b>
ПК 8-1.	Разрабатывает и обосновывает инновационные решения, используя знания и методы различных наук
ПК 8-2.	Оценивает технологические инновации, прогнозирует эффекты и риски их внедрения для устойчивого развития бизнеса

### 3. СОДЕРЖАНИЕ И СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ

Название раздела/темы	Всего часов	Трудоёмкость (час.) по видам учебных занятий			
		Контактная работа			Самостоятельная работа
		Всего	Лекции	семинары	
Тема 1. Индивидуальные и коллективные решения	12	4		4	8
Тема 2. Классификация управленческих решений	12	2		2	10
Тема 3. Технологии принятия управленческих решений	12	4		4	8
Тема 4. Ключевые риски и возможности, связанные с принятием решений	12	4		4	8
Тема 5. Этапы принятия решений	12	2		2	10
Тема 6. Оценка эффективности принятых решений	12	4		4	8
Итого	72	20		20	52

#### **Тема 1. Индивидуальные и коллективные решения**

Роль и функции команды в принятии решений. Роль горизонтальных коммуникаций в принятии решений. Коммуникативные стратегии при принятии УР (технологии формулирования вопросов). Виды коммуникативных стратегий (5 моделей коммуникации при выработке УР). Виды вопросов, в процессе сбора необходимой для решения информации.

#### **Тема 2. Классификация управленческих решений**

Решения интуитивные и логические. Решения, основанные на суждениях (на основе знаний и опыта). Рациональные подходы к принятию решений (на основе анализа). Компромиссы.

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

Сетевой анализ, диаграмма Ишикавы, ассоциативные методы, мозговой штурм, баскет-методы.

#### **Тема 4. Ключевые риски и возможности, связанные с принятием решений**

Многоальтернативный характер управленческого решения. Чистые (убытки, ущерб, недостижение результата) и спекулятивные риски.

#### **Тема 5. Этапы принятия решений**

Поиск и сбор информации. Разработка плана, подготовка альтернатив. Согласование вариантов действий. Выбор подходящей стратегии. Утверждение решения. Реализация. Контроль процесса воплощения. Анализ и оценка результата.

#### **Тема 6. Оценка эффективности принятых решений**

Анализ и оценка принятых решений. Их влияние на достижение бизнес-целей.

Оценки теоретические (априорные) и фактические (апостериорные). Виды эффективности управленческих решений (организационная, экономическая, технологическая, социальная, экологическая). Количественные и качественные показатели эффективности управленческих решений.

Метод сокращения затрат на внедрение решения. Метод оценки по достигнутым конечным результатам. Метод оценки изменения экономических показателей.

## **4. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА И ПРИМЕРЫ ЗАДАНИЙ ДЛЯ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **4.1 Текущий контроль**

Оценка за курс складывается из следующих видов заданий текущего контроля:

<b>Компоненты</b>	<b>Доля в итоговой оценке</b>
Участие в дискуссиях	30%
Групповая работа над решением	30%
Презентация управленческого решения	40%

На семинаре используется 10 балльная система оценивания. За каждое задание студент получает от 1 до 10 баллов. Итоговый балл за каждый вид заданий рассчитывается как среднее арифметическое всех полученных баллов за все задания в рамках одного вида (O1, O2, O3). Невыполненное в срок задание оценивается в 0 баллов.

Общая оценка за курс (O) рассчитывается как:

$$O = O1 \times 0,3 + O2 \times 0,3 + O3 \times 0,4.$$

Если по результатам текущего контроля студент получил положительную оценку (не ниже “удовлетворительно”). Оценка за промежуточную аттестацию выставляется автоматически.

#### **Участие в дискуссиях**

Учитываются полнота аргументированных ответов на вопросы с примерами из литературы, в том числе из рекомендованных источников, и из личного опыта; активное участие в обсуждениях, четко сформулированные вопросы, демонстрирующие знание материала и проделанную самостоятельную работу; своевременное и корректное выполнение заданий преподавателя.

#### **Групповая работа над решением**

Оцениваются

- общий результат работы группы: решение предложено в установленные сроки, приняли участие все члены группы в соответствии со своими ролями, результаты представлены в соответствии с заданными условиями.

- индивидуальный результат: студент действовал в соответствии со своей ролью, вклад в работу группы существенен, студент полностью владеет материалом, с которым работала группа, выражает готовность дополнить/исправить других студентов, четко отвечает на вопросы преподавателя.

### Презентации

Презентация оценивается по следующим параметрам:

- понимание описываемых процессов и явлений
- полнота материала, свидетельствующая об освоении предшествующих курсов
- грамотность использования терминов, определений, фактов
- логичность дизайна (служит для передачи содержания)
- иллюстрации (обогащают содержание)
- полнота ответов на вопросы других групп и преподавателя

### 4.2 Промежуточная аттестация

Студентам, набравшим достаточные для удовлетворительной оценки баллы за текущий контроль, оценка за дисциплину выставляется равной оценке за текущий контроль (См. п. 4.1)

Студентам, получившие неудовлетворительную оценку по результатам текущего контроля, необходимо сдать экзамен в письменной форме.

Необходимо написать эссе объемом не менее 1000 слов. Примерные темы эссе представлены в разделе 4.3.

На выполнение задания дается 60 минут.

Использование любых электронных устройств, литературы и конспектов не допускается.

Критерии оценивания письменного экзамена

5-ти балльная шкала	10-ти балльная шкала	Критерии
5 отлично	10	а) В эссе присутствует последовательная логическая структура (введение, основная часть, заключение); б) объем эссе – не менее 1000 слов; в) студент продемонстрировал владение научной терминологией дисциплины; г) все идеи студента емко и полноценно аргументированы, приведены исчерпывающие примеры; д) студент показал всесторонние, систематизированные знания учебной дисциплины и умение уверенно применять их на практике; е) в эссе студент использует дополнительные источники, помимо рекомендованных
	9	а) В эссе присутствует последовательная логическая структура (введение, основная часть, заключение); б) объем эссе – не менее 1000 слов; в) студент продемонстрировал владение научной терминологией дисциплины; г) все идеи студента аргументированы, приведены исчерпывающие примеры; д) студент показал всесторонние, систематизированные знания учебной дисциплины и умение

		уверенно применять их на практике; е) в эссе студент использует дополнительные источники, помимо рекомендованных
4 хорошо	8	а) В эссе присутствует последовательная логическая структура (введение, основная часть, заключение); б) объем эссе – не менее 1000 слов; в) студент продемонстрировал владение научной терминологией дисциплины; г) все идеи студента аргументированы, приведены некоторые примеры; д) студент показал всесторонние, систематизированные знания учебной дисциплины и умение уверенно применять их на практике; е) в эссе студент использует дополнительные источники, помимо рекомендованных
	7	а) В эссе присутствует последовательная логическая структура (введение, основная часть, заключение); б) объем эссе – не менее 1000 слов; в) студент продемонстрировал владение научной терминологией дисциплины; г) идеи студента в основном аргументированы, приведены некоторые примеры; д) студент показал систематизированные знания учебной дисциплины и умение применять их на практике; е) в эссе студент использует дополнительные источники, помимо рекомендованных
3 удовлетворительно	6	а) В эссе присутствует последовательная логическая структура (введение, основная часть, заключение); б) объем эссе – не менее 1000 слов; в) студент продемонстрировал владение научной терминологией дисциплины; г) идеи студента в основном аргументированы, приведены некоторые примеры; д) студент показал систематизированные знания учебной дисциплины и умение применять их на практике. е) в эссе студент использует 1 дополнительный источник, помимо рекомендованных
	5	а) В эссе присутствует последовательная логическая структура (введение, основная часть, заключение); б) объем эссе – не менее 1000 слов; в) студент продемонстрировал владение научной терминологией дисциплины; г) идеи студента в основном аргументированы, приведены единичные примеры; д) студент показал основные знания учебной дисциплины и умение применять их на практике. е) в эссе студент использует 1 дополнительный источник, помимо рекомендованных
2 неудовлетворительно	4	а) В эссе присутствует последовательная логическая структура (введение, основная часть, заключение); б) объем эссе – менее 1000 слов; в) студент продемонстрировал владение некоторыми научными терминами дисциплины; г) большинство идей студента не аргументированы, примеры не приведены; д) студент в целом показал некоторые знания

		учебной дисциплины и умение применять их на практике при решении стандартных задач.
	3	а) В эссе присутствует последовательная логическая структура (введение, основная часть, заключение); б) объем эссе – менее 1000 слов; в) студент продемонстрировал владение некоторыми научными терминами дисциплины; г) идеи студента не аргументированы, примеры не приведены; д) студент в целом не показал умение применять знания на практике.
	1, 2	а) В эссе отсутствует последовательная логическая структура (введение, основная часть, заключение); б) объем эссе – менее 1000 слов; в) студент не продемонстрировал владение научной терминологией дисциплины; г) идеи студента не аргументированы, не приведены примеры; д) студент не продемонстрировал знания учебной дисциплины и умения применять их на практике.

### 4.3 Примеры заданий

#### Пример заданий для дискуссии и презентации

1. В группах по три-четыре человека рассмотрите следующую ситуацию. Ваша компания столкнулась с неблагоприятной управленческой ситуацией. Соответственно надо принимать управленческое решение. Вы начали подготовку к разработке управленческого решения. Может ли на этом этапе неблагоприятная управленческая ситуация разрешиться? Или начатый процесс по разработке и принятию управленческого решения следует довести до конца?

2. Преподаватель выбирает информацию о конкретной компании, из числа предложенного студентами, ее управленческой проблеме. Найдите решение методом мозгового штурма. Для проверки правильности и отбора наиболее эффективных решений проведите обратный мозговой штурм, либо примените экспертный метод.

#### Примерные темы эссе

1. «Чёрный Лебедь» Нассима Николаса Талеба. В чем ценность для управленца?

2. Критерий Вальда и критерий Сэвиджа в оценке рисков управленческих решений. В чем суть? Ценность и недостатки?

3. Особенности проведения экспертного метода при принятии управленческих решений в условиях неопределенности.

## 5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 5.1 Литература

1. Мкртычян, Г. А. Принятие управленческих решений : учебник и практикум для вузов / Г. А. Мкртычян, Н. Г. Шубнякова. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 140 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13827-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/544009> (дата обращения: 28.06.2024).

2. Зуб, А. Т. Принятие управленческих решений : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 332 с. — (Высшее

образование). — ISBN 978-5-534-06006-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/536105> (дата обращения: 28.06.2024).

3. Трофимова, Л. А. Методы принятия управленческих решений : учебник и практикум для вузов / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 312 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17145-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/535542> (дата обращения: 28.06.2024).

## **5.2 Электронные образовательные ресурсы**

Материалы дисциплины размещены в LMS: <https://l.skolkovo.ru/login/index.php>

## **5.3 Профессиональные базы данных и информационные справочные системы (при наличии)**

нет

## **6. ЛИЦЕНЗИОННОЕ И СВОБОДНО РАСПРОСТРАНЯЕМОЕ ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ (в том числе отечественного производства)**

Операционная система Simple Linux, браузер Yandex браузер, антивирусное ПО Calmantivirus;

Свободно распространяемое ПО, в том числе отечественного производства:

Офисный пакет Libre Office, Okular PDF Reader, 7-Zip Архиватор, GIMP Редактирования фотографий, Inkscape Векторная графика, Blender 3D графика, Kdenlive Видеоредактор, Audacity Аудиоредактор, VLC Медиаплеер, Thunderbird Почтовый клиент, Flameshot Создание скриншотов

## **7.МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа, оснащенная мультимедийным оборудованием, учебной мебелью, доской или со стенами с маркерным покрытием.

Аудитория (коворкинг) для самостоятельной работы оснащенная учебной мебелью, ноутбуками.

Материально-техническое обеспечение аудиторий представлено на официальном сайте <https://bbask.ru/sveden/objects/>