

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова
Филиал МГУ в г. Грозном

УТВЕРЖДАЮ
Заместитель директора
Филиала – руководитель
образовательных программ
А.С. Воронцов

« » 20 г.



РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Наименование дисциплины:

Принятие управленческих решений

Уровень высшего образования:
Бакалавриат

Направление подготовки:
38.03.02 «Менеджмент»

Направленность (профиль) ОПОП:
«Общий»

Форма обучения:
Очная

Москва 2023 г.

1. Наименование дисциплины:

Автор – к.э.н., старший преподаватель кафедры управления организацией
экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова

Пономарев Игорь Пантелеевич

e-mail: ponip@mail.ru

Уровень высшего образования: бакалавриат

Направление подготовки: Менеджмент

Язык преподавания дисциплины: русский

2. Статус и место дисциплины в структуре основной образовательной программы подготовки бакалавра (данные берутся из учебного плана)

Статус дисциплины: *по выбору (трек «Цифровые таланты»)*

Семестр: 7

Пререквизиты: «Введение в менеджмент», «Статистика», «Стратегическое управление», «Современный маркетинг», «Управление проектами», «Организационное поведение».

3. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Цели данной дисциплины:

1. сформировать у студентов целостное и системное представление о принятии управленческих решений, распределении полномочий и ответственности в организации.
2. познакомить слушателей с различными видами процессов принятия решения, методами и приемами, а также развить необходимые умения и навыки для их использования.
3. научить организовывать и принимать решения в группе/организации, находить и разрешать противоречия, приводить участников ППР (процесса принятия решений) к согласию.

Основными задачами данной дисциплины являются:

1. познакомить с многообразием и особенностями управленческих решений;
2. показать разные подходы к пониманию, восприятию и признанию проблем;
3. научить проводить анализ ситуаций, требующих принятия решений, находить причины, ограничения и формулировать проблему;
4. научить студентов приемам и методам работы с информацией и ее источниками, оценивать достоверность, риск и принимать решения в условиях неопределенности;
5. познакомить студентов с концепциями визуального мышления, «Mind-Map», «шляпами мышления», модальной логикой, диалектикой и приемами гипермышления;
6. научить преодолевать сопротивление при принятии решений в группе, методам фасилитации принятия решений и достижения согласия;
7. познакомить с разными моделями распределения полномочий и принятия решений в организации;
8. научить обеспечивать реализацию решений, мониторинг выполнения и оценивать управленческие решения по качеству и эффективности;
9. познакомить и научить организовывать и использовать методы принятия решений, от «Мозговой атаки» и «Морфологического анализа», до «Спринт» - разработка инновационных решений, и «Форсайт» - разработка решений относительно будущего;
10. научить применять современные цифровые методы в принятии решений;
11. помочь студентам понять собственный стиль принятия решений и возможности его применения в разных профессиональных областях;
12. познакомить с принципами принятия решений и методом работы над ошибками.

Дисциплина обеспечивает формирование следующих компетенций и результатов обучения:

Формируемые компетенции	Результаты обучения по дисциплине
Способность к самоорганизации и самообразованию (ОК-6)	<p>(ОК6.РОЗ-1) Знать основной набор приемов и методов для принятия решений в рамках учебного процесса, жизни и будущего.;</p> <p>(ОК6.РОЗ-2) Знать принципы принятия решений и характерные ошибки в принятии решений;</p> <p>(ОК6.РОУ-1) Уметь выявлять и решать свои собственные проблемы;</p> <p>(ОК6.РОУ-2) Уметь признавать и анализировать свои ошибки;</p> <p>(ОК6.РОУ-3) Уметь оценивать источники информации на полноту и достоверность.</p>
Способность находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений (ОПК-2)	<p>(ОПК2.РОЗ-1) Знать процессы принятия решений и способы формализации принятия решений в организации;</p> <p>(ОПК2.РОЗ-2) Знать разные подходы к пониманию проблем, и инструменты анализа проблемной ситуации;</p> <p>(ОПК2.РОЗ-3) Знать способы разделения полномочий и особенности системы принятия решений в современных организациях;</p> <p>(ОПК2.РОЗ-4) Знать современные методы принятия решений, сферу их использования и необходимые для этого условия.</p> <p>(ОПК2.РОУ-1) Уметь выявлять симптомы проблемы, проводить анализ ситуации, находить первопричины и формулировать проблему требующую решения;</p> <p>(ОПК2.РОУ-2) Уметь решать управленческие задачи, от умения ставить цели, предвидения, и до анализа результатов;</p> <p>(ОПК2.РОУ-3) Уметь критически, творчески, интуитивно и объективно подходить к решению конкретных управленческих проблем.</p> <p>(ОПК2.РОУ-4) Уметь организовывать процесс принятия решений в группе/организации, вовлекать участников в этот процесс;</p> <p>(ОПК2.РОУ-5) Уметь проводить в группе обсуждение проблемы, рассмотрение альтернативных решений и приводить участников к достижению согласия и принятию решений.</p>
Владение навыками управления информацией: определение необходимой информации, оценки ее достоверности и полноты, использования основных концепций в сфере принятия решений для решения стратегических, организационных и оперативных управленческих задач, а также для организации процесса принятия решения в группе и организации (ПК-1)	<p>(ПК1.РОЗ-1) Знать роль и место теорий и концепций менеджмента для иллюстрации проблем, сравнения альтернатив и для обоснования принятого решения;</p> <p>(ПК1.РОЗ-2) Знать теории и концепции менеджмента, чтобы оценивать реализуемость принятых решений и их эффективность;</p> <p>(ПК1.РОЗ-3) Знать преимущества и недостатки принятия решений в группе, основные приемы управления групповой динамикой в процессе принятия решений;</p> <p>(ПК1.РОУ-1) Уметь определять и формулировать запрос на информацию, которая необходима для принятия решения.</p> <p>(ПК1.РОУ-1) Уметь ставить цели, распределять обязанности, делегировать полномочия, брать ответственность, осуществлять контроль за реализацией принятых решений.</p>

4. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ ПО ВИДАМ РАБОТ

Объем дисциплины составляет 4 зачётные единицы, всего 144 академических часа, из которых, 68 академических часов составляет контактная работа студента с преподавателем (30 часов – занятия лекционного типа, 30 часов – занятия семинарского типа, 6 - консультации, 2- промежуточная аттестация), 76 академических часов составляет самостоятельная работа студента.

Название темы	Трудоемкость (в академических часах) по видам работ							
	Всего часов	Всего часов контактной работы	Контактная работа студента с преподавателем, часы					Самостоятельная работа студента, часы
			в том числе				Промежуточная аттестация (экзамен)	
			Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа	Консультации			
		кнч			перед пром. атт.			
МЕСТО РЕШЕНИЯ В УПРАВЛЕНИИ								
Тема 1. Введение в курс. Содержание и метод.	8	4	2	2				4
Тема 2. Классификация решений. Характеристики управленческих решений.	8	4	2	2				4
Тема 3. Процесс принятия решений.	8	4	2	2				4
ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ								
Тема 4. Подходы к пониманию природы проблем и признание проблем	8	4	2	2				4
Тема 5. Восприятие и анализ проблем	8	4	2	2				4
Тема 6. Формулирование проблем и критерии их решения	8	4	2	2				4
Тема 7. Поиск и оценка информации, создание альтернатив.	8	4	2	2				4
Тема 8. Критерии оценки и многокритериальный выбор	10	6	2	2	2			4
Тема 9. Принятие решений в группе. Согласование, ответственность, этика и принятие решения.	8	4	2	2				4
Тема 10. Реализация решений и оценка эффективности	8	4	2	2				4
МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ								
Тема 11. Творческие методы в разработке и принятии решений	8	4	2	2				4
Тема 12. Количественные и современные цифровые методы анализа информации и оценки решений.	8	4	2	2				4
Тема 13. Принципы, неудачи и работа над ошибками.	8	4	2	2				4
ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ								
Тема 14. Принятие решений в организации: распределение полномочий и ответственности	10	6	2	2	2			4

Тема 15. Принятие решений в организации: процедуры, регламенты и правила	8	4	2	2				4
Реферат/исследование	16	4			4			12
Промежуточная аттестация (консультация)	2	2				2		
Промежуточная аттестация (экзамен)	2	2					2	
Всего часов	144	72	30	30	8	2	2	72

5. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

МЕСТО РЕШЕНИЯ В УПРАВЛЕНИИ

Тема 1. Введение в курс. Содержание и метод (4 академических часа)

Содержание темы: Знакомство – представление студентов. Основные задачи, методы, место в ряду других дисциплин. Цели, содержание, темы, методы обучения, формы оценки. Упражнения, домашние задания, самостоятельная работа. Правила и требования к поведению студентов на курсе. Формирование команд. Что мы знаем про принятие решений. Сущность решений и свобода выбора. Роль личности и ситуации. Отличие реагирования от решений.

Основная литература: отсутствует

Тема 2. Классификация решений. Характеристики управленческих решений. (4 академических часов)

Содержание темы: Что мы знаем про управленческие решения. Классификация решений: по уровням, по необходимости, по видам, по подходам, по рациональности, по стилям управления/лидерства, по методам, и т.д. Особенности управленческих решений, требования и характеристики. Решение как объект исследования. Проблемы измерения эффективности и качества принятых решений.

Основная литература¹: (1), (2).

Тема 3. Процесс принятия решений (ППР) (4 академических часа)

Содержание темы: Решение как явление и решение как процесс. Формализация процесса принятия решений. Разнообразие ППР, общее и отличия. Виды и подходы к ППР. Составление процедуры принятия решения, вовлечение участников и оценка качества ППР. Проблемы применения ППР. Метод контрольных вопросов и «Чек-лист».

Основная литература: (1); (2).

ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Тема 4. Подходы к пониманию природы проблем и признание проблем (4 академических часа)

Содержание темы: Природа и сущность проблем. Различные отношения и подходы к проблемам. Состояние человека в проблемной ситуации. Культура «No problems» и «Кайдзен». Системы и стиль управления ориентированные «на решения» и «на проблемы».

¹ (1) Пономарев И.П. «Принятие управленческого решения» – М.: «Альпина-Пресс», 2020

(2) Шварц Б., Шарп К. «Практическая мудрость» – М.: «Олимп-Бизнес», 2016

(3) Лекционные и практические материалы и/или статьи и/или бизнес-литература, которые используются во время занятий по дисциплине «Принятие управленческого решения», в том числе:

Профессиональные подходы консультантов (ориентация на проблемы) и психологов (ориентация на решение). Переключивание проблем и принципы необходимые для работы с проблемами. Метод диагностики проблемной ситуации. Метод «Коллаж».

Основная литература: (1).

Тема 5. Восприятие и анализ проблемы (4 академических часа)

Содержание темы: Симптомы и причины проблемы. Анализ проблемной ситуации, причин и последствий. Разные точки зрения на ситуацию, анализ групп влияния и заинтересованных сторон. Структурирование ситуации, визуализация и определение «цены вопроса». Поиск ключевого элемента и оценка необходимых изменений. Метод выявления потерь, напряжений и отклонений. Причинно-следственная диаграмма. Метод «Диалоговый круг». Модель интересов групп влияния.

Основная литература: (1) (2).

Тема 6. Формулирование проблем и критерии их решения (4 академических часа)

Содержание темы: Анализ граничных условий и критериев решения проблемы. Фреймворк: причина; название; восприятие; формулировка проблемы. Требования к формулировке проблемы. Принцип «Бритвы Оккама». Подходы к формулированию проблем: как препятствие, как несоответствие/отличие, как противоречие, как задача, как недостающий элемент. Предвидение проблем и последствий. Взаимодействие с собственником проблемы.

Основная литература: (1), (2).

Тема 7. Поиск и оценка информации, создание альтернатив. (4 академических часа)

Содержание темы: Информационный аспект принятия решений. Информационная пирамида: от Big-Data до интуиции. Классификация информации, источников и способов получения. Поиск информации и оценка достоверности. Инструменты и приемы работы с информацией. Ценность информации и ее устаревание. Логика, ловушки информации, ложные доводы, «антилогика» и убеждения. Роль эмоционального интеллекта в оценке информации. Информационная перегрузка и подготовка информации для принятия решений. Создание альтернатив и выбор как принятие решения.

Основная литература: (1), (2).

Тема 8. Критерии оценки и многокритериальный выбор (4 академических часа)

Содержание темы: Выявление и определение критериев. Постановка задачи на оценку альтернатив: выбор, ранжирование и классификация. Проблема математического решения. Приемы многокритериального выбора: главный критерий, многоступенчатая схема, метод относительной уступки, метод абсолютной уступки, метод макси-мин и мини-макс, метод попарного сравнения и взвешенная сумма. Метод «Делфи» и согласование оценок экспертов. Описание процедуры оценки альтернатив.

Основная литература: (1), (2).

Тема 9. Принятие решений в группе. Согласование, ответственность, этика и принятие решения. (4 академических часа)

Содержание темы: Виды групп по принятию решений. Характеристики условия и критерии эффективности групповой работы. Преимущества и недостатки принятия решения группой. Роль эмоционального интеллекта в достижении согласия и принятии решения. Девять моделей принятия решений в группе. Разделение и вирус ответственности. Этика, внутренний закон, «категорический императив», «золотое» и «серебряное» правило. Этапы принятия: от отрицания до согласия.

Основная литература: (1), (2).

Тема 10. Реализация решений и оценка эффективности (4 академических часа)

Содержание темы: Планирование и организация реализации решения. Оценка показателей и критериев решения проблемы. Мониторинг и корректировка реализации решения. Обратная связь по процессу принятия решений. Показатели, измерители и оценки качества решений, от реализуемости, результата и последствий (эффекта). Моделирование и постановка эксперимента, как способы оценки эффективности решений. «Спринт» - метод повышения эффективности инновационных решений в бизнесе.

Основная литература: (1), (3).

МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Тема 11 . Творческие методы в разработке и принятии решений (4 академических часа)

Содержание темы: Классификация творческих методов. «Мозговая атака», суть метода, история, возможности/затраты, правила, процесс проведения, требования к участникам, преимущества и недостатки, разбор примера. «Морфологический анализ», «Фокальные объекты», «Плохая идея», «Синектика», «Латеральное мышление», «ТРИЗ» – как системный подход к творчеству, «Дизайн-мышление» - эмпатия и внимание.

Основная литература: (1), (2).

Тема 12. Количественные и современные цифровые методы анализа информации и оценки решений (4 академических часа)

Содержание темы: Обзор инструментов работы с информацией и их возможностей. Постановка задач на предмет поиска скрытых взаимосвязей/зависимостей, разделение объектов по классам/кластерам, предсказание поведения объектов. Обнаружение аномалий в данных, оценка достоверности данных. Визуализация и схематизация в представлении данных. Консолидация информации для принятия решений.

Основная литература: (1), (2).

Тема 13. Принципы, неудачи и работа над ошибками. (4 академических часа)

Содержание темы: Принцип VS привычка. Принципы профессионалов. Стили принятия решений. Причины неудач и факторы успеха. Когнитивные искажения, «эффект выжившего» и др. Характерные ошибки при принятии решений и способы работы над ошибками. Ретроспектива решений. Метод «Бортовой журнал».

Основная литература: (1), (2).

ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ

Тема 14. Принятие решений в организации: распределение полномочий и ответственности (4 академических часа)

Содержание темы: Система и модель принятия решений в организации. Стилль управления и принятие решений. Проблема перехода от политических решений к рациональным. Организационная структура, распределение полномочий и стилль управления. Совещания как механизм координации принимаемых в организации решений. Оранжевые, зеленые и бирюзовые типы организаций (по Ф.Лалу). Процесс принятия решений в плоских организациях и самоуправляемых командах.

Основная литература: (1), (2).

Тема 15. Принятие решений в организации: процедуры, регламенты и правила (4 академических часа)

Содержание темы: Описание и формализация процесса принятия решений в организации. Запрограммированные решения, нормативы и правила. Доведение принятых решений до исполнителей и контроль их реализации. Информационное обеспечение ППР в организации. Системы поддержки принятия решений.

Основная литература: (1), (2).

5. ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Основная литература:

(1) Пономарев И.П. «Принятие управленческого решения» – М.: «Альпина-Пресс», 2020

(2) Джозеф Халлинан «Почему мы ошибаемся» - М.: «МИФ», 2019

(3) Лекционные и практические материалы и/или статьи и/или бизнес-литература, которые используются во время занятий по дисциплине «Принятие управленческих решений», в том числе:

Материалы, раскрывающие основные современные тренды в экономике и в управлении:

- Лучшие идеи 2019, Harvard Business Review Россия, январь-февраль 2019. URL: <https://hbr-russia.ru/>
- Навыки будущего: Что нужно знать и уметь в новом сложном мире. URL: https://futuref.org/futureskills_ru
- Атлас новых профессий. Агентство стратегических инициатив. Сколково, Москва, 2014. (Новые профессии в менеджменте (управлении) см., напр., стр. 121–128). URL: <https://asi.ru/upload/iblock/5e5/Atlas.pdf>
- Отчёт Цифровая Россия: новая реальность (Digital McKinsey), 2017. URL: <http://www.tadviser.ru/images/c/c2/Digital-Russia-report.pdf>
- Бизнес-литература по подписке издательства «Альпина Паблишер» (**бесплатный доступ к корпоративной библиотеке по ссылке: <https://economicsu.alpinadigital.ru>**)

Для работы на семинарах и для подготовки домашних заданий также рекомендуется работа с дополнительной литературой (см., напр., современная бизнес-литература, интернет-ресурсы и др.).

Дополнительная литература:

1) учебники, учебные пособия

- Альтшуллер Г.С. «Найти идею. Введение в ТРИЗ» - М.: «Альпина», 2019
- Бакке Д. «Человек решающий» - М.: «МИФ», 2015
- Библиотека HBR «Эффективное принятие решений» - М.: «Альпина», 2016

- Брэдок Дж. «Думай как шпион» - М.: «Альпина», 2018
- Гладуэлл М. «Сила мгновенных решений» - М.: «Эксмо», 2008
- Голдратт Э., Голдратт Э. «Выбор. Правила Голдратта» - М.: «Попурри», 2014
- Грегерсен Х. «Вопросы – это ответы» - М.: «МИФ», 2019
- Джонс М. «Решение проблем по методикам спецслужб» - М.: «МИФ», 2017
- Джордан Э. «Как не ошибаться» - М.: «МИФ», 2018
- Дьюк Э. «Принцип ставок» - М.: «МИФ», 2019
- Кнапп Дж., Ковитц Б. и Зерацки Дж. «Спринт» - М.: «Альпина», 2019
- Кристиан Брайан, Гриффитс Том «Алгоритмы для жизни» - М.: «Альпина», 2019
- Лалу Ф. «Открывая организации будущего» - М.: «МИФ», 2017
- Маркам Д. и др. «Деловое мышление» – М.: «Олимп-Бизнес», 2014
- Микалко М. «Рисовый штурм» - М.: «МИФ», 2015
- Нумми П. «Справочник фасилитатора» - М.: Издательство Дмитрия Лазарева, 2016
- Паттерсон К. и др. «Серьезный разговор об ответственности» - М.: «МИФ», 2014
- Пономарев И.П. «Гипермышление» – Е.: «Издательские решения», 2016
- Пономарев И.П. «Принятие управленческого решения» – М.: «МАКС-Пресс», 2015
- Санстейн К. и Талер Р. «Nudge. Архитектура выбора» - М.: «МИФ», 2017
- Уоткинсон М. «Сетка» - М.: «Азбука-бизнес», 2018
- Фаер С.А. «Траблшутинг» - М.: «Альпина Паблишер», 2019
- Хок С.Дж. и Кунрютер Г.Ч. «Уортон о принятии решений» – М.: «Аналитика», 2005
- Хэммонд Дж. и др. «Правильный выбор» - М.: «МИФ», 2018
- Шварц Б., Шарп К. «Практическая мудрость» » – М.: «Олимп-Бизнес», 2016
- Эртель К., Соломон Л.К. «Стратегическая сессия» - М.: «Альпина», 2019

2) научные монографии, статьи из академических журналов

- Виханский О.С. Пришедшее время. Заметки о разном. М.: «Магистр», 2017. С. 512.
- Маршев В.И. К вопросу о подготовке менеджеров // Управленческие науки, 2016. №1 (18), с. 99-102.
- Менеджмент. Век XXI (под редакцией Виханский О.С., Наумов А.И.), М.: «Инфра-М, Магистр», 2016. С. 352.

Полезные академические журналы:

- Научно-практический журнал «Проблемы теории и практики управления» (**платная подписка**)
- Научный журнал в области менеджмента «Российский журнал менеджмента»
- Научно-практический образовательный журнал «Управленческие науки»

3) бизнес-литература

- Айра Чейлефф «Осознанное неподчинение» - М.: «Альпина», 2019
- Андрей Теслинов «Бизнес-перемены» - М.: «Эксмо», 2011
- Арт Маркмен «Как быстро решать проблемы и находить нестандартные подходы»
- Атул Гванде «Чек лист» - М.: «Альпина», 2014
- Барбара Оакли «Думай как математик» - М.: «Альпина», 2016
- Даниэль Канеман «Думай медленно, решай быстро» - М.: «АСТ», 2014
- Ден Роэм «Визуальное мышление» - М.: «Эксмо-пресс», 2010
- Дж. Вайнберг «Закон малинового варенья» М.: Издательство Дмитрия Лазарева, 2014
- Дж.Хэммонд и др. «Правильный выбор» - М.: «МИФ», 2018

- Джозеф Халлинан «Почему мы ошибаемся» - М.: «МИФ», 2019
- Друкер П. Ф. «Задачи менеджмента в XXI веке». Пер с англ., М.: «Вильямс», 2018. С. 286.
- Друкер П.Ф. «Классические работы по менеджменту». Пер с англ., М.: «Альпина Паблишер», 2019. С. 320.
- Дэвид Ди Салво «Быстрые решения не приводят к успеху» СПб.: «Питер», 2013
- Иванов А. «Как придумать идею, если вы не Огилви» М.: «Альпина Паблишер», 2015
- К.К.Маркидес «Все верные решения» - М.: «МИФ», 2015
- Кови С. «Семь навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности». Пер. с англ., М.: «Альпина Паблишер», 2019. С. 396.
- Лapidус Л. «Цифровая экономика. Управление электронным бизнесом и электронной коммерцией». М.: «Инфра-М», 2019. С. 479.
- МакКеон Грег «Эссенциализм. Путь к простоте» М.: «МИФ», 2017
- Мартин Р. «Вирус ответственности» СПб.: «Вильямс», 2005
- Н. Талеб «Антихрупкость» - М.: «КоЛибри», 2015 г.
- Н. Талеб «Рискуя собственной шкурой» - М.: «КоЛибри», 2018 г.
- Розенцвейг Ф. «Левое полушарие – правильные решения» - М.: «Азбука-Аттикус» 2015
- Розенцвейг Ф. «Эффект ореола...» - М.: «BestBusinessBooks», 2008
- Сергей Фаер «Траблшутинг» - М.: «Альпина», 2018
- Стивен Джонсон «Откуда берутся хорошие идеи» - М.: «АСТ», 2014
- Сэм Харрисон «Продай свою идею» - М.: «Эксмо-Пресс», 2011
- Талеб Н.Н. «Чёрный лебедь. Под знаком непредсказуемости». Пер. с англ. М.: «Азбука», 2018. С. 736.
- Тор Мюллер, Лейн Беккер «Удача в бизнесе» - М.: «МИФ», 2013
- «Управление бизнесом» (Harvard Business Review 10 лучших статей), «Альпина Диджитал», 2016.
- Хэмел Г., Брин Б. «Будущее менеджмента». Пер. с англ. “BestBusinessBooks”, 2013
- Чип Хиз, Дэн Хиз «Ловушки мышления» - М.: «МИФ», 2015
- Эдвард ДеБоно «Создай себе удачу» - М.: «Попурри», 2014

4) обзоры и бизнес кейсы (истории успеха или провалов)

- Россия 2025: от кадров к талантам. Sberbank-Boston Consulting Group, 2017. URL: <http://marketing-course.ru/wp-content/uploads/2017/11/Sberbank-BCG-issledovanie.pdf>
- Касс П. Успех. Лидер. Действие (кейсы). 2015. М.: Альпина Паблишер.

Интернет-ресурсы:

- Бизнес-литература по подписке издательства «Альпина Паблишер» (**бесплатный доступ к корпоративной библиотеке по ссылке: <https://economicsu.alpinadigital.ru>**)
- Деловая газета «Ведомости» (разделы: бизнес, менеджмент, экономика и др.), URL: <https://www.vedomosti.ru/> (**платная подписка**)
- Научно-деловой журнал HBR-Russia (разделы: менеджмент, лидерство, бизнес и сообщество, карьера и др.), URL: <https://hbr-russia.ru/> (**платная подписка**)
- Интернет-журнал «Секрет фирмы» (разделы: практика, тренды и др.), URL: <https://secretmag.ru/>
- Деловая газета и журнал «РБК», URL: https://www.rbc.ru/magazine/?utm_source=topline
- Деловая газета «Коммерсантъ» (раздел: бизнес и др.), URL: <https://www.kommersant.ru/daily>
- Harvard Business Review (topics: managing people, managing yourself, career planning etc.), URL: <https://hbr.org/>

Материалы конференций:

- Материалы конференции ИУМиБ «Управленческий труд и роли менеджеров: прошлое, настоящее и будущее, 2018.
URL: <https://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=52075&p=attachment>
- Материалы конференции Ломоносовские чтения-2018 «Цифровая экономика: человек, технологии, институты», 2018.
URL: <https://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=47884&p=attachment>
- Материалы конференции ИУМиБ «Сценарный менеджмент: истоки, проблемы и решения, 2017. URL: <https://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=42175&p=attachment>
- Материалы конференции ИУМиБ «Сценарный менеджмент и лидерство, 2016.
URL <https://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=32592&p=attachment>

Учебно-методическое сопровождение дисциплины «Принятие управленческих решений» осуществляется в системе «*on.econ*» по адресу on.econ.msu.ru

6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (материалы для проведения контактной и самостоятельной работы)

Примеры демонстрационных материалов по текущим формам проверки знаний

Примеры заданий на занятиях, используемых в рамках контактной работы (выполняется в группах):

Пример практической ситуации:

Ситуация для анализа: «ТАК ЛИ УМЕН ГАРРИ?»

Гарри Сمارт, очень способный и честолюбивый молодой руководитель, родился и вырос в Бостоне и закончил небольшой колледж в Новой Англии. Со своей будущей женой Барбарой, тоже родом из Бостона, он познакомился еще в колледже. Они окончили колледж с отличием и поженились на следующий день после этого события. Затем Гарри поступил в Гарвард, где получил степень магистра делового администрирования (МВА), а Барбара закончила в Гарварде юридический факультет. В настоящее время Гарри седьмой год работает в *Brand Corporation*, а Барбара - в юридической фирме в Бостоне.

В рамках программы по расширению компании совет директоров принял решение построить новый завод. Президент компании лично выбрал Гарри в качестве директора будущего завода и сказал ему, что если он успешно справится с этим заданием, то займет пост вице-президента компании. Гарри был назначен председателем специально созданного комитета, которому предстояло выбрать место для будущего завода, и получил право решающего голоса. На первом заседании комитета Гарри перечислил требования, которым в идеале должно удовлетворять место будущего строительства. Членами комитета были специалисты в области транспорта, маркетинга, совета, экономики труда и связей с общественностью. Им было дано три месяца, чтобы предложить три возможных места для размещения завода.

Прошел месяц, и комитет собрался снова. Серьезно рассмотрев все предложенные варианты, эксперты рекомендовали три из них в порядке предпочтительности: Канзас-Сити, Лос-Анджелес и Нью-Йорк. Гарри прекрасно видел, что члены комитета потратили много времени и усилий для составления отчета и рекомендаций. Выступавший от лица экспертной группы особо подчеркнул, что все члены группы безусловно считают, что Канзас-Сити является самым лучшим местом для строительства нового завода. Гарри поблагодарил их за проделанную работу и сказал, что хотел бы еще раз изучить отчет, прежде чем принять окончательное решение.

Вечером после обеда он спросил свою жену: «Дорогая, как бы ты отнеслась к переезду в Канзас-Сити?» Его жена ответила быстро и резко: «Ну, нет! Я прожила на Востоке всю свою жизнь и не собираюсь ехать в глушь. Я слышала, что главная достопримечательность Канзас-Сити - скотные дворы. Такая жизнь мне не подходит». Гарри слабо возразил: «Но, дорогая, члены комитета сочли Канзас-Сити лучшим местом для строительства моего завода. На второе место они поставили Лос-Анджелес, а на третье - Нью-Йорк. Что же мне делать?» Его жена подумала немного, а потом ответила: «Ну, я бы еще согласилась переехать в Нью-Йорк и оттуда ездить на работу, но если ты будешь настаивать на Канзас-Сити, тебе придется ехать одному!»

На следующий день Гарри собрал свой комитет и сказал: «Все вы заслуживаете высокой похвалы за подготовку доклада. Однако, детально рассмотрев ваш отчет, я считаю, что Нью-Йорк лучше подходит для строительства нового завода, чем Канзас-Сити или Лос-Анджелес. Поэтому завод будет строиться в Нью-Йорке. Еще раз благодарю всех за успешное выполнение задания».

Вопросы для обсуждения:

1. Какие решения вы увидели в этой ситуации?
2. Так ли умен Гарри, что его решение перевесило решение Комитета?
3. Какие проблемы в принятии решений в организации вы увидели?

Пример практической ситуации:

РАМОЧНЫЙ ЭКСПЕРИМЕНТ

Кэрри - типичный консультант, занимающийся разработкой стратегий, — с отличием окончила один из лучших колледжей и ведущую школу бизнеса, привыкла к постоянным напоминаниям о собственном превосходстве и не привыкла к неудачам.

Родившись в обычной рабочей семье в штате Мэн, Кэрри - привлекательная и умная женщина — приобрела известность в своем маленьком городке после того, как поступила в Йельский университет и благодаря упорному труду и прилежанию окончила его одной из лучших студенток курса. Имея возможность выбирать работу после выпуска, она начала свою карьеру в качестве аналитика в одной из фирм Бостона, которая занималась управлением инвестициями.

Однако вскоре развитие карьеры по этому пути ее разочаровало, и она поступила в Гарвардскую Школу бизнеса, где заинтересовалась разработкой стратегий. В отличие от инвестиционной фирмы, занятие этим делом потребовало от нее использования всех без

исключения аналитических способностей. Кэрри получила возможность решать самые сложные проблемы клиентов и действительно приносить пользу.

Из всех фирм по разработке стратегий компания SPL показалась ей наиболее привлекательной своим оригинальным подходом к работе, а именно, активное сотрудничество способствует обучению клиентов, и в то же время эти знания в полном объеме используются для решения поставленных задач. Специалисты компании не просто клали клиенту на стол пухлый отчет после выполнения задания. Обычно клиенты активно обсуждали возникшую проблему вместе с представителями из SPI и приходили к желаемому результату вместе. Они работали как отличная команда и разрабатывали эффективный май действия, распределяя задания между консультантами из SPI и сотрудниками компании-клиента проходя собеседование о приеме на работу в фирму SPI, единственное, о чем она беспокоилась, — как бы происхождение из небольшого городка в штате Мэн не снизило ее шансы, но, к ее огромной радости, она получила предложение и немедленно приняла его.

В течение первых трех лет работы все шло прекрасно. Кэрри занималась делами под началом опытных руководителей и зарекомендовала себя как неутомимый работник, который всегда хорошо и вовремя выполняет поручения, но все значительно усложнилось после того, как Кэрри сама стала руководить делами. Достигнув тридцати пяти лет, она впервые задумалась о том, действительно ли создана для этой деятельности. С ней работала команда людей немного моложе, и они как раз занимались срочным и сложным проектом. При этом не все шло гладко.

На первых установочных совещаниях у Кэрри сложилось впечатление, что представители клиента, которые входили в состав рабочей группы, не смогут справиться с особенностями поставленных задач и требуемым темпом работы. Но, несмотря на их испуганные лица, Кэрри последовала традиции компании SPI привлекать клиентов к сотрудничеству, чтобы они непосредственно участвовали в процессе.

Теперь она сама не могла понять своего решения В самом начале совместной работы члены группы со стороны клиента постоянно не справлялись со своими обязанностями, и сейчас под угрозой оказался успех всего проекта Кэрри еще никогда не проигрывала и не собиралась делать этого теперь.

Она решает взять в свои руки бразды правления и пытается оправдать это решение, говоря самой себе. "Мы попали в сложную ситуацию. Нам угрожает громкий провал на глазах у всех. Я, как единственный человек, который может справиться с этим, вынуждена начать командовать. Но нужно делать это как можно менее заметно, чтобы не оскорбить их. Я не хочу, чтобы представителям клиента показалось, что их ткнули лицом в грязь".

Кэрри изменяет план действий, чтобы свести к минимуму сложность тех заданий, которые предстоит выполнить коллегам со стороны клиента. Их направляют просто собирать информацию. Более трудную работу поручают специалистам компании SPI, причем Кэрри приходится взять на себя львиную долю нагрузки. Тем не менее, несмотря на неудачи первого этапа, сроки не пересматриваются из опасения, что главный исполнительный директор клиента посчитает это несерьезным отношением к делу.

Люди клиента дружно вздохнули с облегчением и с энтузиазмом принялись за работу. Они знали, что не все идет так, как нужно, и были только счастливы, что могут не заниматься самым неприятным. Более того, им казалось, что у них гора упала с плеч. Теперь они с нетерпением ждали, что под руководством Кэрри проект будет вскоре успешно завершен.

Такая пассивная позиция не улучшила мнение Кэрри о них. "Так я и думала, — говорила она себе — Они совсем не хотят участвовать и просто счастливы выехать па моих плечах. Ну, именно поэтому я, а не они, считаю себя лучшей!" Кэрри начинает относиться к членам команды со стороны клиента как к балласту. Когда они предлагают помощь или участие, она с трудом скрывает презрение, Она явно дает понять, что каждая секунда, потраченная на ответы на их вопросы,— пустая трата времени, которое украдено у па-стоящей работы. Такое высокомерие еще больше отталкивает их. Они обижаются, что Кэрри слишком властна и подавляет их, на что она отвечает обидой за их "неадекватное отношение" к проекту и за то, что они, по ее мнению, всего лишь "прихлебатели".

Выполняя их работу так же хорошо, как и свою собственную, Кэрри, естественно, не выдерживает такой тяжести. Она не успевает к сроку. На перенесенной презентации ее обвиняют в недостаточном прогрессе, несмотря па то, что ей было предоставлено дополнительное время. После встречи главный исполнительный директор клиента и шеф Кэрри удаляются для тайного совещания.

"Кэрри, клиент очень недоволен, — говорит ей позже мрачный шеф — И не только из-за невыполненных сроков. Оказывается, и его люди недовольны. Они говорят, что ты совсем подавила их и полностью захватила контроль. По их мнению, тебя давно пора уволить. Они считают, что сами могли справиться с заданием, уложились бы в срок и обеспечили бы должное качество. Это серьезно, Кэрри".

"Какая неблагодарность! - думает Кэрри. - Хорошо, командуйте сами, а я передохну". Она перечит шефу, говоря, что работа была невыполнима, клиент ленив, и в свете всего этого та работа, которую ей удалось выполнить, — уже огромное достижение. Но все же Кэрри соглашается встретиться с людьми клиента, чтобы выслушать их претензии и уступить им лидерство в дальнейшем осуществлении проекта Шеф неохотно предоставляет Кэрри второй шанс. Но втайне он все же сомневается, действительно ли она поддерживает принципы работы, принятые в компании SP1,

Пример практической ситуации:

СЛУЧАЙ В ОТДЕЛЕ ПРОДАЖ

Представьте, что вы линейный менеджер по продажам бытовой электронной техники компании "Хилтон". В течении всего прошлого года вас постоянно опережала ваша коллега Конор, поскольку руководимый ею отдел дизайна выдавал все новые и новые идеи и добился очень высоких результатов. В то же время все ваши благие намерения и невероятные усилия выполнить работу как можно лучше сводились на нет, или даже нередко саботировались вашим непосредственным начальником Лионеллой. Так, например, перед прошлогодней международной ярмаркой бытовой электроники она передала тысячу долларов из вашего бюджета в бюджет Конор. По этой причине, несмотря на ваши усилия, ваша маркетинговая группа не смогла подготовить все материалы, которыми обычно сопровождается вывод на рынок новой продукции.

С тех пор Лионелла еще несколько раз сокращала ваш штат и бюджет. И даже несмотря на то, что вы неизменно доказываете, что способны выполнять большинство стоящих перед вами

задач с меньшим количеством людей и урезанным бюджетом, Лионелла продолжает сокращать вашу группу.

На прошлой неделе она сократила еще две должности в вашем отделе, чтобы нанять нового проектировщика для отдела Конора и купить ей дополнительное оборудование. Лионелла явно лишает вас ресурсов, предоставляя при этом Конору все, что она просит и даже больше. И вы понимаете, что пришло время что-то предпринять, в противном случае у вас скоро не останется ни команды, ни ресурсов.

Вопросы:

1. Укажите симптомы существования проблемы
2. Проведите анализ причин и последствий
3. Найдите ключевой элемент, который требует изменения

Пример ситуации - публикации

«Мысли с отклонением: что мы упускаем, когда судим о решениях по результату»

Франческа Джино - преподаватель бизнес-администрирования в Гарвардской школе бизнеса

Оценивая решения лидеров, люди обычно учитывают лишь результат, а не намерение. Например, присматриваются не к тому, насколько продуманным и справедливым было очередное назначение, а к тому, насколько хорошо новый работник показал себя. Решение о выпуске нового продукта оценивают по отклику рынка, не задумываясь над тем, какая именно цепочка привела к этому.

Как выяснилось, такой подход свойствен людям во всем. Мы оцениваем чужие поступки по результатам, а не по намерениям, у психологов даже появился термин «отклонение в сторону результата». Например, решение потратить время на изучение данных о работе сотрудника и на внимательный разговор с ним получает сниженную оценку, если дает незначительный результат.

Отклонение в сторону результата дорого обходится компаниям: сотрудников и руководителей осуждают за плохой результат, даже если намерения у них были самые благие и они тщательно обдумывали процесс принятия решения, принимая в расчет всю информацию, на которую следовало обратить внимание.

Если люди научатся ценить не только результаты, это будет во благо и компаниям, и руководителям. Мы – овул сезер и макс бейзермен из гарварда, тин чжан из колумбийского университета и я – решили исследовать возможности устранить или хотя бы ограничить отклонение в сторону результата. Мы сосредоточились на двух потенциальных решениях: 1) оценивать разные сценарии одновременно, а не последовательно, чтобы лучше распознавать качество принятого решения; 2) или же выделять в процессе оценки также и намерения.

Сначала в серии исследований мы просили разные группы участников оценить ситуацию, в которой человек, пытаясь соблюсти справедливость, получил плохой результат, или ситуацию, в которой человек с эгоистическими намерениями получил хороший результат, или обе эти ситуации и их участников вместе. Мы прогнозировали, что при сопоставлении людей с благими и эгоистическими намерениями респонденты придадут больше значения намерениям, чем результату, по сравнению с теми участниками эксперимента, которые оценивали только одного человека.

Прогноз наш опирался на прежние исследования, которые показали, что обычные предубеждения можно смягчить или устранить, предложив людям оценивать различные процессы одновременно, а не последовательно, один за другим. Например, айрис бонет, александра ван гиин и макс бейзерман установили: когда руководители делают прогноз о дальнейшей продуктивности сотрудников параллельно, то есть сопоставляют их друг с другом, а не последовательно (когда оценивают одного за другим), то основное внимание уделяется реальным результатам сотрудников в прошлом, а не их полу или другим скрытым стереотипам. То есть, как показало исследование, параллельная оценка оказывается эффективнее и справедливее.

Но вопреки этому прогнозу участники наших экспериментов больше обращали внимание на результат и меньше на намерения именно при совместной оценке. Так, в одном эксперименте участники оценивали врача, который выбирал одно из двух одинаково эффективных лекарств для пациента. Участникам сообщили, что при одинаковой эффективности, согласно

клиническим тестам, одно лекарство было дешевле, то есть выгоднее для пациента, а другое дороже, и это означало больший доход для врача. Те участники эксперимента, которые должны были оценивать этого врача без сопоставления с другим, получали на рассмотрение одну из двух ситуаций:

- Врач прописал более дешевое лекарство, чтобы сэкономить пациенту деньги. Вопреки его добрым намерениям из-за побочных эффектов этого средства пациент угодил в больницу.
- Врач прописал более дорогое лекарство, действуя в интересах своей клиники. Зато (сколь бы эгоистичны ни были его намерения) пациент благополучно поправился без побочных эффектов и дополнительной госпитализации.

Другие участники оценивали решения двух врачей, сопоставляя их друг с другом.

Оценивая двух врачей одновременно, участники выставляли эгоистичному врачу более высокие оценки, чем врачу с благими намерениями, однако оценивая каждого врача по отдельности, участники эксперимента выставляли одинаковые оценки и эгоистичному, и тому, который хотел сберечь деньги пациента, то есть при отдельной оценке уклонение в сторону результата оказалось менее значительным, чем при одновременной оценке. Получается, что при сопоставлении люди чаще пренебрегают намерениями и преувеличивают значение результата, чем при отдельной оценке. Так, вопреки нашим ожиданиям, одновременная оценка не снизила уклонение в сторону результата, а даже усилила его.

Такие оценки сказываются на поведении. Дополнительные исследования показали, как эти оценки отражаются на наградах и наказаниях, а также на готовности людей в дальнейшем иметь дело с удачливым или неудачливым сотрудником. Например, участники эксперимента отдавали бонус эгоистичному партнеру, если его решения приводили к хорошему результату, но отказывали в награде порядочному партнеру, если его решения не дали выгодного результата. И выбирая себе партнера для нового задания, участники предпочитали эгоистичного и удачливого.

Далее, мы проверили, изменится ли оценка, если намерения будут особо выделены. Смогут ли участники эксперимента, особенно те, кто сравнивает двух или более людей, преодолеть губительные последствия уклонения в сторону результата? В одном исследовании мы выяснили: когда участников просят сначала оценить решение, а потом уже сообщают результат, это снижает уклонение в сторону результата при одновременной оценке, но не при последовательной.

Отсюда вывод: оценка процесса принятия решения, а потом уже оценка результата – весьма эффективное средство для того, чтобы снизить уклонение в сторону результата в тех случаях, когда сценарии или решения сопоставляются, а не оцениваются последовательно. Например, при выборе кандидата на должность или на повышение, при назначении премий компания обычно оценивает одновременно множество людей. В такой ситуации стоит предложить оценивающим рассматривать только решения кандидатов, не сообщая, к каким результатам они привели: так сама организация будет принимать решения, не окрашенные предрассудками.

Хвалить или ругать конкретное решение, тот или иной поступок нетрудно, когда уже известно, к чему это привело. Но важно помнить, что при оценке необходимо присмотреться и к самому процессу принятия решения и учесть изначальные намерения того, кто это решение принимал.

Источник: <http://hbr-russia.ru/management/prinyatie-resheniy/p18617>

Пример практического упражнения:

МЕТОД #1. ЛИСТ БЕНДЖАМИНА ФРАНКЛИНА

1. Напишите задачу, которую вы хотите решить в формате «да/нет», «или/или»
Переезжать на новое место жительства или оставаться на старом?
Принимать предложение поработать над проектом «Х» или нет?
2. Разделите лист бумаги на две колонки «За» и «Против»

ЗА			ПРОТИВ		
1			1		
2			2		
3			3		
Σ		ИТОГО: =	Σ		ИТОГО: =

3. Выпишите в каждой колонке аргументы в пользу каждой из альтернатив
(важно сделать это в течение нескольких дней, а не часов)
4. Поставьте удельный вес (от 1 до 5) для каждого аргумента
чем важнее аргумент, тем больше его вес
5. Просуммируйте баллы по каждой колонке
простая арифметическая операция
6. Запишите решение, к которому вас подвел данный метод
(согласно методу я должен поступить так-то и так-то)
7. Напишите решение, которое вы приняли и объясните почему
(возможно ваше решение будет отличаться от того, что показал метод)
8. Дайте характеристики методу:
отметьте: простой-сложный, быстрый-долгий, удобный – не удобный, надежный-не надежный, аналитический – творческий, ... и т.д.
9. Предложите свой вариант развития и улучшения метода БФ.
например: использовать шкалу от 1 до 10, или добавить третью колонку, и т.д.
10. Оформите результат на 1 листе А4 (возможно с 2-х сторон)
прикрепите ваш «рабочий вариант» с обратной стороны

Домашнее задание сдается к следующему занятию в оформленном виде.

Работа, сданная с опозданием в одну неделю оценивается с 50% дисконтом.

Вопросы по Д/З вы можете задать на странице курса www.On.Econ.MSU.ru

Пример практического упражнения:

МЕТОД #2. МЕТОД КОНТРОЛЬНЫХ ВОПРОСОВ

1. Опишите вашу ситуацию требующую ПР, в которой вы хотите найти решение.
Вы можете воспользоваться кейсом к семинару или статьей
(в этом случае следует прикрепить кейс или статью к листу с домашним заданием)

2. Выберите подходящий процесс принятия решений (ППР)
(см. Лекция по теме «Процесс принятия решений»)

3. Следуйте выбранному процессу ПР, опишите ваши действия и результаты по каждому шагу

1.

1.1.

...

2.

...

4. Опишите результат, к которому вы пришли в ходе выполнения ППР.
(в чем он выражается, как его можно оценить, как можно использовать)

5. Опишите насколько выбранный вами ППР соответствовал вашей ситуации?
(возможно в следующий раз в аналогичной ситуации вы бы выдрали другой ППР, почему?)

6. Дайте характеристики процессу принятия решений:
отметьте какие проблемы возникли при его использовании,
насколько выбранный процесс обеспечивал качество решения

9. Предложите свои варианты улучшения или изменения подхода к выбранному ППР:
например: *требуется обратная связь, изменить порядок действий, добавить или убрать элемент, адаптировать некоторые шаги к ситуации и т.д.*

10. Оформите результат на 1 листе А4 (возможно с 2-х сторон)
(при наличии кейса или статьи, прикрепите их к вашему д/з с обратной стороны)

Домашнее задание сдается к следующему семинару в рукописном виде.

Работа, сданная с опозданием в одну неделю оценивается с 50% дисконтом.

Вопросы по Д/З вы можете задать на On.Econ.MSU.ru

Пример упражнения:

Ситуация «Увольнение в отделе»

Вы руководитель отдела. В связи с кризисом и сокращением штата вам необходимо подготовить и принять решение о увольнении двух из десяти сотрудников, работающих в вашем отделе.

Вопросы:

1. Сформулируйте проблему данной ситуации?
2. Какую модель многокритериального выбора вы используете?
3. Ваше окончательное решение?

№	Имя	Стаж работы	Навыки работы	Возраст	Зарплата (руб)	Семейное положение
1	Николай	10	Средние	37	42,000	Холост
2	Александр	7	Средние	38	36,000	Содержит жену и 2 детей
3	Светлана	8	Плохие	45	34,500	Мать-одиночка, 3 детей
4	Михаил	2	Отличные	28	37,500	Холост
5	Софья	9	Хорошие	37	40,000	Замужем, муж работает, детей нет
6	Дмитрий	3	Отличное	38	30,000	Женат, жена работает, 3 детей
7	Мария	6	Средние	29	36,000	Содержит мужа и 1 ребенка
8	Владимир	3	Отличные	42	39,000	Разведен, платит алименты на двоих детей
9	Борис	2	Хорошие	55	27,000	Женат, двое взрослых детей
10	Элеонора	1	Средние	44	40,000	Замужем, детей нет

Дополнительная информация к ситуации «Увольнение в отделе»:
(выдается только по требованию)

1. **Николай** - племянник одного из соучредителей компании
2. **Александр** - рекомендовал вас руководству, когда вы пришли в компанию.
3. **Светлана** - дружит с Софьей.
4. **Михаил** – в прошлом году победил в конкурсе «Сотрудник года».
5. **Софья** - муж известный юрист.
6. **Дмитрий** - ваш дальний (троюродный) родственник.
7. **Мария** - училась вместе с вами в одном ВУЗе, но на другом направлении.
8. **Владимир** - хороший знакомый ваших родителей.
9. **Борис** - отец сотрудника, который возглавляет филиал вашей компании.
10. **Элеонора** - живет с вами в одном доме в соседнем подъезде.

Пример деловой игры: «ФОРМАЛИЗАЦИЯ РЕШЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ»

Цель: отработать момент формализации решений на примере малой группы (модель организации) которая принимает решения в условиях неопределенности и риска (на конкурентном рынке).

Задачи:

1. Выявить и распределить роли между участниками группы;
2. Выбрать модель принятия решений в группе (от монархической до технократической);
3. Разложить и описать процесс принятия решений по шагам;
4. Выявить факторы влияющие на эффективность принимаемых решений.

Часть 1.

Первые два гейма команды инвестируют и зарабатывают.

Перед третьим геймом – формализовывают (описывают процесс) решения.

Отрабатывают процесс принятия решений и вносят необходимые изменения.

Составляют процедуру принятия решения.

Часть 2.

Далее команды меняются моделями принятия решений и направляют представителя от своей команды в качестве аудитора в другую команду, контролировать правильность следования процессу принятия решений.

Следующие три гейма команды принимают решения, инвестируют и зарабатывают.

Часть 3.

Оценка результатов, выявление проблем и обсуждение идей которые появились при описании процедур и в ходе принятия решений. Подведение итога и определение группы победителей по результатам и обсуждению.

Пример ролевой игры:

Общее описание:

Группа делится на три малые группы – команды консультантов, задача которых провести анализ проблемной ситуации «мистера Томпсона» (роль одного из студента).

Команды получают кейс, например «Страна Сафари» и должны прочитать, провести анализ, выявить симптомы и проблемы, найти причину проблем и ключевой элемент, который необходимо изменить. Рисуют структуру/схему, визуализируют и формулируют проблему «Мистера Томпсона».

Далее по два представителя от каждой команды «приезжают в офис» к мистеру Томпсону и делают презентацию анализа проблемы и формулируют проблему, которую они планируют решать.

«Мистер Томпсон» выслушивает анализ и предложение всех трех команд, оценивает и выдает свой вердикт: КАКОЙ компании он бы доверил решение проблемы своей компании (1 место), какой компании перезвонил (2 место), а с какой компании не стал работать (3 место).

(Задания данного типа выполняются в малых группах и проигрываются в аудитории. Оценку выставляет студент, который выступает в роли клиента.

Ситуации для анализа (ситуация у заказчика - мр. Томпсона):

В качестве примера ситуация для анализа: «Страна Сафари» (ШЕЙЛА А. АДАМС)

С глубоким вздохом Уильбур Томпсон отложил финансовые отчеты. Сейчас совсем не ко времени были мысли о потере 100 тыс. долл. только за первый год, как он начал дело. Ветеринар сообщал, что погибла вторая жирафа, но и это не отвлекло от мысли, что нашли еще одну зебру, растерзанную, по-видимому, львами. Этого он понять не мог. Ведь ему обещали, что львы, выращенные в неволе, если их хорошо кормить, не будут нападать на других животных. А кормили их, конечно, хорошо. Вот же счета за корм для львов! Но — за последние полгода это была третья зебра, на которую они напали.

Обещания! Все обещали, и все же... Вот, например, взять хоть это шоссе, проходящее рядом со входом в его парк. Власти штата уверяли его, что оно будет готово через три месяца после того, как должна была открыться Страна Сафари. И вот прошло больше, чем год — никаких сдвигов. Наверняка новая администрация штата пересмотрела все проекты, особенно касающиеся шоссе дорог: налогоплательщики не хотят увеличения платежей. А что говорить о новой администрации! Прежний начальник дорожного отдела торжественно обещал, что они проведут дорогу от шоссе к Стране Сафари, а сейчас оказывается, что новый начальник среди других обещаний пересматривает и вопрос об этой дороге. А ведь если дороги не будет — еге парку конец!

Но самые неприятные известия были в письме, которое он держал сейчас в руках. Это было уведомление о том, что против него и его Страны Сафари возбуждено дело по обвинению в халатности. Он вспомнил Бертонов. Как-то прошлым летом они проезжали через парк. Вдоль всей дорожки стояли щиты с предупреждениями, что опасно открывать окна машин, но один из Бертоновских детей все же опустил стекло и бросил за окно бутерброд. Один из львов ...*(продолжение ситуации на 3-х страницах)*

Реферат/исследование

Студенты сами находят и пишут доклад (+презентация) о какой-то управленческой проблеме, с которой встретилаcь большая (любая) корпорация. Если проблема еще не решена, то студенты сами разрабатывают решение, ищут концепции объясняющие проблему и развитие ситуации.

В исследовательской части необходимо:

- a. Описать проблемы и решение (если уже есть);
- b. Найти дополнительную информацию, провести анализ, раскрыть понимание и комментарии;
- c. Изложить свои предложения, альтернативные подходы или стратегию, и план действий;

Оценка: уровень понимания ситуации, владение информацией и применение концепций.

Примеры демонстрационных материалов по промежуточной аттестации

Экзамен по дисциплине «Принятие управленческих решений»:

Общее описание:

Промежуточная аттестация (экзамен) по дисциплине выполняется студентами индивидуально в письменной и/или электронной форме (в системе op.econ.msu.ru). Экзамен включает открытые и тестовые вопросы по изученным темам. Очное присутствие студента является обязательным.

Примеры вопросов:

— *Открытые вопросы:*

1. Процесс принятия решений
2. Мозговая атака (характеристики метода, возможности и недостатки)
3. Принятие решений в группе

— *Тестовые вопросы:*

1. Формулировка проблемы должна ...
 - a) содержать в себе предполагаемое решение;
 - б) описывать разницу между желаемым и полученным результатом;
 - в) содержать описание самого вероятного варианта развития ситуации;
 - г) содержать в себе желаемый результат, цель или конкретное намерение;
 - д) описывает разницу между желаемым результатом и действительностью.
2. Выберите правильное утверждение:
«Следование процессу принятия решений позволяет...»
 - a) избежать неопределенности;
 - б) принять правильное решение;
 - в) упредить появление новых проблем;
 - г) повысить качество принимаемых решений;
 - д) найти и устранить источник возникновения проблем.
3. Эффективность принятия решения в организации зависит от:
 - a) структурированности проблемы;
 - б) методик и процедур выбора решения;
 - в) реализации решения другими людьми;
 - г) количества рассмотренных альтернатив;
 - д) полноты и достоверности полученной информации.

7. ФОНДЫ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ

Результаты обучения по дисциплине	Оценочные средства
<u>Знать</u>	
(ОК6.РОЗ-1) Знать основной набор приемов и методов для принятия решений в рамках учебного процесса, жизни и будущего.;	Работа на занятиях (дискуссии/ практические упражнения/ практические ситуации/ кейсы) Промежуточная аттестация (экзамен)
(ОК6.РОЗ-2) Знать принципы принятия решений и характерные ошибки в принятии решений;	Работа на занятиях (дискуссии/ практические упражнения/ практические ситуации/ кейсы) Промежуточная аттестация (экзамен)
(ОПК2.РОЗ-1) Знать процессы принятия решений и способы формализации принятия решений в организации;	Работа на занятиях (дискуссии/ практические упражнения/ практические ситуации/ кейсы) Промежуточная аттестация (экзамен)
(ОПК2.РОЗ-2) Знать разные подходы к пониманию проблем, и инструменты анализа проблемной ситуации;	Работа на занятиях (дискуссии/ практические упражнения/ практические ситуации/ кейсы) Индивидуальное задание (тест)
(ОПК2.РОЗ-3) Знать способы разделения полномочий и особенности системы принятия решений в современных организациях;	Работа на малых группах (практикующие упражнения/ практические ситуации) Индивидуальное задание (тест)
(ОПК2.РОЗ-4) Знать современные методы принятия решений, сферу их использования и необходимые для этого условия.	Домашнее задание; Работа на занятиях (дискуссии/ практические упражнения/ практические ситуации/ кейсы)
(ПК1.РОЗ-1) Знать роль и место теорий и концепций менеджмента для иллюстрации проблем, сравнения альтернатив и для построения аргументации в пользу принятого решения;	Домашнее задание; Работа на занятиях (дискуссии/ практические упражнения/ практические ситуации/ кейсы)
(ПК1.РОЗ-2) Знать теории и концепции менеджмента, чтобы оценивать реализуемость принятых решений и их эффективность;	Работа на малых группах (практикующие упражнения/ практические ситуации) Индивидуальное задание (тест)
(ПК1.РОЗ-3) Знать преимущества и недостатки принятия решений в группе, основные приемы управления групповой динамикой в процессе принятия решений;	Работа на малых группах (практикующие упражнения/ практические ситуации) Индивидуальное задание (тест)
<u>Уметь...</u>	
(ОК6.РОУ-1) Уметь выявлять и решать свои собственные проблемы;	Индивидуальное задание (эссе в форме рефлексии) Работа на занятиях (дискуссии/ практические упражнения/ практические ситуации/ кейсы)
(ОК6.РОУ-2) Уметь признавать и анализировать свои ошибки;	Индивидуальное задание (эссе «Бортовой журнал» в форме рефлексии)
(ОК6.РОУ-3) Уметь оценивать источники информации на полноту и достоверность.	Работа на малых группах (практикующие упражнения/ практические ситуации) Индивидуальное задание (тест)
(ОПК2.РОУ-1) Уметь выявлять симптомы проблемы, проводить анализ ситуации, находить первопричины и формулировать проблему требующую решения;	Работа на малых группах (практикующие упражнения/ практические ситуации) Индивидуальное задание (тест)
(ОПК2.РОУ-2) Уметь решать управленческие задачи, от постановки цели и предвидения, до анализа результатов и оценки эффективности решения;	Работа на занятиях в малых группах (дискуссии/ практические упражнения/ практические ситуации/ кейсы)

(ОПК2.РОУ-3) Уметь критически, творчески, интуитивно и объективно подходить к решению конкретных управленческих проблем.	Работа на занятиях (дискуссии/ практические упражнения/ практические ситуации/ кейсы) Домашнее задание
(ОПК2.РОУ-4) Уметь организовывать процесс принятия решений в группе/организации, вовлекать участников в этот процесс;	Работа на занятиях в малых группах (дискуссии/ практические упражнения/ практические ситуации/ кейсы)
(ОПК2.РОУ-5) Уметь проводить в группе обсуждение проблемы, рассмотрение альтернативных решений и приводить участников к достижению согласия и принятию решений.	Работа на занятиях в малых группах (дискуссии/ практические упражнения/ практические ситуации/ кейсы)
(ПК1.РОУ-1) Уметь определять и формулировать запрос на информацию, которая необходима для принятия решения.	Работа на занятиях в малых группах (дискуссии/ практические упражнения/ практические ситуации/ кейсы) Домашнее задание
(ПК1.РОУ-2) Уметь ставить цели, распределять обязанности, делегировать полномочия, брать ответственность, осуществлять контроль за реализацией принятых решений.	Работа на занятиях в малых группах (дискуссии/ практические упражнения/ практические ситуации/ кейсы)

8. БАЛЛЬНАЯ СИСТЕМА ОЦЕНКИ

Максимальные значения баллов, которые студент может получить за выполнение формы проверки знаний (текущая и промежуточная аттестация):

Формы текущей и промежуточной аттестации	Баллы
Работа на занятиях (дискуссии/ практические упражнения/ практические ситуации/ кейсы)	40
Домашние задания	40
Реферат/исследование	40
Промежуточная аттестация (экзамен)	80

Оценка по курсу выставляется, исходя из следующих критериев:

Оценка	Минимальное количество баллов	Максимальное количество баллов
<i>Отлично</i>	≥ 170	< 200
<i>Хорошо</i>	≥ 130	< 170
<i>Удовлетворительно</i>	≥ 80	< 130
<i>Неудовлетворительно</i>	0	< 80

9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Для организации занятий по дисциплине необходимы следующие материально-технические средства обучения:

- мультимедийный класс с рабочими столами
- доска с маркерами
- компьютер
- проектор
- флипчарт с блоками бумаги

Для наиболее эффективной организации занятий по дисциплине необходимо использование формата *сдвоенных пар*, когда лекционное и семинарское занятие следуют друг за другом.

Для организации учебного процесса необходимо использование ресурсов (деловые журналы, интернет-материалы) с платной подпиской и/или актуальные деловые книги / статьи корпоративных партнеров ЭФ МГУ.

Авторы программы: *коллектив кафедры управления организацией экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова*

Ответственные по подготовке РПД дисциплины «Принятие управленческих решений»:

_____ / Пономарев И.П. /