

*Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования «Российский университет дружбы народов»*

*Экономический факультет*

Рекомендовано МССН

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

### **МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

**Рекомендуется для направления подготовки/специальности**

**38.03.02 «МЕНЕДЖМЕНТ»**

*(указываются код и наименование направления подготовки/специальности)*

**Направленность программы (профиль)**

**Управление бизнесом, Управление человеческими ресурсами, Маркетинг,  
Управление производством для очной формы обучения**

## 1. Цели и задачи дисциплины:

**Цель изучения дисциплины «Методы принятия управленческих решений»** - знание обучаемыми базовых понятий курса «Методы принятия управленческих решений», применение полученных теоретических знаний при анализе конкретных ситуаций, а также умение вырабатывать практические навыки решения конкретных задач и принятия самостоятельных решений, в итоге сформировать и развить у обучающегося компетенции, направленные на приобретение знаний, умений и навыков в области принятия управленческих решений.

Изучение учебной дисциплины «Методы принятия управленческих решений» важно для формирования профессионального сознания будущего менеджера, формирования у него уверенности в возможности практического решения управленческих задач на базе понимания теоретических оснований эффективного управления организациями и руководства людьми.

**Основными задачами изучения дисциплины** являются:

–сформировать представление о природе управления как вида человеческой деятельности и механизме разработки и принятия управленческих решений, как основной деятельности менеджера;

–изучить истоки формирования управленческих школ, эволюции методов и моделей принятия управленческих решений;

–раскрыть влияние политэкономических, национальных и культурно-исторических факторов на процесс разработки и принятия управленческих решений;

–усвоить основное содержание подходов и концепций в теории принятия управленческих решений;

–изучить методологию принятия управленческих решений и основные модели выявления управленческих проблем и разработки управленческих решений, а также факторы качества управленческих решений и методы оценки их эффективности;

–оценить значение современных информационных технологий в развитии теории разработки и принятия управленческих решений.

## 2. Место дисциплины в структуре ОП ВО:

Дисциплина «Методы принятия управленческих решений» относится к вариативной компоненте обязательной части блока Б1. – Б1.О.02.07.учебного плана.

В таблице приведены предшествующие и последующие дисциплины, направленные на формирование компетенций дисциплины в соответствии с матрицей компетенций ОП ВО.

**Таблица - Предшествующие и последующие дисциплины, направленные на формирование компетенций**

### **Профиль «Управление бизнесом», «Управление производством» очное (дневное) обучение (4 года)**

№ п/п	Шифр и наименование компетенции	Предшествующие дисциплины	Последующие дисциплины (группы дисциплин)
Универсальные компетенции			
1	<b>УК -1</b> Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения	Философия Математика Статистика Концепции современного естествознания Теория управления Теория организации Учет и анализ Введение в специальность	Финансовый менеджмент Стратегический менеджмент Методы исследования рынка Инновационный менеджмент Модели управления бизнесом в цифровой экономике Управление государственными и муниципальными организациями

	поставленных задач	Микроэкономика Макроэкономика Экономическая география Экономико-математическое моделирование Управление проектами Экономика предприятия Мировая экономика	
	<b>УК-2</b> Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	Теория управления Маркетинг Учет и анализ Финансовый менеджмент Стратегический менеджмент Маркетинг Правоведение Микроэкономика Макроэкономика Экономическая география Экономико-математическое моделирование	Управление проектами Экономика предприятия Мировая экономика Бережливое производство Организационное проектирование Логистика и управление цепями поставок Управление операциями Модели и методы системной динамики в менеджменте
<b>Общепрофессиональные компетенции</b>			
	<b>ОПК-2</b> Способен осуществлять сбор, обработку и анализ данных, необходимых для решения поставленных управленческих задач, с использованием современного инструментария и интеллектуальных информационно-аналитических систем	Математика Статистика Маркетинг Учет и анализ Экономико-математическое моделирование Управление проектами	Финансовый менеджмент Стратегический менеджмент Методы исследования рынка Инновационный менеджмент Логистика и управление цепями поставок Управление операциями
	<b>ОПК-3</b> Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия.	Математика Статистика Теория управления Теория организации Организационное поведение Управление человеческими ресурсами Макроэкономика Экономико-математическое моделирование	Управление проектами Мировая экономика Корпоративная социальная ответственность Управление изменениями
	<b>ОПК-5</b> Способен понимать принципы работы современных информационных технологий и использовать их для решения задач	Информационные технологии в менеджменте Учет и анализ Финансовый менеджмент Стратегический менеджмент Экономико-математическое моделирование	Управление проектами Логистика и управление цепями поставок

	профессиональной деятельности		
<b>Профессиональные компетенции</b>			
	<b>ПКО -1</b> Способность оценивать воздействие внешней и внутренней среды на функционирование организации	Микроэкономика Макроэкономика Экономико-математическое моделирование	Управление изменениями Бережливое производство Модели и методы системной динамики в менеджменте
	<b>ПКО-5</b> Способность принимать обоснованные управленческие решения		Менеджмент в распределенных организациях Управление операциями Организационно-экономическое планирование

### Профиль «Управление человеческими ресурсами», очное (дневное) обучение (4 года)

№ п/п	Шифр и наименование компетенции	Предшествующие дисциплины	Последующие дисциплины (группы дисциплин)
<b>Универсальные компетенции</b>			
1	<b>УК -1</b> Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач	Философия Математика Статистика Концепции современного естествознания Теория управления Теория организации Учет и анализ Введение в специальность Микроэкономика Макроэкономика Экономическая география Экономико-математическое моделирование Управление проектами Экономика предприятия Мировая экономика Ознакомительная практика	Финансовый менеджмент Стратегический менеджмент Методы исследования рынка Инновационный менеджмент Модели управления бизнесом в цифровой экономике Управление государственными и муниципальными организациями  Организационно-управленческая практика Преддипломная практика
	<b>УК-2</b> Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	Теория управления Маркетинг Учет и анализ Финансовый менеджмент Стратегический менеджмент Маркетинг Правоведение Микроэкономика Макроэкономика Экономическая география Экономико-математическое моделирование Ознакомительная практика	Управление проектами Экономика предприятия Мировая экономика Бережливое производство Организационное проектирование Логистика и управление цепями поставок Управление операциями Модели и методы системной динамики в менеджменте Организационно-управленческая практика Преддипломная практика
<b>Общепрофессиональные компетенции</b>			
	<b>ОПК-2</b> Способен осуществлять сбор,	Математика Статистика Маркетинг	Финансовый менеджмент Стратегический менеджмент Управление проектами

	обработку и анализ данных, необходимых для решения поставленных управленческих задач, с использованием современного инструментария и интеллектуальных информационно-аналитических систем	Учет и анализ Экономико-математическое моделирование Ознакомительная практика	Методы исследования рынка Инновационный менеджмент Рынок труда Преддипломная практика
	<b>ОПК-3</b> Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия.	Математика Статистика Теория управления Теория организации Организационное поведение Управление человеческими ресурсами Макроэкономика Экономико-математическое моделирование Методы принятия управленческих решений Управление проектами Мировая экономика Корпоративная социальная ответственность	Управление изменениями Оценка персонала Развитие персонала Преддипломная практика
	<b>ОПК-5</b> Способен понимать принципы работы современных информационных технологий и использовать их для решения задач профессиональной деятельности	Информационные технологии в менеджменте Учет и анализ Экономико-математическое моделирование Управление проектами	Финансовый менеджмент Стратегический менеджмент Рынок труда Преддипломная практика
<b>Профессиональные компетенции</b>			
	<b>ПКО-1</b> Способность оценивать воздействие внешней и внутренней среды на функционирование организации	Микроэкономика Макроэкономика Экономико-математическое моделирование	Управление изменениями Бережливое производство Преддипломная практика
	<b>ПКО-5</b> Способность принимать обоснованные управленческие решения		Менеджмент в распределенных организациях Оценка персонала Преддипломная практика

### 3. Требования к результатам освоения дисциплины:

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

**УК-1**-Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач,

**УК-2** - Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений,

**ОПК-2** - Способен осуществлять сбор, обработку и анализ данных, необходимых для решения поставленных управленческих задач, с использованием современного инструментария и интеллектуальных информационно-аналитических систем,

**ОПК-3** - Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия.

**ОПК-5** - Способен понимать принципы работы современных информационных технологий и использовать их для решения задач профессиональной деятельности

**ПКО-1** - Способность оценивать воздействие внешней и внутренней среды на функционирование организации.

**ПКО-5** - Способность принимать обоснованные управленческие решения.

В результате изучения дисциплины студент должен:

**знать:**

- классификацию управленческих решений и ситуаций принятия решений;
- принципы и закономерности разработки управленческих решений;
- способы описания проблемных ситуаций и методы их анализа;
- основные методы принятия управленческих решений;
- различные виды и типы управленческих решений;
- методы, механизмы, технологии и методики прогнозирования, проектирования, подготовки принятия и исполнения управленческих решений на микро и макроуровнях;

**уметь:**

- идентифицировать и анализировать проблемную ситуацию;
- ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией управленческих функций;
- организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач;
- самостоятельно разрабатывать решения и нести за них ответственность;
- применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческих решений;
- определять параметры качества управленческих решений и осуществления административных процессов, выявлять отклонения и принимать корректирующие меры;

**владеть:**

- методами и приемами отбора вариантов решения в различных проблемных ситуациях;
- способностью принимать решения в условиях неопределенности и рисков;
- навыками экспертного оценивания и приемами обработки экспертной информации с учетом многокритериального характера проблемных ситуаций;
- методами разработки, принятия и реализации управленческого решения и применения их результатов на микро и макроуровнях.

#### 4. Объем дисциплины и виды учебной работы

**Объем дисциплины и виды учебной работы (очная форма обучения)**

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетных единиц.

Вид учебной работы	Всего часов	Семестры			
		5	6	7	8
<b>Аудиторные занятия (всего)</b>	51			26	25
В том числе:					
<i>Лекции</i>	17			9	8
<i>Практические занятия (ПЗ)</i>					

Семинары (С)		34			18	16
Лабораторные работы (ЛР)		--				
<b>Самостоятельная работа (всего)</b>		<b>66</b>			<b>33</b>	<b>33</b>
Общая трудоемкость	час	144			72	72
	зач. ед.	4			2	2

## 5. Содержание дисциплины

### 5.1. Содержание разделов дисциплины

№ п/п	Название раздела дисциплины	Содержание разделов
1	Раздел I. Сущность и функции управленческого решения	Тема 1. Менеджмент как процесс принятия управленческих решений Тема 2. Процесс разработки, принятия и реализации управленческих решений. Тема 3. Моделирование и модели принятия решений. Тема 4. Методы диагностики проблем. Тема 5. Методы принятия решений и оценки альтернатив.
2	Раздел II. Организация разработки и реализации управленческих решений	Тема 6 Методы планирования и реализации управленческих решений. Тема 7. Контроль реализации управленческих решений. Тема 8. Информационно-аналитическая поддержка процессов разработки и принятия управленческих решений. Тема 9. Эффективность управленческих решений.

## РАЗДЕЛ I. СУЩНОСТЬ И ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

### Тема 1. Менеджмент как процесс принятия управленческих решений.

Решение как основа процесса управления.

Основные понятия и сущность управленческих решений.

Классификация управленческих решений.

Требования, предъявляемые к управленческим решениям.

Условия и факторы качества управленческих решений.

### Тема 2. Процесс разработки, принятия и реализации управленческих решений.

Подходы к процессу разработки управленческого решения:

- процессный подход, когда принятие управленческих решений представляется непрерывной серией взаимосвязанных управленческих функций: постановка цели, планирование, организация, мотивация, контроль;

- ситуационный подход – применение различных методов определяется ситуацией. Не существует «лучшего» способа управления. Самый эффективный метод в конкретной ситуации – метод, который более всего соответствует данной ситуации;

- системный подход - направление методологии исследования, в основе которого лежит рассмотрение объекта как целостного множества элементов в совокупности отношений и связей между ними, то есть рассмотрение объекта как системы.

Схемы разработки управленческого решения: 3- этапная, 6- этапная, 8 этапная, 12- этапная.

«Типовой» процесс разработки решений, ориентированный на использование научных методов, который включает следующие этапы (рис. 4) :

- 1) целеполагание и формирование критериев;
- 2) диагностику проблемы;

- 3) формулировку ограничений;
- 4) анализ и оценку альтернатив;
- 5) выбор альтернативы;
- 6) реализацию решения;
- 7) обратную связь.

Подготовка к разработке управленческого решения:

1. Этап – выявление проблемной ситуации и постановка цели. точки зрения специалистов, формирующих цели организации, могут различаться.
2. Сбор всесторонней информации, выявление ограничений. при целенаправленном управлении процессом, а также характер их влияния.
3. Разработка альтернатив решения и выбор оптимального.
4. Оптимизация выполнения принятого решения.
5. Контроль выполнения решения.

### **Тема 3. Моделирование и модели принятия решений.**

Моделирование в теории принятия решений: понятие модели, сущность моделирования, базовая модель принятия управленческих решений.

Модели принятия решений: -нормативная (классическая), дескриптивная (описательная), модель Карнеги, модель инкрементального процесса принятия решений, модель «мусорной корзины» и др. Нормативные (прескриптивные) теории. Описательные (дескриптивные) теории. Замкнутые и открытые модели.

Распространенные модели решений: модель приращений; конфликтная модель решений; политическая модель решений; модель организованной (управляемой) анархии. Сравнительные характеристики распространенных теорий решения. Основная модель принятия управленческого решения и ее структурные элементы.

### **Тема 4. Методы диагностики проблем.**

Понятие проблемы и проблемной ситуации. Классификация проблем. Прескриптивные и дескриптивные теорий решений. Основные предпосылки теорий рационального выбора. 3. Назовите фазы управленческого решения в соответствии с теорией рационального выбора. Основные преимущества и недостатки логических методов анализа проблем. Основные преимущества и недостатки творческих методов анализа проблем. Метод картографирования мыслей. ABC-анализ. Причинно-следственные диаграммы для выявления проблем. Применение для анализа проблем и поиска управленческих решений техники сценариев. Основные разновидности и правила мозгового штурма. Метод переформулирования проблемы. Метод синектики. Техника работы с морфологическим ящиком. Метод концептуальных полок. Сущность принципа свободных ассоциаций.

### **Тема 5. Методы принятия решений и оценки альтернатив.**

Методы принятия решений. Классификация методов принятия управленческих решений на основных этапах разработки решения.

Этап обнаружения проблемы: Организации и функционирования сбора информации. Методы анализа информации. Сбор информации о функционировании объекта. Методы прогнозирования (при преактивном управлении).

Этап анализа причин и постановка диагноза: Определение типа проблемы. Статистические методы (корреляционный, регрессионный, факторный анализ). Анализ истории проблемы. Экспертные оценки. Логико-дедуктивный метод. SWOT анализ.

Этап постановки целей: Метод дерева целей. Метод ПАТТЕРН. Прогнозный граф Глушкова. Программно-целевой подход. Метод составления аналитических обзоров. Каузальный эмпиризм. Моделирование.

Этап формулировки основных критериев оценки: Определение коэффициентов относительной важности целей. Метод деревьев критериев. Методы количественных характеристик целей. Методы построения вербально-числовых шкал.

Этап поиска альтернатив: Эвристическое моделирование. Экспертные оценки. Системный анализ. SWOT анализ. Дерево мероприятий (решений). Метод блок-схем. Метод мозговой атаки. Методы оценки альтернатив.

Этап прогнозирования внешней ситуации, определяющей последствия реализации альтернатив: Фактографические и экспертные методы прогнозирования (метод «Дельфи», метод прогнозного сценария, метод морфологического анализа, метод экстраполяции и т.д.)

Этап прогнозирования последствий реализации альтернатив: Фактографические и экспертные методы прогнозирования (метод «Дельфи», метод прогнозного сценария, метод морфологического анализа, метод экстраполяции и т.д.)

Этап формирования дополнительных критериев оценки: Определение коэффициентов относительной важности целей, Метод деревьев критериев. Методы количественных характеристик целей. Методы построения вербально-числовых шкал.

## **РАЗДЕЛ II. ОРГАНИЗАЦИЯ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

### **Тема 6 Методы планирования и реализации управленческих решений.**

Общая схема планирования управленческого решения:

1. определение целей. Разработка критериев для оценки прогресса достижения целей. Возможно применение принципа постановки целей SMART, оценки состояния объекта по SWOT-анализу и внешней среды по PEST-анализу.

2. генерация и оценка идей.

3. определение действий.

4. установление очередности действий. Причем необходимо определить:

а) какие дела не могут начаться до завершения других,

б) какие действия предпочтительно выполнять параллельно,

в) какие действия могут осуществляться в любое время.

5. определение необходимых ресурсов.

6. пересмотр плана, возможно создание краткого запасного резервного плана случай непредвиденных обстоятельств, если не работает основной план.

7. подготовка письменного плана действий и рабочего графика.

8. мониторинг и контроль.

Реализация управленческих решений в условиях риска и неопределенности.

Инициативно-целевая, программно-целевая и регламентная технологии принятия управленческих решений.

Виды процессорной технологии принятия управленческого решения:

1) управление по результатам (УР);

2) управление на базе потребностей и интересов (УПИ);

3) управление путем постоянных проверок и указаний (УПУ);

4) управление в исключительных случаях (УИС);

5) управление на базе искусственного интеллекта (УИИ);

6) управление на базе активизации деятельности персонала» (УАД).

### **Тема 7. Контроль реализации управленческих решений.**

Понятие управленческого контроля и его виды. Предварительный контроль, текущий контроль, заключительный контроль. Контроль как функция управления.

Этапы контроля: определение результатов реализации управленческого решения; сравнение фактических результатов и запланированных (критериями эффективности –

индикаторами успеха); анализ результатов сравнения (отклонений) и принятие в случае необходимости корректирующих решений.

### **Тема 8. Информационно-аналитическая поддержка процессов разработки и принятия управленческих решений.**

Роль информации в принятии управленческого решения.

Виды информации:

по объекту – показатели качества товара, его ресурсоемкость, параметры инфраструктуры рынка, организационно-технического уровня производства, социального развития коллектива, охраны окружающей среды и др.;

по принадлежности к подсистеме системы менеджмента – информация по целевой подсистеме, научному обоснованию системы, экономике менеджмента, функциональной и обеспечивающей подсистемам, внешней среде системы, управляющей подсистеме;

по форме передачи – вербальная (словесная) информация и невербальная;

по изменчивости времени – условно-постоянная и условно-переменная (недолговечная); - по способу передачи - спутниковая, электронная, телефонная, письменная и др.;

по режиму передачи – в регламентируемые сроки, по запросу и принудительно в определенные сроки;

по назначению – экономическая, техническая, социальная, организационная и др.;

по стадии жизненного цикла товара – стратегического маркетинга, НИОКР, организационно-технологической подготовки производства и другим стадиям до списания товара;

по отношению объекта управления к субъекту – между фирмой и внешней средой, между подразделениями внутри фирмы по вертикали и горизонтали, между руководителем и исполнителями, неформальные коммуникации.

Требования к качеству информации: актуальность; надежность; достаточность; достоверность; комплексность; адресность; правовая корректность; многократность использования; высокая скорость сбора, обработки

Основные формы подготовки управленческих решений.

Содержание (примерное) Информационного обеспечения. Классификация информации, используемой при применении документа; требование к информации; источники получения информации; технологии и технические средства сбора, обработки, передачи, накопление и использование информации.

Современные информационные системы поддержки процессов разработки и реализации управленческих решений.

### **Тема 9. Эффективность управленческих решений.**

Эффективность управленческих решений. Требования, предъявляемые к управленческим решениям. Условия и факторы качества управленческих решений. Простые показатели – результаты, время, затраты ресурсов. Сложные показатели строятся для более подробной оценки, к ним относятся эффективность, интенсивность, производительность.

Подходы к оценке эффективности управленческих решений.

Основными факторы эффективности решений – три группы факторов:

использование ресурсов, т.е. их структура, качество ресурсов, их экономию в процессах управления и возможность пополнения и накопления;

фактор времени отражает своевременность решений, экономию времени, использование новых технологий и потенциал персонала, способного решать проблемы достаточно оперативно и профессионально;

целенаправленность управления отражает реальность и значительность цели, в соответствии с которой и рассматривается результат деятельности менеджера, его стратегия, учет рыночных процессов экономического развития.

Цели и потребности системы управления: ориентированность решения на пользователя, наглядность решения для пользователя, возможность многократного повторного использования.

Виды эффективности управленческого решения: организационная, экономическая, психологическая, правовая, этическая, технологическая и социальная.

## 5.2. Разделы дисциплин и виды занятий

### Разделы дисциплин и виды занятий (очная форма обучения)

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Лекц.	Практ. зан.	Лаб. зан.	Семина	СРС	Всего час.
1.	Раздел 1.						
2	Тема 1. Менеджмент как процесс принятия управленческих решений	2			2	12	16
3	Тема 2. Процесс разработки, принятия и реализации управленческих решений.	2			4	10	16
4	Тема 3. Моделирование и модели принятия решений	2			4	10	16
5	Тема 4. Методы диагностики проблем.	2			4	10	16
6	Тема 5. Методы принятия решений и оценки альтернатив	2			4	10	16
7	Раздел 2						
8	Тема 6 Методы планирования и реализации управленческих решений.	2			4	10	16
9	Тема 7. Контроль реализации управленческих решений.	2			4	10	16
10	Тема 8. Информационно-аналитическая поддержка процессов разработки и принятия управленческих решений.	2			4	10	16
11	Тема 9. Эффективность управленческих решений.	1			4	11	16
	Итого	17			34	93	144

6. Лабораторный практикум в данном курсе не предусмотрен

## 7. Практические занятия (семинары)

### Практические занятия (семинары) (очная форма обучения)

№ п/п	№ раздела дисциплины	Тематика практических занятий (семинаров)	Трудоемкость (час.)
1	Тема 1. Менеджмент	Входное тестирование, введение в дисциплину	2

	как процесс принятия управленческих решений	Решение ситуационных задач, подготовка к разработке кейсов	2
2	Тема 2. Процесс разработки, принятия и реализации управленческих решений.	Дискуссии, презентации студентов, кейсовые задания	2
		Решение ситуационных задач, презентации студентов.	2
3	Тема 3. Моделирование и модели принятия решений.	Дискуссии, кейсовые задания	2
		Решение ситуационных задач, презентации студентов.	2
4	Тема 4. Методы диагностики проблем	Дискуссии, Кейс-практикум. Работа в мини-группах	2
		Решение ситуационных задач, презентации студентов.	2
5	Тема 5. Методы принятия решений и оценки альтернатив	Дискуссии, Кейс-практикум. Работа в мини-группах	2
		Решение ситуационных задач, презентации студентов.	2
6	Тема 6 Методы планирования и реализации управленческих решений	Аттестация №1	2
		Решение ситуационных задач, презентации студентов.	2
7	Тема 7. Контроль реализации управленческих решений	Дискуссии, Кейс-практикум. Работа в мини-группах	2
8	Тема 8. Информационно-аналитическая поддержка процессов разработки и принятия управленческих решений	Решение ситуационных задач, презентации студентов.	2
		Дискуссии, Кейс-практикум. Работа в мини-группах	2
9	Тема 9. Эффективность управленческих решений	Решение ситуационных задач, презентации студентов.	2
		Дискуссии. Кейс-практикум. Работа в мини-группах	2
		Итоговая аттестация	
			34

#### **8. Материально-техническое обеспечение дисциплины:**

- учебные аудитории (кабинеты) с рабочими местами для проведения лекций (по числу студентов в потоке) и для проведения семинаров (по числу студентов в отдельных группах);
- доска;

- стационарный персональный компьютер с пакетом Microsoft Office;
- мультимедийный проектор;
- допускается использование переносной аппаратуры – ноутбук и проектор;
- экран (стационарный или переносной настольный).

№ ауд.	Наименование	Наименование
17	Учебная аудитория	Мультимедиа проектор – 2 шт., звуковая трибуна – 1 шт., экран – 2 шт.
101	Учебная аудитория	Мультимедиа проектор – 2 шт., звуковая трибуна – 1 шт., экран -2 шт.
27	Учебная аудитория	Мультимедиа проектор - 1 шт., экран - 1 шт.
29	Учебная аудитория	Мультимедиа проектор - 1 шт., экран - 1 шт.
Конф.зал	Учебная аудитория	Мультимедиа проектор – 1 шт., звуковое оборудование

## 9. Информационное обеспечение дисциплины

- а) программное обеспечение Microsoft Office, Mentor
- б) базы данных, информационно-справочные и поисковые системы
  1. Сайт библиотеки РУДН – Режим доступа: <http://lib.rudn.ru/> - со стационарных компьютеров РУДН
  2. Университетская библиотека ONLINE – Режим доступа: <http://www.biblioclub.ru/>
  3. LexisNexis. – Режим доступа: <http://www.lexisnexis.com/hottopics/lnacademic/>?
  4. Книжные коллекции издательства SPRINGER. – Режим доступа: [www.springerlink.com](http://www.springerlink.com)
  5. Вестник РУДН – Режим доступа: <http://www.elibrary.ru/defaultx.asp>
  6. Columbia International Affairs Online (CIAO) – Режим доступа: <http://www.ciaonet.org/>
  7. Универсальные базы данных East View. – Режим доступа: <http://online.ebiblioteka.ru/>
  8. Полнотекстовая коллекция российских научных журналов. eLibrary.ru – Режим доступа: <http://elibrary.ru/defaultx.asp?>
  9. Электронная библиотека Издательского дома «Гребенников». Grebennikon. – Режим доступа: <http://grebennikon.ru/>
  10. Международный портал электронных газет общественно-политической тематики. Library PressDisplay – Режим доступа: <http://library.pressdisplay.com>
  11. Справочники - отраслевые и страноведческие БД. Polpred.com. – Режим доступа: <http://www.polpred.com/>
  12. On-line доступ к журналам. Информационная база данных по всем отраслям науки и электронная доставка документов. SwetsWise. – Режим доступа: <https://www.swetswise.com>
  13. Журналы University of Chicago Press Journals: American Journal of Education. Comparative Education Review. – Режим доступа: <http://www.journals.uchicago.edu/action/showJournals?type=byAlphabet>
  14. Книги издательства «Альпина Паблишерз». Актуальная деловая литература. – Режим доступа: [http://www.alpinabook.ru/books/online\\_biblioteka.php](http://www.alpinabook.ru/books/online_biblioteka.php)
  15. Электронная библиотека литературы по истории России BIBLIOPHIKA – Режим доступа: <http://www.bibliophika.ru/>
  16. Электронная библиотека диссертаций РГБ – Режим доступа: <http://diss.rsl.ru/>

Поисковые системы: Яндекс (yandex.ru), Google (google.ru)

## 10. Учебно-методическое обеспечение дисциплины:

### а) основная литература

1. Трофимова, Л. А. Менеджмент. Методы принятия управленческих решений : учебник и практикум для СПО / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 335 с. [https://urait.ru/viewer/menedzhment-metody-prinyatiya-upravlencheskih-resheniy-414811?share\\_image\\_id=#page/1](https://urait.ru/viewer/menedzhment-metody-prinyatiya-upravlencheskih-resheniy-414811?share_image_id=#page/1) электронный ресурс.

2. Тебекин, А. В. Методы принятия управленческих решений : учебник для академического бакалавриата / А. В. Тебекин. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 431 с. [https://urait.ru/viewer/metody-prinyatiya-upravlencheskih-resheniy-412837?share\\_image\\_id=#page/1](https://urait.ru/viewer/metody-prinyatiya-upravlencheskih-resheniy-412837?share_image_id=#page/1) электронный ресурс.

### б) дополнительная литература:

1. Think Again: Why Good Leaders Make Bad Decisions and How to Keep it From Happening to You Сидни Финкельштейн, Джо Уайтхед и Эндрю Кэмпбелл (Harvard Business Review Press, 2009.

2. Адизес, Ицхак. Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем / Ицхак Адизес. – М.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2015. - 294 с.

3. Азбука аналитики / Юрий Курносов. – 2-е изд. – М.: Концептуал, 2015. – 240 с.

4. Афоничкин А.И., Михайленко Д.Г. Управленческие решения в экономических системах: Учебник для вузов.-СПб.: Питер, 2009. - 480 с.

5. Багиев Г.Л., Наумов В.Н. Руководство к практическим занятиям по маркетингу с использованием кейс-метода [Электронный ресурс] // Энциклопедия маркетинга. – Режим доступа: <http://www.marketing.spb.ru/read/m21/>, свободный.

6. Голубков, Е. П. Инновационный менеджмент. Технология принятия управленческих решений / Е.П. Голубков. – М.: Дело и сервис, 2012. – 464 с.

7. Даниэль Канеман. Думай медленно... решай быстро. – М.: АСТ: Neoclassic, 2016. – 656 с.

8. Долгоруков А. Метод case-study как современная технология профессионально-ориентированного обучения [Электронный ресурс]. URL: <http://www.vshu.ru/lections.php> (дата обращения: 20.08.2018).

9. Дудин М.Н., Джурабаева Г.К., Лясников Н.В., Панков С.В., Сепиашвили Е.Н., Сидоренко В.Н. Учебное пособие по дисциплине «Управленческие решения» для студентов очной и заочной форм обучения. – М.: Издательство «Элит», 2015. – 288 с.

10. Дэн Ариэли. Предсказуемая иррациональность: скрытые силы, определяющие наши решения. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010. – 296 с.

11. Зельдович Б.З. Ситуационное обучение управленческим дисциплинам – М.: Издательство Экзамен, 2008. – 544 с.

12. Золотарев А. А. Кейс-метод: особенности разработки и реализации (методические рекомендации). СПб.: Изд-во Санкт-Петербургского университета управления и экономики, 2012. 48 с.

13. Ильченко Е. Н., Суркова С. А. Управленческое решение: разработка, принятие и реализация : учебное пособие. – Курган: Изд-во Курганского гос. ун-та, 2016. – 124 с.

14. Кодин, В. Н. Как работать над управленческим решением. Системный подход / В.Н. Кодин, С.В. Литягина. - М.: КноРус, 2016. – 190 с.

15. Лукичева Л.И., Егорычев Д.Н. Управленческие решения. – М.: «Омега-Л», 2010. – 384 с.

16. Медоуз Д. Х. Пределы роста: 30 лет спустя / Д. Х. Медоуз, Й. Рандерс, Д. Л. Медоуз ; пер. с англ. Е. С. Оганесян ; под ред. Н. П. Тарасовой. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2012. – 358 с.

17. Мендель А.В. Модели принятия решений. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010.
  18. Мескон Майкл Х., Альберт Майкл, Хедоури Франклин Основы менеджмента / Редактор: Макарова Н. М. Издательство: Вильямс, 2016 г.
  19. Морозова И.А., Глазова М.В. Качество управленческих решений и устойчивое развитие бизнес-структур // Известия Волгоградского государственного технического университета. 2016. № 1 (180). С. 30-36.
  20. Плотников М.В., Чернявская О.С., Кузнецова Ю.В. Технология case-study / учебно-методическое пособие. – Нижний Новгород, 2014 – 208 с.
  21. Принятие и исполнение государственных решений: методологические и процессуально-правовые аспекты. Учебное пособие/ М.С.Козырев. М. Берлин Директ-медиа. – 2016. – С. 150.
  22. Ричард Талер, Касс Санстейн. Nudge. Архитектура выбора. Как улучшить наши решения о здоровье, благосостоянии и счастье. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 240 с.
  23. Рубчинский, А. А. Методы и модели принятия управленческих решений. Учебник и практикум. Том 2 / А.А. Рубчинский. - М.: Юрайт, 2014. - 526 с.
  24. Савчук, В. П. Диагностика предприятия. Поддержка управленческих решений / В.П. Савчук. – Москва: ИЛ, 2014. – 176 с.
  25. Сборник кейсов для вузов по дисциплинам гуманитарного и социально-экономического цикла: учебно-методическое пособие. – СПб.: Издательство Санкт-Петербургского университета управления и экономики, 2015. – 138 с.
  26. Сидни Финкельштейн. Ошибки топ-менеджеров ведущих корпораций. Анализ и практические выводы. – М.: Альпина Паблишер, 2006. – 394 с.
  27. Ситуационный анализ или анатомия кейс-метода / под ред. д.с.н, проф. Сурмина Ю.П. – Киев: Центр инноваций и развития, 2002. – 296 с.
  28. Шмелева А.А., Курочкина Н.В. Качество управленческих решений как фактор повышения эффективности управления /В сборнике: Экономические аспекты продовольственной безопасности России Материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием студентов и молодых ученых. 2017. С. 245-249.
- в) Периодические издания:
1. Морозова И.А., Глазова М.В. Качество управленческих решений и устойчивое развитие бизнес-структур // Известия Волгоградского государственного технического университета. 2016. № 1 (180). С. 30-36.
  2. Шмелева А.А., Курочкина Н.В. Качество управленческих решений как фактор повышения эффективности управления /В сборнике: Экономические аспекты продовольственной безопасности России Материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием студентов и молодых ученых. 2017. С. 245-249.
- г) Электронные источники:
1. <http://hbr-russia.ru/>
  2. <https://www.e-xecutive.ru/>
  3. <http://www.rbc.ru/>
  4. <https://www.kommersant.ru/>
  5. <https://secretmag.ru/>
  6. <https://www.kom-dir.ru/>

## 11. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Преподавание курса предполагает такие методы обучения, как лекции, семинары, групповое и индивидуальное консультирование, практикумы, мастер-классы, самостоятельную работу студента.

Виды занятий и методы обучения

Лекции	Аудиторная форма занятий, в которой даются основные положения учебной дисциплины. Конечная цель лекций – достижение
--------	---

	студентами необходимой для дальнейшей профессиональной деятельности степени овладения изучаемыми теоретическими знаниями. Форма лекции может быть как традиционной, так и интерактивной.
Семинары	Аудиторная диалоговая форма занятий по одной из тем курса, предполагающая активное участие студентов (всех или некоторых из них), направленная на формирование у них навыков самостоятельного теоретического анализа рассматриваемых в курсе проблем, в том числе путем изучения текстов первоисточников, накопление практического опыта решения типовых профессиональных задач.
Групповое академическое консультирование	Основная задача группового академического консультирования - подробное либо углубленное рассмотрение некоторых тем теоретического курса, освоение которых, как правило, вызывает затруднение у части студентов. По желанию студентов возможно вынесение на обсуждение дополнительных: тем, вызывающих у них особый интерес, которые не получают достаточного освещения в лекционном курсе. Данная форма занятий является обязательной для преподавателя, студент имеет право не принимать участие в такой консультации в случае, если он самостоятельно успешно освоил данный раздел курса или же обсуждаемая дополнительная тема его не интересует.
Индивидуальные консультации	Внеаудиторная форма работы преподавателя с отдельным студентом, подразумевающая обсуждение тех разделов дисциплины, которые оказались для студента неясными, или же вызванная желанием студента работать над написанием курсовой или выпускной квалификационной работы по изучаемому курсу.
Мастер-класс	Лекция и/или групповое консультирование приглашенного известного и высококвалифицированного зарубежного или отечественного ученого (либо практика в данной области). Задача - показать реальную сторону исследовательской и прикладной работы в науке и демонстрация студентам стандартов мышления профессионала в избранной ими специальности.
Самостоятельная работа	Чтение рекомендованной литературы (обязательной и дополнительной), подготовка к устным выступлениям, подготовка к письменным контрольным работам (рубежным, итоговым испытаниям), написание рефератов, эссе, курсовых и выпускных квалификационных работ; а также иные виды работы, необходимые для выполнения учебной программы

#### Условия и критерии выставления оценок

От студентов требуется посещение лекций и семинарских занятий, обязательное участие в аттестационных испытаниях, выполнение заданий преподавателя. Особо ценится активная работа на семинаре (умение вести дискуссию, творческий подход к анализу материалов, способность четко и емко формулировать свои мысли), а также качество подготовки контрольных работ (тестов) и докладов.

Оценки по преподаваемой дисциплине выставляются на основании результатов изучения, демонстрируемых студентами на протяжении всего периода обучения (как правило, семестра). Итоговая оценка определяется суммой баллов, полученных студентами за различные виды работы в течение всего периода обучения предусмотренного учебной программой.

Все виды учебных работ выполняются точно в сроки, предусмотренные программой обучения. Если студент без уважительных причин не выполнил какое-либо из учебных заданий (пропустил контрольную работу, позже положенного срока сдал реферат и т.п.), то за данный вид учебной работы баллы ему не начисляются, а подготовленные позже положенного срока работы не оцениваются.

Курс содержит следующие задания:

- задание в виде эссе;
- глоссарий;
- вопросы для подготовки к семинарам;
- тест по всем темам курса.
- Case study;
- подготовка творческого проекта;
- решение задач;
- письменные задания;
- творческие задания;
- задания, направленные на развитие навыков работы в малых группах;
- задания, нацеленные на формирование коммуникативных компетенций;
- задания, направленные на познавательные универсальные учебные действия.

Рубежный контроль осуществляется с помощью тестирования по всем темам первого полугодия и проводится в рамках аудиторных занятий в письменной форме.

Результат промежуточной аттестации выражается количеством баллов, набранных студентом.

Промежуточный контроль проводится в форме письменного экзамена (тест) с целью проверки и оценки полученных знаний.

Тематика	Балл	Итого	Сроки
Работа на занятиях, лекции (Мини тест)	1	9*1=9	1- в 2 недели
Работа на занятиях, ПЗ, задачи, анализ конкретных ситуаций	1	18*2=36	еженедельно
Разработка кейса (в мини-группе по 2-3 чел.)	1	15 мак	По графику
Написание аналитического обзора / реферата (индив.) + презентация	5+5	10 мак	По графику
Рубежная аттестация (проверочная работа)	10	10 мак	ноябрь
Промежуточная аттестация	20	20 мак	(последнее занятие)
Дополнительные баллы (проект статьи, участие в научных мероприятиях, конкурсах и т.д.)	От 1 и выше	1-20	В теч. семестра
Итого	100	<u>92+Доп*</u>	-

Дополнительные баллы (Доп\*) студент может получить за следующие виды работ:

Вид работы	Балл	Примечание
Творчество, активность	До 5	Нестандартная презентация,

		формат выступления, креативные формы работы и т.д.
<i>Участие в научных мероприятиях:</i>		+Идея о теме НИРС, мероприятии, встрече с партнерами и т.д.
с докладом (в РУДН)	10	Наличие программы мероприятия / Сертификат участника
с докладом в др. ВУЗЕ	15	Наличие программы мероприятия/ Сертификат участника
без доклада (РУДН)- отчет по итогам	5	Эссе по результатам
без доклада (др. ВУЗ) – отчет по итогам	7	Эссе по результатам
<i>Подготовка проекта публикации:</i>		
Сборник конференции	15	Публикация (принятая к изданию)
Журнал (ВАК, РИНЦ)	25	Публикация (проект или принятая к изданию)
<i>Участие в олимпиадах, конкурсах, т.п.</i>	10	Сертификат участника/диплом/ благодарность

**Методические указания и рекомендации по выполнению и оформлению заданий для самостоятельной работы (рефератов, эссе, case study)**

**1. РЕФЕРАТ**

Реферат (от лат. referre – докладывать, сообщать) представляет собой аналитический обзор или развернутую рецензию, в которой обосновывается актуальность исследуемой темы, кратко излагаются и анализируются содержательные и формальные позиции изучаемых текстов, формулируются обобщения и выводы.

Структура реферата определяется его видом.

Выделяют следующие виды рефератов:

1. Аналитический обзор. Он может быть осуществлен двумя способами:

1). В виде изложения истории изучения проблемы (что нового внесли те или иные исследователи);

2). В виде анализа современного состояния проблемы (рассматриваемые работы группируются по признаку общности, по единой проблематике). Обзор должен представлять собой не компиляцию (от лат. compilatio – ограбление, т. е. составление сочинения на основе чужих произведений без самостоятельной обработки источников), а анализ и сопоставление работ, выявление данных, подтверждающих друг друга. Обзор должен заканчиваться краткими выводами: перечислением уже исследованных аспектов проблемы, постановкой дискуссионных вопросов, а также выделением новых аспектов, подлежащих изучению.

2. Критический анализ дискуссии – это вид реферата, представляющий собой более глубокое изучение противостоящих точек зрения по какому-то вопросу. Главная его цель – выявить сущность спора. Для этого требуется внимательно проанализировать каждую позицию, выяснить, какие факты и/или теоретические положения послужили основой для того или иного взгляда на проблему.

3. Развернутая рецензия может включать следующие позиции:

1). Обоснование актуальности рецензируемой работы.

2). Краткое изложение теоретической позиции автора рецензируемой работы.

3). Анализ теоретической позиции работы в сопоставлении с другими исследованиями.

4). Анализ особенностей изложения, например, ясность, логичность, целостность и т. д.

В выводах необходимо отметить, что является ценным в рецензируемой работе, что

требует дополнительного изучения и уточнения, что вызывает сомнения.

Структура реферата

1. Титульный лист.
2. Оглавление (в нем последовательно излагаются названия пунктов реферата, указываются страницы, с которых начинается каждый пункт).
3. Введение (формулируется суть исследуемой проблемы, обосновывается выбор темы, определяются ее значимость и актуальность, указываются цель и задачи реферата, дается характеристика используемой литературы).
4. Основная часть (каждый раздел ее, доказательно раскрывая отдельную проблему или одну из ее сторон, логически является продолжением предыдущего).
5. Заключение (подводятся итоги или дается обобщенный вывод по теме реферата, предлагаются рекомендации).

## **2. ЭССЕ**

Эссе (от фран. *essai* «попытка», «проба», «очерк») – это литературный жанр прозаического сочинения небольшого объема и свободной композиции. Выражает индивидуальные впечатления и соображения автора по конкретному поводу и не претендует на исчерпывающую трактовку темы. Основная цель написания эссе – раскрыть предложенную тему путем приведения различных аргументов (тезисов). Они должны подкрепляться доказательствами и иллюстрироваться возможными примерами, в том числе, из жизненной практики студента.

Основные типы эссе:

- 1) Субъективное (личностное) – в нем раскрывается определенная сторона личности автора;
- 2) Объективное – относится к какой-то идее или предмету описания. Например, студент пишет материал на определенную тему (обзорные, исследовательские и аналитические записки по темам занятий и результатам выполнения практических заданий в аудитории).

Критерии подготовки эссе:

- Небольшой объем и конкретная тема;
- Личностный подход к раскрытию, субъективность;

Свободная композиция: впечатления, воспоминания, ассоциации.

Структура и план эссе

1. Вступление;
2. Основная часть;
3. Заключение.
4. Список использованных источников, если эссе носит объективный характер.

Оформление эссе:

Шрифт – Times New Roman, 12-14 размер; Межстрочный интервал 1,5; Отступ для первой строки абзаца – 1.25; Поля: левое поле – 30 мм, правое – 15 мм, верхнее и нижнее – 20 мм.

Титульный лист обязателен.

## **3. CASE STUDY**

Кейс – это описание реальной ситуации (проблемы), с которой сталкивается организация. Изучение кейсов предполагает необходимость анализа и оценки проблемы и, в некоторых случаях, принятие управленческого решения. Приобретение навыков поиска и обработки информации, моделирования ситуации, построения структуры кейса и презентации является важной задачей для отработки основных понятий курса. В ходе изучения дисциплины студентам предлагается не только работа с уже готовыми кейсами, но и самостоятельная разработка кейса в том поле исследования, которое интересно для конкретного студента и находится в рамках изучения проблем управления и экономики современного общества. Подготовка кейса в рамках изучения дисциплины «Методы принятия управленческих решений» проводится по определенному алгоритму:

а. Алгоритм работы над кейсом:

1. Выбор темы, который может быть основан на:

- Связи с темой будущей ВКР (Выпускной квалификационной работой);
- Профессиональном или научном интересе;
- Опыте ближайшего окружения (профессорско-преподавательский состав, студенческое научное общество, коллеги по профессиональной деятельности, семейный бизнес и т.п.).

Выбор темы может быть также связан со следующими подходами:

- По сферам интересов;
- По сферам деятельности;
- По функциям управления;
- По направлениям деятельности;
- По уровням управления.

2. Поиск информации происходит с учетом самых различных источников и может включать в себя:

- Информационные базы Электронных библиотек университета и других организаций;
- Сайты предприятий, организаций;
- Деловые издания.

3. Разработка проекта кейса включает:

- Выбор модели кейса (оценочный, с принятием решения):

А. Оценочные кейсы, такие, когда информация в кейсе не всегда хорошо структурирована и поэтому студентам предстоит самим решить, какие факты имеют значение в рассматриваемой ситуации, а какие можно считать нерелевантными. Затем студенты должны выбрать концепцию/теорию, адекватную для применения в оценке представленной ситуации. Далее необходимо провести анализ проблемы, выявить ее причины, внутреннюю логику, возможные последствия. Решение уже принято и описано в кейсе - студентам же необходимо только высказать свое мнение.

Б. Кейсы, предполагающие принятие решения, это кейсы такой категории, когда предполагается необходимость предпринять те или иные действия для решения описанной проблемы. В них содержится достаточно большой объем информации; она как правило слабо- или не структурирована, в большей или меньшей степени релевантна, для того, чтобы студенты могли разработать несколько возможных альтернатив для последующей их оценки и выбора. Смысл принятия решения состоит не в том, чтобы выбрать единственно верный путь, а чтобы освоить весь этот процесс – от этапа идентификации проблемы до выбора альтернатив. Эти кейсы в наибольшей степени приближены к реальности.

- Формирование структуры (Введение, Основная часть, Заключение, Приложения).
- Формирование итогового кейса предполагает определение (уточнение):
  - 1) Структуры кейса, визуализации, регламент, технологии проведения;
  - 2) Участников и их роли;
  - 3) Формулирования вопросов для обсуждения и дискуссии;
  - 4) Сценария развития итогов обсуждения кейса (сценарий, прогноз решений, аргументы, выводы);
  - 5) Модели презентации (слайды);
  - 6) Оценку кейса самим автором (актуальность, логика, информированность, понятность...).

б. Признаки хорошего кейса:

1. Кейс должен быть написан в прошедшем времени, так как изначально

предполагается, что он будет многократно использоваться в будущем.

2. Кейс должен состоять из нескольких компонентов:

- временной компонент – четкая хронологическая последовательность событий, определение временного континуума ситуации;
- повествовательный компонент – описание проблемы, ситуации в целом и контекста событий;
- пояснительный компонент – детализированная информация о действующих лицах, специфике их работы и положения, об организационной структуре, взаимосвязях и т.п.;
- сюжет – интригующая завязка, кульминация и развязка. Сюжет должен быть динамично развивающимся, увлекательным.

3. В кейсе не должна присутствовать авторская оценка ситуации. Нельзя демонстрировать симпатии или антипатии по отношению к действующим лицам. Кейс должен жить собственной жизнью.

4. Хороший кейс должен рождать эмпатию по отношению к действующим лицам. Это качество кейса имеет важное значение не только потому, что эмпатия по отношению к действующим лицам усиливает вовлеченность и заинтересованность учащихся, но и потому, что «вживание» в роль, осознание психологических мотивов поведения героев, оказывает непосредственное воздействие на восприятие студентами ситуации в целом и в последствии на принятие того или иного решения.

5. Хороший кейс должен содержать прямую речь. Реплики разных героев должны отличаться друг от друга по стилистическим и лексическим характеристикам для придания им большей реалистичности.

6. В хорошем кейсе должен быть представлен конфликт интересов. Сущность кейса – в противоречии. Оно может заключаться, например, в разных оценках людьми мероприятий, осуществляемых государственными органами, или в этически неоднозначной политической стратегии. Наличие противоречия провоцирует дискуссию, заставляет студентов аргументировать свою точку зрения и отстаивать свою позицию, а также демонстрирует, что, с одной стороны, далеко не всегда существует единственно верный ответ, а с другой, – что существуют вопросы, которые необходимо ставить, даже если на них нет ответа. Хороший кейс должен иметь выход на более общие проблемы. Кейс должен давать возможность экстраполировать знания, полученные о конкретной ситуации (исследовательской проблеме), на проблемы более общего характера. Хороший кейс описывает события, произошедшие в течение последних 5-10 лет. Это необходимо для того, чтобы студенты осознавали важность и актуальность проблемы, которая поставлена перед ними. А также, необходимо всегда помнить о том, что кейс должен соответствовать поставленным образовательным задачам и тематике курса, в рамках которого он преподается – эти критерии будут определяющими при его написании.

#### Балльно-рейтинговая система оценки знаний, шкала оценок

Баллы БРС	Традиционные оценки РФ	Оценки ECTS
95 – 100	Отлично – 5	A (5+)
86 – 94		B (5)
69 – 85	Хорошо – 4	C (4)
61 – 68	Удовлетворительно – 3	D (3+)
51 – 60		E (3)
31 – 50	Неудовлетворительно – 2	FX (2+)
0 – 30		F (2)
51 - 100	Зачет	Passed

Описание оценок ECTS:

А ("Отлично") - теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к максимальному.

В ("Очень хорошо") - теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения большинства из них оценено числом баллов, близким к максимальному.

С ("Хорошо") - теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов некоторые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы недостаточно, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения ни одного из них не оценено минимальным числом баллов, некоторые виды заданий выполнены с ошибками.

Д ("Удовлетворительно") - теоретическое содержание курса освоено частично, но пробелы не носят существенного характера, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий выполнено, некоторые из выполненных заданий, возможно, содержат ошибки.

Е ("Посредственно") - теоретическое содержание курса освоено частично, некоторые практические навыки работы не сформированы, многие предусмотренные программой обучения учебные задания не выполнены, либо качество выполнения некоторых из них оценено числом баллов, близким к минимальному.

ФХ ("Условно неудовлетворительно") - теоретическое содержание курса освоено частично, необходимые практические навыки работы не сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий не выполнено либо качество их выполнения оценено числом баллов, близким к минимальному; при дополнительной самостоятельной работе над материалом курса возможно повышение качества выполнения учебных заданий

Ф ("Безусловно неудовлетворительно") - теоретическое содержание курса не освоено, необходимые практические навыки работы не сформированы, все выполненные учебные задания содержат грубые ошибки, дополнительная самостоятельная работа над материалом курса не приведет к какому-либо значимому повышению качества выполнения учебных заданий.

## *12. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)*

*Материалы для оценки уровня освоения учебного материала дисциплины «Методы принятия управленческих решений» (оценочные материалы), включающие в себя перечень компетенций с указанием этапов их формирования, описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания, типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы, методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций, разработаны в полном объеме и доступны для обучающихся на странице дисциплины в ТУИС РУДН. Режим доступа: <https://esystem.rudn.ru/course/view.php?id=8470>*

Программа составлена в соответствии с требованиями ОС ВО РУДН

**Разработчики:**

доцент. каф. менеджмента

должность, название кафедры

\_\_\_\_\_

подпись

И.В.Гладышева

инициалы, фамилия

**Руководитель программы**

проф., д.э.н., каф. менеджмента

должность, название кафедры

\_\_\_\_\_

подпись

В.С. Ефремов

инициалы, фамилия

**зав. кафедрой**

менеджмента

название кафедры

\_\_\_\_\_

подпись

В.С. Ефремов

инициалы, фамилия