

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Институт общественных наук  
Школа публичной политики и управления  
Кафедра международного менеджмента

УТВЕРЖДЕНА

кафедрой международного  
менеджмента

Протокол от «2» мая 2018 г.

№ 2

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.Б.17 Методы принятия управленческих решений (Best Practices in Management)**

*(индекс, наименование дисциплины, в соответствии с учебным планом)*

38.03.02 Менеджмент

*(код, наименование направления подготовки (специальности))*

**Лидерство и управление в глобальном мире (Global Governance and Leadership)**

*(направленность(и) (профиль (и)/специализация(ии))*

Бакалавр

*(квалификация)*

Очная

*(форма обучения)*

Год набора – 2019 г.

Москва, 2018 г.

**Автор–составитель:**  
доцент Вербецкий А. Д.

**Заведующий кафедрой**  
международного менеджмента ИОН РАНХиГС, к.э.н. Абрамова Н. М.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине
  - 6.1. Основная литература
  - 6.2. Дополнительная литература
  - 6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы
  - 6.4. Нормативные правовые документы
  - 6.5. Интернет-ресурсы
  - 6.6. Иные источники
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

**1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы**

1.1. Дисциплина Б1.Б.17 Методы принятия управленческих решений (Best Practices in Management) обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ОПК-2	Способность находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений	ОПК-2.2	Способность разрабатывать собственные организационно-управленческие решения в зависимости от задачи профессиональной деятельности и готовность нести ответственность за их последствия с позиций социальной значимости
ПК-5	Способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений	ПК-5.2	Способность анализировать конкретные управленческие ситуации в аспектах проблематики разработки управленческих решений.

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
	ОПК-2.2	Опирается на экономические знания при принятии организационно-управленческих решений Предлагает несколько методов принятия организационно-управленческих решений Разрабатывает метод принятия управленческих решений в случае нестандартной ситуации Определяет взаимосвязь различных методов принятия управленческих решений Оценивает возможные последствия организационно-управленческих решений с позиции социальной значимости

Осуществлять тактическое и оперативное планирование производства и координировать совместную деятельность работников по совершенствованию процессов организации производства Осуществлять руководство процессами организации труда и управления производством в структурном подразделении (отделе, цехе) промышленного предприятия	ПК-5.2	Обучающийся умеет анализировать конкретные управленческие ситуации в аспектах проблематики разработки управленческих решений.
---	--------	---

## 2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

### Объем дисциплины

Объем дисциплины: 252/7 189/7

Контактная работа: 18/13,5

Лекции

Лабораторные работы

Практические занятия 14/10,5

Самостоятельная работа 234/175,5

### Место дисциплины в структуре ОП ВО

индекс и наименование дисциплины: Б1.Б.17 Методы принятия управленческих решений (Best Practices in Management)

курс(ы), семестр(ы) или триместр(ы) ее освоения в соответствии с учебным планом: 3 курс, 6 семестр

дисциплина осваивается после изучения:

Б1.Б.12 Теория менеджмента (The History, Philosophy and Practice of Global Governance)

форма(ы) промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом: Зачет с оценкой

## 3. Содержание и структура дисциплины

### Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости**, промежуточной аттестации*
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л/ЭО, ДОТ*	ЛР/ЭО, ДОТ*	ПЗ/ЭО, ДОТ*	КСР		
Тема 1	Принципы и элементы устойчивого				4/3		46/34, 5	Д, К

	<b>развития</b>						
Тема 2	<b>Проектное и программное управление</b>			4/3		46/34,5	<b>К</b>
Тема 3	<b>Лучшие практики в операционном менеджменте</b>			2/1,5		46/34,5	<b>Д, К</b>
Тема 4	<b>Механизмы частно-государственного партнерство</b>			2/1,5		46/34,5	<b>ПЗ</b>
Тема 5	<b>Опыт глобальных корпораций</b>			2/1,5		50/37,5	<b>К</b>
Промежуточная аттестация							<b>Зачет</b>
<b>Всего:</b>		<b>252/7</b>	<b>189/7</b>		<b>14/10,5</b>	<b>234/175,5</b>	<b>4/3</b>

*\*Примечание –диспут (Д), кейс (К), письменные задания (ПЗ)*

### Содержание дисциплины

№	Наименование темы	Содержание темы
Тема 1	<b>Принципы и элементы устойчивого развития</b>	<p>Устойчивое развитие: концепция, принципы, цели. Введение понятия и концепции устойчивого развития. Элементы устойчивого развития:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Политический – инструмент реализации программы обеспечения достойного проживания настоящего и будущего поколения.</li> <li>2. Экологический – рациональное использование природных ресурсов и восстановление естественных экосистем до уровня, гарантирующего стабильность окружающей среды.</li> <li>3. Социальный – концепция, направленная на удовлетворение потребности граждан, улучшение их качества жизни, в том числе и будущего поколения.</li> <li>4. Экономический – процесс стабильного роста основных экономических показателей предприятия, региона и страны в целом.</li> </ol>

№	Наименование темы	Содержание темы
Тема 2	<b>Проектное и программное управление</b>	<p>Ключевые инструменты проектного и программного управления.</p> <p>Особенности проектно- (процессно-) ориентированных организационных структур управления.</p> <p>Принцип проектной неопределенности.</p> <p>Сущность и принципы управления инновационными проектами</p> <p>Классический проектный менеджмент</p> <p>Agile</p> <p>Scrum</p> <p>Lean</p> <p>Kanban</p> <p>Six Sigma</p> <p>PRINCE2</p>
Тема 3	<b>Лучшие практики в операционном менеджменте</b>	<p>Функции системы управления бизнес-процессами. Цикл PDCA: планирование, выполнение, анализ, воздействие.</p> <p>Принципы моделирования бизнес-процессов организации.</p> <p>Понятие бизнес-процесса. Варианты определения его значения. Вход, выход и ресурс бизнес-процесса. Владелец процесса. Клиенты (потребители) процессов. Типовые элементы бизнес-процесса. Внутренние и внешние клиенты. Пять составляющих процесса: технология, персонал, материалы, оборудование, производственная среда. Регламент бизнес-процесса. Система показателей процесса.</p>
Тема 4	<b>Механизмы частно-государственного партнерство</b>	<p>Основные принципы и понятия государственно-частного партнерства.</p> <p>Классификация государственно-частных партнерств. Формы и модели контрактных отношений публичного и частного секторов.</p> <p>Сферы использования и отраслевые особенности государственно-частных партнерств.</p> <p>Практика финансирования инфраструктурных объектов государственно-частного партнерства на принципах проектного финансирования.</p>

№	Наименование темы	Содержание темы
Тема 5	<b>Опыт глобальных корпораций</b>	Глобализация экономики, ее сущность и последствия для национальной и международной экономики. Регионализация мирового экономического пространства. Международное экономическое сотрудничество и интеграция на различных уровнях хозяйствования. Этапы, сферы и механизмы международной экономической интеграции, ее статические и динамические эффекты. Международные валютно-финансовые отношения. Система международного межправительственного сотрудничества.

#### **4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине**

##### **4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости, обучающихся и промежуточной аттестации.**

##### **4.1.1. В ходе реализации дисциплины используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:**

при проведении занятий семинарского типа: кейс, презентации, обсуждение

##### **4.1.2. Экзамен (зачет) проводится с применением следующих методов (средств):**

Зачет в форме презентации

Экзамен в форме отчета по кейсу

#### **4. 2. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.**

Read the case “Amazon.com, 2018” and identify at least ten key decision-making points. Prepare to discuss the logic and reasoning of strategic decisions made at various periods described in the case;

Read the case “Alibaba – building a social sustainability ecosystem for e-commerce” and identify the company core competences and sources of competitive advantage. Prepare to discuss the logic and reasoning of strategic decisions.

##### **Задание 1**

•Read the article “Mastering the building blocks of strategy” by McKinsey and design the proposal on organizational restructuring.

##### **4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.**

##### **4.3.1. Формируемые компетенции**



Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ОПК-2	Способность находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений	ОПК-2.2	Способность разрабатывать собственные организационно-управленческие решения в зависимости от задачи профессиональной деятельности и готовность нести ответственность за их последствия с позиций социальной значимости
ПК-5	Способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений	ПК-5.2	Способность анализировать конкретные управленческие ситуации в аспектах проблематики разработки управленческих решений.

#### 4.3.2 Типовые оценочные средства

##### Типовые оценочные материалы

1. Социальные и культурные ресурсы проекта.
2. Финансовые ресурсы проекта. Бюджетное планирование. Фандрайзинг.
3. Реализация социального проекта.
4. Организация мониторинга и оценки реализации социального проекта.
5. Оценка результатов реализации социального проекта.
6. Корректировка проекта.
7. Состав и структура и оформление социального проекта.
8. Организационное обеспечение социального проектирования.
9. Информационное обеспечение социального проектирования.
10. Управление проектами. Особенности управления социальным проектом.
11. Особенности проектирования в системе организационных отношений.
12. Место и возможности социального проектирования в государственном и муниципальном управлении.
13. Типы проектов и программ в системе государственного и муниципального управления.
14. Проектирование в коммерческой и некоммерческой сфере.
15. Приоритетные национальные проекты.
16. Нормативно-правовая база социального проектирования в системе государственного и муниципального управления РФ.
17. Социальное проектирование и политические практики. Социальное проектирование, общественное участие, демократия.

##### Шкала оценивания.

Показатель оценивания	Критерий оценивания

<p>Опирается на экономические знания при принятии организационно-управленческих решений</p> <p>Предлагает несколько методов принятия организационно-управленческих решений</p> <p>Разрабатывает метод принятия управленческих решений в случае нестандартной ситуации</p> <p>Определяет взаимосвязь различных методов принятия управленческих решений</p> <p>Оценивает возможные последствия организационно-управленческих решений с позиции социальной значимости</p>	<p>Определена взаимосвязь различных методов принятия организационно-управленческих решений</p> <p>Определены различные методы принятия организационно-управленческих решений для одной профессиональной задачи</p> <p>Разработан метод принятия управленческого решения с учетом общепринятых методов, экономических знаний и оценки последствий</p>
<p>Обучающийся умеет анализировать конкретные управленческие ситуации в аспектах проблематики разработки управленческих решений.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Не умеет</li> <li>2. В целом успешно, но не систематически осуществляемые умения</li> <li>3. В целом успешные, но содержащие отдельные пробелы умения</li> <li>4. В целом успешные, но содержащие отдельные пробелы умения</li> <li>5. Сформированное умение</li> </ol>

<b>Задание контроля</b>	<b>Баллы</b>
Работа на семинаре, подготовка докладов	20
Задание 1	15
Задание 2	15
Курсовая работа	40
Форум-дискуссия	10
<b>Итого</b>	<b>100</b>

<b>Баллы</b> (рейтинговой оценки), %	<b>Оценка</b>	<b>Требования к знаниям</b>
---	---------------	-----------------------------

100-81	5, «отлично»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Оценка «отлично» выставляется студенту, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает его на экзамене, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение.</li> <li>- Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют высокую степень овладения программным материалом.</li> </ul>
80-61	4, «хорошо»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения.</li> <li>- Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют хорошую степень овладения программным материалом.</li> </ul>
60-41	3, «удовлетво- рительно»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ.</li> <li>- Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют достаточную (удовлетворительную) степень овладения программным материалом.</li> </ul>
40-0	2, «неудовлет- ворительно»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится студентам, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.</li> <li>- Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрировали не высокую степень овладения программным материалом по минимальной планке.</li> </ul>
45-100	Зачет	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Курс полностью освоен. Студент показывает хороший стандартный уровень знаний всех аспектов, использует терминологию и словообразование и хорошо применяет теорию к решению задач.</li> </ul>

0 - 44	Незачет	- Студент не подготовлен и не может показать достаточного знания материала курса.
--------	---------	---

#### 4.4 Методические рекомендации

Критерии оценки презентации:

Содержание

Точность и оригинальность представленного материала (устная и визуальная часть)

Адекватность и убедительность

Использование достаточного количества источников, четкая идентификация источников

Аргументация

Четкость и запоминаемость основных идей

Связь между представленными фактами и теорией, критическая оценка доказательного материала

Разграничение фактов и мнений, рассмотрение альтернативных точек зрения

Организация

Упорядоченность, соблюдение правил цитирования

Целесообразность, четкое определение рассматриваемых тем

Поток речи

Стиль

Взаимодействие с аудиторией (удержание внимания аудитории)

Облегчение ведения дискуссии (вопросы аудитории)

Реакция на вопросы аудитории

Спонтанность (выступающий не читает, мало использует записи)

Техника

Визуальный контакт с аудиторией, мимика

Беглость речи (полные предложения, отсутствие пауз)

Жестикуляция, телодвижения

Использование визуальных средств (доска, компьютерная графика)

Речевое управление (темп, громкость, скорость, правильная постановка ударения)

#### 5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

Обучение проводится последовательно путем чтения лекций с углублением и закреплением полученных знаний в ходе самостоятельной работы с последующим переводом знаний в умения в практических занятиях. На лекциях излагаются лишь основные, имеющие принципиальное значение и наиболее трудные для понимания и усвоения вопросы. Теоретические знания, полученные студентами на лекциях и при самостоятельном изучении курса по литературным источникам, закрепляются на практических занятиях.

#### 6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

##### 6.1. Основная литература.

1. Teece, David J.. Dynamic Capabilities and Strategic Management : Organizing for Innovation and Growth, OUP Oxford, 2014. ProQuest Ebook Central, <https://ebookcentral.proquest.com/lib/ranepa-ebooks/detail.action?docID=415249>.
2. Strategy Beyond Markets, edited by Figueiredo, John M. de, et al., Emerald Group

Publishing Limited, 2016. ProQuest Ebook Central,  
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/ranepa-ebooks/detail.action?docID=4529651>.

#### 6.2. Дополнительная литература.

1. Rao, P. Subba. Strategic Management, Global Media, 2009. ProQuest Ebook Central, <https://ebookcentral.proquest.com/lib/ranepa-ebooks/detail.action?docID=3011189>.
2. Glaser, Robert G., and Robert M. Traynor. Strategic Practice Management : Business and Procedural Considerations, Plural Publishing, Inc., 2013. ProQuest Ebook Central, <https://ebookcentral.proquest.com/lib/ranepa-ebooks/detail.action?docID=1887942>.
3. Oster, Sharon M.. Strategic Management for Nonprofit Organizations : Theory and Cases, Oxford University Press, 2014. ProQuest Ebook Central, <https://ebookcentral.proquest.com/lib/ranepa-ebooks/detail.action?docID=241577>.

#### 6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.

#### 6.4. Нормативные правовые документы.

#### 6.5. Интернет-ресурсы.

[www.ted.com](http://www.ted.com)

[www.economist.com](http://www.economist.com)

#### 6.6. Иные источники.

D. Collis, C. Montgomery, Corporate Strategy. A resource-Based Approach, 2nd edition, McGrawHill, 2004

Colin White, Strategic Management, Palgrave MacMillan, 2004 (White).

H. Mintzberg and others, Strategy Safari. A guided tour through the wilds of strategic management, Prentice Hall, 1998

Bob de Wit and Ron Meyer, Strategy - Process, Content, Context, An International Perspective, West Publishing, 2003

W. Chan Kim, Renee A. Mauborgne, Blue Ocean Strategy, Harvard Business Review, Oct, 2004.

Susan Segal-Horn (ed.), The Strategy Reader, Blackwell, 2004.

Gerry Johnson Kevan Scholes & Richard Whittington, Exploring Corporate Strategy, 7th Edition, Prentice-Hall, 2004

J. Welch with S. Welch, Winning, Collins, 2005

Warren Buffet with L. A. Cunningham, The Essays of Warren Buffet. Lessons for Corporate America, 2001

H. Mintzberg and James A. Waters «Of Strategies, Deliberate and Emergent», Strategic Management Journal, Jul. - Sep., 1985, pp. 257-272

H. Mintzberg, Structuring of Organization, Prentice Hall, 1979

H. Mintzberg, B. Ahlstrand, and J. Lampel, Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management, Free Press, New York, 1998

Porter, M, Competitive strategy, Free Press, 1980

L. Fahey, R. Randall, The Portable MBA in Strategy, 2nd edition, Jon Wiley and Sons, 2000

### **7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы**

Для проведения занятий требуется класс, оборудованный доской, маркерами, компьютером и проектором.