

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

Институт общественных наук  
(наименование института)  
Кафедра государственного управления и публичной политики  
(наименование кафедры)

**УТВЕРЖДЕНА**

решением кафедры государственного  
управления и публичной политики

Протокол от «15» июня 2018г.

№ 6

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**  
**Б1.В.04 Основы принятия управленческих решений**  
(индекс, наименование дисциплины, в соответствии с учебным планом)

41.03.06 Публичная политика и социальные науки  
(код, наименование направления подготовки (специальности))

Публичная политика и государственные стратегии (Liberal Arts)  
(профиль)

бакалавр  
(квалификация)

очная  
(форма обучения)

Год набора - 2019

Москва, 2018 г.

**Автор-составитель:**

Доцент кафедры государственного управления и публичной политики Вербецкий А.Д.  
(ученая степень и(или) ученое звание, должность) (наименование кафедры) (Ф.И.О.)

Заведующий кафедрой

кандидат философских наук, доцент кафедры государственного управления и  
публичной политики Балобанов А. Е.  
(наименование кафедры) (ученая степень и(или) ученое звание) (Ф.И.О.)

## 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.В.04 Основы принятия управленческих решений обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК ОС LA-1	способность организовывать, администрировать и повышать эффективность управленческих процессов в таких сферах публичной политики, как органы государственной власти и местного самоуправления, общественные, профессиональные, творческие и религиозные организации, коммерческие организациях, СМИ	ПК ОС LA-1.2	Способен принимать управленческие решения и решать конкретные управленческие задачи в публичной политике
ПК ОС LA-2	способность к управлению административными и организационными процессами и принятию управленческих решений в таких сферах публичной политики, как органы государственной власти и местного самоуправления, общественные, профессиональные, творческие и религиозные организации, коммерческие организациях, СМИ	ПК ОС LA-2.2	Способен принимать решения в сфере взаимодействия публичной политики с глобальными акторами

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

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
Организационное, документационное и информационное обеспечение деятельности руководителя организации	ПК ОС LA-1.1	на уровне знаний: об основах принятия управленческих решений в сфере публичной политики
		на уровне умений: проведения анализа принятия управленческих решений в сфере публичной политики
		на уровне навыков: оценки альтернативных вариантов принятия

		управленческих решений в условиях неопределенности
Организационное, документационное и информационное обеспечение деятельности руководителя организации	ПК ОС LA-2.2	на уровне знаний: об особенностях принятия управленческих решений в разных политических ситуациях;
		на уровне умений: проведения анализа принятия управленческих решений в сфере публичной политики
		на уровне навыков: оценки альтернативных вариантов принятия управленческих решений в условиях неопределенности

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

### Объем дисциплины

В соответствии с учебным планом дисциплина Б1.В.04 Основы принятия управленческих решений входит в состав обязательных дисциплин блока Б1.В «Вариативная часть» и изучается в 4 семестре. Общая трудоемкость дисциплины составляет 108 часов (3 з.е.).

Количество академических/астрономических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем – 30/22,5 часов, на самостоятельную работу обучающихся – 42/31,5 часа, на подготовку и проведение экзамена – 36/27 часов.

### Место дисциплины в структуре ОП ВО

Содержание данной дисциплины опирается на ранее изученные дисциплины «Политология», «Экономика» и «Основы менеджмента», которая входит в состав дисциплин вариативной части блока Б1 и изучается в 3 семестре.

## 3. Содержание и структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Тема 1	Сущность, природа процесса принятия и классификация управленческих решений	11/8,25			4/3		7/5,25	разбор кейса
Тема 2	Анализ факторов, влияющих на процесс принятия и реализации управленческого решения	13/9,75			6/4,5		7/5,25	разбор кейса
Тема 3	Формы и принципы принятия управленческого	11/8,25			4/3		7/5,25	разбор кейса

	решения						
Тема 4	Разбор базовых моделей, используемых для принятия управленческого решения	11/8,25			4/3	7/5,25	разбор кейса
Тема 5	Основные методы принятия управленческого решения	13/9,75			6/4,5	7/5,25	разбор кейса
Тема 6	Эффективность управленческого решения. Управление качеством.	11/8,25			4/3	7/5,25	разбор кейса
	<b>Консультация</b>	<b>2/1,5</b>					
	Промежуточная аттестация	<b>36/27</b>					Экз, Курсовая работа*
<b>Всего:</b>		<b>108/81</b>			<b>28/21</b>	<b>42/31,5</b>	

*\* Обучающийся самостоятельно выбирает одну из дисциплин Major (Основы принятия управленческих решений, Организационное поведение, Глобализационные процессы), в рамках которой должен выполнить курсовая работа, предусмотренный учебным планом. Тема и научный руководитель курсового проекта утверждаются отдельным распоряжением по Институту общественных наук.*

### Содержание дисциплины

Тема 1. Сущность, природа процесса принятия и классификация управленческих решений  
 Определения сущности УР. Основные научные подходы. Природа процесса принятия УР. Классификация управленческих проблем и типология УР. Требования к УР.

Тема 2. Анализ факторов, влияющих на процесс принятия и реализации управленческого решения

Две группы факторов. Факторы разработки: цели, законы управляемой системы, методика разработки УР, организационные факторы, информационные факторы, субъективные факторы оценок. Факторы реализации: временной фактор, кадровый потенциал, социопсихологический климат, механизмы управления, состояние управляемой системы, личностно-деловые качества руководителя.

Тема 3. Формы и принципы принятия управленческого решения

Индивидуальное и коллективное решение. Ситуационный подход к выбору формы принятия УР. Мотивация принятия решений. Сущность принципов принятия УР: единогласия, большинства, минимизации разногласий, согласования.

Тема 4. Разбор базовых моделей, используемых для принятия управленческого решения

Моделирование. Необходимость разработки моделей. Виды моделей, применяемых при принятии решения. Аналоговые модели. Жесткие и мягкие системы при моделировании. Общий обзор математических моделей. Процесс построения модели. Применение модели. Обзор общих моделей, применяемых в управлении: теория игр, модель очереди, модель управления запасами, модели линейного и нелинейного программирования. Имитационное моделирование. Экономический анализ ситуации.

#### Тема 5. Основные методы принятия управленческого решения

Методы принятия решения. Методы многокритериального выбора. Графоаналитический метод, «платежная матрица», «матрица равноценного обмена», «дерево решений». Логика простых решений.

#### Тема 6. Эффективность управленческого решения. Управление качеством.

Общее понятие об эффективности. Эффективное решение. Допустимое решение. Правильное решение. Ограничения эффективности. Контроль за выполнением решения. Проблемы обратной связи и информационных барьеров. Общие представления об оценке качества. Международные системы оценки качества в управлении. Качество решения: процессуальные и результирующие критерии.

### **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 Основы принятия управленческих решений используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

– при проведении занятий семинарского типа: Разбор кейсов

4.1.2. Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена (устного ответа на два вопроса), защиты курсовой работы.

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

##### **Типовые оценочные материалы**

1. Один из Законов Мерфи в области принятия управленческих решений звучит так: «Всякое решение плодит новые проблемы». Как Вы относитесь к этому утверждению? Обоснуйте свою позицию
2. Пути и методы минимизации управленческого риска в процессе принятия и реализации решения.
3. Роль креативного фактора при подготовке и принятии управленческого решения

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

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

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК ОС LA-1	способность организовывать, администрировать и повышать эффективность управленческих процессов в таких сферах публичной политики, как органы государственной власти и местного самоуправления, общественные, профессиональные, творческие и религиозные организации,	ПК ОС LA-1.2	Способен принимать управленческие решения и решать конкретные управленческие задачи в публичной политике

	коммерческие организациях, СМИ		
ПК ОС LA-2	способность к управлению административными и организационными процессами и принятию управленческих решений в таких сферах публичной политики, как органы государственной власти и местного самоуправления, общественные, профессиональные, творческие и религиозные организации, коммерческие организациях, СМИ	ПК ОС LA-2.2	Способен принимать управленческие решения

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
Способен принимать управленческие решения и решать конкретные управленческие задачи в публичной политике	Принятие управленческих решений и решение конкретных управленческих задач в публичной политике	Студент способен принимать управленческие решения и решать конкретные управленческие задачи в публичной политике
Способен принимать решения в сфере взаимодействия публичной политики с глобальными акторами	Принятие решений в сфере взаимодействия публичной политики с глобальными акторами	Студент способен принимать решения в сфере взаимодействия публичной политики с глобальными акторами

#### 4.3.2 Типовые оценочные средства

Примерные вопросы к экзамену:

1. Каковы различия между принятием управленческих решений и решений в повседневной жизни?
2. В чем смысл принятия управленческого решения?
3. Можно ли утверждать, что разработка эффективных управленческих решений зависит от грамотного применения теории управленческих решений?
4. Можно ли предложить алгоритм принятия эффективного решения для всех управленческих ситуаций (проблем)?
5. Каковы причины принятия неэффективных управленческих решений?
6. Как личностный фактор влияет на принятие управленческих решений?
7. Как соотносятся теория и практика принятия управленческих решений?
8. Что общего и в чем различие между решениями, принимаемыми в условиях определенности, неопределенности, риска?
9. Как влияет фактор времени на принятие решения?
10. В чем смысл моделирования при принятии управленческого решения? Приведите пример моделей.
11. Сравните несколько методов принятия решения по выбранному вами критерию.
12. В чем смысл прогнозирования при принятии решения? Как руководитель может составлять и применять прогнозы для своего бизнеса?
13. Сравните количественные и качественные методы прогнозирования?



14. Почему для руководителя важно понимать разницу между разрешением проблемы и принятием решения?
15. «Принятие важного решения в организации подобно бросанию камня в середину пруда» Что означает эта фраза с управленческой точки зрения.
16. Как менеджер может преодолеть многочисленные проблемы (технический и личностный фактор) при разработке модели для принятия решения?
17. Питер Ф. Друкер утверждает, что «хороший руководитель знает, что принятие решения - это систематический процесс с четко выраженными элементами и определенной последовательность шагов». Подтвердите, что Вы потенциально – хороший руководитель, раскрыв сущность ключевых понятий этого высказывания и его смысл.

### **Шкала оценивания**

<b>Форма промежуточной аттестации</b>	<b>Критерии оценивания</b>	<b>Оценка (баллы)</b>
Устный ответ на зачете <sup>1</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Студент подробно излагает содержание вопроса: исчерпывающе, последовательно, четко и аргументированно излагает материал.</li> <li>Демонстрирует критическую оценку возможностей и ограничений представленного подхода/метода: рассматривает возможную критику, условия, в которых данные концепции или методы неприменимы.</li> <li>Демонстрирует способность проследить и реконструировать аргументацию авторов по теме, ссылается в ответе на первоисточники или актуальные исследования.</li> <li>Поясняет утверждение на уместных примерах.</li> <li>Уверенно отвечает на дополнительные вопросы, свободно ориентируется в теме.</li> </ul>	Отлично (81-100)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Студент подробно излагает содержание билета, но упускает некоторые аспекты рассматриваемого подхода/метода.</li> <li>Демонстрирует критическую оценку возможностей представленного подхода/метода, но не всегда способен проследить его ограничения.</li> <li>Демонстрирует способность частично реконструировать аргументацию авторов, на которых ссылается.</li> <li>Поясняет утверждение на уместных примерах.</li> <li>Отвечает на дополнительные вопросы по теме с небольшими паузами в разговоре.</li> </ul>	Хорошо (61-80)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Студент излагает содержание билета поверхностно;</li> <li>Демонстрирует критическую оценку возможностей представленного подхода/метода на уровне «здравого смысла».</li> </ul>	Удовлетворительно (41-60)

<sup>1</sup> Преподавателям предлагается оценить ответ по каждому блоку по 5 критериям, выставляя за каждый критерий до 20 баллов, баллы выставляются по двум вопросам отдельно.

Форма промежуточной аттестации	Критерии оценивания	Оценка (баллы)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Демонстрирует способность частично реконструировать аргументацию авторов, на которых ссылается, но допускает ошибки.</li> <li>• Поясняет утверждение на примерах, но не всегда сразу может обосновать их уместность.</li> <li>• Отвечает на дополнительные вопросы по теме с паузами в разговоре и ошибками.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Студент излагает содержание билета сжато, не отражая сути вопроса;</li> <li>• Не демонстрирует критическую оценку возможностей представленного подхода/метода.</li> <li>• Не способен реконструировать аргументацию авторов, допускает серьезные ошибки.</li> <li>• Не использует примеры, либо предложенные примеры не отражают суть вопроса.</li> <li>• Не отвечает на дополнительные вопросы по теме.</li> </ul>	Неудовлетворительно (0-40)

Примерные темы курсовых работ:

1. Роль решений в процессе управления
2. Значение, сущность и функции решений
3. Параметры и факторы обеспечения качества и эффективности управленческих решений
4. Типология управленческих решений
5. Процесс и процедура принятия решений
6. Цикл принятия решений, его структура и состав элементов
7. Технология разработки управленческого решения
8. Основные этапы разработки управленческих решений
9. Выбор критериев принятия управленческого решения
10. Методы оптимизации управленческих решений
11. Методы решения проблем
12. Поиск решения как трехступенчатый процесс
13. Системный подход к процессу принятия решений
14. Функциональный подход к процессу принятия решений
15. Ситуационный подход к процессу принятия решений
16. Методы анализа управленческих ситуаций
17. Классификация методов анализа управленческих решений
18. Функционально – стоимостной анализ в процессе принятия решений
19. Классификация основных методов прогнозирования управленческих решений
20. Экспертные методы в процессе принятия решений
21. Роль информации в процессе принятия решений
22. Информационное обеспечение процесса принятия решений
23. Разработка управленческих решений в условиях неопределенностей и риска
24. Контроль реализации управленческих решений
25. Интуитивный метод принятия управленческих решений в практике менеджера
26. Модель формирования нового управленческого решения

- 27.Единоличное принятие решений: преимущества и недостатки
- 28.Коллективное принятие решений: преимущества и недостатки
- 29.Применение метода «Дельфи» в практике менеджера
- 30.Применение метода «мозгового штурма» при принятии управленческих решений

#### **4.4. Методические материалы**

Преподаватель отслеживает текущую ситуацию по указанным формам текущего контроля и выносит студентам рекомендации для улучшения качества подготовки к промежуточному контролю.

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

Учитывая значительный объем изучаемых материалов чрезвычайно важно, чтобы студент следовал указаниям преподавателя по подготовке к каждому аудиторному занятию.

План занятий и рекомендованная литература по темам предоставляется в начале курса. При самостоятельной работе студенту рекомендуется составлять список вопросов к прочитанным источникам и литературе, уделяя особое внимание непонятным концепциям и историческим деталям. В каждом практическом занятии будет отводиться время на их проработку и объяснение.

В разделе 6 (п. 6.1., п. 6.2.) указан перечень основной и дополнительной литературы, который рекомендуется обучающимся при подготовке к семинарским занятиям и выполнении самостоятельной работы.

Перед аттестацией проводится консультация, на которой студентам предоставляются пробный варианты контрольных заданий.

Оценка по курсу складывается из аудиторной активности на семинарских (практических) занятиях, содержательности ответов на семинарских (практических) занятиях, обсуждении письменных домашних работ и рефератов, участия в дискуссиях, выполнении тестовых заданий, подготовки докладов с презентациями (40 %), а также выполнения контрольного итогового теста и ответов на контрольные вопросы на экзамене (60 %).

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

##### **6.1. Основная литература.**

1. Юкаева, В. С. Принятие управленческих решений [Электронный ресурс] : учебник / В. С. Юкаева, Е. В. Зубарева, В. В. Чувикова. — Электрон. текстовые данные. — М. : Дашков и К, 2016. — 324 с. — 978-5-394-01084-2. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/60493.html>

##### **6.2. Дополнительная литература.**

1. Пятецкий, В. Е. Методы принятия оптимальных управленческих решений [Электронный ресурс] : моделирование принятия решений. Учебное пособие / В. Е. Пятецкий, В. С. Литвяк, И. З. Литвин. — Электрон. текстовые данные. — М. : Издательский Дом МИСиС, 2014. — 133 с. — 978-5-87623-849-8. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/56567.html>

##### **6.4. Нормативные правовые документы.**

1. Конституция Российской Федерации от 12.12.1993года.

##### **6.5. Интернет-ресурсы.**

1. <http://psyera.ru/prinyatie-upravlencheskih-resheniy-1812.htm>
2. <http://decisions.uchimonline.ru/>

#### 6.6. Иные источники.

Положение об организации самостоятельной работы студентов федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (в ред. приказа РАНХиГС от 11.05.2016 г. № 01-2211). [http://www.ranepa.ru/images/docs/prikazy-ranhigs/Pologenie\\_o\\_samostoyatelnoi\\_rabote.pdf](http://www.ranepa.ru/images/docs/prikazy-ranhigs/Pologenie_o_samostoyatelnoi_rabote.pdf)

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

*Требования к аудиториям (помещениям) для проведения занятий:*

Для проведения практических занятий по дисциплине необходимо наличие ноутбука (компьютера) с установленным пакетом Microsoft® и мультимедийного проектора.

*Требования к программному обеспечению общего пользования:*

Специализированное оборудование и специализированное программное обеспечение при изучении дисциплины не используется.