

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

Институт бизнеса и делового администрирования

УТВЕРЖДЕНА
в составе программы профессиональной
переподготовки

« 20 » марта 2025 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
Разработка и принятие управленческих решений
ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
(профессиональной переподготовки)

Директор

Форма обучения: очно-заочная

Москва, 2025 год

Автор(ы)–составитель(и)

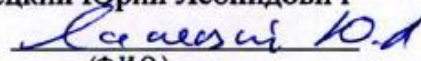
к.псих.н., доцент

(ученое звание, ученая степень, должность)



(Подпись)

Линецкий Юрий Леонидович



(Ф.И.О.)

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины	4
2. Планируемые результаты обучения дисциплины	4
3. Объем дисциплины	4
4. Структура и содержание дисциплины	5
4.1. Структура дисциплины	5
4.2. Содержание дисциплины	6
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей дисциплины	7
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине	8
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины	10
7.1. Основная литература	10
7.2. Дополнительная литература	10
7.3. Интернет-ресурсы	10
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины	10

1. Цель и задачи дисциплины

Цель дисциплины – формирование у слушателей навыков принятия эффективных управленческих решений на основе знания основных теоретических подходов и практических инструментов.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
Руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	УК-1. ¹ Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач	Знать - теоретические основы организации и проведения исследований в сфере анализа и синтеза информации	Уметь - формулировать постановку задачи, организовывать выполнение и контролировать результаты проведения исследований в сфере информационных технологий	Владеть: – навыками оценки и анализа параметров рыночного спроса - навыками принятия решения на основе анализа макроэкономических показателей и моделей

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины 60 ак. часа

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:	20	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)	8/2	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)	12/11	
Самостоятельная работа слушателя (СР)	40	
Промежуточная аттестация	форма	
	час.	
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)	60	

¹ ФГОС высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент. Приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 г. N 970 (ред. от 27.02.2023)

Таблица 2а

Объем дисциплины в формате с применением дистанционных образовательных технологий)

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:			20
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)			8/2
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			12/11
Самостоятельная работа слушателя (СР)			40
Промежуточная аттестация	форма		Зачет дистанционный
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е.)			56 час.

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемости ² , промежу- точной аттестации
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Введение. Модели процесса принятия решений	6	2	2			4						О
2.	Индивидуальный стиль принятия решений и его анализ	6	2	2			4						О
3.	Структура и типология задач принятия решений	7	1	1			6						О
4.	Принятие управленческих решений в условиях многокритериально сти	8	2	1		1	6						О
5.	Введение. Модели процесса принятия решений	10	2	1		1	8						О
6.	Индивидуальный стиль принятия решений и его анализ	13	5	1		4	8						О
7.	Структура и типология задач принятия решений	10	6			6	4						О, ДИ
Итого:		60	20	8		12	40						
Подготовка и сдача зачета													Зачет
Всего		60	20	8		12	40						

² Формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), деловая игра (ДИ)

Таблица 3а

Структура дисциплины в формате blended (с применением дистанционных образовательных технологий)

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)				С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)				Форма текущего контроля успеваемости ³ , промежу- точной аттестации		
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ			ПЗ
1.	Введение. Модели процесса принятия решений	6						2	2			4	О
2.	Индивидуальный стиль принятия решений и его анализ	6						2	2			4	О
3.	Структура и типология задач принятия решений	7						1	1			6	О
4.	Принятие управленческих решений в условиях многокритериально- сти	8						2	1		1	6	О
5.	Введение. Модели процесса принятия решений	10						2	1		1	8	О
6.	Индивидуальный стиль принятия решений и его анализ	13						5	1		4	8	О
7.	Структура и типология задач принятия решений	10						6			6	4	О, ДИ
Итого:		60						20	8		12	40	
Подготовка и сдача зачета													Зачет
Всего		60						20	8		12	40	

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер темы (раздела)	Темы лекций	Темы практических занятий
Тема 1. Введение. Модели процесса принятия решений	Предмет и задачи курса. Модели процесса принятия решений. Рациональная модель. Критика Г. Саймоном рациональной модели: когнитивные, политические и организационные факторы ограничения рациональности. Циклическая модель ППР. Модель А. Карпова. Модель Дж Вуда – рациональные и иррациональные коалиции. Три модели Г. Минцберга: «сначала думаю», «сначала вижу» и «сначала делаю». Модель М. Вудса. Модель В.Врума.	

³ Формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), деловая игра (ДИ)

Номер темы (раздела)	Темы лекций	Темы практических занятий
Тема 2. Индивидуальный стиль принятия решений и его анализ	Типология стилей принятия решений. Стили принятия решений по А.В. Карпову (по уровню организации решений). Стили принятия решений по Вильямсу-Миллеру. Анализ индивидуального стиля по А. Дж. Роу. МВТИ и стили принятия решений. Стили принятия решений на основе транзакционного анализа Э. Берна.	
Тема 3. Структура и типология задач принятия решений	Проблемная ситуация, управление по отклонению/возмущению, система предпочтений, критерии, ограничения альтернативы, объекты выбора. Классификация задач принятия решений по целостности выбора, типу операций над объектами выбора, степени определенности проблемной ситуации, кратности решения/использования результатов, типу ЛПР. Анализ критериев в ЗПР. Анализ способов измерения и шкал показателей, формирующих критерии. Анализ зависимости значений показателей, формирующих критерии.	
Тема 4. Принятие управленческих решений в условиях многокритериальности	Источники многокритериальности. Понятие оптимальности по Парето. Методы принятия решений при многих критериях. Функции ценности и рейтинговые оценки. Метод анализа иерархий Т. Саати. Метод замещений.	Примеры методик многокритериальной оценки и принятия решений.
Тема 5. Графические методы в процессах анализа проблем и выработки решений	Общая характеристика графических методов анализа проблем. «Карта мышления» (Mind Mapping□) Тони Базана, методика ее построения и использования. Программные реализации методики..	Ролевые диаграммы. Диаграмма «Рыбий скелет» Каору Исикава, методика ее построения и использования. Программные реализации методики. Деревья решений. Диаграммы причинно-следственных связей (диаграммы влияний) и методы их анализа. Программные реализации методики
Тема 6. Методы принятия групповых решений	Проблемы принятия решений в группе. Феномены коллективных решений.	Метод мозгового штурма. Метод 635. Метод модерации. Групповые технологии в задаче ранжирования. Принципы большинства, Борда и Кемени.
Тема 7. Практикум с применением компьютерной деловой игры.		Компьютерная деловая игра «БИЗНЕС-КУРС».

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей дисциплины

Самостоятельная работа слушателя предполагает:

- повторение лекционного материала и материалов учебника
- подготовку к промежуточному контролю
- Выполнение домашнего задания. Самостоятельное проведение оценки рейтинга своего или какого-то другого гипотетического предприятия.

Для проведения такой оценки используйте методику, предложенную журналом «Карьера»

Для участия в рейтинге редакция "Карьеры" совместно с экспертами и консультантами отобрала 30 руководителей крупнейших агропромышленных предприятий.

Для оценки участников рейтинга экспертами были сформулированы следующие 8 критериев:

1. Значение предприятия, возглавляемого участником рейтинга, в агропромышленном секторе экономики страны.
2. Известность брендов предприятия на российском рынке.
3. Инвестиционная привлекательность предприятия.
4. Социальная политика предприятия.
5. Стратегическое мышление участника рейтинга.
6. Умение создавать управленческую команду.
7. Умение лоббировать интересы предприятия.
8. Деловая репутация.

В данном рейтинге была применена методика мягкого ранжирования. Эксперты выражали свое мнение о компаниях в форме ранжировок, причем ранжировки давались отдельно по каждому критерию. Использовались следующие правила ранжирования.

Эксперт ранжирует объекты (т.е. участников) рейтинга в отдельных таблицах по каждому показателю (критерию), а также сами критерии рейтинга.

Эксперт может ранжировать лишь те объекты (участников) рейтинга, качества которых ему известны.

Любому рангу может соответствовать произвольное количество объектов. Все объекты одного ранга считаются равноважными (равнозначимыми, равноценными).

Пропуски номеров рангов недопустимы.

Количество рангов не должно превышать общее количество ранжируемых объектов.

Ранг 1 - самые важные (значимые, лучшие) объекты.

Ранг 2 - объекты менее важные, чем объекты ранга 1, но более важные, чем объекты ранга 3, и т.д.

Прежде всего, на основе экспертных ранжировок, была построена обобщенная ранжировка критериев. При ее построении использовался метод "Медианы Кемени", т.е. обобщенная ранжировка искалась как такая ранжировка, суммарное расстояние которой от всех экспертных ранжировок минимально.

После этого все экспертные ранжировки компаний были сведены в единую таблицу парных сравнений. Поскольку не все участники ранжировались экспертами, а только те, о которых они могли составить суждение, таблица парных сравнений получилась заполненной не полностью и содержала пропуски. Для ее обработки был применен аппарат неполных парных сравнений (НПС), разработанный известным математиком П. Чеботаревым (см.: П.Чеботарев. Агрегирование неполных предпочтений. - "Автоматика и телемеханика", № 8, 1989, с. 125-137). За более чем 10-летнюю практику применения метода научным сообществом подтверждена его корректность.

В результате был получен НПС-рейтинг (рейтинг по методу Неполных Парных Сравнений).

Для пояснения сути метода НПС-рейтинга удобно использовать спортивную терминологию. Однократное сравнение пары компаний рассматривается как спортивная встреча. При этом фиксируется не только факт победы, поражения или ничьей, но учитываются и «набранные очки» (величина ранга и сравнительная важность критериев). Можно условно считать, что рейтинг выражает «силу» участника по совокупности выбранных критериев. Отрицательный рейтинг, соответственно, трактуется как «слабость».

Главная проблема, которую решает модель, та, что все «соперники» встречаются друг с другом не одинаковое количество раз. Имеет место так называемый случай «незавершенного соревнования». Однако, если в реальной спортивной практике, в случае досрочного прекращения соревнования, судьи могут, например, договориться засчитать результаты всех несостоявшихся встреч ничейными, то НПС-модель поступает иначе. Если известно, что участник А выиграл у участника Б и участник Б выиграл у участника В, то модель выдвигает гипотезу о том, что А сильнее В. Эта гипотеза проверяется с учетом неопределенности. Здесь под неопределенностью понимается следующее: если А выиграл у Б 10 раз, а Б выиграл у В 20 раз, то уверенность в том, что А мог бы победить В сильнее, чем в случае, если бы А выиграл у Б 2 раза, а Б выиграл у В 3 раза.

Существенное замечание. Следует иметь в виду, что предлагаемый рейтинг построен по определенному, заранее заданному набору критериев, следовательно, его и следует рассматривать как сравнение участников именно под заданным «углом зрения».

Консультирование математических аспектов рейтинга, подбор и адаптация методики сбора и обработки данных, а также расчет рейтинга были выполнены Павлом Горским, кандидатом технических наук, членом Международного общества многокритериального принятия решений (International Society of Multiple Criteria Decision

6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине

Промежуточная аттестация. Для контроля усвоения данного курса учебным планом предусмотрен зачет, который проводится в форме итогового теста.

Список вопросов для подготовки к промежуточной аттестации

1. Модели процесса принятия решений.
2. Рациональная модель
3. Циклическая модель ППР.

4. Модель А. Карпова.
5. Модель Дж Вуда – рациональные и иррациональные коалиции.
6. Модель М. Вудса. Модель В.Врума.
7. Типология стилей принятия решений.
8. Стили принятия решений по А.В. Карпову (по уровню организации решений).
9. Стили принятия решений по Вильямсу-Миллеру.
10. Анализ индивидуального стиля по А. Дж. Роу.
11. MBTI и стили принятия решений.
12. Анализ критериев в ЗПР.
13. Анализ способов измерения и шкал показателей, формирующих критерии.
14. Анализ зависимости значений показателей, формирующих критерии
15. Источники многокритериальности.
16. Понятие оптимальности по Парето.
17. Методы принятия решений при многих критериях.
18. Функции ценности и рейтинговые оценки.
19. Метод анализа иерархий Т. Саати.
20. Проблемы принятия решений в группе. Феномены коллективных решений.
21. Метод мозгового штурма.
22. Метод 635.
23. Метод модерации.
24. Групповые технологии в задаче ранжирования.
25. Принципы большинства, Борда и Кемени.
26. Общая характеристика графических методов анализа проблем.
27. «Карта мышления» (Mind Mapping®) Тони Базана, методика ее построения и использования.
28. Диаграмма «Рыбий скелет» Каору Исикава, методика ее построения и использования.

Таблица 5–

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

Баллы (рейтинговой оценки)*, %	Оценка	Требования к знаниям
60-100 баллов	«зачтено»	Верные ответы на 60% и более вопросов теста
< 60 баллов	«не зачтено»	Верные ответы менее чем на 60% вопросов теста

Характеристика результатов освоения программы

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
УК-1. Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач	<p>Изучены теоретические основы организации и проведения исследований в сфере анализа и синтеза информации</p> <p>Освоены навыки формулировать постановку задачи, организовывать выполнение и контролировать результаты проведения исследований в сфере информационных технологий</p> <p>Освоены навыки оценки и анализа параметров рыночного спроса</p> <p>Освоены навыки принятия решения на основе анализа макроэкономических показателей и моделей</p>

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Основная литература

1. И.А. Фирсова, О.В. Данилова, С.В. Карпова Управленческие решения. «Юрайт» 2022 г.
2. Рысев, Н. Правильные управленческие решения. Поиск и принятие / Н. Рысев. - М.: Питер, **2024**. - 384 с.
3. Юкаева, В. С. Принятие управленческих решений / В.С. Юкаева, Е.В. Зубарева, В.В. Чувикова. — М.: Дашков и Ко, 2019. — 324 с.

7.2. Дополнительная литература

1. Бернштейн П. Против богов: Укрощение риска. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2006.
2. Менеджмент: методы принятия управленческих решений / под ред. П. В. Иванова. — М.: Юрайт. 2023. 351 с.
3. Тебекин, А. В. Методы принятия управленческих решений: учебник для академического бакалавриата / А. В. Тебекин. — М.: Издательство Юрайт, 2018. — 431 с.
4. Трофимова Л. А., Трофимов В. В. Менеджмент. Методы принятия управленческих решений. — М.: Юрайт. 2023. 313 с.
5. Методы оптимальных решений в экономике и финансах. Практикум. Учебное пособие. — М.: КноРус, 2019. — 298 с.
6. Кулагин О.А. Принятие решений в организациях. – СПб.: Издательский дом «Сентябрь», 2007, 148с.
7. Филинов Н.Б. Разработка и принятие управленческих решений. – М., 2009

7.3. Интернет-ресурсы

- a. <http://quality.eup.ru/MATERIALY3/ppur.htm>
- b. <http://www.aup.ru/books/m31/3.htm>
- c. <http://www.upreshenia.ru/rub/upravlencheskie-resheniya/>
- d. <http://www.ecsocman.edu.ru/db/msg/206852.html>

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Список учебно-лабораторного оборудования для реализации дисциплины и проведения промежуточной аттестации.

- мультимедийный проектор
- ноутбук
- флипчарт и маркеры
- доска (мел или маркеры в зависимости от качества доски)
- компьютерный класс с локальной сетью из расчета 2 пользователя на один компьютер

Программные, технические и электронные средства обучения и контроля знаний слушателей.

- компьютерная деловая игра: «БИЗНЕС-КУРС: Максимум»
- пакет лицензированного программного обеспечения общего назначения Microsoft Office (презентационный редактор MS PowerPoint, текстовый редактор MS Word, электронные таблицы MS Excel), а также Adobe Acrobat Reader
- интернет-сервисы и электронные ресурсы (поисковые системы, электронная почта, онлайн энциклопедии, справочники, библиотеки, электронные учебные и учебно-методические материалы).