

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

Институт бизнеса и делового администрирования

УТВЕРЖДЕНА
ученым советом РАНХиГС
(в составе ДПП)

Протокол от 20 марта 2025 г. № 3

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

Мастер делового администрирования

Москва, 2025

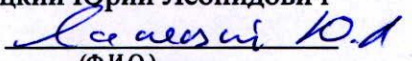
Автор(ы)–составитель(и)

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	5
4. Структура и содержание дисциплины	7
4.1. Структура дисциплины	7
4.2. Содержание дисциплины	9
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине	10
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине	10
Текущий контроль успеваемости	10
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины	12
7.1. Основная литература	12
2. Микони С.В., Теория принятия управленческих решений. Учебное пособие, Лань, 2022	13
7.2. Дополнительная литература	13
7.3. Интернет-ресурсы	13
7.4. Справочные системы	13
7.5. Иные источники	13
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины	13

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) ОПК ОС	Знания	Умения	Практический опыт
Руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	ОПК ОС-1. Способность решать управленческие задачи на основе теории менеджмента и использования бенчмаркинга с учетом изменений внешней среды ПСК-1 Операционное управление персоналом и структурным подразделением организации	- знать основные теории управленческих решений; - знать основные российские и зарубежные модели процесса принятия управленческих решений; - знать характеристики и подходы к оценке управленческих решений;	-уметь анализировать процессы принятия управленческих решений; -уметь оценивать возможности и ограничения своего стиля и сложившегося в организации подхода к принятию решений; - уметь использовать современные технологии выработки решений в условиях риска и многокритериальности.	- владеть навыками диагностики практических задач; - владеть навыками проектирования процесса управленческого решения

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость 56 академических часов.

Дисциплина может быть реализована с использованием дистанционных образовательных технологий (ДОТ).

Дистанционное обучение реализуется посредством программных средств iSpring, вебинарной комнаты Webinar.ru, отдельного приложения под операционные системы iOS и Android., все это позволяет иметь доступ к материалам 24/7. Все онлайн-дисциплины записываются в собственной видеостудии. Стандартная структура дисциплины представляет собой видеоуроки продолжительностью 7-12 минут, объединенных в тематические блоки. Каждый видеоурок сопровождается короткое тестирование для самопроверки для проверки усвоения материала. Доступ к каждому последующему уроку открывается только после успешного прохождения тестирования предыдущего. В данной дисциплине присутствуют 3 вида текущего контроля успеваемости для выполнения слушателями – дискуссия, опрос, написание и защита эссе. Текущие задания подводят результаты обучения по отдельному тематическому блоку.

Дисциплина «Разработка и принятие управленческих решений» завершается промежуточной аттестацией, которая проводится в форме зачета. Слушатели получают интегральную оценку за курс, состоящую из оценок за выполнение заданий текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации (зачета).

В случае программы с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ) зачет проводится в режиме домашнего зачетного задания с дальнейшей проверкой его преподавателем.

Все слушателям программы MBA предоставляется доступ к необходимым информационным ресурсам.

Таблица 2

**Объем дисциплины
Очно-заочная форма обучения**

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)		12/12	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		40	
Промежуточная аттестация	форма	3(Т)	
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		60	

Таблица 3

**Объем дисциплины
Очно-заочная форма обучения с применением ДОТ**

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)			8/0
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			12/12
Самостоятельная работа слушателя (СР)			40
Промежуточная аттестация	форма		3(Д)
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)			60

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Таблица 4

Очно-заочная форма обучения

№ 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 успеваемо сти ¹ , промежуто чной 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						
2.	Индивидуальный стиль принятия решений и его анализ	6	2	2			4						Д
3.	Структура и типология задач принятия решений	6	2	2			4						О
4.	Принятие управленческих решений в условиях многокритериальн ости	6	2	2			4						Д
5.	Графические методы в процессах анализа проблем и выработки решений	8					8						О
6.	Методы принятия групповых решений	14	6			6	8						
7.	Практикум с применением компьютерной деловой игры.	14	6			6	8						Э
Итого:		60	20	8		12	40						
Подготовка и сдача экзамена/зачета													3(Т)
Всего		60	20	8		12	40						

¹ Формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), дискуссия (Д), эссе (Э).

Таблица 5

Очно-заочная форма обучения с применением ДОТ

№ 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 успеваемо- сти ² , промежуто- чной 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		
2.	Индивидуальный стиль принятия решений и его анализ	6					2	2			4	Д	
3.	Структура и типология задач принятия решений	6					2	2			4	О	
4.	Принятие управленческих решений в условиях многокритериальн ости	6					2	2			4	Д	
5.	Графические методы в процессах анализа проблем и выработки решений	8									8	О	
6.	Методы принятия групповых решений	14					6			6	8		
7.	Практикум с применением компьютерной деловой игры.	14					6			6	8	Э	
Итого:		60					20	8		12	40		
Подготовка и сдача экзамена/зачета													
Всего		60					20	8		12	40		

² Формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), дискуссия (Д), эссе (Э).

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 6

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.	
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 ЛППР. 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.

Номер темы (раздела)	Темы лекций	Темы практических занятий
Тема 7. Практикум с применением компьютерной деловой игры.		Компьютерная деловая игра «БИЗНЕС-КУРС».

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Самостоятельная работа слушателя предполагает:

- повторение лекционного материала и материалов учебника, 20 часов
- подготовка и написание эссе, 10 часов
- подготовку к промежуточному контролю, 10 часов

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

Текущий контроль успеваемости

Пример задания для текущей аттестации (эссе)

Эссе, необходимо ответить на 3 вопроса.

Этот набор открытых вопросов. Пишем самостоятельно. Объем ответа неограничен.

1. Что я умею делать лучше всего? Что у меня не получается?
2. Расскажите об опыте построения команды? Какое место занимаю в команде? Желательны примеры из профессиональной жизни.
3. Какие цели ставлю перед собой в настоящий момент.

Правила написания и критерии оценки эссе:

Эссе должно отвечать следующим требованиям:

1. Эссе должно выражать индивидуальное видение.
2. По объему эссе не должно превышать 10 страниц, шрифт Times New Roman, размер 14, интервал 1,5.
3. По стилю изложения эссе предполагает свободный, разговорный и даже афористичный язык. В рамках эссе можно приводить примеры; проводить параллели; подбирать аналогии; использовать всевозможные ассоциации. Эссе будет выглядеть богаче и интереснее, если в нем присутствуют неожиданные сравнения, метафоры.
4. В содержании эссе оцениваются в первую очередь личность автора – его мировоззрение, мысли и чувства.

Структура, как правило, соответствует следующим требованиям:

1. мысли автора по проблеме излагаются в форме кратких тезисов (Т).
2. мысль должна быть подкреплена доказательствами - поэтому за тезисом следуют аргументы (А).

Аргументы - это факты, явления общественной жизни, события, жизненные ситуации и жизненный опыт, научные доказательства, ссылки на мнение ученых и др. Лучше приводить два аргумента в пользу каждого тезиса: один аргумент кажется неубедительным, три аргумента могут «перегрузить» изложение.

Таким образом, эссе приобретает следующую примерную структуру:

- вступление
- тезис, аргументы

- тезис, аргументы
- тезис, аргументы
- заключение.

При написании важно также учитывать следующие моменты:

1. Вступление и заключение должны фокусировать внимание на проблеме (во вступлении она ставится, в заключении - резюмируется мнение автора).
2. Необходимо выделение абзацев, красных строк, установление логической связи абзацев: так достигается целостность работы.

Шкала оценивания эссе

Оценка «незачтено» предполагает, что полученные результаты не соответствуют поставленной цели (цель работы не достигнута). Не обоснована актуальность работы. В процессе анализа литературы не отобрано достаточное количество источников, не продемонстрировано понимание решаемой проблемы. Адекватные цели не выбраны, отсутствует научный подход. Выводы не имеют наглядного характера, невозможно их проверить. Требования по оформлению работы не выполнены.

Оценка «зачтено» ставится, когда полученные результаты преимущественно соответствуют поставленной цели и задачам. Обоснована практическая и теоретическая актуальность работы. В процессе анализа литературы отобран и проанализирован широкий круг теоретических и эмпирических источников. Выбраны и обоснованы применяемые научные подходы, методы и процедуры. Полученные результаты в целом логичны, доказательны и систематизированы. Оформление работы в целом соответствует существующим требованиям.

Оценка «зачтено» предполагает: полученные результаты полностью соответствуют поставленной цели. Обоснована практическая и теоретическая значимость работы. Проведен детальный анализ теоретических и эмпирических источников, выводы автора самостоятельны и аргументированы. Выбраны и подробно описаны применяемые в работе научные подходы, методы и процедуры. Содержание работы полностью отражает узловые проблемы темы, исследовательская часть (в курсовой работе) выполнена самостоятельно, методологически корректно и содержит достоверные и интересные выводы и положения. Оформление работы полностью отвечает всем требованиям.

Промежуточная аттестация. Для контроля усвоения данного курса учебным планом предусмотрен зачет.

Итоговая оценка складывается из результатов текущего и промежуточного контроля успеваемости слушателя.

В случае программы с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ), а также для слушателей, не сдавших зачет, зачет проводится в режиме домашнего экзаменационного задания с дальнейшей проверкой его преподавателем.

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. МВТИ 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 7

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

Оценка	Требования к знаниям
<i>зачтено</i>	Оценка «зачтено» выставляется слушателю, если он в полной мере, достаточно глубоко и прочно (или хотя бы в целом) усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно, (или хотя бы верно) излагает его во время зачета, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, умеет увязывать теорию с практикой, однако иногда затрудняется с ответом при видоизменении заданий, правильно обосновывает принятое решение. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует овладение программным материалом в достаточной мере.
<i>незачтено</i>	Оценка «незачтено» выставляется слушателю, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «незачтено» ставится слушателям, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует не высокую степень овладения программным материалом по минимальной планке.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Основная литература

1. «Теория и практика принятия управленческих решений»; под общей редакцией В. И. Бусова. — Москва : Издательство Юрайт, 2019 г.

2. Микони С.В., Теория принятия управленческих решений. Учебное пособие, Лань, 2022.
3. Рысев, Н. Правильные управленческие решения. Поиск и принятие / Н. Рысев. - М.: Питер, 2024.
4. Мкртычян, Г. А. Принятие управленческих решений : учебник и практикум для вузов / Г. А. Мкртычян, Н. Г. Шубнякова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023.
5. Филинов-Чернышев, Н. Б. Разработка и принятие управленческих решений : учебник и практикум для среднего профессионального образования / Н. Б. Филинов-Чернышев. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024
6. Методы принятия управленческих решений : учебник для вузов / под редакцией П. В. Иванова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025
7. Зуб, А. Т. Принятие управленческих решений : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025

7.2. Дополнительная литература

1. Бернштейн П. Против богов: Укрощение риска. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008.
2. П. В. Шеметов, В. В. Радионов, Л. Е. Чередникова, С. В. Петухова Управленческие решения. Технология, методы, инструменты. «Омега Л», 2014 г.
3. Ларичев О.И. Теория и методы принятия решений, а также хроника событий в волшебных странах – М.: Логос, 2008.
4. Стивен Дж. Хок, Говард Ч. Кунрютер Уортон о принятии решений – М.: ИК Аналитика, 2005.
5. Кулагин О.А. Принятие решений в организациях. – СПб.: Издательский дом «Сентябрь», 2007, 148с.
6. Филинов Н.Б. Разработка и принятие управленческих решений. – М., 2009
7. А. Г. Ивасенко, Я. И. Никонова, Е. Н. Плотникова Разработка управленческих решений. КноРус 2014.
8. Зуб А.Т. Принятие управленческих решений. Теория и практика – М., «ИНФРА-М», 2013.

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>

7.4. Справочные системы

7.5. Иные источники

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 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).

Технические требования для осуществления обучения с использованием дистанционных образовательных технологий (ДОТ):

Доступ к Интернет: скорость от 128 Кбит/сек, рекомендуется 1.2 Мбит/сек

Полный доступ ко всем курсам программы в системе дистанционного обучения ibda.ispringonline.ru

Мобильное приложение платформ платформы ibda.ispringonline.ru для смартфонов и планшетов

Колонки или наушники

Веб-камера

Микрофон (может быть встроен в веб-камеру или гарнитуру)

Офисный пакет Microsoft Office: Microsoft Word, Microsoft Excel, Microsoft PowerPoint