

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Ястребов Олег Александрович  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 07.05.2024 15:25:09  
Уникальный программный ключ:  
ca953a01204891083f939673078ef1a989dae18a

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

**Высшая школа управления**

(наименование основного учебного подразделения (ОУП)-разработчика ОП ВО)

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

### **ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

(наименование дисциплины/модуля)

**Рекомендована МССН для направления подготовки/специальности:**

### **38.04.02 МЕНЕДЖМЕНТ**

(код и наименование направления подготовки/специальности)

**Освоение дисциплины ведется в рамках реализации основной профессиональной образовательной программы высшего образования (ОП ВО):**

### **ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В УПРАВЛЕНИИ**

(наименование (профиль/специализация) ОП ВО)

**2024 г.**

## 1. ЦЕЛЬ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина «Теория и практика принятия управленческих решений» входит в программу магистратуры «Цифровые технологии в управлении» по направлению 38.04.02 «Менеджмент» и изучается в 3 семестре 2 курса. Дисциплину реализует Кафедра прикладной экономики. Дисциплина состоит из 17 разделов и 51 тема и направлена на изучение создания и развития теории принятия управленческих решений как науки, ее основных концепциями и технологиями, показать ее место в системе современных экономических дисциплин, а также ее роль в формировании стратегии управления на предприятии; - показать возможность для современных предприятий повышать конкурентоспособность посредством принятия эффективных управленческих решений.

Целью освоения дисциплины является - ознакомить обучающихся с историей создания и развития теории принятия управленческих решений как науки, ее основными концепциями и технологиями, показать ее место в системе современных экономических дисциплин, а также ее роль в формировании стратегии управления на предприятии; - показать возможность для современных предприятий повышать конкурентоспособность посредством принятия эффективных управленческих решений. Задачи курса: - формирование системного взгляда на управление бизнес-процессами фирмы; - развитие способности выявлять и формулировать проблемы, связанные с принятием управленческого решения; - изучение технологии разработки, принятия, реализации и мотивации эффективного управленческого решения; - изучение методов анализа, прогнозирования, оптимизации и экономического обоснования управленческого решения в рамках системы менеджмента; - изучение методов обеспечения качества принимаемого управленческого решения в условиях неопределенности внешней и внутренней среды, с учетом факторов неопределенности ситуации и риска. - изучение факторов, влияющих на эффективность управленческого решения как основного условия достижения его конкурентоспособности; - получение практических навыков в применении методических вопросов разработки управленческого решения при помощи проигрывания конкретных ситуаций и анализа конкретных примеров.

## 2. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Освоение дисциплины «Теория и практика принятия управленческих решений» направлено на формирование у обучающихся следующих компетенций (части компетенций):

*Таблица 2.1. Перечень компетенций, формируемых у обучающихся при освоении дисциплины (результаты освоения дисциплины)*

Шифр	Компетенция	Индикаторы достижения компетенции (в рамках данной дисциплины)
УК-1	Способен осуществлять поиск, критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработать стратегию действий	УК-1.1 Анализирует задачу, выделяя ее базовые составляющие; УК-1.2 Определяет и ранжирует информацию, требуемую для решения поставленной задачи; УК-1.3 Осуществляет поиск информации для решения поставленной задачи по различным типам запросов; УК-1.4 Предлагает варианты решения задачи, анализирует возможные последствия их использования; УК-1.5 Анализирует пути решения проблем мировоззренческого, нравственного и личностного характера на основе использования основных философских идей и категорий в их историческом развитии и социально-культурном контексте;

Шифр	Компетенция	Индикаторы достижения компетенции (в рамках данной дисциплины)
УК-7	Способен к использованию цифровых технологий и методов поиска, обработки, анализа, хранения и представления информации (в профессиональной области) в условиях цифровой экономики и современной корпоративной информационной культуры	УК-7.1 Осуществляет поиск нужных источников информации и данных, воспринимает, анализирует, запоминает и передает информацию с использованием цифровых средств, а также с помощью алгоритмов при работе с полученными из различных источников данными с целью эффективного использования полученной информации для решения задач; УК-7.2 Проводит оценку информации, ее достоверность, строит логические умозаключения на основании поступающих информации и данных;
ПК-3	Способен управлять цифровой трансформацией организации	ПК-3.1 Способен развивать и координировать планы цифровой трансформации; ПК-3.2 Способен разрабатывать и внедрять стратегии цифровой трансформации; ПК-3.3 Способен разрабатывать систему аналитики цифровой трансформации;

### 3. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОП ВО

Дисциплина «Теория и практика принятия управленческих решений» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений блока 1 «Дисциплины (модули)» образовательной программы высшего образования.

В рамках образовательной программы высшего образования обучающиеся также осваивают другие дисциплины и/или практики, способствующие достижению запланированных результатов освоения дисциплины «Теория и практика принятия управленческих решений».

Таблица 3.1. Перечень компонентов ОП ВО, способствующих достижению запланированных результатов освоения дисциплины

Шифр	Наименование компетенции	Предшествующие дисциплины/модули, практики*	Последующие дисциплины/модули, практики*
УК-7	Способен к использованию цифровых технологий и методов поиска, обработки, анализа, хранения и представления информации (в профессиональной области) в условиях цифровой экономики и современной корпоративной информационной культуры	Agile и гибридные методы управления проектами; Управление цифровой трансформацией; <i>Облачные технологии и цифровые платформы в управлении**;</i> <i>Стратегические финансовые решения**;</i> Управленческая экономика;	Преддипломная практика;
УК-1	Способен осуществлять поиск, критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработать стратегию действий	Научно-исследовательская работа; Дизайн-мышление и управление инновациями; Управление цифровой трансформацией; Стратегический менеджмент;	Преддипломная практика;
ПК-3	Способен управлять цифровой трансформацией организации	Научно-исследовательская работа; Бизнес-моделирование;	Преддипломная практика;

Шифр	Наименование компетенции	Предшествующие дисциплины/модули, практики*	Последующие дисциплины/модули, практики*
		<i>Социально ответственное инвестирование (ESG)**;  Аналитика больших данных**;  Стратегические финансовые решения**;  Облачные технологии и цифровые платформы в управлении**;</i>	

\* - заполняется в соответствии с матрицей компетенций и СУП ОП ВО

\*\* - элективные дисциплины /практики

#### 4. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ И ВИДЫ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ

Общая трудоемкость дисциплины «Теория и практика принятия управленческих решений» составляет «3» зачетные единицы.

Таблица 4.1. Виды учебной работы по периодам освоения образовательной программы высшего образования для очной формы обучения.

Вид учебной работы	ВСЕГО, ак.ч.		Семестр(-ы)
			3
<i>Контактная работа, ак.ч.</i>	36		36
Лекции (ЛК)	18		18
Лабораторные работы (ЛР)	0		0
Практические/семинарские занятия (СЗ)	18		18
<i>Самостоятельная работа обучающихся, ак.ч.</i>	63		63
<i>Контроль (экзамен/зачет с оценкой), ак.ч.</i>	9		9
<b>Общая трудоемкость дисциплины</b>	<b>ак.ч.</b>	<b>108</b>	<b>108</b>
	<b>зач.ед.</b>	<b>3</b>	<b>3</b>

## 5. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 5.1. Содержание дисциплины (модуля) по видам учебной работы

Номер раздела	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела (темы)		Вид учебной работы*
Раздел 1	Роль принятия решений в управлении	1.1	Общая характеристика организационно-управленческих решений. Различие взглядов в трактовке дефиниции «решение».	
		1.2	Характеристика элементов последовательности принятия решения. Деловые решения. Управленческое решение. Аспекты управленческого решения.	
		1.3	Техническая система. Биологическая система. Социальная (общественная) система. Характеристика лица, принимающего управленческое решение.	
Раздел 2	Типология управленческих решений	2.1	Классификация управленческих решений	
		2.2	Уровни принятия решений	
		2.3	Типы проблем при обосновании методов принятия решений	
Раздел 3	Организационные основы и формализация процесса разработки управленческого решения	3.1	Методология разработки управленческих решений. Этапы аналитических исследований, характеризующих организационные основы разработки управленческих решений	
		3.2	Состав типовой методики принятия управленческого решения. Аналитические инструменты принятия управленческого решения. Разработки управленческого решения с позиции теории систем	
		3.3	Основные элементы процесса принятия управленческого решения. Матрица результатов. Схема циклического характера процесса разработки управленческих решений.	
Раздел 4	Методологический аспект и этапы процесса принятия управленческих решений	4.1	Общенаучные методы. Специальные методы. Этапы процесса принятия управленческих решений и роль менеджеров в них. Организационное решение	
		4.2	Запрограммированные и незапрограммированные решения. Комбинированные решения. Компромиссные решения.	
		4.3	Отложенные решения. Алгоритм принятия и реализации управленческих решений. Стадии процесса принятия управленческого решения. Структурная схема процесса РУР. Информационное обеспечение процесса РУР.	
Раздел 5	Модели теории принятия решений	5.1	Основоположники теории принятия решений. Нормативная (классическая) модель	
		5.2	Дескриптивные (описательные) модели. Политическая модель принятия решений (модель Карнеги).	
		5.3	Модель инкрементального процесса принятия решений. Модель «мусорного ящика».	
Раздел 6	Традиционные способы принятия управленческих решений на основе обработки статистической информации	6.1	Метод сравнения. Метод относительных величин	
		6.2	Метод средних величин. Метод структурных средних	
		6.3	Метод графического представления данных. Метод группировки. Балансовый метод.	
Раздел 7	Методы принятия	7.1	Типы факторных систем. Способы определения	

Номер раздела	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела (темы)		Вид учебной работы*
	управленческих решений на основе детерминированного факторного анализа		величины влияния факторов. Метод цепных подстановок. Индексный метод	
		7.2	Метод абсолютных разниц. Метод относительных разниц. Метод пропорционального деления (долевого участия).	
		7.3	Метод дифференциального исчисления. Метод простого прибавления неразложимого остатка. Метод взвешенных конечных разностей. Логарифмический метод. Логарифмический метод. Интегральный метод	
Раздел 8	Методы принятия управленческих решений, базирующихся на основе анализа схем стратегического развития экономических систем	8.1	Метод маркетинг микс (Метод «четыре Р (ПИ)»). Метод Гар-анализа	
		8.2	Матрица БКГ (Бостонской консультативной группы). Матричная модель МакКинси DMP. Модель «7S» МакКинси	
		8.3	Модель Томпсона и Стрикленда. Модель PIMS-анализа. Модель ситуационного SWOT-анализа.	
Раздел 9	Методы принятия управленческих решений, связанные с управлением персоналом	9.1	Континуум лидерского поведения Танненбаума – Шмидта. Ситуационная модель Фидлера. Модель «путь - цель» Теренса, Митчелла и Хауса	
		9.2	Ситуационная модель Стинсона-Джонсона. Ситуационная модель принятия решений Врума-Йеттона-Яго.	
		9.3	Модель зрелости исполнителей Херсея и Бланшарда.	
Раздел 10	Основные методы выявления альтернатив	10.1	Метод мозгового штурма. Метод Дельфи. Эвристические методы	
		10.2	Метод морфологического анализа. Метод синектики.	
		10.3	Метод коллективных ассоциаций. Методы, использующие карточки.	
Раздел 11	Методы выбора альтернатив в условиях определенности и неопределенности	11.1	Предельный анализ. Приростный анализ. Линейное программирование. Матрица решений	
		11.2	Дерево решений. Критерий решения Вальда. Альфа-критерий решения Гурвица.	
		11.3	Критерий решения Сэвиджа. Критерий решения Лапласа.	
Раздел 12	Методы многокритериальной оценки альтернатив	12.1	Прямые методы. Методы порогов несравнимости	
		12.2	Методы компенсации.	
		12.3	Аксиоматические методы. Человеко-машинные методы.	
Раздел 13	Методы планирования и реализации управленческих решений	13.1	Методы планирования. Матрица распределения ответственности	
		13.2	Сетевое моделирование. Методы организации выполнения решений	
		13.3	Информационная таблица реализации решения. Методы воздействия и мотивации.	
Раздел 14	Методы контроля выполнения решений и ответственность в системе принятия и реализации управленческих решений	14.1	Основные управленческие процедуры. Основными видами контроля реализации управленческих решений.	
		14.2	Ответственность в системе принятия и реализации управленческих решений. Социальная ответственность предприятий перед обществом	
		14.3	Моральная ответственность. Юридическая ответственность Сопоставление видов ответственности и механизмов контроля.	

Номер раздела	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела (темы)		Вид учебной работы*
Раздел 15	Эффективность управленческих решений и ее составляющие	15.1	Цели эффективного менеджмента. Виды эффективности управленческого решения	
		15.2	Экономические критерии эффективности управления. Критерии и показатели эффективности управления. Критерии эффективности управления организацией.	
		15.3	Оценка эффективности управления персоналом. Критерии оценки эффективности системы управления. Виды оценочной деятельности.	
Раздел 16	Методы оценки экономической эффективности принятия и реализации управленческих решений	16.1	Подходы к измерению эффективности управленческих решений организации. Целевой подход.	
		16.2	Ресурсный подход. Метод анализа эффективности затрат	
		16.3	Подход внутренних процессов. Подход акционеров. Концепция VBM (Value Based Management).	
Раздел 17	Концепция ценностно-ориентированного управления	17.1	Экономическая добавленная стоимость (EVA). Добавленная стоимость потока денежных средств (CVA).	
		17.2	Добавленная стоимость акционерного капитала (SVA). Доходность инвестиций на основе потока денежных средств (CFROI).	
		17.3	Сравнительный анализ методов VBM — подхода. Сопоставление метрик эффективности по Р. Морину и Ш. Джареллу. Сопоставление метрик эффективности по Дж. Найту	

\* - заполняется только по **ОЧНОЙ** форме обучения: ЛК – лекции; ЛР – лабораторные работы; СЗ – практические/семинарские занятия.

## 6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 6.1. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Тип аудитории	Оснащение аудитории	Специализированное учебное/лабораторное оборудование, ПО и материалы для освоения дисциплины (при необходимости)
Лекционная	Аудитория для проведения занятий лекционного типа, оснащенная комплектом специализированной мебели; доской (экраном) и техническими средствами мультимедиа презентаций.	ноутбук
Семинарская	Аудитория для проведения занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, оснащенная комплектом специализированной мебели и техническими средствами мультимедиа презентаций.	ноутбук
Для	Аудитория для самостоятельной работы	ноутбук



самостоятельной работы	обучающихся (может использоваться для проведения семинарских занятий и консультаций), оснащенная комплектом специализированной мебели и компьютерами с доступом в ЭИОС.	
------------------------	---	--

\* - аудитория для самостоятельной работы обучающихся указывается **ОБЯЗАТЕЛЬНО!**

## 7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### *Основная литература:*

1. Гладышева И.В. Методы принятия управленческих решений: учебное пособие / И.В. Гладышева; Отв. ред. В.С.Ефремов. - М. : Изд-во РУДН, 2019. - 136 с. : ил. - ISBN 978-5-209-08883-7 : 106.74.

2. Коршунов Ю.С. Методы принятия оптимальных управленческих решений: учебное пособие по курсу высшей математики / Ю.С. Коршунов, Н.В. Маркова. - 2-е изд., испр. и доп. ; Электронные текстовые данные. - М. : Изд-во РУДН, 2016. - 46 с. - ISBN 978-5-209-07590-5 : 41.45.

### *Дополнительная литература:*

1. Иванов П.В. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие для вузов / П. В. Иванов [и др.] ; под редакцией П. В. Иванова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 351 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16409-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/530956>

2. Теория и практика принятия управленческих решений : учебник и практикум для вузов / В. И. Бусов, Н. Н. Лябах, Т. С. Саткалиева, Г. А. Таспенова ; под общей редакцией В. И. Бусова. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 279 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03859-0. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/469212>.

### *Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»:*

1. ЭБС РУДН и сторонние ЭБС, к которым студенты университета имеют доступ на основании заключенных договоров

- Электронно-библиотечная система РУДН – ЭБС РУДН

<http://lib.rudn.ru/MegaPro/Web>

- ЭБС «Университетская библиотека онлайн» <http://www.biblioclub.ru>

- ЭБС Юрайт <http://www.biblio-online.ru>

- ЭБС «Консультант студента» [www.studentlibrary.ru](http://www.studentlibrary.ru)

- ЭБС «Троицкий мост»

2. Базы данных и поисковые системы

- электронный фонд правовой и нормативно-технической документации

<http://docs.cntd.ru/>

- поисковая система Яндекс <https://www.yandex.ru/>

- поисковая система Google <https://www.google.ru/>

- реферативная база данных SCOPUS

<http://www.elsevierscience.ru/products/scopus/>

*Учебно-методические материалы для самостоятельной работы обучающихся при освоении дисциплины/модуля\*:*

1. Курс лекций по дисциплине «Теория и практика принятия управленческих решений».

\* - все учебно-методические материалы для самостоятельной работы обучающихся размещаются в соответствии с действующим порядком на странице дисциплины **в ТУИС!**

## **8. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ И БАЛЛЬНО-РЕЙТИНГОВАЯ СИСТЕМА ОЦЕНИВАНИЯ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Оценочные материалы и балльно-рейтинговая система\* оценивания уровня сформированности компетенций (части компетенций) по итогам освоения дисциплины «Теория и практика принятия управленческих решений» представлены в Приложении к настоящей Рабочей программе дисциплины.

\* - ОМ и БРС формируются на основании требований соответствующего локального нормативного акта РУДН.

**РАЗРАБОТЧИК:**

доцент

*Должность, БУП*

*Подпись*

Муртузалиева Светлана

Юрьевна

*Фамилия И.О.*

**РУКОВОДИТЕЛЬ БУП:**

Заведующий кафедрой

*Должность БУП*

*Подпись*

Островская Анна

Александровна

*Фамилия И.О.*

**РУКОВОДИТЕЛЬ ОП ВО:**

*Должность, БУП*

*Подпись*

*Фамилия И.О.*