

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования  
"Казанский (Приволжский) федеральный университет"  
Институт управления, экономики и финансов  
Центр магистратуры



**УТВЕРЖДАЮ**

Проректор по образовательной деятельности КФУ  
проф. Таюрский Д.А.

"\_\_" \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

### **Программа дисциплины**

Теория и практика принятия управленческого решения Б1.В.ДВ.2

Направление подготовки: 38.04.04 - Государственное и муниципальное управление

Профиль подготовки: Государственная политика и управление

Квалификация выпускника: магистр

Форма обучения: очное

Язык обучения: русский

Год начала обучения по образовательной программе: 2016

**Автор(ы):** Макарова Е.В.

**Рецензент(ы):** Глебова И.С.

#### **СОГЛАСОВАНО:**

Заведующий(ая) кафедрой: Глебова И. С.

Протокол заседания кафедры No \_\_\_\_ от "\_\_\_\_" \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Учебно-методическая комиссия Института управления, экономики и финансов (центр магистратуры):

Протокол заседания УМК No \_\_\_\_ от "\_\_\_\_" \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Казань  
2018

## Содержание

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Место дисциплины в структуре основной профессиональной образовательной программы высшего образования
3. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся
4. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий
  - 4.1. Структура и тематический план контактной и самостоятельной работы по дисциплине/ модулю
  - 4.2. Содержание дисциплины
5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)
6. Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю)
  - 6.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы и форм контроля их освоения
  - 6.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания
  - 6.3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы
  - 6.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций
7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)
  - 7.1. Основная литература
  - 7.2. Дополнительная литература
8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", необходимых для освоения дисциплины (модуля)
9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)
10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)
11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)
12. Средства адаптации преподавания дисциплины к потребностям обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья

Программу дисциплины разработал(а)(и) Макарова Е.В.

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

Выпускник, освоивший дисциплину, должен обладать следующими компетенциями:

<b>Шифр компетенции</b>	<b>Расшифровка приобретаемой компетенции</b>
ПК-6	способностью понимать современные тенденции развития политических процессов в мире, мировой экономики и глобализации, ориентироваться в вопросах международной конкуренции
ПК-9	владением навыками использования инструментов экономической политики
ПК-12	способностью использовать информационные технологии для решения различных исследовательских и административных задач
ОК-1	способностью к абстрактному мышлению, анализу, синтезу
ОК-2	готовностью действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения
ПК-11	способностью осуществлять верификацию и структуризацию информации, получаемой из разных источников
ОПК-2	готовностью к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач в области профессиональной деятельности
ПК-1	владением технологиями управления персоналом, обладанием умениями и готовностью формировать команды для решения поставленных задач
ПК-8	владением принципами и современными методами управления операциями в различных сферах деятельности
ПК-7	способностью разрабатывать системы стратегического, текущего и оперативного контроля

Выпускник, освоивший дисциплину:

Должен знать:

Методы анализа управленческих проблем и альтернатив для принятия решений, источники и методы для сбора релевантной информации по разработке и принятию решения

Должен уметь:

Оценивать альтернативные решения, организовывать процесс коллективной разработки решения

Должен владеть:

Навыками формулировки проблемы, анализа альтернатив, участия в коллективном процессе разработки решения и механизма его реализации

Должен демонстрировать способность и готовность:

- воспроизвести и охарактеризовать основные этапы управленческой мысли;
- при анализе кейса или реальной ситуации уметь соотнести освоенный материал с задачами анализа;
- предложить организационно - управленческие решения и оценить условия и последствия принимаемых решений;
- учитывать последствия управленческих решений и действий с позиции социальной ответственности;
- владеть методами выработки стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью;
- анализировать взаимосвязи между стратегиями различного уровня с целью подготовки сбалансированных управленческих решений;
- владеть начальными навыками использования инструментария теории игр при принятии сложных стратегических решений.

## **2. Место дисциплины в структуре основной профессиональной образовательной программы высшего образования**

Данная учебная дисциплина включена в раздел "Б1.В.ДВ.2 Дисциплины (модули)" основной профессиональной образовательной программы 38.04.04 "Государственное и муниципальное управление (Государственная политика и управление)" и относится к дисциплинам по выбору.  
Осваивается на 1 курсе в 2 семестре.

## **3. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся**

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных(ые) единиц(ы) на 108 часа(ов).

Контактная работа - 30 часа(ов), в том числе лекции - 8 часа(ов), практические занятия - 22 часа(ов), лабораторные работы - 0 часа(ов), контроль самостоятельной работы - 0 часа(ов).

Самостоятельная работа - 78 часа(ов).

Контроль (зачёт / экзамен) - 0 часа(ов).

Форма промежуточного контроля дисциплины: зачет с оценкой во 2 семестре.

#### 4. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

##### 4.1 Структура и тематический план контактной и самостоятельной работы по дисциплине/ модулю

N	Раздел дисциплины/ модуля	Семестр	Виды и часы контактной работы, их трудоемкость (в часах)			Самостоятельная работа
			Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	
1.	Тема 1. Понятие и сущность управленческого решения. Существующие теории принятия управленческого решения. Основные подходы к принятию управленческого решения. Этапы принятия решения.	2	2	2	0	10
2.	Тема 2. Введение в теорию игр. Принятие решения методом обратных рассуждений.	2	2	6	0	20
3.	Тема 3. Теория игр. Дилемма заключенных (метод принятия решений в условиях параллельных ходов участников).	2	2	6	0	28
4.	Тема 4. Теория игр. Поиск равновесия Нэша в условиях определенности. Поиск равновесия Нэша в условиях неопределенности.	2	2	8	0	20
Итого			8	22	0	78

##### 4.2 Содержание дисциплины

**Тема 1. Понятие и сущность управленческого решения. Существующие теории принятия управленческого решения. Основные подходы к принятию управленческого решения. Этапы принятия решения.**

Сущность процесса управления. Условия принятия управленческого решения. Deskриптивный и нормативный подходы к принятию управленческого решения. Основные теории принятия управленческого решения. Пари Паскаля. Компоненты процесса принятия решения. Этапы принятия управленческого решения.

**Тема 2. Введение в теорию игр. Принятие решения методом обратных рассуждений.**

История возникновения и основные области применения теории игр. Стратегический подход к принятию решения, как основа разработанного в теории игр инструментария принятия решений. Решение игр методом обратных рассуждений. "Дерево игры" и "дерево решения". Последовательное стратегическое взаимодействие. Учебные примеры.

**Тема 3. Теория игр. Дилемма заключенных (метод принятия решений в условиях параллельных ходов участников).**

Параллельное стратегическое взаимодействие. Решение дилеммы заключенных. Визуальное представление. Доминирующая стратегия. Стратегия сотрудничества. Стратегия предательства. Метод вознаграждения. Метод наказания. Стратегия равноценных действий. Категорический императив Канта. Учебные примеры и групповые игры.

**Тема 4. Теория игр. Поиск равновесия Нэша в условиях определенности. Поиск равновесия Нэша в условиях неопределенности.**

Отличие от дилеммы заключенных. Роль координации. Попытка найти квадратуру круга. Фокальная точка. Классический пример Шеллинга. Поиск равновесия Нэша методом последовательного исключения. Ценность рандомизации. Поиск равновесия Нэша в условиях неопределенности методом смешивания стратегий. Теорема о минимаксе (Неймана-Моргенштерна). Смешивание стратегий в играх с ненулевой суммой. Рандомизированные стратегии в бизнесе. Поиск равновесия Нэша в условиях неопределенности: алгебраический метод. Учебные примеры и задачи.

#### 5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

Самостоятельная работа обучающихся выполняется по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия. Самостоятельная работа подразделяется на самостоятельную работу на аудиторных занятиях и на внеаудиторную самостоятельную работу. Самостоятельная работа обучающихся включает как полностью самостоятельное освоение отдельных тем (разделов) дисциплины, так и проработку тем (разделов), осваиваемых во время аудиторной работы. Во время самостоятельной работы обучающиеся читают и конспектируют учебную, научную и справочную литературу, выполняют задания, направленные на закрепление знаний и отработку умений и навыков, готовятся к текущему и промежуточному контролю по дисциплине.

Организация самостоятельной работы обучающихся регламентируется нормативными документами, учебно-методической литературой и электронными образовательными ресурсами, включая:

Порядок организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры (утвержден приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 5 апреля 2017 года N301).

Письмо Министерства образования Российской Федерации N14-55-996ин/15 от 27 ноября 2002 г. "Об активизации самостоятельной работы студентов высших учебных заведений"

Положение от 24 декабря 2015 г. ♦ 0.1.1.67-06/265/15 "О порядке проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет"

Положение N 0.1.1.67-06/241/15 от 14 декабря 2015 г. "О формировании фонда оценочных средств для проведения текущей, промежуточной и итоговой аттестации обучающихся федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет"

Положение N 0.1.1.56-06/54/11 от 26 октября 2011 г. "Об электронных образовательных ресурсах федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего профессионального образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет"

Регламент N 0.1.1.67-06/66/16 от 30 марта 2016 г. "Разработки, регистрации, подготовки к использованию в учебном процессе и удаления электронных образовательных ресурсов в системе электронного обучения федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет"

Регламент N 0.1.1.67-06/11/16 от 25 января 2016 г. "О балльно-рейтинговой системе оценки знаний обучающихся в федеральном государственном автономном образовательном учреждении высшего образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет"

Регламент N 0.1.1.67-06/91/13 от 21 июня 2013 г. "О порядке разработки и выпуска учебных изданий в федеральном государственном автономном образовательном учреждении высшего профессионального образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет"

## 6. Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю)

### 6.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы и форм контроля их освоения

Этап	Форма контроля	Оцениваемые компетенции	Темы (разделы) дисциплины
<b>Семестр 2</b>			
	<i>Текущий контроль</i>		
1	Дискуссия	ОК-1 , ОПК-2 , ОК-2	1. Понятие и сущность управленческого решения. Существующие теории принятия управленческого решения. Основные подходы к принятию управленческого решения. Этапы принятия решения.
2	Деловая игра	ПК-9 , ПК-8 , ПК-7 , ПК-6 , ПК-12 , ПК-1 , ПК-11	2. Введение в теорию игр. Принятие решения методом обратных рассуждений. 3. Теория игр. Дилемма заключенных (метод принятия решений в условиях параллельных ходов участников).
3	Письменная работа	ПК-9 , ПК-8 , ПК-12	3. Теория игр. Дилемма заключенных (метод принятия решений в условиях параллельных ходов участников). 4. Теория игр. Поиск равновесия Нэша в условиях определенности. Поиск равновесия Нэша в условиях неопределенности.
	<i>Зачет с оценкой</i>	ОК-1, ОК-2, ОПК-2, ПК-1, ПК-11, ПК-12, ПК-6, ПК-7, ПК-8, ПК-9	

### 6.2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Форма контроля	Критерии оценивания				Этап
	Отлично	Хорошо	Удовл.	Неуд.	
Форма контроля	Критерии оценивания				Этап
	Отлично	Хорошо	Удовл.	Неуд.	
<b>Семестр 2</b>					
<b>Текущий контроль</b>					
Дискуссия	Высокий уровень владения материалом по теме дискуссии. Превосходное умение формулировать свою позицию, отстаивать её в споре, задавать вопросы, обсуждать дискуссионные положения. Высокий уровень этики ведения дискуссии.	Средний уровень владения материалом по теме дискуссии. Хорошее умение формулировать свою позицию, отстаивать её в споре, задавать вопросы, обсуждать дискуссионные положения. Средний уровень этики ведения дискуссии.	Низкий уровень владения материалом по теме дискуссии. Слабое умение формулировать свою позицию, отстаивать её в споре, задавать вопросы, обсуждать дискуссионные положения. Низкий уровень этики ведения дискуссии.	Недостаточный уровень владения материалом по теме дискуссии. Неумение формулировать свою позицию, отстаивать её в споре, задавать вопросы, обсуждать дискуссионные положения. Отсутствие этики ведения дискуссии.	1
Деловая игра	Отличная способность применять имеющиеся знания и умения для нахождения решения проблемных ситуаций. Превосходное владение знаниями и навыками, необходимыми для решения практических задач. Высокий уровень коммуникативных навыков, способности к работе в команде.	Хорошая способность применять имеющиеся знания и умения для нахождения решения проблемных ситуаций. Достаточное владение знаниями и навыками, необходимыми для решения практических задач. Средний уровень коммуникативных навыков, способности к работе в команде.	Удовлетворительная способность применять имеющиеся знания и умения для нахождения решения проблемных ситуаций. Слабое владение знаниями и навыками, необходимыми для решения практических задач. Низкий уровень коммуникативных навыков, способности к работе в команде.	Неспособность применять имеющиеся знания и умения для нахождения решения проблемных ситуаций. Недостаточное владение знаниями и навыками, необходимыми для решения практических задач. Недостаточный уровень коммуникативных навыков, способности к работе в команде.	2
Письменная работа	Правильно выполнены все задания. Продемонстрирован высокий уровень владения материалом. Проявлены превосходные способности применять знания и умения к выполнению конкретных заданий.	Правильно выполнена большая часть заданий. Присутствуют незначительные ошибки. Продемонстрирован хороший уровень владения материалом. Проявлены средние способности применять знания и умения к выполнению конкретных заданий.	Задания выполнены более чем наполовину. Присутствуют серьезные ошибки. Продемонстрирован удовлетворительный уровень владения материалом. Проявлены низкие способности применять знания и умения к выполнению конкретных заданий.	Задания выполнены менее чем наполовину. Продемонстрирован неудовлетворительный уровень владения материалом. Проявлены недостаточные способности применять знания и умения к выполнению конкретных заданий.	3

Форма контроля	Критерии оценивания				Этап
	Отлично	Хорошо	Удовл.	Неуд.	
<b>Зачет с оценкой</b>	Обучающийся обнаружил всестороннее, систематическое и глубокое знание учебно-программного материала, умение свободно выполнять задания, предусмотренные программой, усвоил основную литературу и знаком с дополнительной литературой, рекомендованной программой дисциплины, усвоил взаимосвязь основных понятий дисциплины в их значении для приобретаемой профессии, проявил творческие способности в понимании, изложении и использовании учебно-программного материала.	Обучающийся обнаружил полное знание учебно-программного материала, успешно выполнил предусмотренные программой задания, усвоил основную литературу, рекомендованную программой дисциплины, показал систематический характер знаний по дисциплине и способен к их самостоятельному пополнению и обновлению в ходе дальнейшей учебной работы и профессиональной деятельности.	Обучающийся обнаружил знание основного учебно-программного материала в объеме, необходимом для дальнейшей учебы и предстоящей работы по профессии, справился с выполнением заданий, предусмотренных программой, знаком с основной литературой, рекомендованной программой дисциплины, допустил погрешности в ответе на экзамене и при выполнении экзаменационных заданий, но обладает необходимыми знаниями для их устранения под руководством преподавателя.	Обучающийся обнаружил значительные пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допустил принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий и не способен продолжить обучение или приступить по окончании университета к профессиональной деятельности без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.	

**6.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

**Семестр 2**

**Текущий контроль**

**1. Дискуссия**

Тема 1

Примерные вопросы:

Процесс разработки управленческих решений. Применение системного подхода, процесс воздействия управляющей системы на управляемую. Этапы разработки управленческих решений. Основные факторы, влияющие на процесс принятия управленческого решения. Методы экстраполяции. Экспертные методы. Прогнозирование с использованием информационных технологий. Анализ данных управленческого учета. Оценка неопределенности. Классификация рисков. Согласование стратегических и тактических решений. Разработки решений при неопределенности ситуаций.

**2. Деловая игра**

Темы 2, 3

Наименование игр:

- игра на угадывание числа (минимизация энтропии)
- Чарли Браун и Люси
- рискованные инвестиции
- игра "Ним"
- игра в ультиматум

**3. Письменная работа**

Темы 3, 4

Задача 1. Эксперимент профессора Реймонда Батталио из Техасского сельскохозяйственного машиностроительного университета. Все студенты ? владельцы гипотетических компаний ? должны были решить (одновременно и независимо друг от друга, написав свое решение на листке бумаги), какой объем продукции будут выпускать их компании:

- 1, который поможет сохранить совокупное предложение на низком уровне, а цены высокими
- 2, который позволит получить дополнительный доход за счет других



Игра построена таким образом, чтобы студенты, выбравшие 2 (?предать?), всегда получали на 50 центов больше, чем студенты, выбравшие 1 (?сотрудничать?), но чем больше студентов выбирают 2, тем меньше их совокупный выигрыш.

Задача 2. Проблема Короля Лира. Короля Лира беспокоило, как его дети будут обращаться с ним в старости. К своему большому разочарованию, он обнаружил, что дети не всегда делают то, что обещали. Помимо любви и уважения они руководствуются и таким мотивом, как возможность получить наследство.

Представьте себе, что родители хотят, чтобы дети навещали их один раз в неделю и дважды звонили. Для того, чтобы создать подходящие для этого стимулы, они угрожают лишить наследства того, кто не выполнит эту норму. Имущество родителей будет разделено в равных частях между теми детьми, которые выполняют установленную норму посещений и звонков.

Дети понимают, что родители не стремятся лишить наследства их всех. В итоге они собираются и договариваются сократить число визитов к родителям, возможно, даже до нуля.

Родители обращаются к вам с просьбой помочь им пересмотреть завещание. Где есть завещание, там есть и способ заставить его работать. Но как? Вам не разрешено лишать наследства всех детей.

Задача 3. Джанкен на ступеньках. Короля Лира беспокоило, как его дети будут обращаться с ним в старости. К своему большому разочарованию, он обнаружил, что дети не всегда делают то, что обещали. Помимо любви и уважения они руководствуются и таким мотивом, как возможность получить наследство.

Представьте себе, что родители хотят, чтобы дети навещали их один раз в неделю и дважды звонили. Для того, чтобы создать подходящие для этого стимулы, они угрожают лишить наследства того, кто не выполнит эту норму. Имущество родителей будет разделено в равных частях между теми детьми, которые выполняют установленную норму посещений и звонков.

Дети понимают, что родители не стремятся лишить наследства их всех. В итоге они собираются и договариваются сократить число визитов к родителям, возможно, даже до нуля.

Родители обращаются к вам с просьбой помочь им пересмотреть завещание. Где есть завещание, там есть и способ заставить его работать. Но как? Вам не разрешено лишать наследства всех детей.

#### **Зачет с оценкой**

Вопросы к зачету с оценкой:

1. Понятие "управления"
2. Основные подходы к принятию управленческого решения
3. Существующие теории принятия управленческого решения
4. Пари Паскаля
5. Основные компоненты процесса принятия управленческого решения
6. Этапы принятия решения
7. Методы принятия управленческого решения
8. Ловушки принятия решений и методы борьбы с ними. Якорение
9. Ловушки принятия решений и методы борьбы с ними. Статус-кво
10. Ловушки принятия решений и методы борьбы с ними. Необратимые затраты
11. Ловушки принятия решений и методы борьбы с ними. Желаемое и действительное
12. Ловушки принятия решений и методы борьбы с ними. Неверная формулировка
13. Ловушки принятия решений и методы борьбы с ними. Самонадеянность
14. Ловушки принятия решений и методы борьбы с ними. Перестраховка
15. Ловушки принятия решений и методы борьбы с ними. Постоянство памяти
16. Теория игр. Принятие решения методом обратных рассуждений ("дерево игры" и "дерево решений")
17. Теория игр. Дилемма заключенных
18. Теория игр. Стратегия равноценных действий
19. Теория игр. Поиск равновесия Нэша в условиях определенности
20. Теория игр. Поиск равновесия Нэша в условиях неопределенности (смешивание стратегий в играх с открытым конфликтом)
21. Теория игр. Поиск равновесия Нэша в условиях неопределенности (смешивание стратегий в играх с ненулевой суммой)
22. Теория игр. Поиск равновесия Нэша в условиях неопределенности (теорема о минимаксе)

#### **6.4 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

В КФУ действует балльно-рейтинговая система оценки знаний обучающихся. Суммарно по дисциплине (модулю) можно получить максимум 100 баллов за семестр, из них текущая работа оценивается в 50 баллов, итоговая форма контроля - в 50 баллов.

Для зачёта:

56 баллов и более - "зачтено".

55 баллов и менее - "не зачтено".

Для экзамена:

86 баллов и более - "отлично".

71-85 баллов - "хорошо".

56-70 баллов - "удовлетворительно".

55 баллов и менее - "неудовлетворительно".

Форма контроля	Процедура оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций	Этап	Количество баллов
<b>Семестр 2</b>			
<b>Текущий контроль</b>			
Дискуссия	На занятии преподаватель формулирует проблему, не имеющую однозначного решения. Обучающиеся предлагают решения, формулируют свою позицию, задают друг другу вопросы, выдвигают аргументы и контраргументы в режиме дискуссии. Оцениваются владение материалом, способность генерировать свои идеи и давать обоснованную оценку чужим идеям, задавать вопросы и отвечать на вопросы, работать в группе, придерживаться этики ведения дискуссии.	1	10
Деловая игра	На занятии моделируется проблемная ситуация профессиональной деятельности, для которой обучающиеся должны найти решения с позиции участников ситуации. Оцениваются применение методов решения проблемных ситуаций, способность работать в группе, навыки, необходимые для профессиональной деятельности, анализировать условия и адекватно выстраивать последовательность собственных действий.	2	20
Письменная работа	Обучающиеся получают задание по освещению определённых теоретических вопросов или решению задач. Работа выполняется письменно и сдаётся преподавателю. Оцениваются владение материалом по теме работы, аналитические способности, владение методами, умения и навыки, необходимые для выполнения заданий.	3	20
		Всего:	50
<b>Зачет с оценкой</b>	Зачёт нацелен на комплексную проверку освоения дисциплины. Обучающийся получает вопрос (вопросы) либо задание (задания) и время на подготовку. Зачёт проводится в устной, письменной или компьютерной форме. Оценивается владение материалом, его системное освоение, способность применять нужные знания, навыки и умения при анализе проблемных ситуаций и решении практических заданий.		50

## 7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)

### 7.1 Основная литература:

1. Управленческие решения : учебник для бакалавров : для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим направлениям и специальностям / И.А. Фирсова, О.В. Данилова, С.В. Карпова ; Финанс. ун-т при Правительстве РФ .? Москва : Юрайт, 2012 .? 399 с. : ил. ; 21 .? (Министерство образования и науки РФ рекомендует) (Бакалавр, Базовый курс) .? Библиогр. в конце глав .? ISBN 978-5-9916-1895-3 ((в пер.)) , 1000.
2. Бухгалтерские риски, их воздействие на качество отчетности и принимаемые на ее основе управленческие решения / К. А. Бурцева // Аудит и финансовый анализ. ? 2016 .? ◆ 4 .? 34-39 .? ISSN 0236-2988.
3. Управленческие решения: Учебник / К.В. Балдин, С.Н. Воробьев, В.Б. Уткин. - 7-е изд. - М.: Дашков и К, 2012. - 496 с. - <http://znanium.com/bookread2.php?book=327956>

### 7.2. Дополнительная литература:

1. Управленческие решения : Учеб. для студентов вузов, обучающихся по спец. и направлению 'Менеджмент' / Р.А.Фатхутдинов .? 5-е изд., перераб. и доп. ? М. : ИНФРА-М, 2002 .? 313с. : ил. ? (Высшее образование) .? Библиогр.: с.312-313 .? ISBN 5-16-001127-7.
2. Управленческие решения : учеб. для студентов вузов, обучающихся по экон. специальностям и направлениям / Н. Л. Карданская .? 2-е изд., перераб. и доп. ? М. : ЮНИТИ-ДАНА : Единство, 2003 .? 416 с.
3. Управленческие решения: неопределенность, модели, интуиция / В. С. Диев .? Новосибирск : НГУ, 2001 .? 195 с.
4. Управленческие решения : разработка и выбор : учеб. пособие для студентов вузов / Ю. В. Вертакова, И. А. Козьева, Э. Н. Кузьбожев .? М. : КНОРУС, 2005 .? 351,
5. Управленческие решения: теория и технология принятия : учеб. для студентов вузов / К.В. Балдин, С.Н. Воробьев .? М. : Проект, 2004 .? 299, [1] с.
6. Карданская, Н. Л. Управленческие решения [Электронный ресурс] : учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям и направлениям / Н. Л. Карданская. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 439 с. - ISBN 978-5-238-01574-3. - <http://znanium.com/bookread2.php?book=389607>

## **8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", необходимых для освоения дисциплины (модуля)**

Использование теории игр в практике управления - [http://www.cfin.ru/management/game\\_theory.shtml](http://www.cfin.ru/management/game_theory.shtml)

Правительство РФ - <http://government.ru/>

Электронная библиотека Знаниум - <http://znanium.com/>

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

Дисциплина 'Теория и практика принятия управленческого решения' считается освоенной учащимся, если он имеет положительные результаты промежуточного и текущего контроля. Это означает, что студент освоил необходимый уровень теоретических знаний и получил достаточно практических навыков их оценки.

Для достижения вышеуказанного студент должен соблюдать следующие правила, позволяющие освоить дисциплину на высоком уровне:

1. Начало освоения курса должно быть связано с изучением всех компонентов Учебно-методического комплекса дисциплины с целью понимания его содержания и указаний, которые будут доведены до сведения студентов на первой лекции и первом семинарском занятии. Это связано с:

- установлением сроков и контроля выполнения индивидуального задания каждым студентом,
- распределением тем докладов и сроки их представления,
- критериями оценки текущей работы студента (контрольных работ, индивидуального задания, работы на семинарских/практических занятиях)

Перед началом курса целесообразно ознакомиться со структурой дисциплины на основании программы, а так же с последовательностью изучения тем и их объемом. С целью оптимальной самоорганизации необходимо сопоставить эту информацию с графиком занятий и выявить наиболее затратные по времени и объему темы, чтобы заранее определить для себя периоды объемных заданий.

2. Каждая тема содержит лекционный материал, список литературы для самостоятельного изучения, вопросы и задания для подготовки к семинарским и/или практическим занятиям, а также материалы для самостоятельной работы. Необходимо заранее обеспечить себя этими материалами и литературой или доступом к ним. Вся рекомендуемая литература содержится в полном объеме в базе [www.znanium.com](http://www.znanium.com), а также в библиотеке Казанского федерального университета.

3. Лекционный материал и указанные литературные источники по соответствующей теме необходимо изучить до посещения соответствующего лекционного занятия, так как лекция в аудитории предполагает раскрытие актуальных и проблемных вопросов рассматриваемой темы, а не содержания лекционного материала. Таким образом, для понимания того, что будет сказано на лекции, необходимо получить базовые знания по теме, которые содержатся в лекционном материале.

4. Семинар по дисциплине является аудиторным занятием, в процессе которого преимущественно осуществляется контроль знаний, полученных студентом самостоятельно. В связи с этим такое занятие начинается либо с устного опроса либо с контрольной работы, которая может проводиться по:

- лекционному материалу темы,
- литературным источникам, указанным по данной теме
- заданиям для самостоятельной работы.

В связи с этим подготовка к семинарскому занятию заключается в том, что бы до семинарского занятия изучить лекционный материал и указанные по теме литературные источники выполнить задания для самостоятельной работы.

5. В конце изучения первой темы проводится тематическая дискуссия, которая является средством промежуточного контроля оценки знаний.

Подготовка к ней заключается в повторении пройденного материала и повторном решении заданий, которые рассматривались на занятиях, а также в выполнении заданий для самостоятельной работы. На занятии преподаватель формулирует проблему, не имеющую однозначного решения. Обучающиеся предлагают решения, формулируют свою позицию, задают друг другу вопросы, выдвигают аргументы и контраргументы в режиме дискуссии. Оцениваются владение материалом, способность генерировать свои идеи и давать обоснованную оценку чужим идеям, задавать вопросы и отвечать на вопросы, работать в группе, придерживаться этики ведения дискуссии.

6. В конце изучения второй и третьей тем проводится деловая игра. Обучающиеся разбиваются на группы и/или выбираются несколько индивидуальных участников игры. На занятии моделируется проблемная ситуация профессиональной деятельности, для которой обучающиеся должны найти решения с позиции участников ситуации. Оцениваются применение методов решения проблемных ситуаций, способность работать в группе, навыки, необходимые для профессиональной деятельности, анализировать условия и адекватно выстраивать последовательность собственных действий.

7. По итогам третьей и четвертой тем проводится письменная работа. Обучающиеся получают задание по освещению определённых теоретических вопросов или решению задач. Работа выполняется письменно и сдаётся преподавателю. Оцениваются владение материалом по теме работы, аналитические способности, владение методами, умения и навыки, необходимые для выполнения заданий. В основном предметом заданий выступают задачи по пройденным темам.

8. Подготовка к зачету является заключительным этапом изучения дисциплины и является средством текущего контроля. В процессе подготовки к зачету выявляются вопросы, по которым нет уверенности в ответе либо ответ студенту не ясен.

В процессе подготовки к зачету рекомендуются:

- а) повторить содержание лекционного материала и проблемных тем, рассмотренных в ходе семинарских занятий;
- б) изучить основные и дополнительные учебные издания, предложенные в списке литературы;

- в) повторно прочитать те библиографические источники, которые показались Вам наиболее трудными в ходе изучения дисциплины;
- г) проверить усвоение базовых терминологических категорий и понятий дисциплины;
- Для успешной сдачи зачета студенты должны помнить, что семинарские занятия способствуют получению более высокого уровня знаний и, как следствие, более высокой оценки на зачете;
- При оценивании знаний студентов преподаватель руководствуется, прежде всего, следующими критериями:
- правильность ответов на вопросы;
  - полнота и лаконичность ответа;
  - умение толковать и правильно использовать основную терминологическую базу предмета;
  - ориентирование в тенденциях и проблемах развития инвестиционной деятельности в регионах Российской Федерации;
  - знание основных методов и концепций анализа инвестиционной деятельности в региональной экономике;
  - логика и аргументированность изложения;
  - культура ответа.
- Таким образом, при проведении зачета преподаватель уделяет внимание не только содержанию ответа, но и форме его изложения.

#### **10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)**

Освоение дисциплины "Теория и практика принятия управленческого решения" предполагает использование следующего программного обеспечения и информационно-справочных систем:

Операционная система Microsoft Windows Professional 7 Russian

Пакет офисного программного обеспечения Microsoft Office 2010 Professional Plus Russian

Браузер Mozilla Firefox

Браузер Google Chrome

Adobe Reader XI

Учебно-методическая литература для данной дисциплины имеется в наличии в электронно-библиотечной системе "ZNANIUM.COM", доступ к которой предоставлен обучающимся. ЭБС "ZNANIUM.COM" содержит произведения крупнейших российских учёных, руководителей государственных органов, преподавателей ведущих вузов страны, высококвалифицированных специалистов в различных сферах бизнеса. Фонд библиотеки сформирован с учетом всех изменений образовательных стандартов и включает учебники, учебные пособия, учебно-методические комплексы, монографии, авторефераты, диссертации, энциклопедии, словари и справочники, законодательно-нормативные документы, специальные периодические издания и издания, выпускаемые издательствами вузов. В настоящее время ЭБС ZNANIUM.COM соответствует всем требованиям федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования (ФГОС ВО) нового поколения.

#### **11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)**

Освоение дисциплины "Теория и практика принятия управленческого решения" предполагает использование следующего материально-технического обеспечения:

Мультимедийная аудитория, вместимостью более 60 человек. Мультимедийная аудитория состоит из интегрированных инженерных систем с единой системой управления, оснащенная современными средствами воспроизведения и визуализации любой видео и аудио информации, получения и передачи электронных документов. Типовая комплектация мультимедийной аудитории состоит из: мультимедийного проектора, автоматизированного проекционного экрана, акустической системы, а также интерактивной трибуны преподавателя, включающей тач-скрин монитор с диагональю не менее 22 дюймов, персональный компьютер (с техническими характеристиками не ниже Intel Core i3-2100, DDR3 4096Mb, 500Gb), конференц-микрофон, беспроводной микрофон, блок управления оборудованием, интерфейсы подключения: USB, audio, HDMI. Интерактивная трибуна преподавателя является ключевым элементом управления, объединяющим все устройства в единую систему, и служит полноценным рабочим местом преподавателя. Преподаватель имеет возможность легко управлять всей системой, не отходя от трибуны, что позволяет проводить лекции, практические занятия, презентации, вебинары, конференции и другие виды аудиторной нагрузки обучающихся в удобной и доступной для них форме с применением современных интерактивных средств обучения, в том числе с использованием в процессе обучения всех корпоративных ресурсов. Мультимедийная аудитория также оснащена широкополосным доступом в сеть интернет. Компьютерное оборудование имеет соответствующее лицензионное программное обеспечение.

Компьютерный класс, представляющий собой рабочее место преподавателя и не менее 15 рабочих мест студентов, включающих компьютерный стол, стул, персональный компьютер, лицензионное программное обеспечение. Каждый компьютер имеет широкополосный доступ в сеть Интернет. Все компьютеры подключены к корпоративной компьютерной сети КФУ и находятся в едином домене.

## **12. Средства адаптации преподавания дисциплины к потребностям обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья**

При необходимости в образовательном процессе применяются следующие методы и технологии, облегчающие восприятие информации обучающимися инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья:

- создание текстовой версии любого нетекстового контента для его возможного преобразования в альтернативные формы, удобные для различных пользователей;
- создание контента, который можно представить в различных видах без потери данных или структуры, предусмотреть возможность масштабирования текста и изображений без потери качества, предусмотреть доступность управления контентом с клавиатуры;
- создание возможностей для обучающихся воспринимать одну и ту же информацию из разных источников - например, так, чтобы лица с нарушениями слуха получали информацию визуально, с нарушениями зрения - аудиально;
- применение программных средств, обеспечивающих возможность освоения навыков и умений, формируемых дисциплиной, за счёт альтернативных способов, в том числе виртуальных лабораторий и симуляционных технологий;
- применение дистанционных образовательных технологий для передачи информации, организации различных форм интерактивной контактной работы обучающегося с преподавателем, в том числе вебинаров, которые могут быть использованы для проведения виртуальных лекций с возможностью взаимодействия всех участников дистанционного обучения, проведения семинаров, выступления с докладами и защиты выполненных работ, проведения тренингов, организации коллективной работы;
- применение дистанционных образовательных технологий для организации форм текущего и промежуточного контроля;
- увеличение продолжительности сдачи обучающимся инвалидом или лицом с ограниченными возможностями здоровья форм промежуточной аттестации по отношению к установленной продолжительности их сдачи:
- продолжительности сдачи зачёта или экзамена, проводимого в письменной форме, - не более чем на 90 минут;
- продолжительности подготовки обучающегося к ответу на зачёте или экзамене, проводимом в устной форме, - не более чем на 20 минут;
- продолжительности выступления обучающегося при защите курсовой работы - не более чем на 15 минут.

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО и учебным планом по направлению 38.04.04 "Государственное и муниципальное управление" и магистерской программе Государственная политика и управление .