

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ 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. Такурский Д.А.

"\_\_" \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

## **Программа дисциплины**

Теория и практика принятия управленческих решений Б1.Б.04

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: 2019

**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.

## 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) доцент, к.н. Макарова Е.В. (кафедра государственного и муниципального управления, Институт управления, экономики и финансов), colibry77@mail.ru

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

Выпускник, освоивший дисциплину, должен обладать следующими компетенциями:

Шифр компетенции	Расшифровка приобретаемой компетенции
ОПК-3	готовностью руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия
ПК-13	способностью критически оценивать информацию и конструктивно принимать решение на основе анализа и синтеза
ПК-16	способностью к кооперации в рамках междисциплинарных проектов, работе в смежных областях
ПК-18	владением методами и специализированными средствами для аналитической работы и научных исследований
ПК-2	владением организационными способностями, умением находить и принимать организационные управленческие решения, в том числе и в кризисных ситуациях
ПК-20	владением методами и инструментальными средствами, способствующими интенсификации познавательной деятельности
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

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.Б.04 Дисциплины (модули)" основной профессиональной образовательной программы 38.04.04 "Государственное и муниципальное управление (Государственная политика и управление)" и относится к базовой (общепрофессиональной) части.  
Осваивается на 1 курсе в 1 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 в 1 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	Разделы 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.	1	2	2	0	10
2.	Тема 2. Введение в теорию игр. Принятие решения методом обратных рассуждений.	1	2	6	0	20
3.	Тема 3. Теория игр. Дилемма заключенных (метод принятия решений в условиях параллельных ходов участников).	1	2	6	0	28
4.	Тема 4. Теория игр. Поиск равновесия Нэша в условиях определенности. Поиск равновесия Нэша в условиях неопределенности.	1	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. Большие данные в принятии управленческих решений.

**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 №301).

Письмо Министерства образования Российской Федерации №14-55-996ин/15 от 27 ноября 2002 г. "Об активизации самостоятельной работы студентов высших учебных заведений".

Положение от 29 декабря 2018 г. № 0.1.1.67-08/328 "О порядке проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет".

Положение № 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 № 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 № 0.1.1.67-06/66/16 от 30 марта 2016 г. "Разработки, регистрации, подготовки к использованию в учебном процессе и удаленного доступа к электронным образовательным ресурсам в системе электронного обучения федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет".

Регламент № 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 № 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 1</b>			
	<b>Текущий контроль</b>		
1	Дискуссия	ОПК-3, ПК-13	1. Понятие и сущность управленческого решения. Существующие теории принятия управленческого решения. Основные подходы к принятию управленческого решения. Этапы принятия решения.

Этап	Форма контроля	Оцениваемые компетенции	Темы (разделы) дисциплины
2	Деловая игра	ПК-18, ПК-2	2. Введение в теорию игр. Принятие решения методом обратных рассуждений.
3	Письменная работа	ПК-9, ПК-6, ПК-20	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.
	<b>Зачет</b>	ОПК-3, ПК-13, ПК-16, ПК-18, ПК-2, ПК-20, ПК-6, 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.	
<b>Семестр 1</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
	<b>Зачтено</b>		<b>Не зачтено</b>		

Форма контроля	Критерии оценивания				Этап
	Отлично	Хорошо	Удовл.	Неуд.	
<b>Зачет</b>	Обучающийся обнаружил знание основного учебно-программного материала в объеме, необходимом для дальнейшей учебы и предстоящей работы по специальности, справился с выполнением заданий, предусмотренных программой дисциплины.		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 1**

**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**

Тема 2

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. Действие происходит в суши-баре в деловой части Токио. Такаши и Уити сидят у стойки бара и пьют саке в ожидании своих заказов. Каждый из них заказал фирменное блюдо суши-бара - уни сашими (икра морского ежа). К сожалению, шеф-повар сообщает им, что у него осталась только одна порция этого блюда. Кто из двух молодых людей уступит другому?

В Америке эти двое могли бы подбросить монету. В Японии они скорее сыграют в игру джанкен, на Западе более известную как "камень, ножницы, бумага". В усложненном варианте - "джанкен на ступеньках". Как и обычно, игроки одновременно выбрасывают знаки. Но теперь победитель очередного раунда поднимается вверх по лестнице: на пять ступенек, если он сыграл "бумагой", на две ступеньки - в случае "ножниц" и на одну ступеньку - если выбросил "камень". В случае ничьей игра повторяется. Победителем становится тот, кто находится на верхней ступеньке лестницы. В нашем случае, цель каждого игрока - как можно больше опередить соперника. Каким будет равновесное сочетание стратегий этой версии игры джанкен?

#### Зачет

Вопросы к зачету:

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 1</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



Форма контроля	Процедура оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций	Этап	Количество баллов
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
<b>Зачет</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. Методы и модели принятия управленческих решений: Учебное пособие [Электронный ресурс]/ Е.В. Бережная, В.И. Бережной. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 384 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=414580>
2. Моделирование управленческих решений в сфере экономики в условиях неопределенности: Монография [Электронный ресурс]/ Белолипец И.И., Горбатков С.А., Романов А.Н. - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 299 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=480352>
3. Управленческие решения: Учебник [Электронный ресурс]/ К.В. Балдин, С.Н. Воробьев, В.Б. Уткин. - 8-е изд. - М.: Дашков и К, 2018. - 495 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=327956>

### 7.2. Дополнительная литература:

1. Методы принятия управленческих решений: учебное пособие [Электронный ресурс]/ Кузнецова Н.В. - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 222 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=556755>
2. Сендеров В.Л. Методы принятия управленческих решений : учеб. пособие [Электронный ресурс]/ В.Л. Сендеров, Т.И. Юрченко, Ю.В. Воронцова, Е.Ю. Бровцина. ? М. : ИНФРА-М, 2016. ? 227 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=541911>

## 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)

Вид работ	Методические рекомендации
лекции	<p>Лекция является главным звеном дидактического цикла обучения. Ее цель - формирование ориентировочной основы для последующего усвоения студентами учебного материала. В ходе лекции преподаватель, применяя методы устного изложения и показа, передает обучаемым знания по основным, фундаментальным вопросам изучаемой дисциплины. Назначение лекции состоит в том, чтобы доходчиво, убедительно и доказательно раскрыть основные теоретические положения изучаемой науки, нацелить обучаемых на наиболее важные вопросы, темы, разделы учебной дисциплины, дать им установку и оказать помощь в овладении научной методологией (методами, способами, приемами) получения необходимых знаний и применения их на практике.</p> <p>Одним из неоспоримых достоинств лекции является то, что новизна излагаемого материала соответствует моменту ее чтения, в то время как положения учебников, учебных пособий относятся к году их издания. Кроме того, на лекции личное общение преподавателя со студентами предоставляет большие возможности для реализации воспитательных целей. К лекции как к виду учебных занятий предъявляются следующие основные требования:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- научность; логическая последовательность изложения учебных вопросов;</li><li>- конкретность и целеустремленность изложения материала;</li><li>- соответствие отводимого времени значимости учебных вопросов;</li><li>- соответствие содержания лекции принципам обучения, требованиям руководящих документов;</li><li>- наглядность обучения; формирование у обучаемых потребности к самостоятельному углублению знаний;</li><li>- изложение материала с учетом достигнутого уровня знаний.</li></ul> <p>При изложении материала лектору в обязательном порядке необходимо ставить конкретную цель на каждую лекцию. Цель - это осознанное намерение, мысленное предвосхищение результата деятельности. Цель лекции вытекает из темы и реальных возможностей лектора. Различают цели общие и конкретные, но их формулировки всегда целесообразно начинать с глагола. Глагол выражает действие, которое и должно быть осознанно и мысленно предвосхищено.</p>
практические занятия	<p>Семинары являются самостоятельной формой обучения студентов. Они углубляют знания, полученные на лекциях, способствуют самостоятельной работе с нормативными актами, материалами судебной практики и юридической литературой. На семинарских занятиях студенты приобретают и закрепляют навыки изложения сути проблем (как в устной, так и в письменной формах), решают управленческие задачи.</p> <p>Нужно приучать студентов к обоснованной, деловой и спокойной критике учебной и научной литературы. Недостаточно просто вскрыть ошибки или пробелы ? необходимо обосновать справедливость критических замечаний.</p> <p>Использование студентами учебной литературы в процессе подготовки к семинарским занятиям может быть продиктовано как преподавателем, читающим лекции, так и ведущим семинарские занятия. Вместе с тем, окончательный выбор учебников ? право самих студентов.</p> <p>Для проведения практических занятий заблаговременно студентам дается задание в виде теоретических вопросов по теме и управленческих задач, которые они должны самостоятельно решить, ознакомившись с необходимым методическим материалом, деловой практикой, прочитав учебную и иную литературу.</p>

Вид работ	Методические рекомендации
самостоятельная работа	<p>Важной составляющей самостоятельной внеаудиторной подготовки является работа с литературой ко всем занятий: семинарским, практическим, при подготовке к зачетам, экзаменам, тестированию участию в научных конференциях.</p> <p>Умение работать с литературой означает научиться осмысленно пользоваться источниками. Существует несколько методов работы с литературой.</p> <p>Один из них - самый известный - метод повторения: прочитанный текст можно заучить наизусть. Простое повторение воздействует на память механически и поверхностно. Полученные таким путем сведения легко забываются.</p> <p>Наиболее эффективный метод - метод кодирования: прочитанный текст нужно подвергнуть большей, чем простое заучивание, обработке. Чтобы основательно обработать информацию и закодировать ее для хранения, важно провести целый ряд мыслительных операций: прокомментировать новые данные; оценить их значение; поставить вопросы; сопоставить полученные сведения с ранее известными.</p> <p>Для улучшения обработки информации очень важно устанавливать осмысленные связи, структурировать новые сведения.</p> <p>Изучение научной учебной и иной литературы требует ведения рабочих записей. Форма записей может быть весьма разнообразной: простой или развернутый план, тезисы, цитаты, конспект.</p> <p>План - первооснова, каркас какой-либо письменной работы, определяющие последовательность изложения материала.</p> <p>План является наиболее краткой и потому самой доступной и распространенной формой записей содержания исходного источника информации. По существу, это перечень основных вопросов, рассматриваемых в источнике. План может быть простым и развернутым. Их отличие состоит в степени детализации содержания и, соответственно, в объеме.</p>
дискуссия	<p>Дискуссия (от лат. discussio - рассмотрение, исследование) - способ организации совместной деятельности с целью интенсификации процесса принятия решений в группе посредством обсуждения какого-либо вопроса или проблемы.</p> <p>Дискуссия обеспечивает активное включение студентов в поиск истины; создает условия для открытого выражения ими своих мыслей, позиций, отношений к обсуждаемой теме и обладает особой возможностью воздействия на установки ее участников в процессе группового взаимодействия. Дискуссию можно рассматривать как метод интерактивного обучения и как особую технологию. В качестве метода дискуссия активно используется для организации интенсивной мыслительной и целостно - ориентирующей деятельности студентов в других технологиях и методах обучения: социально-психологическом тренинге, деловых играх, анализе производственных ситуаций и решений производственных задач. В качестве своеобразной технологии дискуссия сама включает в себя другие методы и приемы обучения: ?мозговой штурм?, ?синектика?, ?анализ ситуаций? и т.д.</p> <p>Обучающий эффект дискуссии определяется предоставляемой участнику возможностью получить разнообразную информацию от собеседников, продемонстрировать и повысить свою компетентность, проверить и уточнить свои представления и взгляды на обсуждаемую проблему, применить имеющиеся знания в процессе совместного решения учебных и профессиональных задач.</p> <p>Развивающая функция дискуссии связана со стимулированием творчества обучающихся, развитием их способности к анализу информации и аргументированному, логически выстроенному доказательству своих идей и взглядов, с повышением коммуникативной активности студентов, их эмоциональной включенности в учебный процесс.</p> <p>В дискуссии особая позиция преподавателя как руководителя дискуссии, которая заключается в стимулировании обсуждения, консолидации мнений, подведении результатов работы. Личная позиция преподавателя по обсуждаемой проблеме не должна доминировать, хотя он может выступить в роли рядового участника дискуссии, не навязывая студентам свою точку зрения. При организации дискуссии необходимо обратить особое внимание на размещение участников дискуссионного общения, которое зависит от типа и вида дискуссии. Экспериментальные исследования доказывают, что расположение в пространстве влияет на позиции участников дискуссии. Экспериментально установлено, что для каждого вида дискуссии существует определенная схема эффективного размещения ее участников. Так, для организации дискуссии - диалога, в процессе которой необходимо принять согласованные решения, более подходит расположение участников по кругу. Для дискуссии, основанной на позиционном противостоянии (например, для дебатов), более продуктивно будет расположение участников, отстаивающих разные точки зрения, друг против друга. Дискуссии, организуемые посредством поэтапного обсуждения проблемы сначала в малых группах, затем общими силами, требуют иного расположения участников.</p>

Вид работ	Методические рекомендации
деловая игра	<p>Деловая игра - это воспроизведение какой либо деятельности, а также их игровое моделирование.</p> <p>Деловые игры в своей основе имеют поиск оптимальных решений конкретной проблемы или задачи, которые возникают в практической деятельности студентов. Деловые игры в отличие от других традиционных методов обучения позволяют более полно воспроизводить деятельность студентов, выявлять затруднения и причины их появления, разрабатывать и оценивать варианты решения затруднений, принимать решения и определять механизмы их реализации. Это дает возможность рассматривать затруднения не абстрактно, а как конкретную задачу ситуацию.</p> <p>Различают следующие виды деловых игр:</p> <p>1) Имитационная игра - род деловой игры, не направленной на поиск решения конкретной задачи (ситуации) в интересах конкретного человека; имитация реальных задач. Данный вид деловых игр применяется при обучении студентов для развития у них навыков и умений по практическому использованию теоретических знаний. Здесь отрабатываются новые приемы и методы, а также условия применения теоретических знаний и практических навыков. У студентов должен быть интерес и потребность в получении новых знаний, в выработке практических навыков и умений для использования в своей дальнейшей практической деятельности и повышения эффективности своего труда. Студенты, участвующие в деловой игре должны постоянно ощущать важность решаемой проблемы и понимать, что подобные проблемы им придется решать в дальнейшем на своем рабочем месте.</p> <p>2) Инновационная игра - род деловой игры, уникальной по содержанию, по ситуации или по задаче. В инновационной игре особое внимание обращается на не критические функции. Это означает, что уже в сценарии критические процессы более представлены, реализуются в режиссуре, оформляются целевым образом как направленность игры на разотождествление с прежними средствами и способами действия и прежней организации действия.</p> <p>Для каждой игры разрабатывается документация и необходимые методические материалы. Проспект деловой игры может содержать: название игры; концепцию игры, цели, ее общее содержание и условия проведения.</p> <p>В сценарии дается характеристика объекта деловой игры, порядок проведения, состав участников, перечень должностных лиц, деятельность которых моделируется в игре, их роли, исходная информация, справочные материалы и таблицы, необходимые для обработки информации и подготовки соответствующего решения. Характеризуются правила и методические рекомендации игры и подведения итогов.</p>
письменная работа	<p>Письменная работа представляет собой самостоятельное научное исследование студента в области определенной дисциплины. На основе изучения правовых актов и специальной литературы студент должен дать самостоятельное решение проблем в рамках избранной темы, показать свое видение тех или иных рассматриваемых вопросов. В процессе подготовки письменных работ у студентов развивается творческая активность, формируются умения выявлять имеющиеся проблемы и находить пути их решения. Письменная работа студента преследует следующие цели:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>? углубить, систематизировать и закрепить полученные студентами теоретические знания и практические навыки по избранной теме;</li> <li>? научить студентов работать с источниками, собирать, систематизировать и обобщать имеющийся научный и фактический материал по рассматриваемой проблеме;</li> <li>? выработать и закрепить навыки работы с нормативным материалом, а также научить будущих юристов самостоятельно применять полученные знания на семинарских занятиях и использовать их в иных формах учебной работы.</li> </ul>

Вид работ	Методические рекомендации
зачет	<p>Изучение дисциплины ?Теория и практика принятия управленческого решения? заканчивается сдачей зачета. Зачет является формой итогового контроля знаний и умений, полученных на лекциях, семинарских, практических занятиях и в процессе самостоятельной работы. В период подготовки к зачету студенты вновь обращаются к пройденному учебному материалу. При этом они не только скрепляют полученные знания, но и получают новые. Подготовка студента к зачету включает в себя три этапа:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>-самостоятельная работа в течение семестра;</li><li>-непосредственная подготовка в дни, предшествующие зачету по темам курса;</li><li>-подготовка к ответу на вопросы, содержащиеся в билетах.</li></ul> <p>Литература для подготовки к зачету рекомендуется преподавателем либо указана в учебно-методическом комплексе. Для полноты учебной информации и ее сравнения лучше использовать не менее двух учебников. Студент вправе сам придерживаться любой из представленных в учебниках точек зрения по спорной проблеме (в том числе отличной от преподавателя), но при условии достаточной научной аргументации.</p> <p>Основным источником подготовки к зачету является конспект лекций, где учебный материал дается в систематизированном виде, основные положения его детализируются, подкрепляются современными фактами и информацией, которые в силу новизны не вошли в опубликованные печатные источники. В ходе подготовки к зачету студентам необходимо обращать внимание не только на уровень запоминания, но и на степень понимания излагаемых проблем.</p> <p>Зачет проводится по билетам, охватывающим весь пройденный материал. По окончании ответа преподаватель может задать студенту дополнительные и уточняющие вопросы. На подготовку к ответу по вопросам билета студенту дается 30 минут с момента получения им билета.</p> <p>Положительным также будет стремление студента изложить различные точки зрения на рассматриваемую проблему, выразить свое отношение к ней, применить теоретические знания по современным подходам к принятию управленческого решения.</p> <p>Результаты зачета объявляются студенту после окончания ответа в день сдачи.</p>

#### **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 управленческих решений" предполагает использование следующего программного обеспечения и информационно-справочных систем:

Операционная система Microsoft Windows Professional 7 Russian

Браузер Mozilla Firefox

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.

Учебно-методическая литература для данной дисциплины имеется в наличии в электронно-библиотечной системе "Консультант студента", доступ к которой предоставлен обучающимся. Многопрофильный образовательный ресурс "Консультант студента" является электронной библиотечной системой (ЭБС), предоставляющей доступ через сеть Интернет к учебной литературе и дополнительным материалам, приобретенным на основании прямых договоров с правообладателями. Полностью соответствует требованиям федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования к комплектованию библиотек, в том числе электронных, в части формирования фондов основной и дополнительной литературы.

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

Освоение дисциплины "Теория и практика принятия управленческих решений" 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 .