

**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ "УДМУРТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ"**

Рег. № 000011427



Кафедра менеджмента и права

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Наименование дисциплины (модуля): Разработка и принятие муниципальных управленических решений

Уровень образования: Магистратура

Направление подготовки: 38.04.04 Государственное и муниципальное управление

Профиль подготовки: Управление комплексным социально-экономическим развитием сельских территорий

Очная, заочная

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление (приказ № 1000 от 13.08.2020 г.)

Разработчики:

Гайнутдинова Е. А., кандидат экономических наук, доцент

Программа рассмотрена на заседании кафедры, протокол № 01 от 28.03.2025 года

1. Цель и задачи изучения дисциплины

Цель изучения дисциплины - знакомство с теорией и практикой принятия муниципальных решений как в условиях полной информации, так и в условиях неопределенности и риска, чтобы подготовить руководителя, умеющего разрабатывать варианты управленческих решений и обосновывать выбор решения, исходя из критерии социально-экономической эффективности и экологической безопасности; формирование навыков для работы в органах государственного и муниципального управления в условиях перехода от централизованного управления экономикой к регулируемым рыночным отношениям.

Задачи дисциплины:

- Получение представления о типах управленческих решений;;
- Получение представления о моделях, методологии и организации процесса разработки управленческого решения;
- Осмысление параметров эффективности решений; процедур контроля реализации управленческих решений; ответственности за управленческие решения;
- Научиться разрабатывать альтернативные варианты управленческих решений; Научиться обосновывать выбор оптимального решения;;
- Освоить системный и ситуационный подходы в разработке управленческих решений; Овладеть применением различных моделей разработки управленческого решения; Овладеть технологиями анализа внешней среды и ее влияния на реализацию альте.

2. Место дисциплины в структуре ООП ВО

Дисциплина «Разработка и принятие муниципальных управленческих решений» относится к части учебного плана, формируемой участниками образовательных отношений.

Дисциплина изучается на 2 курсе, в 4 семестре.

Изучению дисциплины «Разработка и принятие муниципальных управленческих решений» предшествует освоение дисциплин (практик):

Экономика и управление собственностью;
Экономика недвижимости;
Управление земельными ресурсами.

Освоение дисциплины «Разработка и принятие муниципальных управленческих решений» является необходимой основой для последующего изучения дисциплин (практик):

Управление и проектирование объектов недвижимости;
Качество и эффективность муниципального управления;
Современные технологии муниципального управления;

Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к защите и процедуру защиты.

В процессе изучения дисциплины студент готовится к видам профессиональной деятельности и решению профессиональных задач, предусмотренных ФГОС ВО и учебным планом.

3. Требования к результатам освоения дисциплины

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование компетенций:

- ПК-4 Способен анализировать и применять методики оценки развития сельских территорий

Знания, умения, навыки, формируемые по компетенции в рамках дисциплины, и индикаторы освоения компетенций

- ПК-5 Способен вырабатывать решения, учитывающие законодательство Российской Федерации и нормативных правовых актов

Знания, умения, навыки, формируемые по компетенции в рамках дисциплины, и индикаторы освоения компетенций

- УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий

Знания, умения, навыки, формируемые по компетенции в рамках дисциплины, и индикаторы освоения компетенций

- УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели

Знания, умения, навыки, формируемые по компетенции в рамках дисциплины, и индикаторы освоения компетенций

- УК-6 Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки

Знания, умения, навыки, формируемые по компетенции в рамках дисциплины, и индикаторы освоения компетенций

4. Объем дисциплины и виды учебной работы (очная форма обучения)

Вид учебной работы	Всего часов	Четвертый семестр
Контактная работа (всего)	34	34
Лекционные занятия	10	10
Практические занятия	24	24
Самостоятельная работа (всего)	74	74
Виды промежуточной аттестации		
Экзамен	+	
Общая трудоемкость часы	108	108
Общая трудоемкость зачетные единицы	3	3

Объем дисциплины и виды учебной работы (заочная форма обучения)

Вид учебной работы	Всего часов	Пятый триместр	Шестой триместр
Контактная работа (всего)	25	16	9
Экзамен	9		9
Лекционные занятия	4	4	
Практические занятия	12	12	
Самостоятельная работа (всего)	83	56	27
Виды промежуточной аттестации			
Общая трудоемкость часы	108	72	36

Общая трудоемкость зачетные единицы	3	2	1
--	----------	----------	----------

5. Содержание дисциплины

Тематическое планирование (очное обучение)

Номер темы/раздела	Наименование темы/раздела	Всего часов	Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	Самостоятельная работа
	Четвертый семестр, Всего	108	10	24		74
Раздел 1	Решения в системе управления	66	6	12		48
Тема 1	Понятие, сущность, типы управленческих решений. Формы разработки и реализации управленческих решений	18	2	4		12
Тема 2	Научные подходы, связанные с разработкой управленческих решений	15	1	2		12
Тема 3	Процесс разработки управленческого решения	18	2	4		12
Тема 4	Формирование решения	15	1	2		12
Раздел 2	Принятие решения в условиях полной определенности, неопределенности и риска	42	4	12		26
Тема 5	Принятие решения в условиях полной определенности	13	1	4		8
Тема 6	Принятие решения в условиях неопределенности и риска	16	2	4		10
Тема 7	Реализация решения	13	1	4		8

Содержание дисциплины (очное обучение)

Номер темы	Содержание темы
Тема 1	Основные направления развития исследований процесса разработки управленческих решений в к. XX - нач. XXI в.в. Функции управления и принятие решения как процесс, объединяющий функции управления. Узкое и расширенное определение понятия «решение». Особенности решений принимаемых в технических системах – ограниченность множества решений и предопределенность исходов решений. Решения принимаемых в биологических системах. Специфика принятия решений в социальных системах. Определение понятия «управленческое решение». Направления управленческих решений – стратегическое планирование, управление управленческой деятельностью, управление человеческими ресурсами, управление производственной и обслуживающей деятельностью, формирование системы управления организацией, коммуникация с внешней средой. Экономическая, организационная, социальная, правовая, технологическая сущность управленческих решений (УР). Требования к УР и условия их достижения

Тема 2	<p>Основные понятия системного подхода: система, структура системы, вход системы, содержание системы, энергия системы, вещества системы, организация управления, аппарат сравнения, отношения в системе, построение, функционирование системы, развитие системы, поведение системы, цель системы, выход системы, внешняя среда системы, обратная связь, процесс в системе. Структура системы управления: целевая подсистема, обеспечивающая подсистема, управляемая подсистема, управляющая подсистема и РУР как ее элемент. Свойства системы.</p> <p>Основные понятия ситуационного анализа: ситуация, направление, эталонная ситуация, эксперты разных уровней, профильные проблемы, оценочная система, индекс. Основное содержание этапов ситуационного анализа. Процессный подход и варианты понимания процессов в управлении:</p> <p>процессы опережающего управления и цикл функций управления. Общие сведения о логическом, глобальном, структурном, стандартизационном, нормативном, инновационном, интеграционном и комплексном подходах. Возможности совмещения различных научных подходов при РУР</p>
Тема 3	<p>Основные понятия описания задачи РУР: цель, проблема, проблемная ситуация, процесс РУР, предпочтение, критерий выбора, принцип согласования, допустимое (приемлемое) решение, эффективность решения, оптимальное решение. Элементы содержания задачи РУР: содержательное описание проблемной ситуации, время для принятия решения, ресурсы, необходимые для принятия решения, множество альтернативных ситуаций, доопределяющих проблемную ситуацию, множество целей, множество ограничений, множество альтернативных вариантов решения, функция предпочтения, критерий выбора оптимального решения, функция группового предпочтения, принцип согласования индивидуальных предпочтений. Задачи принятия решения для индивидуального и группового ЛПР. Действия, осуществляемые руководителю и аппарату управления при организации разработки УР. Процедуры согласования УР. Процедуры принятия УР. Процедуры утверждения УР. Процедуры организации выполнения УР. Общие сведения о социальных и психологических методах при разработке и реализации УР.</p> <p>Сущность процесса РУР с технологической и информационной точек зрения. Этап постановки задачи РУР и процедуры, осуществляемые на этом этапе – выявление и описание проблемной ситуации, определение времени и ресурсов, необходимых для принятия решения. Этап формирования решения и его процедуры – анализ проблемной ситуации, формирование множества гипотетических ситуаций, формирование множества целей, определение ограничений, генерация решений, измерение предпочтений решений. Этап выбора решений и процедуры данного этапа – определение множества допустимых решений, формирование критериев выбора решений, определение эффективных решений, определение оптимального (наилучшего) решения. Этап принятия, реализации решения и анализа результата и его процедуры – принятие решения ЛПР, разработка плана действий, контроль реализации плана, анализ результатов развития ситуации после управленческих воздействий. Схема процесса РУР. Сравнение различных вариантов понимания этапов и процедур процесса РУР. Процесс принятия решений в системе государственного управления. Роль конкуренции в процессе принятия решений.</p>

Тема 4	<p>Анализ проблемной ситуации</p> <p>Понятие «проблема». Осознание и определение проблемы. Контроль проблемы и диагностика проблемы. Содержание диагностики проблемы. Определение существования проблемы. Надуманная проблема.</p> <p>Компетентность руководителя в решении проблем. Определение времени на РУР. График зависимости качества и надежности решения от времени на РУР. Определение новизны проблемной ситуации. Эталонные ситуации.</p> <p>Действия в случае отличия проблемной ситуации от эталонной. Определение взаимосвязи данной проблемы с другими проблемами. Определение степени полноты и достоверности информации о проблемной ситуации.</p> <p>Классы задач в зависимости от степени полноты и достоверности информации – принятие решения в условиях полной и достоверной информации,</p> <p>принятие решения в условиях вероятностной определенности информации, принятие решения в условиях неопределенности. Определение возможности разрешения проблемы</p> <p>Установление причин возникновения проблемной ситуации – причинноследственный анализ (ПСА). Соотношение понятий «причина», «симптом», «следствие». Сущность ПСА. Условия проведения ПСА.</p> <p>Элементы</p> <p>описания проблемы: опознание, локализация, время, масштаб. Действия, осуществляемые при стандартной процедуре ПСА – формулирование проблемы, описание проблемы, выявление различий, выявление изменений, выявление вероятных причин и их проверка, подтверждение наиболее вероятной причины.</p> <p>Целевая ориентация управленческих решений</p> <p>Определение понятия «цель». Требования к целям. Официальные цели, оперативные цели, операционные цели. Стабилизационные цели. Дерево целей деятельности организации. Взаимно нейтральные, кооперирующиеся или конкурирующие цели Причины необходимости формирования множества целей разрешения проблемы. Взаимосвязь и взаимозаменяемость целей и ограничений.</p> <p>Общая характеристика целевых технологий РУР. Особенности инициативно-целевой технологии. Основные условия использования инициативно-целевой технологии. Характеристика программно-целевой технологии, ограничения по ее применению и результаты ее применения. Регламентная технология: элементы, условия и результаты применения. Рекомендуемые варианты структуры организационных отношений для разных видов целевых технологий. Основные условия использования целевых технологий.</p> <p>Специфика процессорной технологии «управление по результатам» и условия ее применения. Характеристика и условия применения технологии «управление на базе потребностей и интересов» и действия по ее реализации. Особенности технологии «управление путем постоянных проверок и указаний». Основные черты и условия применения технологии «управление в исключительных случаях». Специфика и ограничения по использованию технологии «управление на базе «искусственного интеллекта». Отличительные особенности технологии «управление на базе активизации деятельности персонала» по сравнению с технологией «управление на базе потребностей и интересов».</p> <p>Измерения при формировании решений</p> <p>Элементы измерения: объекты, процедура, показатели (критерии). Виды отношений между объектами, учитываемые при измерении: эквивалентности, строгого порядка и нестрогого порядка. Качественные шкалы измерений – шкала наименований, шкала порядка – и использование их в управлении. Количественные шкалы измерений – шкала (равных) интервалов, шкала отношений, шкала разностей, абсолютная шкала.</p>
--------	---

Тема 5	<p>Условия использования модели задачи принятия решения в условиях полной определенности. Простейшая модель задачи принятия решения в условиях полной определенности. Этапы решения задач организационного управления с помощью математических моделей. Содержание понятий «исследование операций» и «математическое программирование». Математическая формализация задачи линейного программирования. Общий вид задачи линейного программирования. Классы управлеченческих задач, решаемых с помощью линейного программирования. Допустимый и оптимальный план. Решение задачи линейного программирования в общем виде. Фиктивные переменные – остаточные и избыточные. Задача линейного программирования и ее разновидности Алгоритм графического решения задачи линейного программирования. Основная теорема линейного программирования. Несовместная и неограниченная задачи линейного программирования. Содержание симплексметода.</p>
Тема 6	<p>Содержание понятий «неопределенность» и «риск». Социальное и экономическое понимание риска. Виды риска и их краткая характеристика: чистые риски – природно-естественные, экологические, политические, транспортные, имущественные, производственные, торговые; спекулятивные риски – риски связанные с покупательной способностью денег (инфляционный, дефляционный риск, валютные риски, риски ликвидности); риски, связанные с вложением капитала (риск упущеной выгоды, риск снижения доходности, риски прямых финансовых потерь). Этапы принятия решения в условиях неопределенности. Управление рисками Страхование управлеченческих рисков. Особенности выбора решения в условиях неопределенности проблемной ситуации. Оптимальные решения в антагонистических играх. Основные понятия теории игр – игра, игрок, стратегии игрока, выигрыши игрока. Классификация игр: по количеству игроков, по взаимоотношениям сторон, по характеру выигрышней, по виду функции выигрышней, по количеству ходов, по информированности сторон, по степени неполноты информации. Антагонистическая матричная игра: верхняя и нижняя цена игры, максиминная и минимаксная чистые стратегии, седловая точка. Недостатки модели антагонистической игры. Доминирование стратегий. Использование информации о возможном применении стратегий противником. Условия применения смешанной стратегии. Алгоритм нахождения оптимальной смешанной стратегии. Графический способ решения задачи матричной игры. Анализ конфликтов и коалиций. Принятие решения в условиях полной неопределенности</p>
Тема 7	<p>Методы прогнозирования управлеченческих решений. Планирование реализации решения в условиях определенности. Планирование реализации решения в условиях неопределенности. Юридическое оформление решения. Контроль реализации управлеченческих решений. Эффективность и качество управлеченческих решений. Управленческие решения и ответственность</p>

Тематическое планирование (заочное обучение)

Номер темы/раздела	Наименование темы/раздела	Всего часов	Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	Самостоятельная работа
	Всего	99	4	12		83
Раздел 1	Решения в системе управления	58	2	8		48
Тема 1	Понятие, сущность, типы управленческих решений. Формы разработки и реализации управленческих решений	15	1	2		12
Тема 2	Научные подходы, связанные с разработкой управленческих решений	14		2		12
Тема 3	Процесс разработки управленческого решения	15	1	2		12
Тема 4	Формирование решения	14		2		12
Раздел 2	Принятие решения в условиях полной определенности, неопределенности и риска	41	2	4		35
Тема 5	Принятие решения в условиях полной определенности	15	1	2		12
Тема 6	Принятие решения в условиях неопределенности и риска	15	1	2		12
Тема 7	Реализация решения	11				11

Содержание дисциплины (заочное обучение)

Номер темы	Содержание темы
Тема 1	Основные направления развития исследований процесса разработки управленческих решений в к. XX - нач. XXI в.в. Функции управления и принятие решения как процесс, объединяющий функции управления. Узкое и расширенное определение понятия «решение». Особенности решений принимаемых в технических системах – ограниченность множества решений и предопределенность исходов решений. Решения принимаемых в биологических системах. Специфика принятия решений в социальных системах. Определение понятия «управленческое решение». Направления управленческих решений – стратегическое планирование, управление управленческой деятельностью, управление человеческими ресурсами, управление производственной и обслуживающей деятельностью, формирование системы управления организацией, коммуникация с внешней средой. Экономическая, организационная, социальная, правовая, технологическая сущность управленческих решений (УР). Требования к УР и условия их достижения

Тема 2	<p>Основные понятия системного подхода: система, структура системы, вход системы, содержание системы, энергия системы, вещества системы, организация управления, аппарат сравнения, отношения в системе, построение, функционирование системы, развитие системы, поведение системы, цель системы, выход системы, внешняя среда системы, обратная связь, процесс в системе. Структура системы управления: целевая подсистема, обеспечивающая подсистема, управляемая подсистема, управляющая подсистема и РУР как ее элемент. Свойства системы.</p> <p>Основные понятия ситуационного анализа: ситуация, направление, эталонная ситуация, эксперты разных уровней, профильные проблемы, оценочная система, индекс. Основное содержание этапов ситуационного анализа. Процессный подход и варианты понимания процессов в управлении:</p> <p>процессы опережающего управления и цикл функций управления. Общие сведения о логическом, глобальном, структурном, стандартизационном, нормативном, инновационном, интеграционном и комплексном подходах. Возможности совмещения различных научных подходов при РУР</p>
Тема 3	<p>Основные понятия описания задачи РУР: цель, проблема, проблемная ситуация, процесс РУР, предпочтение, критерий выбора, принцип согласования, допустимое (приемлемое) решение, эффективность решения, оптимальное решение. Элементы содержания задачи РУР: содержательное описание проблемной ситуации, время для принятия решения, ресурсы, необходимые для принятия решения, множество альтернативных ситуаций, доопределяющих проблемную ситуацию, множество целей, множество ограничений, множество альтернативных вариантов решения, функция предпочтения, критерий выбора оптимального решения, функция группового предпочтения, принцип согласования индивидуальных предпочтений. Задачи принятия решения для индивидуального и группового ЛПР. Действия, осуществляемые руководителю и аппарату управления при организации разработки УР. Процедуры согласования УР. Процедуры принятия УР. Процедуры утверждения УР. Процедуры организации выполнения УР. Общие сведения о социальных и психологических методах при разработке и реализации УР.</p> <p>Сущность процесса РУР с технологической и информационной точек зрения. Этап постановки задачи РУР и процедуры, осуществляемые на этом этапе – выявление и описание проблемной ситуации, определение времени и ресурсов, необходимых для принятия решения. Этап формирования решения и его процедуры – анализ проблемной ситуации, формирование множества гипотетических ситуаций, формирование множества целей, определение ограничений, генерация решений, измерение предпочтений решений. Этап выбора решений и процедуры данного этапа – определение множества допустимых решений, формирование критериев выбора решений, определение эффективных решений, определение оптимального (наилучшего) решения. Этап принятия, реализации решения и анализа результата и его процедуры – принятие решения ЛПР, разработка плана действий, контроль реализации плана, анализ результатов развития ситуации после управленческих воздействий. Схема процесса РУР. Сравнение различных вариантов понимания этапов и процедур процесса РУР. Процесс принятия решений в системе государственного управления. Роль конкуренции в процессе принятия решений.</p>

Тема 4	<p>Анализ проблемной ситуации</p> <p>Понятие «проблема». Осознание и определение проблемы. Контроль проблемы и диагностика проблемы. Содержание диагностики проблемы. Определение существования проблемы. Надуманная проблема.</p> <p>Компетентность руководителя в решении проблем. Определение времени на РУР. График зависимости качества и надежности решения от времени на РУР. Определение новизны проблемной ситуации. Эталонные ситуации.</p> <p>Действия в случае отличия проблемной ситуации от эталонной. Определение взаимосвязи данной проблемы с другими проблемами. Определение степени полноты и достоверности информации о проблемной ситуации.</p> <p>Классы задач в зависимости от степени полноты и достоверности информации – принятие решения в условиях полной и достоверной информации,</p> <p>принятие решения в условиях вероятностной определенности информации, принятие решения в условиях неопределенности. Определение возможности разрешения проблемы</p> <p>Установление причин возникновения проблемной ситуации – причинноследственный анализ (ПСА). Соотношение понятий «причина», «симптом», «следствие». Сущность ПСА. Условия проведения ПСА.</p> <p>Элементы</p> <p>описания проблемы: опознание, локализация, время, масштаб. Действия, осуществляемые при стандартной процедуре ПСА – формулирование проблемы, описание проблемы, выявление различий, выявление изменений, выявление вероятных причин и их проверка, подтверждение наиболее вероятной причины.</p> <p>Целевая ориентация управленческих решений</p> <p>Определение понятия «цель». Требования к целям. Официальные цели, оперативные цели, операционные цели. Стабилизационные цели. Дерево целей деятельности организации. Взаимно нейтральные, кооперирующиеся или конкурирующие цели Причины необходимости формирования множества целей разрешения проблемы. Взаимосвязь и взаимозаменяемость целей и ограничений.</p> <p>Общая характеристика целевых технологий РУР. Особенности инициативно-целевой технологии. Основные условия использования инициативно-целевой технологии. Характеристика программно-целевой технологии, ограничения по ее применению и результаты ее применения. Регламентная технология: элементы, условия и результаты применения. Рекомендуемые варианты структуры организационных отношений для разных видов целевых технологий. Основные условия использования целевых технологий.</p> <p>Специфика процессорной технологии «управление по результатам» и условия ее применения. Характеристика и условия применения технологии «управление на базе потребностей и интересов» и действия по ее реализации. Особенности технологии «управление путем постоянных проверок и указаний». Основные черты и условия применения технологии «управление в исключительных случаях». Специфика и ограничения по использованию технологии «управление на базе «искусственного интеллекта». Отличительные особенности технологии «управление на базе активизации деятельности персонала» по сравнению с технологией «управление на базе потребностей и интересов».</p> <p>Измерения при формировании решений</p> <p>Элементы измерения: объекты, процедура, показатели (критерии). Виды отношений между объектами, учитываемые при измерении: эквивалентности, строгого порядка и нестрогого порядка. Качественные шкалы измерений – шкала наименований, шкала порядка – и использование их в управлении. Количественные шкалы измерений – шкала (равных) интервалов, шкала отношений, шкала разностей, абсолютная шкала.</p>
--------	---

Тема 5	<p>Условия использования модели задачи принятия решения в условиях полной определенности. Простейшая модель задачи принятия решения в условиях полной определенности. Этапы решения задач организационного управления с помощью математических моделей. Содержание понятий «исследование операций» и «математическое программирование». Математическая формализация задачи линейного программирования. Общий вид задачи линейного программирования. Классы управлеченческих задач, решаемых с помощью линейного программирования. Допустимый и оптимальный план. Решение задачи линейного программирования в общем виде. Фиктивные переменные – остаточные и избыточные. Задача линейного программирования и ее разновидности Алгоритм графического решения задачи линейного программирования. Основная теорема линейного программирования. Несовместная и неограниченная задачи линейного программирования. Содержание симплексметода.</p>
Тема 6	<p>Содержание понятий «неопределенность» и «риск». Социальное и экономическое понимание риска. Виды риска и их краткая характеристика: чистые риски – природно-естественные, экологические, политические, транспортные, имущественные, производственные, торговые; спекулятивные риски – риски связанные с покупательной способностью денег (инфляционный, дефляционный риск, валютные риски, риски ликвидности); риски, связанные с вложением капитала (риск упущеной выгоды, риск снижения доходности, риски прямых финансовых потерь). Этапы принятия решения в условиях неопределенности. Управление рисками Страхование управлеченческих рисков. Особенности выбора решения в условиях неопределенности проблемной ситуации. Оптимальные решения в антагонистических играх. Основные понятия теории игр – игра, игрок, стратегии игрока, выигрыши игрока. Классификация игр: по количеству игроков, по взаимоотношениям сторон, по характеру выигрышней, по виду функции выигрышней, по количеству ходов, по информированности сторон, по степени неполноты информации. Антагонистическая матричная игра: верхняя и нижняя цена игры, максиминная и минимаксная чистые стратегии, седловая точка. Недостатки модели антагонистической игры. Доминирование стратегий. Использование информации о возможном применении стратегий противником. Условия применения смешанной стратегии. Алгоритм нахождения оптимальной смешанной стратегии. Графический способ решения задачи матричной игры. Анализ конфликтов и коалиций. Принятие решения в условиях полной неопределенности</p>
Тема 7	<p>Методы прогнозирования управлеченческих решений. Планирование реализации решения в условиях определенности. Планирование реализации решения в условиях неопределенности. Юридическое оформление решения. Контроль реализации управлеченческих решений. Эффективность и качество управлеченческих решений. Управленческие решения и ответственность</p>

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

Литература для самостоятельной работы студентов

1. Доррер Г. А. Теория принятия решений [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов направления 230100.62-Информатика и вычислительная техника, - Красноярск: СФУ, 2013. - 179 с. - Режим доступа: <https://lib.rucont.ru/efd/206258/info>

2. Кондратьев Д. В. Разработка стратегических управлеченческих решений [Электронный ресурс]: учебно-методическое пособие для практических занятий и самостоятельной работы для студентов по направлению 080200 "Менеджмент", степень выпускника - магистр, - Ижевск: , 2014. - 46 с. - Режим доступа: <http://portal.udsa.ru/index.php?q=docs&download=1&parent=12808&id=14175>

Вопросы и задания для самостоятельной работы (очная форма обучения)

Четвертый семестр (74 ч.)

Вид СРС: Работа с рекомендуемой литературы (12 ч.)

Самостоятельное изучение вопроса, согласно рекомендуемой преподавателем основной и дополнительной литературы.

Вид СРС: Реферат (выполнение) (12 ч.)

Продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной научной (учебно-исследовательской) темы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее.

Вид СРС: Тест (подготовка) (10 ч.)

Система стандартизованных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося.

Вид СРС: Аналитический обзор (20 ч.)

Продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой результат аналитико-синтетической переработки совокупности документов по определенному вопросу (проблеме, направлению), содержащий систематизированные, обобщенные и критически оцененные сведения

Вид СРС: Творческое задание (выполнение) (20 ч.)

Частично регламентированное задание, имеющее нестандартное решение и позволяющее диагностировать умения, интегрировать знания различных областей, аргументировать собственную точку зрения. Может выполняться в индивидуальном порядке или группой обучающихся.

Вопросы и задания для самостоятельной работы (заочная форма обучения)

Всего часов самостоятельной работы (83 ч.)

Вид СРС: Работа с рекомендуемой литературы (21 ч.)

Самостоятельное изучение вопроса, согласно рекомендуемой преподавателем основной и дополнительной литературы.

Вид СРС: Реферат (выполнение) (12 ч.)

Продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной научной (учебно-исследовательской) темы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее.

Вид СРС: Тест (подготовка) (10 ч.)

Система стандартизованных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося.

Вид СРС: Аналитический обзор (20 ч.)

Продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой результат аналитико-синтетической переработки совокупности документов по определенному вопросу

(проблеме, направлению), содержащий систематизированные, обобщенные и критически оцененные сведения

Вид СРС: Творческое задание (выполнение) (20 ч.)

Частично регламентированное задание, имеющее нестандартное решение и позволяющее диагностировать умения, интегрировать знания различных областей, аргументировать собственную точку зрения. Может выполняться в индивидуальном порядке или группой обучающихся.

7. Тематика курсовых работ(проектов)

Курсовые работы (проекты) по дисциплине не предусмотрены.

8. Фонд оценочных средств для текущего контроля и промежуточной аттестации

8.1. Компетенции и этапы формирования

Коды компетенций	Этапы формирования		
	Курс, семестр	Форма контроля	Разделы дисциплины
ПК-5 УК-1	2 курс, Четвертый семестр	Экзамен	Раздел 1: Решения в системе управления.
ПК-4 УК-3 УК-6	2 курс, Четвертый семестр	Экзамен	Раздел 2: Принятие решения в условиях полной определенности, неопределенности и риска.

8.2. Показатели и критерии оценивания компетенций, шкалы оценивания

В рамках изучаемой дисциплины студент демонстрирует уровни овладения компетенциями:

Повышенный уровень:

Базовый уровень:

Пороговый уровень:

Уровень ниже порогового:

Уровень сформированности компетенции	Шкала оценивания для промежуточной аттестации	
	Экзамен (дифференцированный зачет)	Зачет
Повышенный	5 (отлично)	зачтено
Базовый	4 (хорошо)	зачтено
Пороговый	3 (удовлетворительно)	зачтено
Ниже порогового	2 (неудовлетворительно)	не зачтено

Критерии оценки знаний студентов по дисциплине

8.3. Типовые вопросы, задания текущего контроля

Раздел 1: Решения в системе управления

ПК-5 Способен вырабатывать решения, учитывающие законодательство Российской Федерации и нормативных правовых актов

1. Каковы особенности принятия решения в социальной системе?

2. Дайте определение термина “управленческое решение” и поясните область его действия

3. В чем заключаются преимущества чисто интуитивных решений над решениями, основанными на суждениях? Имеются ли преимущества чисто интуитивных решений над рациональными решениями? Ответы обосновать.

4. Чем отличаются импульсивные решения от рискованных? Имеются ли преимущества импульсивных решений над уравновешенными решениями? Ответ обосновать

5. Какие решения в организации принимаются чаще – ситуационные, инициативные или по предписанию? Ответ обосновать.

6. Совместимы ли незапрограммированное, рациональное, импульсивное, коллективное, стратегическое, стандартное решения? Если нет, то что с чем несовместимо и почему?

7. Сравнить различные варианты понимания этапов и процедур процесса РУР.

УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий

1. Привести примеры целей решения проблем организаций разных видов.

2. На основе каких принципов строится дерево целей?

3. Перечислить, какие существуют целевые технологии РУР, указать, каковы условия их применения.

4. Указать, какие существуют шкалы измерений и каково назначение каждой шкалы.

5. Построить дерево решений определенной проблемы без учета ситуаций, способных повлиять на исходы вариантов решения

6. Построить дерево решений определенной проблемы с учетом ситуаций, способных повлиять на исходы вариантов решения.

Раздел 2: Принятие решения в условиях полной определенности, неопределенности и риска

ПК-4 Способен анализировать и применять методики оценки развития сельских территорий

1. Сформулировать задачу линейного программирования, определить ее особенности.

2. Построить математическую модель задачи линейного программирования.

3. Каково содержание понятий «неопределенность» и «риск»

4. Указать основные способы управления рисками

5. Перечислить условия возможности нахождения оптимального решения

УК-6 Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки

1. Показать зависимость выбора оптимального решения в условиях полной неопределенности от выбора тактики (оптимизм, пессимизм, реализм) ЛПР. Каковы условия выбора той или иной тактики?

2. Применить критерий Вальда к матрице выигрышей

3. Построить матрицу рисков (потерянных возможностей) и определить оптимальное решение на основе критерия Сэвиджа

УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели

1. Привести примеры целей решения проблем организаций разных видов.

2. Каким образом связаны цели и ограничения?

3. Использовать блок-схему для систематизации вариантов решения.

4. Построить дерево решений определенной проблемы без учета ситуаций, способных повлиять на исходы вариантов решения.

5. Построить дерево решений определенной проблемы с учетом ситуаций, способных повлиять на исходы вариантов решения

8.4. Вопросы промежуточной аттестации

Четвертый семестр (Экзамен, ПК-4, ПК-5, УК-1, УК-3, УК-6)

1. Возникновение науки об управлеченческих решениях и ее связь с другими науками об управлении.
2. Определение и функции управлеченческого решения.
3. Субъекты разработки управлеченческого решения
4. Системный подход к разработке управлеченческого решения
5. Типы управлеченческих решений
6. Основные принципы разработки управлеченческого решения
7. Этапы разработки управлеченческого решения и их процедуры
8. Элементы задачи принятия управлеченческого решения
9. Содержание анализа проблемной ситуации
10. Способы формирования множества альтернативных вариантов решения.
11. Измерение предпочтений целей и эффективности решений с помощью экспертных оценок
12. Виды методов и задач математического программирования
13. Решение задачи линейного программирования. Прямая и двойственная задачи линейного программирования.
14. Содержание понятий «неопределенность» и «риск». Виды риска.
15. Этапы принятия решения в условиях неопределенности.
16. Основные характеристики качества управлеченческого решения.
17. Организационно-техническое обеспечение качества решений. Технологические предпосылки обеспечения качества управлеченческих решений.
18. Сущность и виды ответственности руководителей
19. Условия возникновения юридической ответственности.
20. Роль человеческого фактора в процессе разработки управлеченческого решения.
21. Индивидуальные качества менеджера и стиль руководства в процессе принятия решения
22. Теория принятия субъективных решений.
23. Особенности и методы принятия группового решения.
24. Нормативно-правовое обеспечение процесса контроля за выполнением управлеченческих решений.
25. Сущность и виды ответственности руководителей.

8.5. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

9. Перечень учебной литературы

1. Слесарев Д. Ю. Оценка риска и теория принятия решений [Электронный ресурс]: учебное пособие : [для студентов направления подготовки бакалавра 270800.62 "Строительство", профиль "Теплогазоснабжение и вентиляция", всех форм обучения], - Тольятти: ТГУ, 2012. - 83 с. - Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/139698>

2. Доррер Г. А. Теория принятия решений [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов направления 230100.62-Информатика и вычислительная техника, - Красноярск: СФУ, 2013. - 179 с. - Режим доступа: <https://lib.rucont.ru/efd/206258/info>

3. Кондратьев Д. В. Разработка стратегических управленческих решений [Электронный ресурс]: учебно-методическое пособие для практических занятий и самостоятельной работы для студентов по направлению 080200 "Менеджмент", степень выпускника - магистр, - Ижевск: , 2014. - 46 с. - Режим доступа:
<http://portal.udsa.ru/index.php?q=docs&download=1&parent=12808&id=14175>

10. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети Интернет

1. <http://www.consultant.ru> - Информационно-поисковая система «Консультант Плюс» (официальный сайт)
2. <http://lib.rucont.ru> - ЭБС «Руконт»
3. <http://elibrary.ru> - Научная электронная библиотека E-library
4. www.government.gov.ru - Официальный сайт Правительства Российской Федерации

11. Методические указания обучающимся по освоению дисциплины (модуля)

Перед изучением дисциплины студенту необходимо ознакомиться с рабочей программой дисциплины, изучить перечень рекомендуемой литературы, приведенной в рабочей программе дисциплины. Для эффективного освоения дисциплины рекомендуется посещать все виды занятий в соответствии с расписанием и выполнять все домашние задания в установленные преподавателем сроки. В случае пропуска занятий по уважительным причинам, необходимо получить у преподавателя индивидуальное задание по пропущенной теме. Полученные знания и умения в процессе освоения дисциплины студенту рекомендуется применять для решения задач, не обязательно связанных с программой дисциплины. Владение компетенциями дисциплины в полной мере будет подтверждаться Вашим умением ставить конкретные задачи, выявлять существующие проблемы, решать их и принимать на основе полученных результатов оптимальные решения. Основными видами учебных занятий для студентов по учебной дисциплине являются: занятия лекционного типа, занятия семинарского типа и самостоятельная работа студентов.

Формы работы	Методические указания для обучающихся
Лекционные занятия	<p>Работа на лекции является очень важным видом деятельности для изучения дисциплины, т.к. на лекции происходит не только сообщение новых знаний, но и систематизация и обобщение накопленных знаний, формирование на их основе идеальных взглядов, убеждений, мировоззрения, развитие познавательных и профессиональных интересов.</p> <p>Краткие записи лекций (конспектирование) помогают усвоить материал. Написание конспекта лекций: кратко, схематично, последовательно фиксировать основные положения, выводы, формулировки, обобщения; помечать важные мысли, выделять ключевые слова, термины. Конспект лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Принципиальные места, определения, формулы следует сопровождать замечаниями: «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п.</p> <p>Прослушивание и запись лекции можно производить при помощи современных устройств (диктофон, ноутбук, нетбук и т.п.).</p> <p>Работая над конспектом лекций, всегда следует использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор, в том числе нормативно-правовые акты соответствующей направленности. По результатам работы с конспектом лекции следует обозначить вопросы, термины, материал, который вызывают трудности, пометить и попытаться найти ответ в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удается разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на консультации, на занятиях семинарского типа.</p>

	<p>Лекционный материал является базовым, с которого необходимо начать освоение соответствующего раздела или темы.</p>
Лабораторные занятия	<p>При подготовке к занятиям и выполнении заданий студентам следует использовать литературу из рекомендованного списка, а также руководствоваться указаниями и рекомендациями преподавателя.</p> <p>Перед каждым занятием студент изучает план занятия с перечнем тем и вопросов, списком литературы и домашним заданием по вынесенному на занятие материалу.</p> <p>Студенту рекомендуется следующая схема подготовки к занятию и выполнению домашних заданий:</p> <ul style="list-style-type: none"> - проработать конспект лекций; - проанализировать литературу, рекомендованную по изучаемому разделу (модулю); - изучить решения типовых задач (при наличии); - решить заданные домашние задания; - при затруднениях сформулировать вопросы к преподавателю. <p>В конце каждого занятия типа студенты получают «домашнее задание» для закрепления пройденного материала. Домашние задания необходимо выполнять к каждому занятию. Сложные вопросы можно вынести на обсуждение на занятии семинарского типа или на индивидуальные консультации.</p>
Самостоятельная работа	<p>Самостоятельная работа студентов является составной частью их учебной работы и имеет целью закрепление и углубление полученных знаний, умений и навыков, поиск и приобретение новых знаний.</p> <p>Самостоятельная работа студентов включает в себя освоение теоретического материала на основе лекций, рекомендуемой литературы; подготовку к занятиям семинарского типа в индивидуальном и групповом режиме. Советы по самостоятельной работе с точки зрения использования литературы, времени, глубины проработки темы и др., а также контроль за деятельностью студента осуществляется во время занятий.</p> <p>Целью преподавателя является стимулирование самостоятельного, углублённого изучения материала курса, хорошо структурированное, последовательное изложение теории на занятиях лекционного типа, отработка навыков решения задач и системного анализа ситуаций на занятиях семинарского типа, контроль знаний студентов.</p> <p>Если самостоятельно не удалось разобраться в материале, сформулируйте вопросы и обратитесь на текущей консультации или на ближайшей лекции за помощью к преподавателю.</p> <p>Помимо самостоятельного изучения материалов по темам к самостоятельной работе обучающихся относится подготовка к практическим занятиям, по результатам которой представляется отчет преподавателю и проходит собеседование.</p> <p>При самостоятельной подготовке к практическому занятию обучающийся:</p> <ul style="list-style-type: none"> - организует свою деятельность в соответствии с методическим руководством по выполнению практических работ; - изучает информационные материалы; - готовит и оформляет материалы практических работ в соответствии с требованиями.

	<p>В результате выполнения видов самостоятельной работы происходит формирование компетенций, указанных в рабочей программы дисциплины (модуля).</p>
Практические занятия	<p>Формы организации практических занятий определяются в соответствии со специфическими особенностями учебной дисциплины и целями обучения. Ими могут быть: выполнение упражнений, решение типовых задач, решение ситуационных задач, занятия по моделированию реальных условий, деловые игры, игровое проектирование, имитационные занятия, выездные занятия в организации (предприятия), занятия-конкурсы и т.д. При устном выступлении по контрольным вопросам семинарского занятия студент должен излагать (не читать) материал выступления свободно. Необходимо концентрировать свое внимание на том, что выступление должно быть обращено к аудитории, а не к преподавателю, т.к. это значимый аспект формируемых компетенций.</p> <p>По окончании семинарского занятия обучающемуся следует повторить выводы, полученные на семинаре, проследив логику их построения, отметив положения, лежащие в их основе. Для этого обучающемуся в течение семинара следует делать пометки. Более того, в случае неточностей и (или) непонимания какого-либо вопроса пройденного материала обучающемуся следует обратиться к преподавателю для получения необходимой консультации и разъяснения возникшей ситуации.</p> <p>При подготовке к занятиям студентам следует использовать литературу из рекомендованного списка, а также руководствоваться указаниями и рекомендациями преподавателя.</p> <p>Перед каждым занятием студент изучает план занятия с перечнем тем и вопросов, списком литературы и домашним заданием по вынесенному на занятие материалу.</p> <p>Студенту рекомендуется следующая схема подготовки к занятию и выполнению домашних заданий:</p> <ul style="list-style-type: none"> - проработать конспект лекций; - проанализировать литературу, рекомендованную по изучаемому разделу (модулю); - изучить решения типовых задач (при наличии); - решить заданные домашние задания; - при затруднениях сформулировать вопросы к преподавателю. <p>В конце каждого занятия студенты получают «домашнее задание» для закрепления пройденного материала. Домашние задания необходимо выполнять к каждому занятию. Сложные вопросы можно вынести на обсуждение на занятии или на индивидуальные консультации.</p>

Описание возможностей изучения дисциплины лицами с ОВЗ и инвалидами

Обучающимся с ограниченными возможностями здоровья предоставляются специальные учебники, учебные пособия и дидактические материалы, специальные технические средства обучения коллективного и индивидуального пользования, услуги ассистента (помощника), оказывающего обучающимся необходимую техническую помощь, а также услуги сурдопереводчиков и тифлосурдопереводчиков.

Освоение дисциплины (модуля) обучающимися с ограниченными возможностями здоровья может быть организовано совместно с другими обучающимися, а так же в отдельных группах.

Освоение дисциплины (модуля) обучающимися с ограниченными возможностями здоровья осуществляется с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья.

В целях доступности получения высшего образования по образовательной программе лицами с ограниченными возможностями здоровья при освоении дисциплины (модуля) обеспечивается:

1) для лиц с ограниченными возможностями здоровья по зрению:

- присутствие ассистента, оказывающий студенту необходимую техническую помощь с учетом индивидуальных особенностей (помогает занять рабочее место, передвигаться, прочитать и оформить задание, в том числе, записывая под диктовку),
- письменные задания, а также инструкции о порядке их выполнения оформляются увеличенным шрифтом,
- специальные учебники, учебные пособия и дидактические материалы (имеющие крупный шрифт или аудиофайлы),
- индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс,
- при необходимости студенту для выполнения задания предоставляется увеличивающее устройство;

2) для лиц с ограниченными возможностями здоровья по слуху:

- присутствие ассистента, оказывающий студенту необходимую техническую помощь с учетом индивидуальных особенностей (помогает занять рабочее место, передвигаться, прочитать и оформить задание, в том числе, записывая под диктовку),
 - обеспечивается наличие звукоусиливающей аппаратуры коллективного пользования, при необходимости обучающемуся предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования;
 - обеспечивается надлежащими звуковыми средствами воспроизведения информации;
- 3) для лиц с ограниченными возможностями здоровья, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата (в том числе с тяжелыми нарушениями двигательных функций верхних конечностей или отсутствием верхних конечностей):
- письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением или надиктовываются ассистенту;
 - по желанию обучающегося задания могут выполняться в устной форме.

12. Перечень информационных технологий

Информационные технологии реализации дисциплины включают

12.1 Программное обеспечение

1. Базовый пакет программ Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint). Microsoft Office Standard 2016. Бессрочная лицензия. Договор №79-ГК/16 от 11.05.2016. Microsoft Office Standard 2013. Бессрочная лицензия. Договор №0313100010014000038-0010456-01 от 11.08.2014. Microsoft Office Standard 2013. Бессрочная лицензия. Договор №26 от 19.12.2013. Microsoft Office Professional Plus 2010. Бессрочная лицензия. Договор №106-ГК от 21.11.2011. Р7-Офис. Договор №173-ГК/19 от 12.11.2019 г.

12.2 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1. Информационно-справочная система (справочно-правовая система) «Консультант плюс». Соглашение № ИКП2016/ЛСВ 003 от 11.01.2016 для использования в учебных целях бессрочное. Обновляется регулярно. Лицензия на все компьютеры, используемые в учебном процессе.

13. Материально-техническое обеспечение дисциплины(модуля)

Оснащение аудиторий

1. Учебная аудитория для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации. Аудитория, укомплектованная специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории
2. Учебная аудитория для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации (практических занятий). Аудитория, укомплектованная специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории
4. Помещение для самостоятельной работы. Помещение оснащено компьютерной техникой с возможностью подключения к сети Интернет и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации.
5. Помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.