


ДОНЕЦКАЯ НАРОДНАЯ РЕСПУБЛИКА
МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ»

ФАКУЛЬТЕТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ И МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА НЕПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СФЕРЫ

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной работе

 Л.Н.Костина
«20» . 08 . 2017 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

«Методы и модели в принятии управленческих решений»

Направление подготовки 38.04.02 «Менеджмент»

Магистерские программы: «Менеджмент организаций»
«Стратегическое управление»

Донецк
2017

Рабочая программа учебной дисциплины «Методы и модели в принятии управленческих решений» для студентов 2 курса образовательного уровня «магистр» направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент», (магистерские программы: «Менеджмент организаций», «Стратегическое управление»), очной/заочной форм обучения

Автор,

разработчик:

Доцент, к.э.н. Е.В. Тарасова

должность, ученая степень, ученое звание, инициалы и фамилия

Программа рассмотрена на
заседании ПМК кафедры

«Менеджмент непроизводственной сферы»

Протокол заседания ПМК от

08.06.2017

№

10

дата

Председатель ПМК

(подпись)

Я.В. Ободец

(инициалы, фамилия)

Программа рассмотрена
на заседании кафедры

«Менеджмент непроизводственной сферы»

Протокол заседания кафедры от

09.06.2017

№

15

дата

Заведующий кафедрой

(подпись)

В.В. Дорофиенко

(инициалы, фамилия)

1. Цель освоения дисциплины и планируемые результаты обучения по дисциплине (соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы)

Цель изучения дисциплины – формирование у студентов системы знаний, умений и навыков, обеспечивающих принятие ими обоснованных, эффективных управленческих решений в профессиональной деятельности, умения использовать современные приемы и методы разработки, принимать и оптимизировать управленческие решения в условиях конкурентной среды.

Задачи учебной дисциплины:

- формирование навыков практического использования современных методов анализа проблемных ситуаций и принятия управленческих решений;
- изучение технологий процессов принятия эффективных управленческих решений;
- рассмотрение роли экономических законов и научных подходов в повышении качества и эффективности управленческих решений, методов анализа управленческих решений, методов их экономического обоснования.

Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины:

Код компетенции по ГОС	Наименование компетенций	Результат освоения (знать, уметь, владеть)
ОПК-4	способность самостоятельно принимать решение и нести ответственность за их реализацию	<p>Знать: основные понятия, категории процесса принятия управленческих решений; основные этапы процесса разработки, принятия и реализации управленческого решения; критерии и ограничения для выбора альтернатив;</p> <p>Уметь: использовать алгоритм принятия управленческого решения; определять результаты реализации управленческих решений;</p> <p>Владеть: специальной терминологией и лексикой данной дисциплины; навыками самостоятельного овладения новыми знаниями по практике принятия управленческих решений;</p>
ПК-15	способность применять методы управления стратегическими рисками для анализа управленческих ситуаций	<p>Знать: сущность моделирования в процессах принятия решений; структуру основной модели принятия управленческого решения; виды эффективности управленческих решений; факторы, влияющие на эффективность управленческих решений;</p> <p>Уметь: определять затраты на принятие и реализацию управленческих решений; определять и измерять эффективность управленческих решений; анализировать эффективность затрат;</p> <p>Владеть: методами оценки экономической эффективности принятия и реализации управленческих решений (традиционный подход); методами оценки экономической эффективности принятия и реализации</p>

		управленческих решений на основе концепции ценностно ориентированного управления (концепция VBM); системой практических приемов и навыков, обеспечивающих сохранение и укрепление знаний, полученных в результате изучения дисциплины «Методы и модели в принятии управленческих решений».
--	--	--

2. Место дисциплины в структуре основной образовательной программы

В соответствии с утвержденным учебным планом дисциплина «Методы и модели в принятии управленческих решений» относится к вариативной части дисциплин по выбору.

2.1. Требования к предварительной подготовке обучающегося

Дисциплина опирается на знания, умения и компетенции студента, полученные при изучении следующих учебных дисциплин: «Стратегическое планирование и бизнес план»; «Методы исследования в менеджменте»; «Современный стратегический анализ»; «Менеджмент организаций».

2.2. Дисциплины и/или практики, для которых освоение данной дисциплины необходимо как предшествующее:

Полученные в процессе изучения дисциплины «Методы и модели в принятии управленческих решений» знания и умения могут быть использованы при подготовке написания отчетов по преддипломной и научно-исследовательской практик, а также при подготовки написания магистерской диссертации.

3. Объем дисциплины в кредитах (зачетных единицах) с указанием количества академических часов, выделенных на аудиторную (по видам учебных занятий) и самостоятельную работу студента

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы, 108 академических часа.

	Зачетные единицы (кредиты ECTS)	Всего часов		Форма обучения (вносятся данные по реализуемым формам)	
		О	З	Очная	Заочная
				Семестр №3	Семестр №3
Общая трудоемкость	3	108	108	Количество часов на вид работы:	
Виды учебной работы, из них:					
Аудиторные занятия (всего)				40	12
В том числе:					
Лекции				20	6
Семинарские занятия				20	6
Самостоятельная работа (всего)				68	96
Промежуточная аттестация					
В том числе:					
зачет				зачет	зачет

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

4.1. Разделы (темы) дисциплины с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

Наименование раздела, темы дисциплины	Виды учебной работы (бюджет времени) (вносятся данные по реализуемым формам)									
	Очная форма обучения					Заочная форма обучения				
	Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	Самостоятель ная работа	Всего	Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	Самостоятель ная работа	Всего
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Раздел 1. Теоретико-методические основы принятия управленческих решений										
Тема 1. Управленческие решения в системе менеджмента	2		2	10	14				14	14
Тема 2. Модели теории принятия решений	2		2	10	14	2		2	14	18
Тема 3. Процесс принятия и реализации управленческих решений	2		2	10	14				14	14
Тема 4. Методы разработки и принятия управленческих решений	4		4	6	14				14	14
Всего по 1 разделу	10		10	36	56	2		2	56	60
Раздел 2. Эффективность принятия управленческих решений в условиях различной среды										
Тема 5. Среда принятия управленческих решений	2		2	10	14				16	16
Тема 6. Эффективность управленческих решений	4		4	11	19	2		2	14	18
Тема 7. Информационно- аналитическая поддержка управленческих	4		4	11	19	2		2	10	14

Наименование раздела, темы дисциплины	Виды учебной работы (бюджет времени) (вносятся данные по реализуемым формам)									
	Очная форма обучения					Заочная форма обучения				
	Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	Самостоятельная работа	Всего	Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	Самостоятельная работа	Всего
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
решений										
Всего по 2 разделу	10		10	32	52	4		4	40	48
Всего за семестр:	20		20	68	108	6		6	96	108

4.2. Содержание разделов дисциплины:

Наименование раздела, темы дисциплины	Содержание разделов дисциплины	Содержание семинарских занятий		
			Кол-во часов курс	
			0	3
1	2	3	4	5
Раздел 1. Теоретико-методические основы принятия управленческих решений.				
Тема 1. Управленческие решения в системе менеджмента	Сущность управленческого решения. Роль управленческого решения в процессе управления. Основные свойства управленческого решения. Функции решения в методологии и организации процесса управления. Эволюция механизма управления. Место решения в процессе управления. Основные требования к управленческим решениям Типология управленческих решений. Основные характеристики типов управленческих решений. Классификация управленческих решений. Условия и факторы качества управленческих решений.	Семинарское занятие 1: 1. Сущность и основные характеристики управленческих решений 2. Функции решения в методологии и организации процесса Управления 3. Типология и классификация управленческих решений. 4. Условия и факторы качества управленческих решений 5. Формы подготовки и реализации управленческих решений	2	

Наименование раздела, темы дисциплины	Содержание разделов дисциплины	Содержание семинарских занятий		
			Кол-во часов курс	
			0	3
1	2	3	4	5
Тема 2. Модели теории принятия решений	<p>Модели принятия решений. Сущность моделирования в процессе принятия решений. Основные положения нормативной (классической) модели принятия решений. Основные положения дескриптивной модели принятия решений. Основные положения политической модели (модели Карнеги) принятия решений. Основные положения модели инкрементального процесса принятия решений. Основные положения модели «черного ящика» М. Марча, Дж. Ольсена, М. Козна. Структура основной модели принятия решений, ее основные элементы. Сущность альтернатив действий. Основные факторы решения. Первичные и вторичные детерминанты (факторы) решения.</p>	<p>Семинарское занятие 2:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Сущность и значение моделирования процессов разработки управленческих решений 2. Виды моделей теории принятия решений 3. Основная модель принятия решений 4. Факторы решения (детерминанты) как целевые компоненты управления 	2	2
Тема 3. Процесс принятия и реализации управленческих решений	<p>Алгоритм принятия управленческого решения. Подходы к принятию управленческих решений (интуитивный, основанный на суждениях и рациональный). Основные этапы, стадии, операции рационального решения проблем. Содержание и основные результаты разведывательной стадии</p>	<p>Семинарское занятие 3:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Подходы к принятию управленческих решений 2. Этапы рационального решения проблем 3. Целевая ориентация 	2	

Наименование раздела, темы дисциплины	Содержание разделов дисциплины	Содержание семинарских занятий		
			Кол-во часов курс	
			0	3
1	2	3	4	5
	<p>процесса принятия управленческих решений. Содержание и основные результаты проектной стадии процесса принятия управленческих решений. Содержание стадии выбора и реализации управленческих решений. Основные элементы процесса диагностики проблем. Дерево проблем и методы его построения. Профиль причин возникновения проблем и методы его построения. Методы построения структурной диаграммы Ишикавы («рыбий скелет»). Значение целевой функции в процессе принятия управленческих решений.</p>	<p>управленческих решений 4. Диагностика и идентификация проблем 5. Сущность анализа альтернатив действий 6. Организация разработки и выполнения управленческих решений.</p>		
Тема 4. Методы разработки и принятия управленческих решений	<p>Характеристики методов диагностики проблем. Классификация методов реализации решений. Сущность ситуационного анализа. Этапы ситуационного анализа. Сущность экономико-математического моделирования. Сущность и значение теории очередей. Управление запасами: определение экономически выгодного размера запаса. Основные понятия экономического анализа (точки безубыточности). Условия безубыточности. Качественные методы прогнозирования. Количественные методы прогнозирования. Методы корреляционно-регрессионного анализа в теории принятия решений. Характеристики методов генерирования альтернатив. Методы соединения альтернатив.</p>	<p>Семинарское занятие 4:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Классификация методов принятия управленческих решений. 2. Методы, применяемые на этапе диагностики проблем. 3. Методы генерации альтернатив. Креативность как основа выработки нестандартных (уникальных) решений. <p>Семинарское занятие 5:</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Методы, применяемые на этапе оценки и выбора альтернатив. 5. Методы реализации решения и 	2	
			2	

Наименование раздела, темы дисциплины	Содержание разделов дисциплины	Содержание семинарских занятий		
			Кол-во часов курс	
			0	3
1	2	3	4	5
	Сущность метода морфологического анализа. Методы планирования реализации управленческих решений. Методы организации выполнения управленческих решений. Методы контроля управленческих решений.	контроля		
Тема 5. Среда принятия управленческих решений	Среда принятия управленческих решений. Сущность концепции определенности (среды принятия решения). Сущность концепции риска. Сущность концепции неопределенности. Выбор альтернатив в условиях определенности. Выбор альтернатив в условиях неопределенности. Выбор альтернатив в условиях риска. Сущность экспертных методов. Методы принятия решений в условиях определенности. Предельный анализ как метод принятия решения. Содержание приростного анализа как метода принятия управленческого решения. Показатели оценки риска. Понятие и виды зоны рисков. Методы выбора управленческих решений в условиях риска. Матрица результативности. «Дерево» решений как метод принятия управленческих решений. Методы управления риском (приемы риск-менеджмента). Критерий Вальда (макси-мин). Критерий Севиджа (отказ от мини-макса). Альфа-критерий Гурвица и возможности его применения.	Семинарское занятие 6: 1. Понятие среды принятия управленческих решений. 2. Методы принятия решений в условиях определенности. 3. Методы выбора управленческих решений в условиях риска. 4. Критерии выбора управленческих решений в условиях неопределенности. 5. Дисконтирование и приведенная стоимость денег	2	

Наименование раздела, темы дисциплины	Содержание разделов дисциплины	Содержание семинарских занятий		
			Кол-во часов курс	
			0	3
1	2	3	4	5
Тема 6. Эффективность управленческих решений	<p>Сущность эффективности (Effectiveness) управленческих решений. Значение экономичности (Efficiency) для оценки управленческих решений. Определения и характеристика эффективности, результативности и интенсивности в теории принятия решений.</p> <p>Сущность «экономической эффективности управленческого решения». Сущность «организационной эффективности управленческого решения».</p> <p>Сущность «социальной эффективности управленческого решения».</p> <p>Сущность «технологической эффективности управленческого решения».</p> <p>Сущность «психологической эффективности управленческого решения».</p> <p>Сущность «правовой эффективности управленческого решения».</p> <p>Методы расчета экономической эффективности подготовки и принятия управленческого решения.</p> <p>Основные подходы к определению экономической эффективности управленческих решений (целевой, ресурсный, внутренних процессов).</p> <p>Современные подходы к определению экономической эффективности на основе теории заинтересованных сторон (подход акционеров).</p> <p>Оценка эффективности в концепции ценностно ориентированного менеджмента (концепция VBM).</p>	<p>Семинарское занятие 7:</p> <p>1. Эффективность управленческих решений и её составляющие.</p> <p>2. Методы расчета экономической эффективности подготовки и реализации управленческих решений (традиционные подходы).</p> <p>Семинарское занятие 8:</p> <p>3. Методы расчета экономической эффективности подготовки и реализации управленческих решений на основе концепции ценностно-ориентированного управления (концепция VBM).</p> <p>4. Ответственность в системе разработки и реализации управленческих решений</p>	2	2
			2	

Наименование раздела, темы дисциплины	Содержание разделов дисциплины	Содержание семинарских занятий		
			Кол-во часов курс	
			0	3
1	2	3	4	5
Тема 7. Информационно-аналитическая поддержка управленческих решений	<p>Характеристики информационных революций</p> <p>Системы поддержки принятия решений (СППР) на базе экспертных систем. Состав экспертной системы.</p> <p>Системы поддержки принятия стратегических управленческих решений на базе корпоративных (интегрированных) информационных систем.</p> <p>Характеристики СППР по E. Turban. Классификация СППР по P. Haettenschwiler и D.J. Power.</p> <p>Архитектура функциональной СППР. СППР, использующие методы информационного поиска. СППР, использующие методы интеллектуального анализа данных. СППР, использующие методы рассуждения на основе прецедентов. СППР, использующие методы искусственного интеллекта. Классификация ССМ.</p> <p>Ситуационный центр: структура и состав. Классификация ситуационных центров. Аппаратное обеспечение ситуационных центров.</p> <p>Отличительные признаки распределенных и виртуальных ситуационных центров.</p>	<p>Семинарское занятие 9:</p> <p>1. Системы поддержки принятия решений.</p> <p>2. Методы поддержки принятия решений на основе информационных технологий</p> <p>Семинарское занятие 10:</p> <p>3. Управление на базе ситуационных центров</p>	2	
				2

5. Перечень учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

5.1. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

1. Методы и модели в принятии управленческих решений: конспект лекций для студентов 2 курса образовательного уровня «магистр» направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент» (магистерские программы: «Менеджмент организаций», «Стратегическое управление»), очной/заочной форм обучения / сост. Е.В. Тарасова – Донецк: ГОУ ВПО ДонАУиГС, 2017. - 170 с.

2. Методы и модели в принятии управленческих решений: методические рекомендации по организации самостоятельной работы студентов 2 курса образовательного уровня «магистр» направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент»,

(магистерские программы: «Менеджмент организаций», «Стратегическое управление») очной/заочной форм обучения / сост. Е.В. Тарасова – Донецк: ГОУ ВПО ДонАУиГС, 2017. - 54 с.

3. Методы и модели в принятии управленческих решений: методические рекомендации для проведения семинарских занятий для студентов 2 курса образовательного уровня «магистр» направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент», (магистерские программы: «Менеджмент организаций», «Стратегическое управление»), очной/заочной форм обучения / сост. Е.В. Тарасова – Донецк: ГОУ ВПО ДонАУиГС, 2017. – 56 с.

Перечень вопросов для самоподготовки

1. Раскройте содержание понятия «управленческие решения».
2. Опишите роль управленческих решений в процессах управления.
3. Раскройте понятия «проблема», «ситуация», «цель» и их значение в процессе принятия управленческих решений.
4. Перечислите основные характеристики управленческих решений.
5. Назовите основные принципы принятия управленческих решений.
6. Приведите типологию управленческих решений.
7. Приведите классификацию управленческих решений.
8. Назовите виды управленческих решений по уровню творческого вклада.
9. Перечислите основные требования к управленческим решениям.
10. Назовите основные факторы, влияющие на качество управленческих решений.
11. Опишите формы подготовки (принятия) и реализации управленческого решения.
12. Опишите алгоритм принятия управленческого решения.
13. Подходы к принятию управленческих решений (интуитивный, основанный на суждениях и рациональный).
14. Основные этапы, стадии, операции рационального решения проблем.
15. Содержание и основные результаты разведывательной стадии процесса принятия управленческих решений.
16. Содержание и основные результаты проектной стадии процесса принятия управленческих решений.
17. Содержание стадии выбора и реализации управленческих решений.
18. Основные элементы процесса диагностики проблем.
19. Дерево проблем и методы его построения.
20. Профиль причин возникновения проблем и методы его построения.

5.2. Перечень основной учебной литературы

1. Методы принятия управленческих решений (в схемах и таблицах) : учебное пособие / И.Ю. Беляева под ред., О.В. Панина под ред. и др. – Москва : КноРус, 2017. – 232 с. [Электронный ресурс].– Режим доступа: <https://www.book.ru/book/926731>
2. Методы принятия управленческих решений: количественный подход : учебное пособие / А.А. Кочкаров под ред. и др. – Москва : КноРус, 2016. – 145 с. [Электронный ресурс].– Режим доступа: <https://www.book.ru/book/919614>
3. Методи прийняття управлінських рішень [текст] : підручник: реком.М-вом освіти і науки України / І.Б.Гевко.— К.: Кондор, 2009 . — 187 с.
4. Методы принятия управленческих решений : учебник / Т.В. Золотова. – Москва : КноРус, 2017. – 344 с. [Электронный ресурс].– Режим доступа: <https://www.book.ru/book/922283>
5. Трофимов, В. В. Методы принятия управленческих решений / В.В. Трофимов, Л.А. Трофимова. - М.: Юрайт, 2013. - 336 с.

6. Трофимова, Л.А. Методы принятия управленческих решений. Учебник и практикум для академического бакалавриата / Л.А. Трофимова, В.В. Трофимов. - М.: Юрайт, 2016. - 335 с.
7. Фирсова, И. А. Методы принятия управленческих решений. Учебник и практикум / И.А. Фирсова, М.В. Мельник. - М.: Юрайт, 2015. - 544 с.

5.3. Перечень дополнительной литературы

1. Абдикеев Н.М., Брускин С.Н., Данько Т.П. и др. Системы управления эффективностью бизнеса: Учебное пособие. / Под ред. проф. Н.М.Абдикеева и О.В. Китовой. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 282 с.
2. Лукичева Л.И., Егорычев Д.Н. Управленческие решения: Учебник по специальности «Менеджмент организации» / Под ред. Ю.П. Анискина. – 2-е изд., стер. – М.: Изд-во «Омега-Л», 2009. – 383 с.
3. Песоцкая Е.В., Русецкая О.В., Трофимова Л.А. Менеджмент: Учебник для бакалавров / Под ред. проф. А.Н. Петрова. – М.: Юрайт, 2011. – 641 с.
4. Трофимова Л.А., Трофимов В.В. Управленческие решения. – СПб.: Изд-во СПбГУ ИТМО, 2011. – 192 с.
5. Трофимова Л.А., Трофимов В.В. Управленческие решения (методы принятия и реализации). – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2011. – 190 с.
6. Шеметов П.В. и др. Управленческие решения: технология, методы и инструменты: Учебное пособие по специальности «Менеджмент орг.». – М.: Изд-во «Омега-Л», 2011. – 398 с.

7. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

1. Научная электронная библиотека «КиберЛенинка» – <http://cyberleninka.ru/>
2. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU – <http://elibrary.ru/>
3. Журналы Высшей школы экономики – НИУ ВШЭ – <https://www.hse.ru/science/journals>
4. Научное информационное пространство Соционет – <https://socionet.ru/>
5. НЭИКОН Архив научных журналов – <http://archive.neicon.ru/xmlui/>
6. Social Science Research Network (SSRN) – <https://www.ssrn.com/en/index.cfm?>
7. SciTecLibrary – <http://www.sciteclibrary.ru/rus/>
8. БИБЛИО-ГЛОБУС Наука – <https://bgscience.ru/>
9. Международный научно-инновационный центр – <http://snauka.ru/journals>
10. Open Access Theses and Dissertations – <https://oatd.org/>
11. AUP.Ru – <http://www.aup.ru/library/> Электронная библиотека экономической и деловой литературы.
12. <http://www.akdi.ru> (АКДИ – агентство консультаций и деловой информации)
13. <http://www.buhnews.ru/> (Федеральное агентство финансовой информации (ФАФИ))

7. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем

7.1. Перечень информационных технологий (при необходимости)

- Мультимедийные аудитории для проведения занятий (компьютер, проектор, экран).
- Калькуляторы для осуществления расчетов на семинарских занятиях.

7.2. Перечень программного обеспечения (при необходимости)

- Программы, демонстрации видео материалов (проигрыватель «Windows Media Player»).
- Программы для демонстрации и создания презентаций («Microsoft Power Point») и

т.п.

7.3. Перечень информационных справочных систем (при необходимости)

«Информационные справочные системы не используются»

8. Фонд оценочных средств для контроля уровня сформированности компетенций

8.1. Виды промежуточной аттестации.

Текущий контроль успеваемости позволяет оценить уровень сформированности элементов компетенций (знаний и умений), компетенций с последующим объединением оценок, осуществляется в ходе учебного процесса и консультирования студентов, по результатам выполнения самостоятельных работ.

Основными формами промежуточного контроля знаний являются:

обсуждение вынесенных в планах семинарских занятий вопросов тем и контрольных вопросов;

решение задач, тестов и их обсуждение с точки зрения умения формулировать выводы, вносить рекомендации и принимать адекватные управленческие решения;

участие в дискуссии по проблемным темам дисциплины и оценка качества анализа проведенной научно-исследовательской работы;

написание рефератов;

самостоятельной работы.

Промежуточная аттестация по итогам освоения дисциплины проводится в форме зачета и позволяет оценить уровень сформированности компетенций в целом по дисциплине.

8.2. Показатели и критерии оценки результатов освоения дисциплины.

Средним баллом за дисциплину является средний балл за текущую учебную деятельность.

Механизм конвертации результатов изучения студентом дисциплины в оценки по традиционной (государственной) шкале и шкале ECTS представлен в таблице.

Средний балл по дисциплине (текущая успеваемость)	Отношение полученного студентом среднего балла по дисциплине к максимально возможной величине этого показателя	Оценка по государственной шкале	Оценка по шкале ECTS	Определение
4,5 – 5,0	90% – 100%	5	A	отлично – отличное выполнение с незначительным количеством неточностей (до 10%)
4,0 – 4,49	80% – 89%	4	B	хорошо – в целом правильно выполненная работа с незначительным количеством ошибок (до 20%)
3,75 – 3,99	75% – 79%	4	C	хорошо – в целом правильно выполненная работа с незначительным

				количеством ошибок (до 25%)
3,25 – 3,74	65% – 74%	3	D	удовлетворительно – неплохо, но со значительным количеством недостатков (до 35%)
3,0 – 3,24	60% – 64%	3	E	достаточно – выполнение удовлетворяет минимальные критерии, но со значительным количеством недостатков (до 40%)
до 3,0	35% – 59%	2	FX	неудовлетворительно с возможностью повторной сдачи (ошибок свыше 40%)
	0 – 34%	2	F	неудовлетворительно – надо поработать над тем, как получить положительную оценку (ошибок свыше 65%)

8.3. Критерии оценки работы студента.

При усвоении каждой темы за текущую учебную деятельность студента выставляются оценки по 5-балльной (государственной) шкале. Оценка за каждое задание в процессе текущей учебной деятельности определяется на основе процентного отношения операций, правильно выполненных студентом во время выполнения задания:

- 90-100% – «5»,
- 75-89% – «4»,
- 60-74% – «3»,
- менее 60% – «2».

Если на занятии студент выполняет несколько заданий, оценка за каждое задание выставляется отдельно.

Изучение дисциплины «Методы и модели в принятии управленческих решений» и определение уровня освоения программы предполагает следующие формы контроля:

- устный опрос по предлагаемым после темы вопросам;
- решение тестовых и ситуационных задач;
- итоговый контроль знаний в форме зачета.

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

Тестовые задания (примерный вариант). В каждом из предложенных тестов нужно найти один правильный ответ.

1. Какими чертами характера должен обладать такой архетип управляющего как «администратор»?

- а) быть общительным и уметь вдохновлять людей на максимальную самоотдачу;
- б) иметь аналитический склад ума;
- в) быть предельно объективным и полагаться на факты и логику;
- г) методичность в работе, прогнозирование будущего.

2. Реальное влияние при управлении по целям имеют руководители:

- а) среднего уровня;
- б) низшего уровня;
- в) высшего, среднего и низшего уровня;

г) высшего уровня.

3. *Как следует относиться к накоплению информации о проблеме?*

- а) чем больше информация, тем лучше;
- б) избыток информации также вреден, как и её недостаток;
- в) получение максимума информации о проблеме – обязанность руководителя;
- г) избыточный объём информации – залог успеха.

4. *Основные функции управления:*

- а) планирование, контроль;
- б) планирование, организация, мотивация, контроль;
- в) организация, мотивация;
- г) организация, мотивация, контроль.

5. *Чем характеризуется компромисс при принятии решения?*

- а) установление некоего среднего в результате спора двух сотрудников.
- б) уменьшением выгоды в одной области с целью уменьшения нежелательных последствий в другом;
- в) принятием решения аудитивно, учитывая мнения всех заинтересованных сторон;
- г) уменьшением выгоды.

6. *Какими чертами характера должен обладать такой архетип управляющего как «организатор»?*

- а) быть общительным и уметь вдохновлять людей на максимальную самоотдачу;
- б) иметь аналитический склад ума;
- в) квалифицированно определять предпосылки и цели деятельности, подбирать исполнителей, ставить задачи, распределять ответственность;
- г) достижение целей организации в строгом соответствии с нормативно-правовыми актами.

7. *Управленческие решения, классифицированные по причинам, бывают:*

- а) неожиданными;
- б) плановыми;
- в) традиционными;
- г) оперативными.

8. *Ресурсный подход к измерению эффективности управленческих решений это:*

- а) оценка на основе внутренней активности организации и её экономичности;
- б) наблюдение за началом процесса управления и оценки способности организации эффективно добывать ресурсы, необходимые для успешной деятельности;
- в) выявление целей организации и оценка того, насколько хорошо организация достигает этих целей;
- г) комплексный подход к управлению организацией, нацеленной на рост ценности компании для собственников (акционеров).

9. *Для чего осуществляется делегирование своих полномочий другим руководителям?*

- а) для оптимального решения комплексной задачи;
- б) для сохранения «группового» стиля работы;
- в) для проверки квалификации рабочих;
- г) всё перечисленное.

10. *Какой из перечисленных ниже методов распределения обязанностей в организации принят по функциональному признаку?*

- а) созданы филиалы предприятия в пяти городах;
- б) созданы отделы по производству, маркетингу, кадрам, финансовым вопросам;
- в) созданы цеха на предприятии по производству печенья, шоколадных конфет, карамели;
- г) созданы отделы на предприятии, равные по численности.

Критерии оценки: все тестовые задания равноценны и в результате правильных ответов на каждый из них можно получить по одному баллу. Итоговая оценка зависит от количества правильных ответов в процентном соотношении:

- "5" (отлично) - 90-100% правильных ответов;
- "4" (хорошо) - 80-89% правильных ответов;
- "3" (удовлетворительно) - 70-79% правильных ответов;
- "2" (неудовлетворительно) - 69% и менее правильных ответов.

Ситуационные задания, при решении которых используются теоретические знания, полученные на лекции и практические навыки – на семинарском занятии.

Ситуационное задание 1

Известно, что на рынке компьютеров ежемесячно может быть реализовано до 5 тыс. единиц этой техники. Действующие фирмы реализуют только 4 тыс. Они предполагают нарастить их выпуск до 4,2 тыс. Доход от продажи каждого компьютера составляет 100 у.е. Ваша фирма производит видеоманитофоны. По данным маркетинговых исследований можно увеличить их выпуск на 400 единиц. Доход от продажи каждого – 200 у.е. Перед вами стоит дилемма, что выгоднее сделать: перепрофилировать производство на выпуск компьютеров, что обойдется в 3 0000 у.е., или расширить выпуск магнитофонов, что будет стоить 20 000 у.е.

Ваша задача состоит в следующем:

1. Определить факторы, которые вы будете учитывать при принятии решения.
2. Определить весь перечень возможных альтернатив.
3. Провести расчёты доходности.
4. Выбрать единственное решение.

Ситуационное задание 2

В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами сотрудников по поводу внедрения изобретения, пришёл новый руководитель, приглашённый со стороны. Каким образом ему лучше действовать, чтобы нормализовать создавшуюся обстановку в коллективе? (Обоснуйте выбор)

а) Выбрать актив, группу, поручить разобраться и предложить меры по нормализации обстановки в коллективе, опираться на актив, поддержку руководства.

б) Попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников нового, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии.

в) Изучить перспективы улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые перспективные задачи, опираться на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

г) Установить деловой контакт со сторонниками нового, не принимая всерьёз доводы сторонников старого подхода к технологии производства, проводить работу по реализации новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других прогрессивных руководителей.

Критерии оценки результатов решения задачи:

Оценка	Критерии оценки
5	Решение задачи верное и выбран рациональный путь решения
4	Ход решения задачи и ответ верный, но было допущено несколько негрубых ошибок
3	Ход решения задачи верный, но была допущена одна или две ошибки, приведшие к неправильному ответу
2	При решении задачи получен неверный ответ, связанный с грубой ошибкой, отражающей непонимание студентом сути задания или если

Перечень вопросов к зачету

1. Раскройте содержание понятия «управленческие решения».
2. Опишите роль управленческих решений в процессах управления.
3. Раскройте понятия «проблема», «ситуация», «цель» и их значение в процессе принятия управленческих решений.
4. Перечислите основные характеристики управленческих решений.
5. Назовите основные принципы принятия управленческих решений.
6. Приведите типологию управленческих решений.
7. Приведите классификацию управленческих решений.
8. Назовите виды управленческих решений по уровню творческого вклада.
9. Перечислите основные требования к управленческим решениям.
10. Назовите основные факторы, влияющие на качество управленческих решений.
11. Опишите формы подготовки (принятия) и реализации управленческого решения.
12. Опишите алгоритм принятия управленческого решения.
13. Подходы к принятию управленческих решений (интуитивный, основанный на суждениях и рациональный).
14. Основные этапы, стадии, операции рационального решения проблем.
15. Содержание и основные результаты разведывательной стадии процесса принятия управленческих решений.
16. Содержание и основные результаты проектной стадии процесса принятия управленческих решений.
17. Содержание стадии выбора и реализации управленческих решений.
18. Основные элементы процесса диагностики проблем.
19. Дерево проблем и методы его построения.
20. Профиль причин возникновения проблем и методы его построения.
21. Методы построения структурной диаграммы Ишикавы («рыбий скелет»).
22. Содержание анализа альтернатив действий.
23. Сущность ограничений и критериев в процессах принятия управленческих решений.
24. Значение целевой функции в процессе принятия управленческих решений.
25. Дайте определение терминам «метод», «методика», «методология».
26. Перечислите характеристики методов диагностики проблем.
27. Перечислите характеристики методов генерирования альтернатив. Методы активизации мышления.
28. Перечислите характеристики методов генерирования альтернатив. Методы соединения альтернатив.
29. Опишите методы оценки и выбора альтернатив и методы экспертных оценок.
30. Опишите методы оценки и выбора альтернатив. Критериальные методы.
31. Опишите методы реализации управленческих решений.
32. Опишите индивидуальные методы принятия управленческих решений.
33. Опишите коллективные методы принятия управленческих решений.
34. Опишите эвристические методы принятия управленческих решений.
35. Что такое креативные методы принятия нестандартных решений?
36. Опишите методы экспертного ранжирования.
37. Сущность метода морфологического анализа.
38. Методы планирования реализации управленческих решений.
39. Методы организации выполнения управленческих решений. Методы контроля управленческих решений.
40. Сущность определения понятия «среда принятия решения».

41. Как проявляется влияние внешней среды на реализацию альтернатив?
42. Концепция среды определенности при принятии управленческих решений.
43. Концепция среды риска при принятии управленческих решений.
44. Концепция среды неопределенности при принятии управленческих решений.
45. Методы принятия решений в условиях определенности.
46. Предельный анализ как метод принятия решения.
47. Содержание простого анализа как метода принятия управленческого решения.
48. Возможности линейного программирования как метода принятия управленческого решения.
49. Показатели оценки риска.
50. Понятие и виды зоны рисков.
51. Кривая рисков как распределения вероятностей потерь.
52. Методы выбора управленческих решений в условиях риска. Матрица результативности.
53. «Дерево» решений как метод принятия управленческих решений.
54. Методы управления риском (приемы риск-менеджмента).
55. Критерий Вальда (макси-мин).
56. Критерий Севиджа (отказ от мини-макса).
57. Альфа-критерий Гурвица и возможности его применения.
58. Принятие управленческих решений на основе приведенной стоимости денег. Сущность эффективности (Effectiveness) управленческих решений.
59. Значение экономичности (Efficiency) для оценки управленческих решений.
60. Определения и характеристика эффективности, результативности и интенсивности в теории принятия решений.
61. Сущность «экономической эффективности управленческого решения».
62. Сущность «организационной эффективности управленческого решения».
63. Сущность «социальной эффективности управленческого решения».
64. Сущность «технологической эффективности управленческого решения».
65. Сущность «психологической эффективности управленческого решения».
66. Сущность «правовой эффективности управленческого решения».
67. Методы расчета экономической эффективности подготовки и принятия управленческого решения.
68. Основные подходы к определению экономической эффективности управленческих решений (целевой, ресурсный, внутренних процессов).
69. Современные подходы к определению экономической эффективности на основе теории заинтересованных сторон (подход акционеров).
70. Оценка эффективности в концепции ценностно-ориентированного менеджмента (концепция VBM).
71. Понятия ответственности в теории принятия управленческих решений.
72. Виды ответственности в системе принятия и реализации управленческих решений.
73. Схема процесса принятия управленческого решения.
74. Характеристики информационных революций
75. Системы поддержки принятия решений (СППР) на базе экспертных систем. Состав экспертной системы.
76. Системы поддержки принятия стратегических управленческих решений на базе корпоративных (интегрированных) информационных систем.
77. Характеристики СППР по E. Turban.
78. Классификация СППР по P. Haettenschwiler и D.J. Power.
79. Архитектура функциональной СППР.
80. Архитектура СППР на основе витрины независимых данных.

81. Архитектура СППР на основе двухуровневого и трехуровневого хранилища данных.
82. СППР, использующие методы информационного поиска.
83. СППР, использующие методы интеллектуального анализа данных.
84. СППР, использующие методы извлечения (поиска) знаний в базах данных.
85. СППР, использующие методы рассуждения на основе прецедентов.
86. СППР, использующие методы имитационного моделирования.
87. СППР, использующие генетические алгоритмы.
88. СППР, использующие искусственные нейронные сети.
89. СППР, использующие методы искусственного интеллекта.
90. Отличительные признаки понятий: ситуация, проблемная ситуация, ситуационная система, система ситуационного моделирования (ССМ). Классификация ССМ.
91. Ситуационный центр: структура и состав.
92. Классификация ситуационных центров.
93. Аппаратное обеспечение ситуационных центров.
94. Отличительные признаки распределенных и виртуальных ситуационных центров.

8.3.2. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и/или опыта деятельности

Оценка знаний, умений, навыков, характеризующая этапы формирования компетенций по дисциплине «Методы и модели в принятии управленческих решений» осуществляется в ходе текущего и промежуточного контроля.

Текущий контроль организуется в формах:

- устного опроса (фронтальной беседы, индивидуального опроса, докладов);
- проверки письменных заданий (решения задач, рефератов);
- тестирования.

Зачет предназначен для оценки работы обучающегося в течение всего срока изучения дисциплины и призван выявить уровень, прочность и систематичность полученных обучающимся теоретических знаний и умений приводить примеры практического использования знаний (например, применять их в решении практических задач), приобретения навыков самостоятельной работы, развития творческого мышления.

Оценка сформированности компетенций на зачете для тех обучающихся, которые пропускали занятия и не участвовали в проверке компетенций во время изучения дисциплины, проводится после индивидуального собеседования с преподавателем по пропущенным или не усвоенным обучающимся темам с последующей оценкой самостоятельно усвоенных знаний на зачете.

9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Важнейшей формой поиска необходимого и дополнительного материала по дисциплине «Методы принятия управленческих решений» с целью доработки знаний, полученных во время лекций, является самостоятельная работа студентов. Именно овладение и изучение студентом рекомендованных источников создает широкие возможности детального усвоения данной дисциплины.

Учитывая тот факт, что изучение дисциплины предусматривает кропотливую работу и содержательное обсуждение вопросов на семинарских занятиях, именно во время самостоятельной работы студент углубляет понимание проблем, активизирует самостоятельный поиск, систематизирует накопленный опыт аналитико-синтетической работы, закладывает основы качественной подготовки докладов, сообщений, рефератов, как по собственным интересам, так и по заданию преподавателя.

Относительно проблематики учебной дисциплины, студентам рекомендуются следующие виды самостоятельной работы:

самостоятельное изучение и углубленная проработка как тем дисциплины, так отдельных вопросов;

изучение сложных тем учебной дисциплины по конспектам, учебниками и специальной литературе;

подготовка к тестированию;

подготовка по вопросам семинаров, написание рефератов, докладов, тематических сообщений;

выполнение упражнений, решение задач;

подготовка и оформление схем, таблиц, презентаций, тестов, кроссвордов.

Для качественной подготовки к семинарским занятиям по каждой теме студенту нужно:

1. Усвоить лекционный материал.
2. Ознакомиться с планом семинара и рекомендованной литературой к нему.
3. При необходимости получить консультации преподавателя по вопросам, касающимся докладов и рефератов.

Обязательной формой самостоятельной работы студентов является написание двух рефератов (по одному из двух разделов, предусмотренных рабочей программой учебной дисциплины). Тематика рефератов приведена к каждой теме. Руководить написанием реферата, проверять и оценивать его будет руководитель семинарских занятий. Лучшие рефераты могут обсуждаться на семинарских занятиях

Реферат (от лат. *refereger* -докладывать, сообщать) - краткое точное изложение сущности какого - либо вопроса, темы на основе одной или нескольких книг, монографий или других первоисточников. Реферат должен содержать основные фактические сведения и выводы по рассматриваемому вопросу. Содержание реферата обычно включает в себя:

- введение, в котором обосновывается актуальность выбранной темы;
- основную часть, раскрывающую тему через выделение в ней аспектов, которые надо сформулировать как отдельные пункты (главы);
- заключение, где подводятся итоги проделанной автором работы;
- список литературы, в котором должно быть не менее 8-10 наименований.

При написании реферата необходимо пользоваться учебниками, справочной литературой, а также обязательным является использование книг, статей из периодических изданий. Библиографический поиск следует начать со знакомства с литературой, рекомендованной к теме учебной дисциплины, близкой к выбранной теме реферата. Объем реферата должен составлять 10-15 страниц.

Содержание основной части реферата предполагает осмысленное и логичное изложение главных положений и идей, содержащихся в изученной литературе. В тексте обязательны ссылки на первоисточники.

В заключении излагаются выводы, сделанные студентом в соответствии с целями и задачами, заявленными в исследовании, а также в случае целесообразности, рекомендации, которые вытекают из предмета исследования.

Список использованной литературы и источников включает в себя реально использованную в ходе написания реферата литературу и должен быть оформлен согласно правилам библиографического описания.

Показатели и критерии оценки реферата

Показатели оценки	Критерии оценки	Баллы (max)
-------------------	-----------------	-------------

1. Новизна реферата	- актуальность проблемы и темы; - новизна и самостоятельность в постановке проблемы, в формулировании нового аспекта выбранной для анализа проблемы; наличие авторской позиции, самостоятельность суждений	20
2. Степень раскрытия сущности проблемы	Соответствие содержания теме реферата; полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы; - обоснованность способов и методов работы с материалом; - умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал	30
3. Обоснованность выбора источника	круг, полнота использования литературных источников по проблеме; - привлечение новейших работ по проблеме (журнальные публикации, материалы сборников научных трудов)	20
4. Соблюдение требований к оформлению	правильное оформление ссылок на используемую литературу; - грамотность и культура изложения; - владение терминологией и понятийным аппаратом проблемы; - соблюдение требований к объему реферата.	20
5. Грамотность	отсутствие орфографических и синтаксических ошибок, стилистических погрешностей; - отсутствие опечаток, сокращений слов, кроме общепринятых; - литературный стиль	10

Шкалы оценок:

80-100 баллов – оценка «отлично»

60-79 баллов – оценка «хорошо»

30 -59 баллов – оценка «удовлетворительно»

0 -29 баллов – оценка «неудовлетворительно»

Примерный перечень тем рефератов по дисциплине.

1. Процесс целеполагания в организации.
2. Оценка достижения целей организации.
3. Типовой процесс принятия решений (обзор публикаций).
4. Исследование факторов, влияющих на эффективность решений.
5. Системный анализ и принятие решений.
6. Информационное обеспечение принятия решений.
7. Использование экспертных оценок при принятии стратегических решений.
8. Использование экспертных оценок при принятии оперативных решений.
9. Экспертные оценки в управлении персоналом.
10. Использование теории полезности при принятии решений.
11. Исследование отношения ЛППР к риску на основе теории полезности.
12. Многокритериальные задачи выбора.
13. Методы поиска компромисса в кооперации.
14. Системы принятия решений в коммерческой фирме.
15. Система принятия решений в некоммерческой организации.
16. Принятие решений в системе муниципального управления.

17. Методы принятия решений в управлении персоналом.
18. Принятие решений в маркетинговой деятельности.
19. Принятие решений в инновационной деятельности.
20. Принятие решений на этапах жизненного цикла товара.
21. Соотношение новых и известных УР в венчурных компаниях.
22. Анализ и совершенствование методики РУР в социальной системе.
23. Формирование и классификации УР для семьи.
24. Анализ и совершенствование соотношения науки и искусства при РУР.
25. Влияние традиций, специфики предприятия на разработку УР.
26. Системы приоритетов потребностей и интересов человека при РУР.
27. Системы приоритетов потребностей и интересов общества при РУР.
28. Стандарты качества при РУР.
29. Зарубежные представления о РУР.
30. Современные методики расчета эффективности УР.
31. Методы повышения эффективности разрабатываемых УР.
32. Особенности разработки УР в малых предприятиях.
33. Разработка управленческих решений в условиях паники.
34. Жизненный цикл УР.

Методические рекомендации по работе над конспектом лекций во время и после проведения лекции

В ходе лекционных занятий обучающимся рекомендуется выполнять следующие действия. Вести конспектирование учебного материала. Обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации по их применению. Задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых во внеаудиторное время можно сделать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Методические рекомендации к семинарским занятиям

При подготовке к семинарским занятиям, обучающимся необходимо изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом учесть рекомендации преподавателя и требования рабочей программы учебной дисциплины. В ходе подготовки к семинарским занятиям необходимо освоить основные понятия и методики расчета показателей, ответить на контрольные вопросы. В течение семинарского занятия студенту необходимо выполнить задания, выданные преподавателем.

Рекомендации по работе с литературой. Теоретический материал дисциплины становится более понятным, когда дополнительно к прослушиванию лекции и изучению конспекта, изучаются и книги. Легче освоить дисциплину, придерживаясь одного учебника и конспекта. Рекомендуется, кроме «заучивания» материала, добиться состояния понимания изучаемой темы дисциплины. С этой целью рекомендуется после изучения очередного параграфа выполнить несколько простых упражнений на данную тему. Кроме того, очень полезно мысленно задать себе следующие вопросы (и попробовать ответить на них): о чем этот параграф, какие новые понятия введены, каков их смысл, что даст это на практике?

10. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Учебные аудитории. Мультимедийный проектор и компьютер. Раздаточный материал к отдельным темам лекций и семинарским занятиям, презентации. Тестовые задания.

11. Иные сведения и (или) материалы: (включаются на основании решения кафедры)

Оформление сведений о дополнении и изменении рабочей программы учебной дисциплины

Рабочие программы учебных дисциплин ежегодно обсуждаются, актуализируются на заседаниях ПМК, рассматриваются на заседаниях кафедр и утверждаются проректором по учебной работе, информация об изменениях отражается в листе сведений о дополнении и изменении рабочей программы учебной дисциплины. В случае существенных изменений программа полностью переоформляется. Обновленный электронный вариант программы размещается на сервере университета.

Изменения в РПУД могут вноситься в следующих случаях:

- изменение государственных образовательных стандартов или других нормативных документов, в том числе локальных нормативных актов;
- изменение требований работодателей к выпускникам;
- разработка новых методик преподавания и контроля знаний студентов.

Ответственность за актуализацию РПУД несут преподаватели, реализующие дисциплину.

СВЕДЕНИЯ О ДОПОЛНЕНИИ И ИЗМЕНЕНИИ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ НА 20__/20__ УЧЕБНЫЙ ГОД

«Методы и модели в принятии управленческих решений»

Направление подготовки 38.04.02 «Менеджмент»

(«Менеджмент организаций»

«Стратегическое управление»

«Управление в сфере экономической конкуренции»»)

ДОПОЛНЕНО (с указанием раздела РПУД)

ИЗМЕНЕНО (с указанием раздела РПУД)

УДАЛЕНО (с указанием раздела РПУД)

Реквизиты протокола заседания кафедры	
от _____	№ _____
дата	