

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«УЛЬЯНОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт экономики и бизнеса
Кафедра Управления

О.В. Качагина

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ИЗУЧЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ И
САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЕ СТУДЕНТОВ
ПО ДИСЦИПЛИНЕ «Методика разработки управленческих решений»
Учебно-методическое пособие по направлению подготовки
38.03.02 «Менеджмент» (бакалавриат)

Ульяновск
2019

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ИЗУЧЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ И САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЕ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «Методика разработки управленческих решений». Учебно-методическое пособие по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (бакалавриат) /Качагина О.В.: УлГУ. Институт Экономики и Бизнеса. - Ульяновск, 2019. – 39 с.

Методические указания рекомендованы к введению в образовательный процесс решением Ученого Совета ИЭиБ УлГУ (протокол № 221/07 от 21.03.2019 г.).

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	4
1. Общие положения.....	5
2. Организация учебного процесса по самостоятельной работе.....	9
3. Методические рекомендации по выполнению реферата.....	10
4. Методические рекомендации по подготовке к деловой (ролевой) игре.....	12
5. Методические рекомендации по написанию реферата статьи.....	13
6. Методические рекомендации по решению ситуационных задач (кейсов).....	16
7. Методические рекомендации по подготовке к зачету (экзамену)..	16
8. Рекомендации по отдельным темам.....	17
9. Вопросы к экзамену.....	30
10. Контрольные тесты.....	32
11. Рекомендуемая литература для самостоятельной работы обучающихся.....	39

Введение

Основная задача высшего образования заключается в формировании творческой личности бакалавра, способного к саморазвитию, самообразованию, инновационной деятельности.

Самостоятельная работа обучающегося является одной из важнейших составляющих образовательного процесса. Независимо от полученной профессии и характера работы любой начинающий специалист должен обладать фундаментальными знаниями, профессиональными умениями и навыками деятельности своего профиля, опытом творческой и исследовательской деятельности по решению новых проблем, опытом социально-оценочной деятельности. Все эти составляющие образования формируются именно в процессе самостоятельной работы обучающегося, так как предполагает максимальную индивидуализацию деятельности каждого обучающегося и может рассматриваться одновременно и как средство совершенствования творческой индивидуальности. Основным принципом организации самостоятельной работы обучающегося является комплексный подход, направленный на формирование навыков репродуктивной и творческой деятельности обучающегося в аудитории, при внеаудиторных контактах с преподавателем на консультациях и домашней подготовке. Среди основных видов самостоятельной работы обучающегося традиционно выделяют: подготовка к лекциям, семинарским и практическим занятиям, зачетам и экзаменам, презентациям и докладам; написание рефератов, выполнение лабораторных и контрольных работ, написание эссе; решение кейсов и ситуационных задач; проведение деловых игр; участие в научной работе и др.

1. Общие положения

Самостоятельная работа обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (бакалавриат), профиль «Стратегическое планирование и маркетинг», по очной и заочной формам обучения по дисциплине «Методика разработки управленческих решений» – планируемая учебная, учебно-исследовательская, научно-исследовательская работа обучающихся, выполняемая во внеаудиторное время по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия. Самостоятельная работа обучающихся по направлению 38.03.02 является обязательным компонентом федерального государственного образовательного стандарта по направлению бакалавриата 38.03.02 «Менеджмент». Отведенное для самостоятельной работы время регламентируется учебным планом.

Объем самостоятельной работы определяется федеральным государственным образовательным стандартом. Самостоятельная работа является обязательной для каждого студента и определяется учебным планом. Объем самостоятельной работы по данной дисциплине составляет **60 часов по очному обучению, 119 часов по заочному обучению** согласно учебному плану по направлению 38.03.02 «Менеджмент».

Формы самостоятельной работы обучающихся определяются содержанием учебной дисциплины, степенью подготовленности специалистов. Они могут быть тесно связаны с теоретическими курсами и иметь учебный или учебно-исследовательский характер. Форму самостоятельной работы определяет кафедра при разработке рабочих программ учебных дисциплин. Каждая изучаемая дисциплина, согласно учебной программе, делится на ряд тематических блоков, ориентированных во времени, для каждого из которых определены все необходимые виды занятий, задания на самостоятельную теоретическую и практическую работу, литература.

В широком смысле под самостоятельной работой понимают совокупность всей самостоятельной деятельности обучающегося как в учебной аудитории, так и вне ее, в контакте с преподавателем и в его отсутствие.

Самостоятельная работа может реализовываться:

- непосредственно в процессе аудиторных занятий – на лекциях, практических и семинарских занятиях, при выполнении контрольных и лабораторных работ и др.;

- в контакте с преподавателем вне рамок аудиторных занятий – на консультациях по учебным вопросам, в ходе творческих контактов, при ликвидации задолженностей, при выполнении индивидуальных заданий и т.д.;

- в библиотеке, дома, в общежитии, на кафедре и других местах при выполнении обучающимся учебных и творческих заданий.

В Федеральных государственных образовательных стандартах высшего образования (ФГОС ВО) на внеаудиторную работу отводится не менее половины бюджета времени обучающегося за весь период обучения. Это время полностью может быть использовано на самостоятельную работу. Кроме того, большая часть времени, отводимого на аудиторные занятия, так же включает самостоятельную работу. Таким образом, времени на самостоятельную работу в учебном процессе вполне достаточно, вопрос в том, как эффективно использовать это время.

Цель самостоятельной работы обучающегося – осмысленно и самостоятельно работать сначала с учебным материалом, затем с научной информацией, заложить основы самоорганизации и самовоспитания с тем, чтобы привить умение в дальнейшем непрерывно повышать свою профессиональную квалификацию.

В учебном процессе выделяют два вида самостоятельной работы:

- аудиторная – самостоятельная работа выполняется на учебных занятиях под непосредственным руководством преподавателя и по его заданию;

- внеаудиторная – самостоятельная работа выполняется обучающимся по заданию преподавателя, но без его непосредственного участия.

Содержание аудиторной и внеаудиторной самостоятельной работы обучающегося определяется в соответствии с рекомендуемыми видами учебных заданий, представленными в рабочей программе учебной дисциплины.

Самостоятельная работа помогает обучающимся:

1) овладеть знаниями:

- чтение текста (учебника, первоисточника, дополнительной литературы и т.д.);

- составление плана текста, графическое изображение структуры текста, конспектирование текста, выписки из текста и т.д.;

- работа со справочниками и др. справочной литературой; - ознакомление с нормативными и правовыми документами;

- учебно-методическая и научно-исследовательская работа;

- использование компьютерной техники и Интернета и др.;

2) закреплять и систематизировать знания:

- работа с конспектом лекции;

- обработка текста, повторная работа над учебным материалом учебника, первоисточника, дополнительной литературы, аудио и видеозаписей;

- подготовка плана;

- составление таблиц для систематизации учебного материала;

- подготовка ответов на контрольные вопросы;

- заполнение рабочей тетради;

- аналитическая обработка текста;

- подготовка мультимедиа презентации и докладов к выступлению на семинаре (конференции, круглом столе и т.п.);

- подготовка реферата;

- составление библиографии использованных литературных источников;

- разработка тематических кроссвордов и ребусов;

- тестирование и др.;

3) формировать умения:

- решение ситуационных задач и упражнений по образцу;
- выполнение расчетов (графические и расчетные работы);
- решение профессиональных кейсов и вариативных задач;
- подготовка к контрольным работам;
- подготовка к тестированию;
- подготовка к деловым играм;
- проектирование и моделирование разных видов и компонентов профессиональной деятельности;
- опытно-экспериментальная работа;
- анализ профессиональных умений с использованием аудио- и видеотехники и др.

Самостоятельная работа может осуществляться индивидуально или группами обучающихся в зависимости от цели, объема, конкретной тематики самостоятельной работы, уровня сложности и уровня умений обучающихся. Контроль результатов самостоятельной работы обучающихся должен осуществляться в пределах времени, отведенного на обязательные учебные занятия и внеаудиторную самостоятельную работу обучающихся по дисциплине, может проходить в письменной, устной или смешанной форме. Формы самостоятельной работы обучающихся могут различаться в зависимости от цели, характера, дисциплины, объема часов, определенных учебным планом:

- подготовка к лекциям, семинарским, практическим и лабораторным занятиям;
- изучение учебных пособий;
- изучение и конспектирование хрестоматий и сборников документов;
- изучение в рамках программы курса тем и проблем, не выносимых на лекции и семинарские занятия;

- написание тематических докладов, рефератов и эссе на проблемные темы;
- аннотирование монографий или их отдельных глав, статей;
- выполнение исследовательских и творческих заданий;
- написание контрольных и лабораторных работ;
- составление библиографии и реферирование по заданной теме.

2. Организация учебного процесса по самостоятельной работе

Самостоятельная работа при изучении дисциплины «Методика разработки управленческих решений» включает работу обучающихся во время аудиторных занятий, а также при подготовке к лекциям, семинарским занятиям, зачету, научную работу обучающихся и т.п. Содержание самостоятельной работы обучающихся направлено на расширение и углубление знаний по курсу, а также на усвоение междисциплинарных связей.

Самостоятельная работа обучающихся при изучении данного курса предполагает решение задач, тестов, написание рефератов, поиск и анализ необходимой информации, осуществляется в соответствии с распределением часов по темам.

Выполнение заданий имеет целью научить обучающихся пользоваться полученными теоретическими знаниями, закрепить навыки работы с лекционным материалом и литературой, помочь глубже усвоить изученный материал.

Прежде чем приступить к решению задания, необходимо внимательно его прочитать, уяснить смысл поставленных вопросов, определить область применения теоретического материала. После этого следует найти необходимые источники, разобраться в их содержании и дать обоснованный ответ. Ответы должны быть максимально полными и содержать ссылки на конкретную литературу. Цель предлагаемых заданий – аналитическая работа с теоретическим материалом, подразумевающая использования технологий

эффективного общения и рационального поведения в конфликте, а также творческий подход к применению знаний.

3. Методические рекомендации по выполнению реферата

В рамках самостоятельной работы предлагается написать реферат, представляющий собой самостоятельное учебно-научное исследование по определенной проблематике.

Реферат представляет собой обобщенную запись идей (концепций, точек зрения) на основе самостоятельного изучения и анализа различных или рекомендованных источников и предложение авторских (оригинальных) выводов.

Чтобы изложить свое собственное мнение по определенной проблеме, требуется: во-первых, хорошо знать материал, а, во-вторых, быть готовым грамотно передать его содержание в письменной форме, сделать логичные выводы. Рефераты чаще пишут по предметной дисциплине, предполагая вести коллегиальное обсуждение (дискуссия, круглый стол и т.п.) более широкой проблемы. Участники такой дискуссии, как правило, готовят несколько рефератов.

Реферат может быть подготовлен по заданной теме на основе нескольких источников: монографической литературы, научных статей, учебной и справочной литературы. В реферате должны присутствовать характерные поисковые признаки: раскрытие содержания основных концепций, цитирование мнений некоторых специалистов по данной проблеме, текстовые дополнения в сносках или оформление специального словаря в приложении и т.п. При написании текста реферата документированные фрагменты сопровождаются логическими авторскими связками.

Студенту предоставляется право самостоятельно выбрать тему реферата из списка, рекомендованного в рабочей программе. При определении темы учитывается ее актуальность, научная разработанность, наличие базы

источников, а также опыт практической деятельности, начальные знания студента и его личный интерес к выбору проблемы. После выбора темы составляется список изданной по теме (проблеме) литературы, опубликованных статей, необходимых справочных источников. Обязательно следует уточнить перечень нормативных правовых актов органов государственной власти и управления (если они используются), других документов для анализа.

План реферата имеет внутреннее единство, строгую логику изложения, смысловую завершенность раскрываемой проблемы (темы). Реферат состоит из краткого введения, двух-трех пунктов основной части, заключения и списка использованных источников. Во введении (1-1,5 страницы) раскрывается актуальность темы (проблемы), сопоставляются основные точки зрения, показывается цель и задачи производимого в реферате анализа. В основной части формулируются ключевые понятия и положения, вытекающие из анализа теоретических источников (точек зрения, моделей, концепций), документальных источников и материалов практики, экспертных оценок по вопросам исследуемой проблемы, а также результатов эмпирических исследований. При написании реферата (как и остальных письменных работ) обязательно наличие ссылок (сносок) на использованные источники. Причем требуется выдерживать единообразие ссылок (сносок) при оформлении. Образцы оформления сносок представлены в приложениях методических рекомендаций.

Реферат носит исследовательский характер, содержит результаты творческого поиска автора. В заключении (1 – 2 страницы) подводятся главные итоги авторского исследования в соответствии с выдвинутой целью и задачами реферата, делаются обобщенные выводы или даются рекомендации практического и исследовательского характера по разрешению изученной проблемы.

Объем реферата, как правило, не должен превышать 15-20 страниц машинописного (компьютерного) текста при требуемом интервале. Реферат

имеет титульный лист. После титульного листа печатается план реферата. Каждый раздел реферата начинается с названия. Оформляется справочно-библиографическое описание литературы и других источников.

Примерные темы рефератов:

1. Управленческие решения в модели управления организацией.
2. Управленческая отчетность как основа принятия управленческих решений.
3. Философские проблемы принятия оптимальных управленческих решений.
4. Структура цикла управленческих решений.
5. Общественное мнение и управленческие решения.
6. Влияние личности руководителя на процесс принятия решений.
7. Значение творческого подхода при разрешении управленческих проблем.
8. Особенности проблемы групповой работы при разработке управленческих решений.
9. Неопределенность в принятии управленческих решений.
10. Подходы к разработке и принятию управленческих решений в условиях неопределенности и риска.

4. Методические рекомендации по подготовке к деловой (ролевой) игре.

При подготовке к деловой (ролевой) игре обучающийся должен познакомиться с достаточным количеством литературных источников по означенной проблеме, предпочтение отдавать литературе, опубликованной в течение последних 5 лет, проработать содержание лекционных и семинарских занятий. Допускается обращение к Интернет-сайтам. Список литературы, предлагаемый в данных методических указаниях, поможет определить круг авторов, на труды которых следует обратить особое внимание. По заранее озвученной теме деловой игры студенты осуществляют тщательную подготовку, включая определение контекстного содержания проигрываемых ролей.

5. Методические рекомендации по написанию реферата статьи.

Реферирование представляет собой интеллектуальный творческий процесс, включающий осмысление, аналитико-синтетическое преобразование информации и создание нового документа - реферата, обладающего специфической языково-стилистической формой. Рефератом статьи (далее – реферат) называется текст, передающий основную информацию подлинника в свернутом виде и составленный в результате ее смысловой переработки.

Поскольку реферат является кратким изложением основного содержания первичного документа, главная его задача состоит в том, чтобы передавать фактографическую информацию. Отсюда информативность является наиболее существенной и отличительной чертой реферата. Как средство передачи информации реферат нередко заменяет чтение первичного документа.

Процесс реферирования делится на пять основных этапов:

1. Определение способа охвата первоисточника, который в данном конкретном случае наиболее целесообразен, для реферирования (общее, фрагментное, аспектное и т.д.).

2. Беглое ознакомительное чтение, когда референт решает вопрос о научно-практической значимости и информационной новизне первоисточника. Анализ его вида позволяет осуществить выбор аспектной схемы изложения реферата.

3. Конструирование текста реферата, которое осуществляется с использованием приемов перефразирования, обобщения, абстрагирования и т.д. Очень редко предложения или фрагменты оригинала используются без изменения. Запись полученных в результате синтеза конструкций осуществляется в последовательности, соответствующей разработанной схеме или плану.

4. Критический анализ полученного текста с точки зрения потребителя реферата.

5. Оформление и редактирование, которые являются заключительным этапом подготовки реферата. Все, что в первичном документе не заслуживает

внимания потребителя реферата, должно быть опущено.

Так, в реферат не включаются:

- общие выводы, не вытекающие из полученных результатов;
- информация, не понятная без обращения к первоисточнику;
- общеизвестные сведения;
- второстепенные детали, избыточные рассуждения;
- исторические справки;
- детальное описание экспериментов и методик;
- сведения о ранее опубликованных документах и т. Д

Реферат, независимо от его типа, имеет единую структуру:

- название реферируемой работы (или выходные данные);
- композиция реферируемой работы;
- главная мысль реферируемого материала;
- изложение содержания;
- выводы автора по реферируемому материалу.

Перечень типичных смысловых частей информационного реферата и используемых в каждой из них типичных языковых средств:

- Статья называется (носит название, озаглавлена), статья состоит из... делится на начинается с.... кончается (чем?)....
- В статье можно выделить (могут быть выделены) две части....
- Проблематика и основные положения работы
- Статья посвящена теме (проблеме, вопросу)... представляет собой анализ (обзор, описание, обобщение, изложение)....
- Автор статьи ставит (рассматривает, освещает, поднимает, затрагивает) следующие вопросы (проблемы)... особо останавливается (на чем?) показывает значение (чего?).... раскрывает сущность (чего?).... обращает особое внимание (на что?)... уделяет внимание (чему?)... касается (чего?)
- В статье рассматривается (что?)... анализируется (что?) дается анализ (обзор, описание, обобщение, изложение) (чего?).... раскрывается,

освещается вопрос.... обобщается (что?)... отмечается важность (чего?)... касается (чего?)

- В статье показано (что?)... уделено большое внимание (чему?) выявлено (что?)....

- Автор приводит примеры (факты, цифры, данные)... иллюстрирует это положение иллюстрирует сказанное примерами.... подтверждает (доказывает, аргументирует) свою точку зрения примерами (иллюстрациями, конкретными данными).

- В подтверждение своей точки зрения автор приводит доказательства (аргументы, ряд доказательств, ряд аргументов, примеры, иллюстрации, конкретные данные, результаты наблюдений)...

- Для доказательства своих положений автор описывает...

- В ходе эксперимента автор использовал (привлекал)...

- Выполненные исследования показывают....

- Выводы, заключения, приведенные наблюдения (полученные данные) приводят к выводу (позволяют сделать вывод) ...

- Из сказанного можно сделать вывод, что...

- Анализ выполненных свидетельствует....

- На основании проведенных наблюдений (полученных данных, анализа результатов) был сделан вывод (можно сделать заключение)... автор приводит к выводу...

6. Методические рекомендации по решению ситуационных задач (кейсов)

Составление и решение ситуационных задач (кейсов) - это вид самостоятельной работы обучающегося по систематизации информации в рамках постановки или решения конкретных проблем. Решение ситуационных задач чуть менее сложное действие, чем их создание. И в первом, и во втором случае требуется самостоятельный мыслительный поиск самой проблемы, ее

решения. Такой вид самостоятельной работы направлен на развитие мышления, творческих умений, усвоение знаний, добытых в ходе активного поиска и самостоятельного решения проблем. Следует отметить, что такие знания более прочные, они позволяют студенту видеть, ставить и разрешать как стандартные, так и не стандартные задачи, которые могут возникнуть в дальнейшем в профессиональной деятельности. Характеристики выбранной для ситуационной задачи проблемы и способы ее решения являются отправной точкой для оценки качества этого вида работ.

Роль обучающегося: изучить учебную информацию по теме; провести системно-структурированный анализ содержания темы; выделить проблему, имеющую интеллектуальное затруднение, согласовать с преподавателем; дать обстоятельную характеристику условий задачи; критически осмыслить варианты и попытаться их модифицировать (упростить в плане избыточности); выбрать оптимальный вариант (подобрать известные и стандартные алгоритмы действия) или варианты разрешения проблемы (если она не стандартная); оформить и сдать на контроль в установленный срок.

7. Методические рекомендации по подготовке к зачету (экзамену).

Обучающиеся сдают зачеты (экзамены) в конце теоретического обучения. Подготовка к сессии, сдача зачетов (дифференцированных зачетов) и экзаменов также является самостоятельной работой обучающегося. Основное в подготовке к сессии – повторение всего учебного материала дисциплины, по которому необходимо сдавать зачет или экзамен. К зачету (экзамену) допускается обучающийся, выполнивший в полном объеме задания, предусмотренные в рабочей программе дисциплины. В случае пропуска каких-либо видов учебных занятий по уважительным или неуважительным причинам обучающийся самостоятельно выполняет и сдает на проверку в письменном виде общие или индивидуальные задания, определяемые преподавателем. Зачет (экзамен) по теоретическому курсу проходит в устной или письменной форме (определяется преподавателем) на

основе перечня вопросов, которые отражают содержание действующей рабочей программы учебной дисциплины. Обучающимся рекомендуется:

- готовиться к зачету (экзамену) в группе (два-три человека);
- внимательно прочитать вопросы к зачету (экзамену);
- составить план ответа на каждый вопрос, выделив ключевые моменты– материала;
- изучив несколько вопросов, обсудить их с однокурсниками.
- Ответ должен быть аргументированным.

Результаты сдачи зачетов оцениваются отметкой «зачтено» или «незачтено». Результаты сдачи экзаменов оцениваются отметкой «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» или «неудовлетворительно».

8. Рекомендации по отдельным темам

Тема 1. Сущность управленческого решения

Вопросы для обсуждения:

1. Сущность и особенности управленческого решения.
2. Характеристики управленческого решения как явления.
3. Характеристики управленческого решения как процесса.
4. Сущность и соотношение понятий проблема и задача при принятии управленческого решения.
5. Типология управленческих решений и практические примеры из сферы управления.
6. Требования, предъявляемые к управленческим решениям.
7. Проблемы принятия решений.

Задание 1. Финансовый директор производственной компании принимает решение о привлечении заёмных средств в виде банковского кредита сроком на 5 лет для финансирования приобретения новой производственной линии, позволяющей освоить выпуск инновационной продукции.

Проведите классификацию данного управленческого решения по следующим признакам и обоснуйте свой ответ:

- по содержанию (экономическое, политическое, техническое, социальное, организационное решение);
- в зависимости от поля принятия (решение в области инноваций, производства, маркетинга, персонала, финансов, инвестиций);
- в зависимости от характера целей (стратегическое, тактическое, оперативное решение);
- по продолжительности действия (долгосрочное, среднесрочное, краткосрочное решение);
- в зависимости от уровня управления (решение, принимаемое высшим руководством, средним менеджментом, на низшем уровне);
- по количеству целей (одноцелевое, многоцелевое решение);
- по числу альтернатив (бинарное, многоальтернативное решение);
- по количеству лиц, вовлекаемых в процесс принятия решения (индивидуальное, групповое решение);
- по степени определённости условий реализации (детерминированное, вероятностное, неопределённое решение);

Задание 2. Используя матрицу БКГ, ответьте на вопрос «Что делать?»: (3 балла)

А. Господствовать; Б. Инвестировать; В. Зарабатывать; Г. Снять урожай. Если доля реализуемой продукции Вашего предприятия возросла с 1% до 5%

2. Примите правильное решение:

а) как менеджер крупного предприятия, занимающего монопольное положение в области безалкогольных напитков, приведите доводы против принятия антимонопольного законодательства;

б) как глава комиссии по антимонопольному регулированию, приведите доводы в пользу принятия антимонопольного законодательства;

в) как потребитель продукции, на чью сторону Вы станете в случае опроса мнений?

3. Какова сущность запрограммированного и незапрограммированного решения?

4. Назовите основные принципы выработки и принятия решения.
5. Каким образом черты характера лидера влияют на характер принимаемого им решения?
6. Перечислите основные требования к методам решения проблем.

Задание 3. Подготовить реферат на одну из тем:

1. Управленческие решения в модели управления организацией.
2. Управленческая отчетность как основа принятия управленческих решений.
3. Философские проблемы принятия оптимальных управленческих решений.

Тема 2. Этапы процесса разработки и реализации управленческих решений

Вопросы для обсуждения:

1. Системный аспект процесса разработки управленческих решений.
2. Парадигмы разработки управленческих решений.
3. Методология процесса разработки управленческого решения.
4. Этапы процесса разработки, принятия и реализации управленческого решения.

Задание 1. В группах по три-четыре человека рассмотрите следующую ситуацию. Ваше предприятие столкнулось с неблагоприятной управленческой ситуацией. Соответственно надо принимать управленческое решение. Итак, мы начали подготовку к разработке управленческого решения. Может ли на этом этапе неблагоприятная управленческая ситуация разрешиться? Или начатый процесс по разработке и принятию управленческого решения следует довести до конца? Проведите обсуждение на тему: Зачем при принятии управленческого решения генерируют альтернативные варианты решений?

Задание 2. Подготовить реферат на одну из тем:

1. Структура цикла управленческих решений.
2. Общественное мнение и управленческие решения.

Тема 3. Анализ альтернатив управленческих решений

Вопросы для обсуждения:

1. Методы и модели разработки управленческих решений: общая характеристика.
2. Алгоритмические методы.
3. Активизирующие методы.
4. Экспертные методы.
5. Эвристические методы.
6. Метод сценариев и метод дерева решений.

Примеры расчетных заданий по методу дерева решений

Задание 1. Банк решает вопрос о вложении средств в размере 15 000. Есть два варианта: или предоставить займ бизнесмену сроком на 1 год под 15% годовых, или инвестировать эти деньги в проект, который даст 9% годовых.

Существуют следующие дополнительные критерии выбора:

- 1) риск вложений одинаковый;
- 2) степень риска первой альтернативы – 96%, второй - 100%.
- 3) банк решает вопрос, обращаться ли в аудиторскую фирму для проверки платежеспособности клиента, прежде чем дать ему ссуду. Стоимость данной проверки — 80.

Банк собирает информацию об оправданности прогнозов, даваемых аудиторскими и получает следующие результаты, исследуя 1000 случаев.

Рекомендация аудиторов	Фактический результат					
	Клиент ссуду вернут	Клиент ссуду вернул	не	Всего рекоменд аций	Вероятность	
					2/4	3/4
1	2	3	4	5	6	
Давать ссуду	735	15	750	0,98	0,02	
Не давать ссуды	225	25	250	0,9	0,1	
Всего	960	40	1000			

Задание 2. Компания рассматривает вопрос о строительстве завода. Возможны три варианта действий.

А. Построить большой завод стоимостью $M_1 = 700$ тысяч долларов. При этом варианте возможны большой спрос (годовой доход в размере $R_1 = 280$

тысяч долларов в течение следующих 5 лет) с вероятностью $p_1 = 0,8$ и низкий спрос (ежегодные убытки $R_2 = 80$ тысяч долларов) с вероятностью $p_2 = 0,2$.

Б. Построить маленький завод стоимостью $M_2 = 300$ тысяч долларов. При этом варианте возможны большой спрос (годовой доход в размере $T_1 = 180$ тысяч долларов в течение следующих 5 лет) с вероятностью $p_1 = 0,8$ и низкий спрос (ежегодные убытки $T_2 = 55$ тысяч долларов) с вероятностью $p_2 = 0,2$.

В. Отложить строительство завода на один год для сбора дополнительной информации, которая может быть позитивной или негативной с вероятностью $p_3 = 0,7$ и $p_4 = 0,3$ соответственно. В случае позитивной информации можно построить заводы по указанным выше расценкам, а вероятности большого и низкого спроса меняются на $p_5 = 0,9$ и $p_6 = 0,1$ соответственно. Доходы на последующие четыре года остаются прежними. В случае негативной информации компания заводы строить не будет.

Все расчеты выражены в текущих ценах и не должны дисконтироваться. Нарисовав дерево решений, определим наиболее эффективную последовательность действий, основываясь на ожидаемых доходах.

Тема 4. Влияние человеческого фактора и внешней среды на процесс разработки и принятия решений

Вопросы для обсуждения:

1. Ошибки и ловушки при принятии решений.
2. Влияние личностных характеристик лица, принимающего решения, на разработку решения.
3. Модели поведения лица, принимающего решения.
4. Централизация и децентрализация в принятии решений.
5. Анализ влияния внешней среды на реализацию альтернатив.
6. Влияние человеческого фактора на реализацию альтернатив.

Задание 1. С увеличением размерности задач принятия решения и ростом объёмов информации человек начинает демонстрировать

непоследовательность и нерациональность своего поведения, вследствие чего возникают противоречия и ошибки.

Процессы осмысления и переработки информации, в том числе при принятии решений, происходят в кратковременной памяти человека. Ёмкость кратковременной памяти ограничена и составляет всего 7 ± 2 смысловых единиц – отдельных, не связанных друг с другом объектов, фраз, символов и т.д.

Подтвердите наличие такого ограничения, проведя следующий эксперимент:

- преподаватель однократно зачитывает вслух десять случайно выбранных слов (имён существительных), не связанных друг с другом; во время этого студентам не разрешается ничего записывать или делать какие-либо пометки;
- после завершения чтения каждый студент должен сразу записать в произвольном порядке все слова, которые ему удалось запомнить.

Так как слова воспринимаются в виде отдельных смысловых единиц, то запомнить и записать все 10 слов очень сложно – большинство участников эксперимента смогут вспомнить от 5 до 9 слов.

Задание 2. Прочтите афоризмы о психологии принятия решений и объясните их смысл:

1. Если принял решение ты, пусть отныне не дрогнет рука:
можешь выбрать ты смелость советчика,
можешь выбрать совет смельчака
2. обсуждать надо часто, решать – однажды
не столь опасно принять дурное решение, как не решиться ни на что или решиться слишком поздно.

Тема 5. Коллективное принятие решений

Вопросы для обсуждения:

1. Актуальность и особенности коллективного принятия решений.
2. Принятие решений голосованием.
3. Принятие коллективных решений в малых группах.

4. Методы сближения оценок членов группы по принятию решения.

5. Экспертные системы по принятию решений.

6. Достоинства и недостатки коллективного принятия решений.

Задание 1. Рекламное агентство ЗАО «Каро-РА» было создано в 1998 г. и занимается продвижением на рынок рекламно-сувенирной продукции из текстиля, стекла, керамики, драгоценных камней с нанесением фирменной символики клиента. Штат компании включает директора, трех менеджеров по продажам, менеджера по производству, главного бухгалтера, секретаря и курьера – итого 8 человек. Компания имеет один магазин для розничной и оптовой продажи, а также отправляет продукцию в другие магазины. Все годы вплоть до начала второго квартала 2000 г. компания получала хорошую прибыль. Однако в начале апреля 2000 г. заказы на стекло и керамику – основной источник доходов – стали катастрофически уменьшаться. Директор уволил менеджера по продажам этой продукции и переложил работу по продвижению стекла и керамики на двух других менеджеров. Однако положение не улучшилось. Увольнение работника и отвлечение оставшихся менеджеров от их основной работы внесли нервность и добавили новые убытки по продажам указанной продукции. Экстренная рекламная кампания с раздачей бесплатных образцов не принесла компании успеха. Финансовое положение компании существенно ухудшилось. Вопросы: Какие элементы ближнего и дальнего окружения внешней среды учитывались в компании? Что необходимо сделать для повышения эффективности принятого УР? Как бы вы поступили в данной ситуации?

Задание 2. Подготовить реферат на одну из тем:

1. Влияние личности руководителя на процесс принятия решений.
2. Значение творческого подхода при разрешении управленческих проблем.
3. Особенности проблемы групповой работы при разработке управленческих решений.

Тема 6. Оценка эффективности управленческого решения

Вопросы для обсуждения:

1. Основные положения теории эффективности.
2. Эффективность управленческого решения.
3. Эффективность операций.
4. Факторы, определяющие эффективность управленческого решения.
5. Сущность и особенности оценки эффективности решений.
6. Методологические подходы к оценке эффективности решений.
7. Определение ожидаемой эффективности управленческих решений.
8. Оценка ожидаемой реализуемости управленческих решений.

Задание 1. Предприятие производит строительные материалы и продает оптовикам на освоенном рынке по цене 200 руб. за единицу продукции.

Производственная мощность предприятия — 2000 ед. продукции в месяц, но в настоящее время ее выпуск составляет 1000 ед. Себестоимость (калькуляция) одного изделия при объеме производства в 1000 ед. составляет 180 руб. (см. таблицу ниже).

Статья расхода	Сумма издержек на 1 изделие (руб.)
1. Стоимость материалов	20
2. Заработная плата	70
3. Переменные накладные (электроэнергия)	20
4. Постоянные накладные (аренда помещений)	50
ИТОГО (себестоимость производства)	160
5. Переменные издержки по сбыту (транспортировка)	20
ВСЕГО (общие издержки)	180

Предприятию было предложено заключить контракт на производство дополнительных 500 ед. продукции и продать их по цене 150 руб./шт. При этом обязательства по транспортировке товара по договору лежат на покупателе.

Директор предприятия не захотел принять решение о заключении контракта в связи с тем, что предлагаемая цена 150 руб. не покрывает издержки в 180 руб. за единицу продукции.

Вопросы:

1. Рассчитайте, как изменилась бы прибыль предприятия, если бы директор принял предложение нового партнера. Правильное ли решение принял директор?
2. Как изменилась бы прибыль предприятия, если бы предложение нового партнера было принято, но производственная мощность составляла бы 1000 ед. продукции в месяц (500 ед. по старым контрактам и 500 ед. по новому контракту)?
3. Как изменилась бы прибыль предприятия, если бы предложение нового партнера составило дополнительно 1000 ед. производства к уже имеющимся 1000 ед. по контрактам на освоенных рынках?

Задание 2. Управляющий отделом товаров кратковременного спроса в сети универмагов рассматривает предложение о закупке нового типа искусственных новогодних елок.

Поставщик готов поставить максимум 50 тыс. елок к предстоящему сезону. Но управляющий не уверен, что спрос на новые елки будет достаточно высок. Он выписал четыре варианта размера заказа — пробную партию в 1 тыс. шт., а также 10 тыс., 20 тыс. и большую партию 50 тыс. шт. — и хочет оценить финансовые результаты для каждого случая.

Менеджер по закупкам предоставил информацию об условиях закупки (см. таблицу). Наиболее выгодные условия, разумеется, соответствуют большому заказу. Если будет закуплена пробная партия, то она будет продана полностью даже при минимальном рекламном бюджете. Если будет закуплено не менее 10 тыс. шт., поставщик готов поставить товар «на реализацию», т.е. деньги ему будут выплачены только за проданный товар, а непроданный товар он заберет назад. Правда, в этом случае сеть обязуется компенсировать поставщику транспортные расходы. Потери на каждую непроданную елку составят от 14 до 16 долл. (см. таблицу).

Отдел маркетинга представил свои оценки вероятностей различного уровня спроса на новые елки при типовых затратах на рекламу в 20, 100, 200 и 300 тыс.долл. соответственно (см. таблицу).

Условия закупки			
Размер партии, тыс. шт.	Потери, \$	Закупочная цена, \$	Розничная цена, \$
1	-	100	180
10	16	80	150
20	15	75	150
50	14	70	150

Затраты на рекламу, тыс. \$	Вероятность спроса, %			
	1 тыс., шт.	10 тыс., шт.	20 тыс., шт.	50 тыс., шт.
20	70	25	5	0
100	25	40	30	5
200	20	30	40	10
300	5	25	50	20

1. Оцените, какой размер заказа на самом деле приводит к наибольшей ожидаемой прибыли при определенных затратах на рекламу.
2. Есть мнение, что отдел товаров кратковременного спроса и так тратит слишком много денег на рекламу, поэтому им следует ограничиться суммой в 100 тыс. долл. Следует ли в этом случае закупить 10 тыс. елок или есть лучший выбор?
3. Рассчитайте, какой рекламный бюджет в действительности наиболее выгоден для каждого из четырех размеров заказа.

Тема 7. Организация и контроль выполнения управленческих решений

Вопросы для обсуждения:

1. Организация выполнения управленческих решений.
2. Значение, функции и виды контроля при реализации решений.
3. Методы контроля и механизм его осуществления.
4. Методы анализа отклонений при реализации решений.
5. Социально-психологические аспекты контроля.

Задание 1. Фрагмент Закона Ульяновской области «О внесении изменения в Положение «О порядке принятия и регистрации уставов местного самоуправления в Ульяновской области»: «Внести изменение в Положение «О порядке подготовки, принятия и регистрации уставов местного самоуправления в Ульяновской области», изложив второе предложение п. 20 в следующей редакции: «Решение о назначении референдума (схода граждан) принимается в том случае, если за него проголосовало на менее 2/3 от числа депутатов, установленного для органа местного самоуправления, или если

инициаторы заручились поддержкой менее 5 процентов от числа граждан, обладающих избирательным правом в соответствующей территориальной общности. Глава администрации Ульяновской области А. С. Тяжлов 13 февраля 1995 года № 4/95-ОЗ Принят решением Ульяновской областной Думы от 1 февраля 1995 года № 7/41. Дата принятия 13.02.95. Номер 7/41 4/95-ОЗ. Вступает в силу в соответствии со ст. 20 Закона Ульяновской области от 20.11.96 № 52-96-ОЗ. Регистрационный номер присвоен решением Ульяновской областной Думы от 22.01.97 № 7/117».

Вопросы:

Какие реквизиты документа имеются в данном постановлении фрагменте закона, а какие – отсутствуют?

Все ли правила составления документа соблюдены?

Тема 8. Управленческие решения и ответственность

Вопросы для обсуждения:

1. Сущность и виды ответственности.
2. Регламентное управление и разделение ответственности.
3. Профессиональная ответственность при принятии решений.
4. Нравственная ответственность руководителя.

Задание 1. Известно, что на рынке компьютеров ежемесячно может быть реализовано до 5 тыс. ед. этой техники. Действующие на рынке фирмы реализуют только 4 тыс. ед. с предполагаемым увеличением объема продаж до 4,2 тыс. ед. в месяц. Прибыль от продажи каждого компьютера составляет 100 у.е. Ваша фирма производит видеоманитофон в количестве 300 ед. По данным маркетинговых исследований, можно увеличить их выпуск до 400 ед. Прибыль от продажи одного видеоманитофона составляет 200 у.е. Вы находитесь перед выбором более выгодного решения: перепрофилировать производство на выпуск компьютеров (это мероприятие обойдется в 30 000 у.е.) или расширить выпуск манитофонов (затраты в размере 20 000 у.е.). Ваша задача состоит в следующем: – определить факторы, которые вы будете

учитывать при принятии решения; – определить весь перечень возможных альтернатив решения; – выбрать единственное решение.

Задание 2. Ваша фирма ежемесячно производит 5000 компьютеров. Для того, чтобы серьезно противостоять конкурентам, вам предстоит сделать выбор: – снизить цену на продукцию на 10%. Тогда прибыль вашей фирмы от продажи каждого компьютера сократится с 300 у.е. до 200 у.е.; – усилить рекламу и увеличить сеть сбытовых организаций. При этом рекламные затраты на единицу продукции возрастут с 100 у.е. до 150 у.е., а сбытовые – с 50 до 120 у.е.

Ваша задача состоит в следующем:

- определить факторы, которые вы будете учитывать при принятии решения;
- определить весь перечень возможных альтернатив решения;
- выбрать единственное решение.

Тема 9. Особенности подготовки и реализации решений в условиях неопределенности и риска

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие и сущность неопределённости в управлении
2. Понятие и сущность риска в управленческих решениях
3. Характеристика организационных методов уменьшения неопределённости.
4. Виды управленческих рисков при подготовке управленческих решений
5. Виды управленческих рисков при принятии управленческих решений
6. Виды управленческих рисков при реализации управленческих решений
7. Роль анализа внешней среды и её влияния на реализацию управленческих решений для снижения неопределенности.
8. Методы анализа риска.
9. Методы оценки последствий риска.
10. Характеристика мер по снижению возможного риска.
11. Психология поведения руководителя в ситуации риска.

Задание 1. Компания ОАО «Интеллект-М» занимается издательской деятельностью – в основном изданием учебной литературы для высших и средних учебных заведений. Директор задумал подготовить решение о расширении торговой базы компании. Он поручил своим специалистам подготовить информацию для этого решения по следующим направлениям: – результаты маркетингового анализа о возможном спросе; – предложения о конкретной организационной форме торговой организации и требуемых специалистах; – возможные контрагенты по строительству и аренде помещений; – возможные форс-мажорные ситуации; – сроки осуществления такого расширения. После ознакомления с собранными сведениями было принято решение об аренде прилавков в четырех книжных магазинах без изменения организационной формы компании. Однако это решение не было выявлено полностью из-за выявившейся экономической нецелесообразности и трудности подбора добросовестных профессиональных работников. Вопросы: В каких типовых процедурах подготовки УР возможны существенные неопределенности для данной ситуации? Составьте план действий по корректировке принятого УР. Какие возможности можно использовать в данной ситуации для уменьшения рисков?

Задание 2. Подготовить реферат на одну из тем:

1. Неопределенность в принятии управленческих решений.
2. Подходы к разработке и принятию управленческих решений в условиях неопределенности и риска.

9. Вопросы к экзамену

1. Сущность понятий решение и управленческое решение.
2. Управленческое решение как явление и как процесс.
3. Характеристика проблем, задач и решений.
4. Типология управленческих решений.
5. Требования, предъявляемые к управленческим решениям, и проблемы их принятия.
6. Сущность и особенности коллективного принятия решений.

7. Принятие решений голосованием.
8. Принятие коллективных решений в малых группах.
9. Методы сближения оценок членов группы по принятию решения.
10. Экспертные системы по принятию решений.
11. Достоинства и недостатки коллективного принятия решений.
12. Организация выполнения управленческих решений.
13. Значение, функции и виды контроля при реализации решений.
14. Методы контроля и механизм его осуществления.
15. Методы анализа отклонений при реализации решений.
16. Сущность и виды ответственности при разработке и реализации управленческого решения.
17. Социально-психологические аспекты контроля.
18. Влияние человеческого фактора на реализацию альтернатив
19. Психология поведения руководителя в ситуации риска.
20. Регламентное управление и разделение ответственности при разработке и реализации управленческого решения.
21. Профессиональная ответственность при принятии решений.
22. Нравственная ответственность руководителя при разработке, принятии и реализации управленческого решения.
23. Системный аспект процесса разработки управленческих решений.
24. Парадигмы разработки управленческих решений.
25. Методология процесса разработки управленческого решения.
26. Этапы процесса разработки, принятия и реализации управленческого решения.
27. Методы и модели разработки управленческих решений: общая характеристика.
28. Алгоритмические методы разработки управленческих решений.
29. Активизирующие методы разработки управленческих решений.
30. Экспертные методы разработки управленческих решений.
31. Эвристические методы разработки управленческих решений.

32. Применение метода сценариев и метода дерева решений при разработке управленческих решений
33. Ошибки и ловушки при принятии решений.
34. Влияние личностных характеристик лица, принимающего решения, на разработку решения.
35. Модели поведения лица, принимающего решения.
36. Централизация и децентрализация в принятии решений.
37. Анализ влияния внешней среды на реализацию альтернатив.
38. Эффективность управленческого решения.
39. Эффективность операций.
40. Факторы, определяющие эффективность управленческого решения.
41. Сущность и особенности оценки эффективности решений.
42. Методологические подходы к оценке эффективности решений.
43. Определение ожидаемой эффективности управленческих решений.
 44. Оценка ожидаемой реализуемости управленческих решений.
 45. Неопределенности и риски в управленческих решениях.
46. Организационные методы уменьшения неопределённости.
47. Управленческие риски при подготовке и реализации управленческих решений.
48. Анализ внешней среды и её влияния на реализацию альтернативных решений.
49. Анализ и оценка последствий риска.
 50. Меры по снижению возможного риска.

10. Контрольные тесты:

1. Совокупность обстоятельств, возникающих как результат комбинации воздействия внешней и внутренней среды организации, это:

- А. альтернатива,
- Б. проблема,
- В. решение,

Г. ситуация.

2. Несоответствие реальной комбинации фактор той, которая является оптимальной с точки зрения имеющихся характеристик объекта, это:

А. альтернатива,

Б. проблема,

В. решение,

Г. ситуация.

3. Высокая скорость изменения факторов, воздействующих на среду и определяющих качество принимаемого управленческого решения, характеризуют:

А. сложность среды,

Б. детерминированность среды,

В. динамичность среды,

Г. статичность среды.

4. Качество управленческого решения – это совокупность параметров решения:

А. удовлетворяющих конкретного потребителя, обеспечивающих реальность его реализации,

Б. удовлетворяющих конкретного потребителя, обеспечивающих минимизацию затрат на его реализацию,

В. обеспечивающих реальность его реализации и имеющих экономическое обоснование,

Г. обеспечивающих выполнение поставленных целей.

6. Для разработки качественного управленческого решения в процессе его принятия необходимо обеспечивать:

А. условия качества управленческого решения,

Б. факторы качества управленческого решения,

В. параметры качества управленческого решения,

Г. характеристики качества управленческого решения.

7. Выявление фактического состояния дел по выполнению принятого управленческого решения характеризует следующую функцию контроля:

- А. диагностическая,
- Б. ориентирующая,
- В. корректирующая,
- Г. стимулирующая.

8. Направлена на указание тех проблем, которые в данный момент заслуживают большого внимания, следующая функция контроля:

- А. диагностическая,
- Б. ориентирующая,
- В. корректирующая,
- Г. стимулирующая.

9. Проявляется в выявлении и вовлечении в работу всех неиспользованных резервов организации следующая функция контроля:

- А. диагностическая,
- Б. ориентирующая,
- В. стимулирующая,
- Г. корректирующая.

10. Определение правил, процедур и линий поведения представляет основное средство осуществления контроля:

- А. предварительного,
- Б. текущего,
- В. корректирующего,
- Г. заключительного.

11. Обратная связь необходима для осуществления контроля:

- А. предварительного,
- Б. текущего,
- В. корректирующего,
- Г. заключительного.

12. Способствует мотивации персонала при достижении им определенного уровня результативности контроль:

- А. предварительный,
- Б. текущий,
- В. корректирующий,
- Г. заключительный.

13. Метод, призванный приобщить человека к коллективному мышлению под контролем высококвалифицированного специалиста с использованием информационных технологий, это метод:

- А. конференции идей,
- Б. мозгового штурма,
- В. наставничества,
- Г. теоретико-игровой.

14. Наставник это:

- А. специалист, который может передать опыт, знания и методику, имеет склонность к самообразованию и повышению мастерства,
- Б. специалист, который знаком с передовым опытом и методологией решения проблем, накопил практические навыки решения различных задач управления,
- В. специалист, уполномоченный передавать свои знания, опыт и навыки на основе приказа руководства,
- Г. специалист, имеющий большую практику работы с предприятиями в различных отраслях.

15. Внешний консультант это:

- А. специалист, который может передать опыт, знания и методику, имеет склонность к самообразованию и повышению мастерства,
- Б. специалист, который знаком с передовым опытом и методологией решения проблем, накопил практические навыки решения различных задач управления,
- В. специалист, уполномоченный передавать свои знания, опыт и навыки на основе приказа руководства,

Г. специалист, имеющий большую практику работы с предприятиями в различных отраслях.

16. Если задача полностью или частично не поддается формализации и не может быть решена известными математическими методами, то применяется:

- А. метод наставничества,
- Б. метод консультанта,
- В. теоретико-игровой метод,
- Г. метод экспертных оценок.

17. Степень соответствия рекомендаций по обоснованию целей и путей ее достижения той реальной проблеме, которая является предметом решения – это:

- А. сущность управленческого решения,
- Б. анализ управленческого решения,
- В. результат управленческого решения,
- Г. качество управленческого решения.

18. При формировании цели управленческого решения следует соблюдать основные четыре её признака:

- А. желательность, необходимость, возможность, приемлемость,
- Б. желательность, обязательность, возможность, доступность,
- В. желательность, обязательность, возможность, приемлемость,
- Г. требовательность, необходимость, возможность, приемлемость.

19. Альтернативы, любые действия с которыми не влияют на качество других рассматриваемых альтернатив при разработке управленческих решений, называются:

- А. зависимые,
- Б. независимые,
- В. объективные.
- Г. определенные.

20. Эксперты, связанные с предметом экспертизы прямо или косвенно, это эксперты:

- А. независимые,
- Б. зависимые,
- В. лично заинтересованные,
- Г. диссиденты.

21. Определение набора прогнозов по каждому рассматриваемому варианту управленческого решения, а также их последствия, составляют основу осуществления:

- А. метода сценария,
- Б. метода дерева решения,
- В. теоретико-игрового метода,
- Г. экспертного метода.

22. Отражение последовательности и условий подготовки и реализации управленческого решения с учетом возможных рисков на основе визуального отображения полученных результатов, составляют основу осуществления:

- А. метода сценария,
- Б. метода дерева решения,
- В. теоретико-игрового метода,
- Г. аналитического метода.

23. Процедура упорядочения, реализуемая на основе опыта и знаний экспертов по одному или комплексу показателей, это:

- А. ранжирование,
- Б. сравнение,
- В. факторный анализ,
- Г. статистический анализ.

24. Достоверность экспертных оценок определяется следующими факторами:

- А. знания эксперта,

- Б. компетентность эксперта и количество экспертов в группе,
- В. компетентность эксперта и стаж работы,
- Г. образование эксперта и количество экспертов в группе.

25. На каком этапе процесса разработки управленческого решения формируются подходы и выбираются методики для определения предпочтительных альтернативных вариантов решения:

- А. анализ ситуации.
- Б. получение информации о ситуации,
- В. разработка сценария развития ситуации,
- Г. разработка оценочной системы для анализа ситуации,

26. Выделение ключевых проблем, на которые необходимо в первую очередь обратить внимание при целенаправленном управлении, осуществляется на следующем этапе процесса разработки управленческого решения:

- А. анализ ситуации,
- Б. диагностика ситуации,
- В. прогноз развития ситуации,
- Г. получение информации о ситуации.

27. Предварительный анализ с целью отсева заведомо нежизнеспособных, неконкурентоспособных вариантов, заведомо уступающих другим вариантам, осуществляется на следующем этапе процесса разработки управленческого решения:

- А. диагностика ситуации,
- Б. прогноз развития ситуации,
- В. отбор основных вариантов управленческого воздействия,
- Г. генерирование альтернативных вариантов решения.

28. Руководитель, впервые сталкивающийся с необходимостью подготовки нового задания и имеющий возможность опираться на своего подчиненного, реализует следующую целевую технологию:

- А. инициативно-целевую,

- Б. программно-целевую,
- В. регламентную,
- Г. программную.

29. Жесткий контроль процесса приближения к цели является характеристикой технологии:

- А. инициативно-целевой,
- Б. программно-целевой,
- В. регламентной,
- Г. программной.

30. Отдельные, частные проявления неблагополучия, в результате определяющие проблему, называются:

- А. обстоятельства,
- Б. причинами,
- В. симптомами,
- Г. характеристиками.

31. Принятие решения в условиях полной неопределенности по критерию минимакса соответствует:

- А. логике альтруиста, готовому отдать свои доходы,
- Б. логике оптимиста, максимизирующего свой выигрыш,
- В. логике пессимиста, минимизирующего свой риск,
- Г. логике реалиста, учитывающего как прямые потери, так и неполученную прибыль.

11. Рекомендуемая литература для самостоятельной работы обучающихся:

а) основная литература:

1. Рубчинский, А. А. Методы и модели принятия управленческих решений: учебник и практикум для академического бакалавриата/ А. А. Рубчинский. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 526 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03619-0. — Текст: электронный// ЭБС Юрайт [сайт]. — URL:<https://www.biblio-online.ru/bcode/432911>

2.Тебекин, А. В. Методы принятия управленческих решений: учебник для академического бакалавриата / А. В. Тебекин. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 431 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-03115-7. — Текст: электронный// ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://bibli-online.ru/bcode/432034>

б) дополнительная литература:

1.Голубков, Е. П. Методы принятия управленческих решений в 2 ч. Часть 2: учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. П. Голубков. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 249 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-06700-2. — Текст: электронный// ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://bibli-online.ru/bcode/434315>

2. Голубков, Е. П. Методы принятия управленческих решений в 2 ч. Часть 1: учебник и практикум для академического бакалавриата/ Е. П. Голубков. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 183 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-06815-3. — Текст: электронный// ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://bibli-online.ru/bcode/444153>

в) учебно-методическая литература:

1.Методические указания по организации самостоятельной работы бакалавров по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (бакалавриат)/ Составитель Иванова Т.Ю. - Текст: электронный// УлГУ [сайт]. – 2019. - URL: <https://www.ulsu.ru/ru/education/24/documents/2019/>