

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Локтионова Оксана Геннадьевна
Должность: проректор по учебной работе
Дата подписания: 28.02.2022 20:35:15
Уникальный программный ключ:
0b817ca911e6668abb13a5d426d39e5f1c11eabbf73e943df4a4851fda56d089

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Юго-Западный государственный университет»
(ЮЗГУ)

Кафедра региональной экономики и менеджмента

УТВЕРЖДАЮ
Проректор по учебной работе

О.Г. Локтионова

« 28 » 12

2021 г.

(ЮЗГУ)



Методы принятия управленческих решений

Методические рекомендации для выполнения
самостоятельной работы для студентов направления подготовки
38.03.02

Курск 2021

УДК 338
Составитель: О.А. Крыжановская

Рецензент
кандидат экономических наук, доцент *Ю.С. Положенцева*

Методы принятия управленческих решений: методические рекомендации для выполнения самостоятельной работы для студентов направления подготовки 38.03.02 / Юго-Зап. гос. ун-т.: сост. О.А. Крыжановская; - Курск, 2021. - 41 с.

Предназначены студентам направления подготовки 38.03.02 Менеджмент для выполнения самостоятельной работы по дисциплине «Методы принятия управленческих решений». Содержат теоретические основы и практические рекомендации по вопросам практического применения методов принятия управленческих решений.

Текст печатается в авторской редакции

Подписано в печать _____ Формат 60x84 1/16.
Усл. печ. л. ____ . Уч.-изд. л. ____ . Тираж ____ экземпляров.
Заказ *1564* Бесплатно.

Юго-Западный государственный университет.
305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября,94.

Цель дисциплины

Освоение теоретических знаний о методах разработки, принятия и реализации управленческих решений; овладение практическими умениями находить организационно-управленческие решения и нести за них ответственность; овладение навыками самостоятельной работы в области принятия управленческих решений в условиях неопределенности и риска.

Задачи дисциплины

- получение теоретических знаний о методах разработки, принятия и реализации управленческих решений;
- формирование у студентов навыков по сбору, обработке и анализу информации о факторах внешней и внутренней среды организации для принятия управленческих решений;
- формирование теоретических знаний об основных подходах к принятию организационно-управленческих решений, этапах разработки управленческого решения и факторах влияющих на процесс разработки и принятия управленческих решений;
- овладение навыками использования основных приемов и методов оценки альтернативных вариантов, расчета интегральных показателей и их использования для выбора альтернативы;
- получение системного представления о современных методах и методиках, а также программных продуктах, обеспечивающих принятие и разработку управленческих решений;
- получение практических навыков самостоятельно разрабатывать и принимать управленческие решения;
- овладение методами реализации организационно-управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды.

Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам)

№ п/п	Раздел (тема) дисциплины	Содержание
1	<p>Понятие управленческого решения. Функции управленческих решений. Типология управленческих решений. Условия и факторы качества управленческих решений. Эффективность управленческих решений. Этапы принятия управленческого решения.</p>	<p>Понятие управленческого решения. Экономическая сущность управленческих решений. Организационная сущность управленческих решений. Правовая сущность управленческих решений. Технологическая сущность управленческих решений. Направляющая функция решений. Координирующая роль решений. Мотивирующая функция решений. Формы реализации управленческих решений. Понятие качества управленческого решения. Условия подготовки качественных решений. Оценивание качества управленческих решений. Факторы, влияющие на качество управленческих решений. Понятие эффекта и эффективности. Эффективность управленческих решений. Методы оценок экономической эффективности управленческих решений. Косвенный метод, метод определения эффективности по конечным результатам. Метод определения эффективности по непосредственным результатам деятельности. Матрица эффективности решений. Состав этапов разработки и принятия управленческого решения. Характеристика задач управления на каждом этапе.</p>

Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам)

№ п/п	Раздел (тема) дисциплины	Содержание
2	Оценивание целей. Критерии оценивания. Экспертные методы.	<p>Основные принципы теории измерений. Шкалы. Шкала наименований. Порядковая шкала. Шкала интервалов. Шкала отношений. Вербально-числовая шкала Харингтона. Методы получения качественных и количественных экспертных оценок. Непосредственная количественная оценка. Метод средней точки. Метод Черчмена-Акоффа. Метод лотерей. Метод экспертной классификации. Метод парных сравнений. Ранжирование альтернативных вариантов. Метод векторов предпочтений. Оценивание альтернативных целей с помощью нескольких критериев. Критерии-требования. Оценочные критерии. Правила построения интегрального критерия. Экспертные методы и экспертные оценки. Группы оценки качеств эксперта: априорные методы оценки, апостериорные методы оценки, тестовые методы оценки. Направления применения экспертных оценок. Методы организации и проведения экспертиз: метод комиссий, экспертиза по методу суда, метод сценариев.</p>

Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам)

№ п/п	Раздел (тема) дисциплины	Содержание
3	Выбор альтернатив. Многокритериальные методы выбора альтернатив.	Применение экономико-математических методов при принятии решений. Метод «затраты-прибыль». Экономико-математические модели распределения ресурсов. Расчет критериев Вальда, Севиджа, Гурвица, максиминного критерия. Полигон альтернатив как метод выбора альтернатив. Правила построения. Сфера использования. Решение задач с помощью полигона альтернатив. Бинарные матрицы как метод выбора альтернатив. Линейное программирование как метод выбора альтернатив. Правила применения метода анализа иерархий. Шкала отношений. Показатели согласованности (индекс согласованности, отношение согласованности).
4	Риск и неопределенности при принятии управленческих решений. Методы оценки риска. Контроль реализации управленческих решений; управленческие решения и ответственность.	Риск. Информационная база для принятия управленческих решений. Неопределённость при принятии управленческих решений. Пути устранения неопределённости. Классификация рисков. По источникам возникновения. По причинам появления. По отношению к страхованию. Чистые риски. Классификация спекулятивных рисков. Методы управления рисками. Статистический метод. Экспертный метод. Расчетно-аналитический метод. Теория полезности. Использование теории полезности для поиска решения. Реализация решений. Организация рабочих групп. Контроль исполнения. Требования к оформлению управленческих решений. Типичные ошибки в разработке управленческих решений. Управленческие решения и ответственность.

СОДЕРЖАНИЕ ТЕМ ДЛЯ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО САМОСТОЯТЕЛЬНОГО ИЗУЧЕНИЯ

Тема 1. Понятие управленческого решения. Функции управленческих решений. Типология управленческих решений. Условия и факторы качества управленческих решений. Эффективность управленческих решений. Этапы принятия управленческого решения.

Аналоговые модели и их практическое использование в менеджменте

Аналоговая модель представляет исследуемый объект аналогом, который ведет себя как реальный объект, но не выглядит как таковой. График, иллюстрирующий соотношения между объемом производства и издержками, является аналоговой моделью. Этот график показывает, как влияет уровень производства на издержки. Другим примером аналоговой модели является организационная схема. Выстраивая ее, руководство в состоянии легко представить себе цепи прохождения команд и формальную зависимость между индивидами и деятельностью. Такая аналоговая модель явно более простой и эффективный способ восприятия и проявления сложных взаимосвязей структуры крупной организации, чем составление перечня взаимосвязей всех работников.

Разработка управленческого решения по выбору инвестиционного проекта

Суть всякого инвестиционного проекта с экономической точки зрения состоит в том, чтобы обеспечить прибыль тому, кто осуществляет долгосрочное вложение капитала, называемое инвестированием. Сначала излагаются понятие и содержание инвестиционного проекта, виды, жизненный цикл инвестиционных проектов, место инвестиционных решений в управленческой деятельности. Затем необходимо охарактеризовать непосредственно разработку управленческого решения при выборе инвестиционного проекта, а именно критерии оценки инвестиционных проектов, графоаналитические методы для

принятия инвестиционных решений (гистограммы и «полигон»), методы финансового анализа инвестиционных проектов.

Выбор стратегии делового сотрудничества с поставщиками

Сначала следует рассмотреть способы выбора поставщиков и формирование стратегий делового сотрудничества. Рекомендуются рассмотреть теорию оптимальных решений, исследование возможностей поставщика, выбор поставщика и основные требования к этому процессу. Затем следует описать методы принятия решений относительно выбора поставщика, например, такие как: теория игр, платежная матрица, расчет рейтинга поставщика, метод анализа иерархий, метод Черчмена-Акоффа и др.

Разработка управленческого решения в рекламной деятельности организации

Рекламу можно рассматривать как один из видов передачи информации в торговле и как один из четырех элементов рыночных операций или компонентов маркетинга: товар, цена, сбыт, реклама. Реклама должна побуждать к покупке, т.к. в этом состоит ее основная функция и предназначение, поэтому она стремится найти способ привлечь и завоевать потенциального покупателя. Сначала необходимо определить, для чего необходима реклама, ее виды, цели и функции, что требуется для организации рекламной компании; определить целевую аудиторию; выявить средства информации и носители рекламы, критерии выбора средств информации и носителей рекламы. При рассмотрении рекламного бюджета следует проанализировать его структуру и место в общем бюджете организации. Затем следует рассмотреть этапы формирования рекламного бюджета. Можно также обратить внимание на этапы разработки плана рекламы и роль психических процессов в формировании рекламных образов, а также проблемы психологической эффективности рекламы.

Выявление циклических фаз в развитии региона (отрасли)

Проведенный за рубежом и в России статистический анализ позволил выявить существование четко выраженных циклов (фаз)

с периодом от нескольких лет до полстолетия. Именно длинные циклы отражают периоды наибольших спадов и подъемов не только в экономике отдельных стран, но и целых регионов. Наиболее часто фазовые переходы связаны с периодическими техническими революциями и структурными кризисами в экономике. В связи с переходом России к рыночной экономике тема цикличности становится более актуальной.

Следует отразить такие направления: стадии развития региона, циклы развития, характеристики и особенности каждой из стадий, причинные переходы из одной стадии в другую. Можно рассмотреть историю анализа длинных волн. Также можно остановиться на классификации теорий волнового развития.

Экономические аспекты управленческих решений

Проблема, рассматриваемая в этом курсовом исследовании, касается определения экономической эффективности управленческих решений. Поэтому работа должна строиться следующим образом. Необходимо раскрыть следующие понятия: «эффекта», «эффективности», «экономической эффективности», «эффективности управленческого решения». Далее приводятся методы оценки экономической эффективности (косвенный метод сопоставления различных вариантов, по конечным результатам, по непосредственным результатам деятельности). Необходимо использовать в работе матрицу эффективности управленческого решения. Также можно использовать другие методы по усмотрению студента.

ТЕМА 2. ОЦЕНИВАНИЕ ЦЕЛЕЙ. КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ. ЭКСПЕРТНЫЕ МЕТОДЫ.

Групповые решения

Большинство решений принимается не одним человеком, а группой лиц, коллективом. Согласование решений, принятие компромиссных решений в современных условиях является одной из важных проблем.

Необходимо посвятить часть времени исследованию групповых решений. Организации выполнения принятых решений. Социально-психологические аспекты контроля исполнения групповых решений. Методы контроля и процесс осуществления группового решения. Специфику принятия группового решения. Преимущества групповых решений перед индивидуальными. Затем следует рассмотреть место групповых решений в системе принятия управленческого решения в целом. Методы группового принятия решения.

Использование линейного программирования для решения управленческой задачи

Большое число экономических задач сводится к линейным математическим моделям. Традиционно оптимизационные линейные математические модели называются моделями линейного программирования. Под линейным программированием понимается линейное планирование, т.е. получение оптимального плана решения в задачах с линейной структурой.

Необходимо охарактеризовать методы линейного программирования, используемые при принятии управленческих решений, охарактеризовать особенности их применения. Целесообразно представить сущность, формы управленческих решений и этапы процесса их принятия, а также типологию управленческих решений. Далее следует раскрыть сущность методов линейного программирования. Для полной характеристики методов необходимо проанализировать симплекс-метод как двойственную задачу линейного программирования, транспортную задачу как специальную задачу линейного программирования. Можно также включить во вторую часть

графический метод решения задач линейного программирования, теорию игр, метод потенциалов и др.

Использование нечеткой логики при разработке управленческого решения

Элементы теории нечетких множеств могут успешно применяться при принятии решений в условиях неопределенности. Должно быть рассмотрено принятие решений на основе теории нечетких множеств. Здесь рекомендуется описать элементы теории нечетких множеств и проанализировать возможности применения теории нечетких множеств для описания различных видов неопределенности. Далее следует осуществить многокритериальный выбор альтернатив на основе пересечения нечетких множеств, оценку и упорядочение альтернатив при аддитивности критериев, многокритериальный выбор альтернатив на основе нечеткого отношения предпочтения.

Применение систем поддержки управленческих решений

Система поддержки принятия решений (СППР) – информационные системы на управленческом уровне организации, которые объединяют данные и сложные аналитические модели, чтобы поддержать слабоструктурированное и неструктурированное принятие решений. В теоретической части рекомендуется осветить понятие управленческого решения, рассмотреть этапы разработки и принятия управленческих решений. Далее можно рассмотреть прикладные информационные технологии, виды информационных систем в организации, их характеристика, компоненты.

Разработка управленческого решения методом мозгового штурма

Сущность метода коллективной генерации идей (мозговой атаки или штурма) состоит в использовании творческого потенциала специалистов при анализе и прогнозировании проблемной ситуации, реализующей вначале генерацию идей, а затем последующее деструктурирование (разрушение, критику) этих идей с формулированием контридей и выработке

согласованной прогнозной точки зрения. В теоретической части работы желательно изложить исторический отечественный и зарубежный опыт разработки и использования данного метода, что во многом будет способствовать повышению научной обоснованности содержания курсовой работы. Кроме того, необходимо охарактеризовать теоретические аспекты разработки управленческих решений, процесс принятия решений, рассмотреть методы принятия управленческих решений и дать оценку метода «мозгового штурма» как одного из методов разработки управленческих решений. Далее излагается механизм проведения мозговой атаки. Традиционно данная экспертная оценка включает шесть этапов, которые необходимо подробно рассмотреть. Возможно включение в методическую часть работы описание разновидностей мозгового штурма, например, метода “635”, условия применения данного метода и его модификаций, предложить проблемы, решение которых может прогнозироваться методом мозгового штурма. Желательно построить дерево целей, применяя данный метод.

Использование сценарного подхода при разработке управленческого решения

При РУР широкое распространение находит метод сценариев, дающий возможность оценить наиболее вероятный ход развития событий и возможные последствия принимаемых решений. С помощью этого метода руководитель может систематизировать имеющуюся информацию, сделать выводы и выбрать наиболее верное решение. Метод сценариев предполагает создание технологий разработки сценариев, обеспечивающих более высокую вероятность выработки эффективного решения и более высокую вероятность сведения ожидаемых потерь к минимуму. Сначала необходимо определить содержание процесса принятия решений, ситуационного анализа при принятии управленческих решений. Здесь же можно описать метод сценариев. Затем привести методологию составления сценариев развития ситуаций, можно рассмотреть такие методы как «дерева целей», ПАТТЕРН, МАИ, матричный метод. Также можно выделить способы определения и оценки желаемых сценариев.

Управленческие решения на основе метода "Дельфи"

Идея экспертных оценок заключается в построении рациональной процедуры интуитивно-логического анализа человека в сочетании с количественными методами оценки и обработки. Метод Дельфи – один из распространённых методов экспертной оценки будущего. Сначала необходимо рассмотреть процесс разработки управленческого решения в общем. Можно охарактеризовать этапы разработки управленческого решения, значение экспертных методов в разработке управленческого решения, дать классификацию методов получения экспертных оценок. Изучить работы авторов данного метода: Т. Гордона и О. Хелмера, а также отечественный и зарубежный опыт его применения. Желательно представить описание модификаций метода. Необходимо рассмотреть этапы проведения данного метода, применение метода Дельфи.

Управленческие риски при разработке управленческого решения

С целью исключения возможности провала, либо предупреждения значительного ущерба при принятии решений необходимо анализировать риск и определять его последствия. Анализ рисков можно подразделить на два взаимно дополняющих друг друга вида: качественный и количественный. Если сравнивать эти виды по сложности, то количественный анализ риска, или другими словами, численное определение размеров отдельных рисков и риска решения в целом – достаточно сложная проблема. Следует рассмотреть понятие и сущность риска, описать виды, источники рисков, а также способы их снижения. Далее рассматриваются количественные и качественные методы оценки рисков, приемы разработки и выбора управленческих решений.

ТЕМА 3. ВЫБОР АЛЬТЕРНАТИВ. МНОГОКРИТЕРИАЛЬНЫЕ МЕТОДЫ ВЫБОРА АЛЬТЕРНАТИВ.

Решение задачи методами теории массового обслуживания

Система массового обслуживания – это любая система, предназначенная для обслуживания каких-либо заявок (требований), поступающих на нее в случайные моменты времени. Примерами СМО являются: телефонные станции, билетные кассы, парикмахерские, заведения общественного питания, персональные компьютеры, обслуживающие поступающие заявки и т.д. Необходимо изложить основы разработки управленческих решений. В первой главе излагается сущность и содержание управленческих решений, рассмотреть типологию управленческих решений, условия обеспечения качества и эффективности управленческих решений. Далее следует рассмотреть задачи теории массового обслуживания, классификацию систем массового обслуживания, компоненты моделей МО, одноканальные и многоканальные модели СМО, СМО с ограниченным временем ожидания. Можно также рассмотреть подходы к установлению критерия общественного выбора (или критерия оптимальности экономики), такие как критерий максимума среднечеловеческого производства (потребления) предметов потребления, критерий максимума дисконтированной общественной полезности. Также можно рассмотреть такое понятие как оптимум по Парето.

Разработка управленческого решения по формированию сбытовой политики организации

В курсовой работе необходимо дать понятие сбытовой политики организации. Сбыт – это целостный процесс доведения товара от производителя до конечного потребителя; собственно продажа. При написании работы целесообразно использовать литературу по маркетингу. Необходимо рассмотреть сущность формирования сбытовой политики организации, содержание и основные понятия сбытовой деятельности, основы разработки управленческих решений в области стратегии и тактики сбыта, анализ сбытовой политики организации. Далее следует изложить

методологические аспекты разработки управленческих решений по сбытовой политике, планирование ассортимента продукции и услуг, определения емкости рынка и объема сбыта, можно включить оценку конкурентоспособности продукции на основе метода «анализа иерархий», оценку экономической эффективности управленческих решений.

Определение риска и неопределенности при разработке управленческого решения

Учет и оценка факторов риска и неопределенности при принятии управленческих решений является первостепенной задачей менеджмента любой организации. Для успешного функционирования организация должна определить, какие основные виды рисков свойственны для ее деятельности, т.к. существует множество различных специфических источников возникновения неопределенности.

Исследование должно быть посвящено понятию риска и неопределенности в целом. Следует рассмотреть виды, источники рисков, а также способы снижения рисков. Далее рассматриваются количественные и качественные методы оценки рисков, приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска. При оценке таких категорий как риск и неопределенность нельзя пользоваться какой-то одной методикой, необходимо интегрировать несколько приемов и методов измерения исследуемых понятий.

Построение дерева целей для конкретной организации с помощью мозгового штурма

«Дерево целей» может оперировать как с количественной, так и с качественной информацией и позволяет разбивать основную задачу на подзадачи, а также создавать систему взвешенных по экспертным оценкам связей. Одним из наиболее эффективных и широко распространенных методов построения «дерева целей» является метод «мозгового штурма». Следует описать в целом роль разработки управленческого решения в процессе управления. Рассмотреть значение, сущность и формы управленческих решений. Также этапы разработки решений. Можно дать общую характеристику «дерева целей» и требований, которые должны

соблюдаться при его построении. Необходимо уделить внимание методологии разработки дерева решений методом мозгового штурма. Следует рассмотреть этапы проведения этой экспертизы: формирование группы экспертов, составление проблемной записки, генерация идей систематизация идей и т.д.

Применение дерева решений при достижении целей организации

«Дерево решений» – один из способов, дающих возможность наглядно представить весь комплекс решений и обеспечить проверку его полноты. Одним из наиболее эффективных и широко распространенных методов построения «дерева целей» является метод «мозгового штурма». Следует описать в целом роль разработки управленческого решения в процессе управления. Рассмотреть значение, сущность и формы управленческих решений. Этапы разработки решений. Необходимо уделить внимание непосредственно методологии разработки дерева решений. Здесь следует рассмотреть технологию разработки. Также для более полного обзора возможно рассмотрение дерева решений с использованием формулы Байеса или на базе системы ПАТТЕРН.

Проблема многокритериального выбора управленческих альтернатив

Во многих случаях объект экспертизы не может быть охарактеризован только одним критерием и возникает необходимость формирования нескольких критериев. Поэтому решение многих стратегических задач невозможно без использования систем многокритериального выбора. Сначала выявляется природа процесса принятия управленческих решений. Здесь рассматриваются сущность, задачи, функции управленческих решений, подходы к принятию управленческих решений, основные этапы рационального решения проблемы. Далее описываются многокритериальные методы оценивания и выбора альтернатив: метод «затраты – прибыль», метод «таблицы оценок», метод «матрицы решений», метод «полигон альтернатив». Это наиболее

известные и применимые методы выбора альтернатив на основе нескольких критериев.

Проблемы уникального выбора в разработке управленческого решения

Каждое управленческое решение является уникальным по своей природе. Принять уникальное управленческое решение можно с использованием различных методов разработки управленческих решений. В зависимости от выбранной методологии будет меняться структура работы. Вначале нужно рассмотреть основные понятия в разработке управленческих решений, подходы к принятию уникального управленческого решения, трудность проблем уникального выбора. Затем можно рассмотреть принятие управленческого решения методом экспертного оценивания (методы получения количественных экспертных оценок, качественных экспертных оценок); изучить применение научных подходов для решения проблем уникального выбора (системный подход, воспроизводственный подход, функциональный подход); охарактеризовать инструменты уникального выбора (например, факторный анализ, динамическое бизнес-моделирование). Можно также изучить метод декомпозиции, Симплекс-метод, многокритериальный выбор альтернатив на основе нечеткого отношения предпочтения.

Проектирование информационно-управляющих систем организации

Системы принятия решений – это человеко-машинные объекты, которые позволяют лицам, принимающим решения, использовать данные, знания, объективные и субъективные модели для анализа и решения слабоструктурированных и неструктурированных проблем. Необходимо рассмотреть подсистему информационного обеспечения, подробно охарактеризовать коммуникационный процесс, информационное обеспечение процесса управления, изучить источники движения информации. Далее следует подробно рассмотреть проектирование информационно – управляющей системы. Можно дать понятие системы поддержки управленческих решений, автоматизированной

информационной системы организации (АСУ), основные методы проектирования АСУ, изучить CASE-технологии, их классификацию.

Проектирование основных этапов контроля управленческого решения

Контроль является важнейшей функцией управления, сопровождающий все стадии производства и реализации изготавливаемой организацией продукции. Поэтому контроль за разработкой управленческих решений – неотъемлемая часть процесса управления. Вначале рекомендуется проанализировать сущность и основные этапы разработки управленческих решений, значение, функции и виды контроля за разработкой управленческих решений. Далее излагаются методы контроля и механизм его осуществления при разработке управленческих решений. Можно рассмотреть метод «Полигон альтернатив», метод «таблицы оценок» и др.

Разработка системы поощрений и наказаний для конкретного управленческого решения

Система поощрения способствует эффективному принятию решений, так как оказывает сильнейшее психологическое и моральное воздействие на людей, она призвана возбуждать в них устойчивое желание работать добросовестно, профессионально и инновационно. Сначала раскрываются теоретические аспекты мотивации, эволюция теории мотивации и картины человека в теориях трудовой мотивации, какие существуют системы поощрений для реализации управленческих решений за рубежом и в России, их особенности. Дается характеристика систем морального и материального стимулирования. Затем излагаются методы, используемые в разработке управленческих решений. Особое внимание уделяется количественным экспертным оценкам (метод Черчмена – Акоффа) и качественным экспертным оценкам.

Разработка управленческого решения в маркетинговой деятельности

Маркетинг – это функция управления и функция аппарата управления. Разработка решений в сфере маркетинга зависит от

того, для какого направления маркетинговых исследований оно необходимо. Исходя из этого, строится и сама работа. Сначала рекомендуется рассмотреть теоретические основы принятия управленческих решений вообще и маркетинговых решений в частности, особенности принятия решений в маркетинге. Можно описать сущность и роль маркетинга как системы внутриорганизационного управления. Далее следует рассмотреть такие методы как «мозговой штурм», маркетинговое кабинетное исследование рынка и конъюнктурный обзор, метод анкетного опроса потребителей. В качестве методического инструментария разработки управленческих решений в сфере маркетинга необходимо использовать методы: «дерево решений», метод «Дельфи», «карта выбора альтернативы», «Полигон альтернатив», метод «анализа иерархий» (МАИ) и т.д., в зависимости от направления исследований.

Решение управленческой задачи методами имитационного моделирования

Основная концепция имитационного моделирования системы состоит в отображении изменений ее состояния с течением времени. Имитационное моделирование – это сложный участок интеллектуальной деятельности, нацеленный на решение производственных проблем с применением человеко-машинных процедур. При имитационном моделировании логическая структура моделируемой системы адекватно отображается в модели, а процессы ее функционирования и динамика взаимодействия ее элементов воспроизводятся (имитируются) на модели. Сначала необходимо отобразить связь имитационного моделирования и разработки управленческого решения. Следует рассмотреть этапы разработки управленческих решений, их классификацию, методы и модели оптимизации решений. Возможны разные способы представления процесса принятия решений, в основе которых различные подходы к управлению: системный, количественный, ситуационный и т.д. Ситуационный подход наиболее полно отражает проблемы, возникающие при управленческой деятельности, он универсален и, по существу, содержит основные методы, связанные с принятием

управленческих решений и используемые в других подходах. Исследование должно быть посвящено непосредственному изучению процесса имитационного моделирования. А именно, понятию и сущности имитационного моделирования, алгоритмическому моделированию бизнес-процессов. Также можно привести пример программы имитационного моделирования, например «I THINK», где с помощью визуального графического интерфейса строится модель практически любого вида деятельности и, изменяя начальные значения параметров, можно наблюдать и корректировать развитие системы в будущем.

Решение управленческой задачи методами теории управления запасами

Основная задача при управлении запасами – достичь удовлетворительного уровня обслуживания потребителей, в то же время удерживать расходы на поддержание запасов в разумных пределах. Исследование должно отражать теоретические аспекты разработки управленческих решений в управлении запасами. Классификацию, параметры и эффективность управленческих решений. Также следует раскрыть понятие запасов, системы управления запасами, виды запасов и нормирование запасов, а также определение оптимальной партии заказов. Далее следует описать методический подход к оперативному планированию запасов. Раскрыть понятия оперативного планирования, метод построения сетевых моделей, систему управления запасами с фиксированным размером заказа. Также можно рассмотреть систему управления запасами с фиксированным интервалом времени между заказами. Можно рассмотреть модели управления запасами: статическая детерминированная модель без дефицита, статическая детерминированная модель с дефицитом, стохастические модели управления запасами, стохастические модели управления запасами и фиксированным временем задержки заказов. Можно описать технологическую цепь складского процесса в организации.

Решение управленческой задачи методом анализа иерархий

Метод «анализа иерархий» (МАИ) – один из наиболее эффективных методов решения слабо структурированных задач, планирования и управления на различных уровнях экономической системы, разработанный Саати. Чтобы раскрыть суть МАИ, необходимо построить работу следующим образом. Необходимо раскрыть суть процесса разработки управленческих решений, классифицировать управленческие решения, привести экономическое обоснование управленческих решений, технологию разработки решений. Можно рассмотреть многокритериальный выбор в принятии управленческих решений, а именно многокритериальные оценки и требования к системам критериев, историю возникновения МАИ, шкалу отношений МАИ и расчет показателей согласованности. Можно рассмотреть этапы МАИ, теоретическое обоснование метода.

Решение управленческой задачи с помощью методов математического программирования

Математическое программирование – метод исследования операций, посредством которого решаются проблемы, связанные с тем, что оптимальное значение функционала является предметом определенных ограничений. Различают линейное, квадратичное и динамическое программирование. Сначала выявляется природа процесса принятия управленческих решений. Здесь рассматриваются сущность, задачи, функции управленческих решений, подходы к принятию управленческих решений, основные этапы рационального решения проблемы. Далее следует рассмотреть сущность и методы математического программирования.

Решение управленческой задачи с применением платежной матрицы

Выбор альтернативы является одной из наиболее сложных задач, которые приходится решать организации. Платежная матрица как один из вариантов теории игр имеет практическое применение в условиях выбора оптимального решения. Сначала

необходимо рассмотреть теоретические аспекты принятия управленческих решений. Понятие, классификацию управленческих решений. Требования и основные элементы процесса выработки управленческих решений.

Исследование посвящается применению теории игр для решения управленческих задач. Основные понятия теории игр, классификация игр, формальное представление теории игр. А также следует рассмотреть основные критерии анализа платёжной матрицы, способы решения задач матричных игр. Можно рассмотреть разбиение матрицы на подматрицы. Взаимосвязь матричных игр и линейного программирования, что может быть успешно использовано в третьей главе

ТЕМА 4. РИСК И НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ ПРИ ПРИНЯТИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ. МЕТОДЫ ОЦЕНКИ РИСКА. КОНТРОЛЬ РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ; УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ.

Использование теории игр при разработке управленческого решения

Принимая решение, следует выбирать альтернативу, позволяющую уменьшить степень противодействия, что в свою очередь снизит степень риска. Такую возможность предоставляет менеджеру теория игр. Теория игр является очень сложной областью знания. При обращении к ней надо соблюдать известную осторожность и четко знать границы применения. Анализ и консультации на основе теории игр из-за их сложности рекомендуются лишь для особо важных проблемных областей. Рекомендуется осветить понятие управленческого решения, рассмотреть этапы разработки и принятия управленческих решений. Далее следует раскрыть основные понятия теории игр (игрок, стратегия, ситуация), а также охарактеризовать основные положения теории игр и анализа на основе этой модели.

Использование экспертных методов при принятии решений

Основной целью организации и проведения экспертиз является повышение профессионального уровня принимаемых решений за счет использования специально разработанных и проверенных на практике технологий экспертного оценивания. Необходимо дать понятие экспертному оцениванию, охарактеризовать различные методы экспертных оценок, возможности их применения для решения разнообразных проблем. Необходимо охарактеризовать процесс разработки управленческого решения, основные этапы разработки управленческого решения, методологию разработки управленческих решений, можно дать понятие экспертного оценивания при принятии решений. Далее излагаются методы экспертных оценок. В их число обязательно включаются методы прямых оценок и с обратной связью (метод “Дельфи” и “мозговой

штурм”)), рассматриваются методы получения качественных и количественных оценок. Необходимо рассмотреть методы разработки анкет, подбор экспертов, особенности и условия применения методов с обратной связью.

Разработка управленческого решения в оперативном планировании основного производства

Производственный процесс – основа построения процесса управления. Планирование – разработка и корректировка плана, включающие предвидение, обоснование, конкретизацию и описание деятельности хозяйственного объекта на ближайшую и отдаленную перспективу. Оперативное планирование – осуществление текущей деятельности планово-экономических служб в течение короткого периода, например, разработка годовой производственной программы.

Сначала необходимо изложить теоретические аспекты принятия управленческого решения при оперативном планировании основного производства. Необходимо охарактеризовать планирование как инструмент принятия управленческих решений; виды, задачи и системы оперативного планирования, а также процесс разработки оперативных планов. Затем характеризуются методы разработки управленческого решения в оперативном планировании основного производства (объемный, календарный и др.). Анализируются построение сетевых моделей, расчет плановых показателей сетевых графиков, анализ и оптимизация сетевых планов. Можно описать технологию планирования, структуру плана, отраженные в нем показатели, отраслевые особенности планирования, особенности оперативно-календарного планирования.

Разработка управленческого решения в условиях неопределенности

Неопределенность – характерная черта любого решения. Важным доказательством квалификации руководителя является его готовность принимать решения в условиях неопределенности и брать на себя ответственность за их выполнение. Благодаря

планированию и рациональному взвешиванию всех возможностей достигается существенное снижение неопределенности. Тем не менее, всю неопределенность обычно снять не удастся. Поэтому вполне нормально, что окончательные результаты отклоняются от запланированных. И все же отказываться от планирования, считая его нереалистичным, нельзя. Сначала следует рассмотреть понятие и сущность неопределенности, показать связь неопределенности с риском. Можно описать пути снижения неопределенности благодаря квалифицированным руководителям, планированию и рациональному взвешиванию всех возможностей.

Разработка управленческого решения по снижению себестоимости

Разработка управленческих решений по снижению себестоимости является необходимым звеном в деятельности организации, именно себестоимость влияет на прибыль организации. Необходимо раскрыть понятие себестоимости продукции, её экономическую сущность, виды, формы и структуру, факторы снижения себестоимости. Можно проанализировать процесс принятия управленческих решений. Далее характеризуются методы разработки решений по снижению себестоимости. Это, прежде всего, факторный анализ (по технико-экономическим факторам, корреляционно-регрессионный анализ, современный факторный анализ, перспективный факторный анализ). Желательно привести классификацию факторов. Определить резервы снижения себестоимости.

Системный анализ управленческих решений

Системный анализ – исследование, цель которого помочь руководителю, принимающему решение, в выборе курса действий путем систематического изучения его действительных целей, количественного сравнения затрат, эффективности и риска, которые связаны с каждой из альтернатив политики или стратегии достижения целей, а также путем формулировки дополнительных альтернатив, если это признается желательным.

Необходимо дать определение понятиям «система», «системный подход», «экономический анализ», «системный

анализ», определить роль системного анализа для обоснования планируемых решений, этапы системного анализа. Также можно рассмотреть развитие системных концепций, этапы развития системных исследований. Описать области применения системного анализа в экономике и управлении. Далее необходимо описать методику и методы системного анализа (экспертные, морфологические и др.), рассмотреть схему алгоритма решения задач системного исследования выявленной проблемы.

Согласование групповых решений в менеджменте

Большинство решений принимается не одним человеком, а группой лиц, коллективом. Согласование решений, принятие компромиссных решений в современных условиях является одной из важнейших проблем. Исследование необходимо посвятить исследованию понятия групповых решений, организации выполнения принятых решений, охарактеризовать социально-психологические аспекты контроля исполнения групповых решений. Далее следует рассмотреть место групповых решений в системе принятия управленческого решения в целом, а также методы контроля и процесс осуществления группового решения.

Итоговый тест

1. По природе и специфике воздействия на объект управления различают Управленческие решения:

- а) рациональные, оптимальные;
- б) политические, экономические, технические;
- в) оперативные, тактические, стратегические;
- г) реализуемые, нереализуемые;

2. Непрограммируемые Управленческие решения это:

- а) решения рутинные, принятие которых не требует больших затрат времени и других ресурсов;
- б) решения, основанные на суждениях;
- в) решения, принимаемые в ситуациях, обладающих определенной степенью новизны и внутренней неструктурированностью;
- г) нереализуемые решения;

3. Согласно классификации управленческих решений, запрограммированные решения относятся к признаку классификации:

- а) по времени наступления последствий;
- б) по степени структурированности проблемы;
- в) по степени риска;
- г) по ответственности;

4. Важнейшим признаком управленческого решения является:

- а) наличие
- в) наличие иерархии назревшей проблемы;
- б) наличие субъекта управления, наделенного определенными полномочиями; управления в организации;
- г) наличие коллегиального органа принятия управленческих решений;

5. Модель процесса разработки и принятия управленческого решения это:

- а) статическая характеристика системы управления;
- б) схема решения конкретной проблемы;
- в) правила поведения лица принимающего решения;
- г) динамическая характеристика системы управления;

6. По времени наступления последствий различают
Управленческие решения:

- а) текущие, перспективные, стратегические;
- б) динамические, статические;
- в) ординарные, синергические, асинергические;
- г) нет правильного ответа;

7. Синергические Управленческие решения это:

- а) решения, приводящие к непропорциональному снижению эффективности;
- б) решения, эффективности принятия которых соответствует нормам, принятым в рассматриваемой области;
- в) решения, приводящие к непропорциональному росту перспективности;

г) нет правильных ответов;

8. По признаку и характеру учета или не учета изменения условий реализации управленческих решений различают решения:

- а) простые, сложные;
- б) реальные нереальные;
- в) интуитивные, рациональные;
- г) гибкие, жесткие;

9. Рациональные Управленческие решения это решения:

- а) позволяющие решить проблему оптимально;
- б) позволяющие решить проблему;
- в) позволяющие решить проблему в реальном масштабе времени;
- г) позволяющие решить проблему в условиях жестких ресурсных ограничений;

10. Теория принятия решений это:

- а) теория игр;
- б) теория оптимальных решений и психологическая теория решений;
- в) теория вероятности;
- г) теория статистических решений;

11. Управленческое решение это:

- а) некоторый процесс, сказывающийся из ряда отдельных актов и процедур;
- б) акт выбора альтернативы или действия;
- в) действие руководства организации, ведущее к разрешению противоречия и изменению ситуации;
- г) верно все вышеперечисленные;

12. Структура управленческого решения представляет с собой:

- а) совокупность относительно устойчивых элементов, входящих в содержание данного решения;
- б) перечень этапов принятия управленческих решений;
- в) совокупность симптомов, проблем и их последствий;

г) нет правильного ответа.

13. Проблема это:

- а) состояние дел в организации в определенный момент времени;
- б) необходимость поиска новых способов разрешения ситуации;
- в) разность между целью и соответствующей ей ситуацией;
- г) верно а) и б);

14. Количество членов экспертной группы определяется:

- а) сложностью рассматриваемой проблемы;
- б) максимумом достоверности при ограниченных затратах;
- в) максимумом достоверности;
- г) минимумом затрат;

15. Структура управленческого решения определяется:

- а) содержанием решений;
- б) имеющимися полномочиями;
- в) видом используемой информации;
- г) организационной структурой;

16. Эффективность использования методов экспертных оценок определяется:

- а) методами обработки экспортных оценок;
- б) достоверность экспертизы и затратами на неё;
- в) личными количествами привлекаемых экспертов;
- г) методами проведения опросов экспертов;

17. Согласно классификации управленческих решений внутренние решения относятся к признаку классификации:

- а) по направлению воздействия;
- б) по используемым ресурсам;
- в) по масштабу;
- г) по способу фиксации;

18. Согласно классификации управленческих решений одноуровневые и многоуровневые решения относят к признаку классификации:

- а) по причинам;
- б) по числу критериев;
- в) по используемым ресурсам;
- г) по глубине воздействия;

19. Согласно классификации управленческих решений индивидуальные и групповые решения относятся к признаку классификации:

- а) по причинам;
- б) по методам переработки информации;
- в) по организации;
- г) по функциональной направленности;

20. Эвристические методы обработки информации при разработке управленческих решений основаны на:

- а) оценке вероятностей наступления событий;
- б) интуиции, обобщениях, опыте, ассоциациях;
- в) методах математического прогнозирования;
- г) нет правильного ответа;

21. Поиск и разработку альтернатив при принятии управленческих решений целесообразно проводить до тех пор пока:

- а) позволяет временной ресурс;
- б) позволяет финансовый ресурс;
- в) пока эффект от поиска больше затрат на него;
- г) правильно а) и б);

22. Рискованные решения:

- а) свойственны людям - игрокам;
- б) являются неожиданным озарение руководителя;
- в) основаны на возможной обоснованной удаче при минимальных затратах ресурсов;
- г) верно а) и в).

23. К какому из классификационных признаков относятся прогнозные решения:

- а) по характеру задачи;
- б) по причинам возникновения;
- в) по организационному оформлению;
- г) по функциональному содержанию;

24. Выбор метода прогнозирования зависит от:

- а) требования к точности прогноза;
- б) исходных данных;
- в) периода времени, на который составляется прогноз;
- г) верно а) б) и в);

25. В основе рационального решения лежит:

- а) объективный анализ;
- б) интуиция;
- в) прежний опыт и суждения;
- г) нет правильного ответа;

26. Условия неопределенности при решении хозяйственной ситуации возникают в следствие;

- а) отсутствия полной информации;
- б) неправильного прогноза развития ситуации;
- в) отсутствия профессионализма руководителя;
- г) неправильной стратегии управления рисками;

27. Величина степени риска ситуации принятия управленческого решения зависит:

- а) от вероятности наступления потерь;
- б) от неопределенности хозяйственной ситуации;
- в) от стратегии управления рисками;
- г) верно б) и в);

28. Импульсивные решения это результат:

- а) осмысления прошлого опыта;
- б) неожиданного озарения, стечения обстоятельств;

- в) учета баланса интересов всех заинтересованных сторон;
- г) осторожного поиска оптимального управленческого решения;

29. Осторожные решения это результат:

- а) тщательной оценки всех вариантов решения;
- б) математических расчетов;
- в) соблюдения интересов всех лиц, принимающих участия в разработке управленческого решения;
- г) замедленной реакции на изменение ситуации;

30. К личностным характеристикам лица, принимающего решения, влияющим на процесс разработки и принятия управленческих решений относятся

- а) ответственность, профессионализм;
- б) глубина, широта, быстрота мышления;
- в) прошлый опыт, внушаемость;
- г) верны все выше перечисленные;

31. Стратегические Управленческие решения направлены на:

- а) реализацию конкретной цели;
- б) будущее развитие объекта управления;
- в) текущее развитие объекта управления;
- г) выбор средств достижения конкретной цели;

32. Тактические Управленческие решения направлены на:

- а) определение целей и средств их достижения;
- б) выбор средств достижения ранее намеченной цели;
- в) будущее развитие объекта управления;
- г) верно а) и б);

33. Эффективность стратегических управленческих решений оценивается по:

- а) экономической эффективности реализации цели;
- б) результату текущего развития;
- в) масштабности достигнутых целей;

г) своевременной реакции на изменение факторов внешней среды;

34. К преимуществам группового принятия управленческого решения относятся:

- а) меньшая степень субъективности принимаемых решений;
- б) персонализация ответственности;
- в) сравнительно высокая оперативность;
- г) возможность экономить время и другие ресурсы;

35. В процессе подготовки и принятия управленческого решения наиболее полную информацию позволяет собрать:

- а) личное наблюдение и эксперимент;
- б) интервью и личный опрос;
- в) анкетирование;
- г) изучение библиографии;

36. Инициативно – целевая технология процесса разработки управленческого решения основана на выдаче заданий для разработки и реализации:

- а) без указания средств, механизмов достижения и методов выполнения;
- б) с указанием средств и методов выполнения;
- в) с указанием целей и возможных ограничений средств их достижения;
- г) нет правильного ответа;

37. Основным условием эффективного использования программно - целевой технологии разработки управленческого решения является:

- а) срок выполнения задания не должен превышать 1- ого месяца;
- б) численность персонала, занятого разработкой решений не должна превышать 1500 человек;
- в) обеспечение определенности и доступности ресурсов;
- г) нет правильного ответа;

38. Основным условием эффективного использования региональной технологии разработки управленческого решения;

а) точно заданные временные рамки достижения целей является;

б) инновационный и длительный характер процесса разработки управленческого решения;

в) доступность ресурсов;

г) правильно а) и в);

39. Индивидуалистическая организация лучше приспособлена для решения:

а) хорошо структурированных задач в условиях типовых технологии;

б) плохо структурированных задач при отсутствии типовых технологии;

в) плохо структурированных задач в условиях типовых технологий;

г) хорошо структурированных задач при отсутствии типовых технологии;

40. Корпоративная организация лучше приспособлена для решения:

а) хорошо структурированных задач в условиях типовых технологии.

б) хорошо структурированных задач при отсутствии типовых технологий;

в) плохо структурированных задач в условиях типовых технологий;

г) плохо структурированных задач при отсутствии типовых технологий;

41. Метод, представляющий с собой набор приемов для выбора и точного выполнения правил и инструкции при разработке управленческого решения, называется:

а) статистический;

б) метод математического программирования;

в) аналитический;

г) матричный;

42. Метод разработки управленческого решения, основанный на согласование альтернатив с целью учета договоренностей заинтересованных сторон называется:

- а) математического программирования;
- б) эвристический
- в) матричный
- г) статистический;

43. К методам психологической активизации при разработке управленческих решении относятся:

- а) метод “ мозгового штурма ” ;
- б) метод “ вопросов и ответов ” ;
- в) метод “ конференция идей ” ;
- г) все вышеперечисленное верно;

44. Для решения многокритериальных задач управления могут использоваться:

- а) экспертные оценки;
- б) метод теории игр;
- в) метод “ дерево целей ”
- г) статистические методы;

45. Для решения проектных задач управления могут использоваться:

- а) метод “ дерево ценней ” ;
- б) сетевые графики;
- в) теория игр;
- г) теория вероятности;

46. Применения метода сценариев для выбора управленческого решения эффективно:

- а) когда качественное представление ситуации важнее количественной;
- б) для большой группы людей, занятой разработкой управленческого решения, когда их мнения не совпадают;

- в) для пессимистических настроенных людей;
- г) верно все выше перечисленные;

47. В условиях стратегического и тактического управления принимают:

- а) интуитивные решения;
- б) осторожные решения;
- в) рациональные решения;
- г) уравновешенные решения;

48. Критерием управления неопределенностью является:

- а) уменьшение риска;
- б) увеличение степени достоверности информации;
- в) увеличение эффективности управленческих решений;
- г) нет правильного ответа;

49. Если лицо принимающее решение является оптимистом, то принимая решения в условиях неопределенности оно будет пользоваться следующим критерием:

- а) $\min \max$;
- б) $\max \min$;
- в) $\min \min$;
- г) $\max \max$;

50. Личность лица принимающего решения имеет наибольшие влияния при принятии решения в условиях;

- а) риска;
- б) неопределенность;
- в) определенность;
- г) в равной степени во всех вышеперечисленных ситуациях;

51. Конфликт целей при разработке и принятии управленческих решений заключается в том, что участники конференции:

- а) поразному оценивают значимость собственного вклада;
- б) поразному видят желаемое состояние или результат деятельности;

- в) имеют несовместимые идеи и взгляды;
- г) нет правильного ответа;

52. Личность руководителя оказывает влияние на разработку и выбор управленческого решения:

- а) всегда;
- б) в условиях риска;
- в) в условиях неопределенности;
- г) в условиях конфликтной ситуации среди подчиненных;

53. Важнейшими требованиями к управленческим решениям является:

- а) компетентность;
- б) своевременность;
- в) экономичность;
- г) доступность для понимания;

54. Причиной неудовлетворительной идентификации проблемы при разработке и принятии управленческого решения является:

- а) трудность восприятия;
- б) определения проблемы через решение;
- в) определения проблемы через симптомы;
- г) верно все выше перечисленные;

55. К какому из классификационных признаков относятся алгоритмические решения:

- а) по функциональной направленности;
- б) по организации;
- в) по методике переработки информации;
- г) нет правильного ответа;

56. К какому из классификационных признаков относятся инертные решения:

- а) по методам переработки информации ;
- б) по масштабу;
- в) по характеру разработки и реализации;
- г) по причинам;

57. Самым трудным для идентификации является следующий тип проблем:

- а) кризисные;
- б) шаблонные;
- в) возможные;
- г) правильно а) и в);

58. Проблема носит функциональный характер если она может быть решена:

- а) изменением параметров организации;
- б) изменение в структуре организации;
- в) перераспределением функций в организаций;
- г) верно б) и в);

59. Инертные решения это:

а) результат осторожного поиска, в котором преобладают контрольные действия:

- б) результат осмысления прошлого опыта;
- в) результат согласования поиска;
- г) результат списывания интересов заинтересованных сторон;

60. Технику группового принятия управленческого решения лучше применять:

- а) в отношении программируемых решений;
- б) в отношении программируемых решений;
- в) в отношении шаблонных решений.
- г) нет правильного ответа;

Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

Основная учебная литература

1. Захаров, А. В. Теория игр в общественных науках : учебник : [16+] / А. В. Захаров ; науч. ред. А. В. Савватеев ; Национальный исследовательский университет – Высшая школа экономики. – 2-е изд., исправл. – Москва : Издательский дом Высшей школы экономики, 2019. – 303 с. : ил. – (Учебники Высшей школы экономики). – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=439990> (дата обращения: 01.09.2021). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-7598-1941-7. – Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный.

2. Звягинцева, О. С. Разработка управленческих решений : учебное пособие : [16+] / О. С. Звягинцева, О. Н. Бабкина ; Ставропольский государственный аграрный университет. – Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет (СтГАУ), 2019. – 216 с. : ил. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=614095> (дата обращения: 01.09.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный.

3. Козырев, М. С. Методы принятия управленческих решений : учебник : [16+] / М. С. Козырев. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. – 158 с. : ил., табл. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=493936> (дата обращения: 09.09.2021). – Режим доступа: по подписке – Текст : электронный

4. Шамалова, Е. В. Основы методологии принятия управленческих решений в организации : учебное пособие / Е. В. Шамалова, М. И. Глухова. - Москва; Берлин : Директ-Медиа, 2018. - 95 с. : табл., схем., ил. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=493967> (дата обращения: 01.09.2021). - Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный.

Дополнительная учебная литература

5. Акмаева, Р. И. Менеджмент : учебник : [16+] / Р. И. Акмаева, Н. Ш. Епифанова, А. П. Лунев. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. – 442 с. : табл., ил. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=491959> (дата обращения: 09.09.2021). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4475-9631-6. – Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный.

6. Алексейчева, Е. Ю. Экономика организации (предприятия): учебник / Е. Ю. Алексейчева, М. Д. Магомедов, И. Б. Костин. - 3-е изд., стер. - Москва : Дашков и К°, 2019. - 291 с. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573024>(дата обращения 31.08.2021). - Режим доступа: по подписке. - Текст : электронный.

7. Менеджмент организации : учебник / О. В. Баландина, А. Б. Вешкурова, Н. А. Копылова, Н. В. Локтюхина, Е. К. Самраилова, И. В. Филимонова, С. А. Шапиро ; под общ.ред. С. А. Шапиро. - Москва, Берлин : Директ-Медиа, 2020. - 565 с. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=575119>(дата обращения 16.08.2021) . - Режим доступа: по подписке. - Текст : электронный.

8. Баскакова, О. В. Экономика предприятия (организации) : учебник / О. В. Баскакова, Л. Ф. Сейко. - Москва : Дашков и К°, 2018. - 370 с. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496094>(дата обращения 31.08.2021) . - Режим доступа: по подписке. - Библиогр. в кн. - ISBN978-5-394-01688-2. - Текст : электронный.

9. Епишкин, И. А. Стратегия управления человеческими ресурсами : учебное пособие / И. А. Епишкин, С. А. Шапиро ; Министерство транспорта Российской Федерации; Российский университет транспорта (РУТ (МИИТ)) ; Институт экономики и финансов ; Кафедра «Экономика труда и управление человеческими ресурсами». - Москва|Берлин : Директ-Медиа, 2019. - 121 с. : ил., схем., табл. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=500045> (дата обращения: 01.09.2021) . - Текст : электронный.

10. Маслова, Е. Л. Менеджмент : учебник / Е. Л. Маслова. - Москва : Дашков и К°, 2020. - 333 с. - URL:

<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573337>(дата обращения 31.08.2021) . - Режим доступа: по подписке. - Текст : электронный.

11. Операционный менеджмент : учебник : [для использования в учебном процессе по образовательным программам высшего образования направления подготовки "Менеджмент"] / А. В. Трачук, Ю. С. Лисичкина, Ю. К. Сычев [и др.] ; под ред. А. В. Трачука. - 2-изд., перераб. - Москва : КноРус, 2020. - 360 с. - Текст : непосредственный.

12. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности : учебное пособие для студентов, обуч. по направлениям подготовки 38.03.01 "Экономика", 38.03.02 "Менеджмент" (квалификация (степень) "бакалавр") / Г. В. Савицкая. - 6-е изд., испр. и доп. - Москва : ИНФРА-М, 2017. - 284 с. - (Вопрос - ответ). - ISBN 978-5-16-005225-0 : 547.54 р. - Текст : непосредственный.

13. Тарасенко, Ф. П. Прикладной системный анализ : учебное пособие / Ф. П. Тарасенко. - Москва : КНОРУС, 2017. - 220 с. - Текст : непосредственный.