

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Сыктывкарский лесной институт (филиал)
федерального государственного бюджетного образовательного
учреждения высшего профессионального образования
«Санкт-Петербургский государственный
лесотехнический университет имени С. М. Кирова»

Кафедра менеджмента и маркетинга

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

Учебно-методический комплекс по дисциплине
для студентов специальности 080507 «Менеджмент организации»
всех форм обучения

Самостоятельное учебное электронное издание

Сыктывкар 2012

УДК 005.5
ББК 65.290-2
У67

Рекомендован к изданию в электронном виде кафедрой менеджмента и маркетинга
Сыктывкарского лесного института

Утвержден к изданию в электронном виде советом факультета экономики и управления
Сыктывкарского лесного института

Составитель:

кандидат экономических наук, доцент **А. В. Облизов**

Отв. редактор:

кандидат экономических наук, доцент **И. И. Иваницкая**

У67 **Управленческие решения** [Электронный ресурс] : учеб.-метод. комплекс по дисциплине для студентов специальности 080507 «Менеджмент организации» всех форм обучения : самост. учеб. электрон. изд. / Сыкт. лесн. ин-т ; сост.: А. В. Облизов. – Электрон. дан. – Сыктывкар : СЛИ, 2012. – Режим доступа: <http://lib.sfi.komi.com>. – Загл. с экрана.

В издании помещены материалы для освоения дисциплины «Управленческие решения». Приведены рабочая программа курса, методические указания по различным видам работ, рекомендации по самостоятельному изучению теоретического материала, тесты для обеспечения возможности проверки остаточных знаний студентов, задания и рекомендации для выполнения аудиторных контрольных работ, примерный перечень вопросов к зачету, список рекомендуемой литературы.

УДК 005.5
ББК 65.290-2

Самостоятельное учебное электронное издание

Составитель: **Облизов** Алексей Валерьевич

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

Электронный формат – pdf. Объем 1,1 уч.-изд. л.

Сыктывкарский лесной институт (филиал) федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный лесотехнический университет имени С.М.Кирова» (СЛИ),
167982, г. Сыктывкар, ул. Ленина, 39, institut@sfi.komi.com, www.sli.komi.com

Редакционно-издательский отдел СЛИ.

© СЛИ, 2012
© Облизов А. В., составление, 2012

Оглавление

I. Введение	4
1.1. Цели и задачи дисциплины, ее место в учебном процессе.	4
1.2. Задачи изучения дисциплины.	
1.3. Перечень дисциплин, усвоение которых студентами необходимо для изучения данной дисциплины	4
1.4. Нормы государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования	4
II. Содержание дисциплины	5
2.1. Наименование тем, их содержание, объем в часах лекционных занятий	5
2.2. Практические занятия, их наименование и объем в часах	6
III. Самостоятельная работа	7
3.1 Самостоятельная работа и контроль успеваемости	7
3.2 Распределение часов по темам и видам занятий	7
IV. Рекомендации по самостоятельной подготовке студентов	9
4.1. Методические рекомендации по самостоятельной подготовке теоретического материала	9
4.2. Методические рекомендации по самостоятельной подготовке к практическим занятиям	10
V. Контроль знаний студентов	12
5.1. Методические рекомендации по написанию аудиторной контрольной работы	12
5.2. Рубежный контроль	14
5.3. Вопросы к зачету по дисциплине «Управленческие решения»	23
VI. Учебно-методическое обеспечение дисциплины	24

I. Введение

1.1. Цели и задачи дисциплины, ее место в учебном процессе

Предметом изучения дисциплины «Управленческие решения» являются разработка и реализация управленческих решений в деятельности предприятий, направленные на обеспечение конкурентоспособности продукции и предприятия на рынке формирования рациональных организационных структур, проведения эффективной кадровой работы, регулирования социально-психологических отношений на предприятии, создания положительного имиджа и др.

Целью изучения дисциплины является освоение задач, идеологии, структуры и методов управленческих решений.

Программа дисциплины «Управленческие решения» предназначена для студентов специальности «Менеджмент организации».

1.2. Задачи изучения дисциплины

Требования к уровню освоения содержания дисциплины: формировать целостную концептуальную модель системы управленческих решений организации; изучить возможности функциональных решений в методологии и организации процесса управления; рассмотреть типологию, условия и факторы управленческих решений, их целевую ориентацию; выработать на основе знания объективных законов функционирования управляемой системы альтернативы действий, приемов, выбор эффективных решений; обучить практическим навыкам контроля, реализации управленческих решений

1.3. Перечень дисциплин, усвоение которых студентами необходимо для изучения дисциплины «Разработка управленческих решений»

Для усвоения учебного материала по дисциплине «Управленческие решения» необходимы знания по дисциплинам: «Менеджмент», «Маркетинг», «Управление персоналом», «Организационное поведение»

1.4. Нормы государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования

Трудоемкость дисциплины 134 ч., в т.ч.: аудиторных – 64 ч., самостоятельная работа – 70 ч.

Функции решения в методологии и организации процесса управления; типология управленческих решений; условия и факторы качества управленческих решений; модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения; целевая ориентация управленческих решений; анализ альтернатив действий; анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив; условия неопределенности и риска; приемы разработки и выборов управленческих решений в условиях неопределенности и риска; эффективность решений; контроль реализации управленческих решений; управленческие решения и ответственность.

II. Содержание дисциплины

2.1. Наименование тем, их содержание, объем в часах лекционных занятий

1 раздел. Методология разработки управленческих решений

Тема 1. Процесс управления и управленческие решения.

Роль решения в деятельности менеджера; значение и сущность управленческих решений; функции решения в методологии и организации процесса управления; формы разработки и реализации управленческих решений; концептуальная модель организации. Функции решения в методологии и организации процесса управления; типология управленческих решений

Тема 2. Типология управленческих решений

Классификация решений; типология решений; проблемы и их решения; графическое изображение проблемной ситуации. Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения; целевая ориентация управленческих решений; анализ альтернатив действий.

Тема 3. Условия и факторы качества управленческих решений

Свойства качественных решений; условия и факторы качеств решений; организационно-психологические предпосылки качества решений; роль человеческого фактора в процессе разработки управленческих решений; этические основы разработки управленческих решений.

Раздел 2. Технология разработки управленческих решений

Тема 4. Технологии и модели процесса разработки управленческих решений

Системный подход к разработке управленческих решений; технология разработки управленческих решений; моделирование процесса разработки решения; их разновидности и использование; использование технических средств в процессе моделирования; сетевое моделирование при разработке управленческих решений.

Тема 5. Методология и организация процесса разработки управленческих решений.

Методология процесса разработки управленческих решений; организация разработки выполнения решений; жизненный цикл управленческих решений; организация и эффективность использования экспертных оценок; зарубежные представления о разработке управленческих решений.

Тема 6. Целевая ориентация управленческих решений

Взаимосвязь целей и решений; альтернативы достижения целей и выбор решения; стратегические и тактические решения, их особенности и взаимосвязь; анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив; условия неопределенности и риска; приемы разработки и выборов управленческих решений в условиях неопределенности и риска; эффективность решений; контроль реализации управленческих решений; управленческие решения и ответственность.

Тема 7. Анализ альтернатив действий управленческих решений

Выявление управляемых факторов и определение альтернатив; сравнение альтернатив и выбор решения; анализ альтернатив при разработке групповых решений.

Раздел 3. Разработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска

Тема 8. Анализ внешней среды ее влияния на реализацию альтернатив

Воздействие факторов, внешней среды на функционирование предприятия; элементы внутренней среды предприятия; классификация ситуаций и проблем; прогнозирование состояния внешней среды.

Тема 9. Условия неопределенности и риска при разработке управленческих решений

Источники и виды неопределенности; риск и его разновидности; анализ и оценка последствий риска. Меры по снижению риска; Психология поведения руководителей в ситуациях риска. Страхование управленческих рисков.

Тема 10. Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска

Разработка решений при неопределенности ситуации; оценка степени риска; организационные методы уменьшения неопределенностей. Влияние паники на управленческие решения; теория полезности и ее использование для поиска решений в условиях неопределенности и риска. Применение интуиции для разработки управленческих решений.

Раздел 4. Организация и контроль исполнения управленческих решений, система ответственности.

Тема 11. Организация и контроль реализации управленческих решений

Организация выполнения принятых решений; значение, функции и виды контроля; методы контроля и механизм его осуществления. Социально-психологические аспекты контроля и оценки исполнения решения.

Тема 12. Оценка эффективности управленческих решений

Решения как инструмент изменений в функционировании и развитии предприятий; Качество управленческих решений; эффективность решений и особенности оценки. Методологические подходы к оценке эффективности решений; основы метода поиска супероптимальных решений.

Тема 13. Управленческие решения и ответственность

Сущность и виды ответственности. Регламентное управление и разделение ответственности. Нравственная ответственность руководителя.

2.2. Практические занятия, их наименование и объем в часах

Наименование тем практических занятий	Кол-во часов
Тема 1. Процесс управления и управленческие решения.	2
Тема 2. Типология управленческих решений	2
Тема 3. Условия и факторы качества управленческих решений	2
Тема 4. Технологии и модели процесса разработки управленческих решений	2
Тема 5. Методология и организация процесса разработки управленческих решений	4
Тема 6. Целевая ориентация управленческих решений	2
Тема 7. Анализ альтернатив действий управленческих решений	2
Тема 8. Анализ внешней среды ее влияния на реализацию альтернатив	2
Тема 9. Условия неопределенности и риска при разработке управленческих решений	2
Тема 10. Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска.	4

Тема 11. Организация и контроль реализации управленческих решений	4
Тема 12. Оценка эффективности управленческих решений	2
Тема 13. Управленческие решения и ответственность.	2
Всего	32

III. Самостоятельная работа

3.1. Самостоятельная работа и контроль успеваемости для очной, заочной и заочной в сокращенные сроки формам обучения

По дисциплине «Управленческие решения» текущая успеваемость студентов контролируется общим опросом текущего материала, выполнением индивидуальных заданий, написанием тестов, контрольным опросом.

Итоговая успеваемость студентов определяется на зачете.

Виды самостоятельной работы	очная	заочная	заочная в сокр. сроки	Вид контроля успеваемости
1. Проработка лекционного материала по конспектам и учебной литературе	16	4	4	КО
2. Подготовка к промежуточной аттестации	18	-	-	тест
3. Изучение отдельных вопросов тем, не рассматриваемых на лекциях, по учебной и научной литературе	-	70	70	ВИЗ ДЗ
4. Подготовка к практическим занятиям	16	4	4	общий опрос, ВИЗ
5. Подготовка к зачету	20	20	20	зачет
6. Выполнение контрольной работы	-	20	20	зачет/незачет
Итого	70	118	118	

3.2. Распределение часов по темам и видам занятий Для очной формы обучения

Наименование тем	Лек ц	Пр	Сам. р.	Всего	Форма контроля
Тема 1. Процесс управления и управленческие решения	2	2	2	6	ФО
Тема 2. Типология управленческих решений	2	2	2	6	КО
Тема 3. Условия и факторы качества управленческих решений	2	2	2	6	ВИЗ
Тема 4. Технологии и модели процесса разработки управленческих решений	4	2	4	10	ТЕСТ
Тема 5. Методология и организация процесса разработки управленческих решений.	4	4	4	12	КО
Тема 6. Целевая ориентация управленческих решений	2	2	4	8	ДЗ
Тема 7. Анализ альтернатив действий управлен-	2	2	6	10	ВИЗ

ческих решений					
Тема 8. Анализ внешней среды ее влияния на реализацию альтернатив	2	2	6	10	ВИЗ
Тема 9. Условия неопределенности и риска при разработке управленческих решений	2	2	4	8	КО
Тема 10. Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска	2	4	4	10	ВИЗ
Тема 11. Организация и контроль реализации управленческих решений	2	4	4	10	РФ
Тема 12. Оценка эффективности управленческих решений	2	2	4	8	КО
Тема 13. Управленческие решения и ответственность	4	2	4	10	КО
Подготовка к зачету			20	20	зачет
ВСЕГО	32	32	70	134	

Для заочной, заочной в сокращенные сроки форм обучения

Наименование тем	Лек ц	Пр	Сам. р.	Всего	Форма контроля
Тема 1. Процесс управления и управленческие решения	2		2	4	ВИЗ
Тема 2. Типология управленческих решений	2	2	2	6	КР
Тема 3. Условия и факторы качества управленческих решений			8	8	ФО
Тема 4. Технологии и модели процесса разработки управленческих решений			8	8	ДЗ
Тема 5. Методология и организация процесса разработки управленческих решений.			8	8	ВИЗ
Тема 6. Целевая ориентация управленческих решений			8	8	ДЗ
Тема 7. Анализ альтернатив действий управленческих решений	2	2	4	8	ВИЗ
Тема 8. Анализ внешней среды ее влияния на реализацию альтернатив	2	2	2	6	ВИЗ
Тема 9. Условия неопределенности и риска при разработке управленческих решений		2	4	6	ДЗ
Тема 10. Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска			8	8	ВИЗ
Тема 11. Организация и контроль реализации управленческих решений			8	8	ДЗ
Тема 12. Оценка эффективности управленческих решений			8	8	ФО
Тема 13. Управленческие решения и ответственность			8	8	КО
Выполнение контрольной работы			20	20	зачет /незачет
Подготовка к зачету			20	20	зачет
ВСЕГО	8	8	118	134	

IV. Рекомендации по самостоятельной подготовке студентов

4.1. Методические рекомендации по самостоятельной подготовке теоретического материала по дисциплине «Основы менеджмента»

Темы	Основные вопросы
Тема 1. Процесс управления и управленческие решения	Роль решения в деятельности менеджера; значение и сущность управленческих решений; функции решения в методологии и организации процесса управления; формы разработки и реализации управленческих решений; концептуальная модель организации. Функции решения в методологии и организации процесса управления; типология управленческих решений
Тема 2. Типология управленческих решений	Классификация решений; типология решений; проблемы и их решения; графическое изображение проблемной ситуации. Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения; целевая ориентация управленческих решений; анализ альтернатив действий.
Тема 3. Условия и факторы качества управленческих решений	Свойства качественных решений; условия и факторы качества решений; организационно-психологические предпосылки качества решений; роль человеческого фактора в процессе разработки управленческих решений; этические основы разработки управленческих решений.
Тема 4. Технологии и модели процесса разработки управленческих решений	Системный подход к разработке управленческих решений; технология разработки управленческих решений; моделирование процесса разработки решения; их разновидности и использование; использование технических средств в процессе моделирования; сетевое моделирование при разработке управленческих решений.
Тема 5. Методология и организация процесса разработки управленческих решений.	Методология процесса разработки управленческих решений; организация разработки выполнения решений; жизненный цикл управленческих решений; организация и эффективность использования экспертных оценок; зарубежные представления о разработке управленческих решений.
Тема 6. Целевая ориентация управленческих решений	Взаимосвязь целей и решений; альтернативы достижения целей и выбор решения; стратегические и тактические решения, их особенности и взаимосвязь; анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив; условия неопределенности и риска; приемы разработки и выборов управленческих решений в условиях неопределенности и риска; эффективность решений; контроль реализации управленческих решений; управленческие решения и ответственность.
Тема 7. Анализ альтернатив действий управленческих решений	Выявление управляемых факторов и определение альтернатив; сравнение альтернатив и выбор решения; анализ альтернатив при разработке групповых решений.
Тема 8. Анализ внешней среды ее влияния на реализацию альтернатив	Воздействие факторов, внешней среды на функционирование предприятия; элементы внутренней среды предприятия; классификация ситуаций и проблем; прогнозирование состояния внешней среды.
Тема 9. Условия неопре-	Источники и виды неопределенности; риск и его разновидности;

деленности и риска при разработке управленческих решений	анализ и оценка последствий риска. Меры по снижению риска; Психология поведения руководителей в ситуациях риска. Страхование управленческих рисков.
Тема 10. Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска	Разработка решений при неопределенности ситуации; оценка степени риска; организационные методы уменьшения неопределенностей. Влияние паники на управленческие решения; теория полезности и ее использование для поиска решений в условиях неопределенности и риска. Применение интуиции для разработки управленческих решений.
Тема 11. Организация и контроль реализации управленческих решений	Организация выполнения принятых решений; значение, функции и виды контроля; методы контроля и механизм его осуществления. Социально-психологические аспекты контроля и оценки исполнения решения.
Тема 12. Оценка эффективности управленческих решений	Решения как инструмент изменений в функционировании и развитии предприятий; Качество управленческих решений; эффективность решений и особенности оценки. Методологические подходы к оценке эффективности решений; основы метода поиска супероптимальных решений.
Тема 13. Управленческие решения и ответственность	Сущность и виды ответственности. Регламентное управление и разделение ответственности. Нравственная ответственность руководителя.

4.2. Методические рекомендации по самостоятельной подготовке к практическим занятиям по дисциплине «Основы менеджмента»

Наименование тем	Контрольные вопросы
Тема 1. Процесс управления и управленческие решения	<ol style="list-style-type: none"> 1. Значение и сущность управленческих решений; 2. Функции решения в методологии и организации процесса управления; 3. Формы разработки и реализации управленческих решений; концептуальная модель организации. 4. Функции решения в методологии и организации процесса управления; типология управленческих решений
Тема 2. Типология управленческих решений	<ol style="list-style-type: none"> 1. Классификация решений; типология решений; 2. Проблемы и их решения; графическое изображение проблемной ситуации. 3. Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения; 4. Целевая ориентация управленческих решений; анализ альтернатив действий.
Тема 3. Условия и факторы качества управленческих решений	<ol style="list-style-type: none"> 1. Свойства качественных решений; 2. Условия и факторы качеств решений; 3. Организационно-психологические предпосылки качества решений; 4. Роль человеческого фактора в процессе разработки управленческих решений; 5. Этические основы разработки управленческих решений.

<p>Тема 4. Технологии и модели процесса разработки управленческих решений</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Системный подход к разработке управленческих решений; 2. Технология разработки управленческих решений; 3. Моделирование процесса разработки решения; их разновидности и использование; 4. Использование технических средств в процессе моделирования; 5. Сетевое моделирование при разработке управленческих решений.
<p>Тема 5. Методология и организация процесса разработки управленческих решений.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Методология процесса разработки управленческих решений; 2. Организация разработки выполнения решений; 3. Жизненный цикл управленческих решений; 4. Организация и эффективность использования экспертных оценок; 5. Зарубежные представления о разработке управленческих решений.
<p>Тема 6. Целевая ориентация управленческих решений</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Взаимосвязь целей и решений; 2. Альтернативы достижения целей и выбор решения; 3. Стратегические и тактические решения, их особенности и взаимосвязь; 4. Анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив; 5. Условия неопределенности и риска; приемы разработки и выборов управленческих решений в условиях неопределенности и риска; 6. Эффективность решений; контроль реализации управленческих решений; 7. Управленческие решения и ответственность.
<p>Тема 7. Анализ альтернатив действий управленческих решений</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Выявление управляемых факторов и определение альтернатив; 2. Сравнение альтернатив и выбор решения; 3. Анализ альтернатив при разработке групповых решений.
<p>Тема 8. Анализ внешней среды ее влияния на реализацию альтернатив</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Воздействие факторов, внешней среды на функционирование предприятия; 2. Элементы внутренней среды предприятия; 3. Классификация ситуаций и проблем; 4. Прогнозирование состояния внешней среды.
<p>Тема 9. Условия неопределенности и риска при разработке управленческих решений</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Источники и виды неопределенности; 2. Риск и его разновидности; анализ и оценка последствий риска. 3. Меры по снижению риска; 4. Психология поведения руководителей в ситуациях риска. 5. Страхование управленческих рисков.
<p>Тема 10. Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Разработка решений при неопределенности ситуации; оценка степени риска; 2. Организационные методы уменьшения неопределенностей. 3. Влияние паники на управленческие решения; 4. Теория полезности и ее использование для поиска решений в условиях неопределенности и риска.

	5. Применение интуиции для разработки управленческих решений.
Тема 11. Организация и контроль реализации управленческих решений	1. Организация выполнения принятых решений; значение, функции и виды контроля; 2. Методы контроля и механизм его осуществления. 3. Социально-психологические аспекты контроля и оценки исполнения решения.
Тема 12. Оценка эффективности управленческих решений	1. Решения как инструмент изменений в функционировании и развитии предприятий; 2. Качество управленческих решений; эффективность решений и особенности оценки. 3. Методологические подходы к оценке эффективности решений; 4. Основы метода поиска супероптимальных решений.
Тема 13. Управленческие решения и ответственность	1. Сущность и виды ответственности. 2. Регламентное управление и разделение ответственности. 3. Нравственная ответственность руководителя.

V. Контроль знаний

5.1. Методические рекомендации по выполнению аудиторной контрольной работы

Контрольное задание студентом выполняется по методике, предлагаемой на установочной сессии.

Номер контрольного задания студента определяется последней цифрой номера зачетной книжки или распределяется группой. Пишется на основе 3-5 учебных источников со ссылкой на литературу. Список литературы приводится в конце контрольной работы.

Контрольная работа состоит из 2-х частей.

Первая часть: теоретический вопрос в соответствии следующих тем:

1. Роль решений в деятельности менеджера
2. Значение, сущность, функции решений
3. Формы разработки и реализации управленческих решений
4. Концептуальная модель организации
5. Классификация решений
6. Типология решений
7. Требования к управленческим решениям в условиях их достижения
8. Проблемы управленческих решений и их решение
9. Свойства качественных управленческих решений
10. Условия и факторы качества управленческих решений
11. Организационно-психологические предпосылки качества управленческих решений
12. Технология разработки управленческих решений
13. Методы и модели разработки и выработки управленческих решений
14. Совершенствование новых и известных управленческих решений в компаниях
15. Анализ и совершенствование методики разработка управленческих решений в социальной системе
16. Особенности разработки управленческих решений человеко-машинных системах
17. Разработка методов повышения детерминированности управленческих решений
18. Влияние традиций, специфики предприятия на разработку управленческих решений

19. Системы приоритетов потребностей и интересов человека при разработки управленческих решений
20. Системы приоритетов потребностей и интересов общества при разработки управленческих решений
21. Современные тенденции использования информационных технологий в процессе разработки управленческих решений
22. Современные средства оргтехники для повышения эффективности разработки управленческих решений
23. Анализ возможностей компьютерной системы и виртуальной реальности для разработки управленческих решений
24. Система «мультимедиа» для машинной разработки управленческих решений
25. Активизирующие методы разработки управленческих решений
26. Методы формирования супероптимальных решений
27. Сетевое моделирование разработки управленческих решений
28. Методология процесса разработки управленческих решений
29. Организация разработки управленческих решений на предприятии
30. Влияние личностных качеств человека на разработку управленческих решений
31. Особенности разработки управленческих решений в малых предприятиях
32. Разработка и анализ основных аналитических зависимостей при разработке управленческих решений
33. Жизненный цикл управленческих решений
34. организационный аудит управленческих решений
35. Зарубежные представления о разработке управленческих решений
36. Организация и эффективность использования экспертных оценок управленческих решений
37. Взаимосвязь целей и управленческих решений
38. Альтернативы достижения целей и выбор управленческого решения
39. Стратегические и тактические управленческие решения и их особенности и взаимосвязь
40. Взаимодействия методов и моделей при разработке управленческих решений
41. Выявление управляемых факторов и определение альтернатив управленческих решений
42. Сравнение альтернатив и выбор управленческих решений
43. Разработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска
44. Анализ внешней среды и ее влияние на реализованную альтернативу
45. Условия неопределенности и риска при разработке управленческих решений
46. Организационные методы уменьшения неопределенностей при разработке управленческих решений
47. Разработка управленческих решений в условиях паники
48. Управленческие риски при разработки управленческих решений
49. Приемы разработки и выбора управленческих решений в условия
50. Страхование разработки и выбора управленческих рисков
51. Теория полезности и ее использование для поиска решений в условиях неопределенности и риска
52. Применение механизма интуиции для разработки управленческих решений
53. Организация и контроль выполнения управленческих решений
54. Стандарты качества при разработке управленческих решений
55. Структуры баз данных для разработки управленческих решений в небольших торговых, посреднических производственных предприятиях и др.
56. Оценка эффективности управленческих решений
57. Современные методики расчета эффективности управленческих решений
58. Решения как инструмент изменений в функционировании и развитии предприятий
59. Методологические подходы к оценке эффективности управленческих решений
60. Методы повышения эффективности разработки управленческих решений
61. Управленческие решения и ответственности
62. Регламентное управление и разделение ответственности

63. Социальная и экологическая ответственность руководителя

64. Нравственная ответственность руководителя

Вторая часть контрольной работы пишется на базе информации о конкретных управленческих решениях предприятия, учреждения, организации (желательно, где работает студент).

Должен быть произведен анализ существующих управленческих решений в соответствии с темой контрольного задания, предложены направления по совершенствованию управленческих решений конкретного предприятия, учреждения, организации.

5.2. Рубежный контроль

Задача 1.

Ситуация. Имеются фрагменты текстов 18 решений:

№1. Отделу внутреннего аудита провести внеплановую проверку правильности использования руководителями среднего и низового звена управленческих технологий.

№2. Отделу развития компании заключить договор с фирмой «Галактика» для анализа распределения функций управления между руководителями всех уровней и разработки мероприятий по устранению их дублирования.

№3. Начальнику группы стратегического развития разработать положение о группе связи с общественностью и должностные инструкции для ее работников.

№4. Наладчику станков Тараненко Р.А. провести планово-предупредительный ремонт токарного оборудования в цехе №4.

№5. Все сотрудники компании в течение июля 2008 г. должны внести свои предложения по совершенствованию производственной и управленческой деятельности.

№ 6. Начальнику группы стратегического развития создать консультационный пункт для руководителей периферийных подразделений фирмы по вопросам управленческой деятельности у управления персоналом.

№ 7. Начальнику информационного отдела создать базу данных о текущих и потенциальных клиентах и поставщиках компании.

№ 8. Инженера Калинина Н.С. направить в командировку в объединение «Азовсталь» с 1 июня по 24 июня 2008 г.

№ 9. Группе стратегического развития сформировать альтернативные стратегии развития основных направлений деятельности компании.

№ 10. Консилиум врачей согласился с диагнозом лечащего врача, поставленным пациентке Самойленко М.Ч.

№ 11. Отделу обучения в сентябре 2008 года провести переподготовку руководства высшего и среднего звена компании в области управления качеством.

№ 12. Службе управления персоналом разработать систему страхования ответственности ключевых специалистов и руководителей компании.

№ 13. Вице-президенту по персоналу создать в компании отдел стратегического развития и подчинить его непосредственно ее президенту.

№ 14. Службе управления персоналом сформировать систему расстановки кадров в соответствии со способностями работников и ротации кадров между линейными и функциональными подразделениями.

№ 15. Группе контроля сформировать группу для ведения полного и достоверного учета и составления отчетности о результатах деятельности компании.

№ 16. Отделу маркетинга провести анализ изменений внешней среды (на рынке, в политике, законодательстве и т.д.), с выделением тех изменений, которые могут оказать существенное влияние на развитие компании.

№ 17. Ветеринару цирка увеличить количество калорий в рацион питания слонов и лошадей.

№ 18. Начальнику кадровой службы принять на трехмесячную стажировку г-на Норриса Р. – начальника отдела кадров службы «Tip Ltd» из Сомали.

Вопросы. Какие из приведенных фрагментов текста относятся к техническим, биологическим и управленческим решениям? К каким сферам деятельности относятся выбранные управленческие решения?

Задача 2.

Ситуация. Фрагмент постановления.

«Во исполнения Закона РФ «Об основах градостроительства в РФ» от 14 июля 1992 г. и в целях реализации основных положений Генерального плана развития М области, одобренного постановлением Правительства М области от 12.11.92 «69/24 «Об основных Положениях Генерального плана развития М области», учитывая необходимость взаимосвязанного решения вопросов управления, градостроительства земельной реформы и охраны среды, постановляю:

1. Главархитектуре совместно с заинтересованными организациями в 2008 г. разработать Градостроительный кодекс М области.
2. Главному финансовому управлению обеспечить выделение средств для выполнения данной работы за счет областного бюджета на основании заключительных договоров с исполнителями работ.
3. Контроль за выполнением настоящего постановления возложить на министра администрации М области по строительству.

Глава Администрации М области».

Вопросы. В какой группе классификации относиться приведенное постановление? Какие требования, предъявляемые к УР, и условиями их разработки и реализации, не учтены в данном постановлении? Скорректируйте данное постановление с учетом всех требований.

Задача 3.

Ситуация. Фрагмент распоряжения Мособлкомимущества от 11 марта 2008 г. № 23 «Об отзыве лицензий чековых инвестиционных фондов»:

«В соответствии с решением общего собрания акционеров и внесением изменений в учредительные документы, повлекшие за собой отказ от статуса «чековый инвестиционный фонд», на основании представленных документов:

1. Аннулировать лицензии Мособлкомимущества на право деятельности на рынке ценных бумаг в качестве инвестиционного фонда, выданные следующим юридическим лицам:

1.1. Акционерному обществу открытого типа чековый инвестиционный фонд «Шанс», г. Балашиха (лицензия № 2 от 21.11.2004).

1.2. Акционерному обществу открытого типа «Специализированный чековый инвестиционный фонд «Народный капитал», г. Люберцы (лицензия № 13 от 30.05.2005).

2. Аннулировать незакрытые проспекты эмиссии, зарегистрированные Мособлкомимуществом:

2.1. Акционерного общества открытого типа чековый инвестиционный фонд «Шанс» (код регистрации проспекта эмиссии 1146-1Ф-013 от 20.04.2005).

2.2. Акционерного общества открытого типа «Специализированный чековый инвестиционный фонд «Народный капитал» (код регистрации проспекта эмиссии 1146-1Ф-019 от 14.09.2003).

3. Сообщить в Госкомимущество России о прекращении деятельности ЧИФов «Шанс», «Народный капитал» для исключения их из реестра чековых инвестиционных фондов.

Первый заместитель председателя Комитета по управлению имуществом Московской области»

Вопросы. Какие основные организационные элементы присутствуют или подразумеваются в данном распоряжении? К какой конкретной функции ПРУР относится текст распоряжения? Каково содержание процедур, составляющих распоряжение?

Задача 4.

Ситуация: 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 или 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 выполнено 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 набор ключевых неопределенностей и соответствующих им рисков. Какие стратегии можно использовать для уменьшения рисков?

Задача 5.

Ситуация: 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 2008 г. компания получала хорошую прибыль. Однако в начале апреля 2008 г. заказы на стекло и керамику – основной источник доходов – стали катастрофически уменьшаться. Директор уволил менеджера по продажам этой продукции и предложил 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 директором компании? Какие информационные части учтенных элементов внешней среды анализировались в компании?

Задача 6.

Ситуация: Российская торговая компания ОАО «Нефтехим» с 1995 г. занимается реализацией на внутреннем рынке минеральных удобрений и продуктов нефтехимии. В компании работают 986 человек. У поставщиков этой продукции появилась возможность увеличить производство удобрений на 60%. Они попросили компанию ОАО «Нефтехим» соответственно увеличить реализацию этого товара. Руководство компании было заинтересовано таким пред-

ложением и создало группу для его детальной проработки. Группа специалистов провела маркетинговые исследования и определила наиболее выгодные для продвижения продукции регионы. Ими являются Курская и Воронежская области, Краснодарский и Ставропольский края. Руководство ОАО «Нефтехим» запланировало создать сеть филиалов в данных регионах по продвижению удобрений. Данное УР было одобрено советом директоров и через некоторое время реализовано. Через год работы финансовые показатели компании ухудшились из-за убытков большинства филиалов. Основная причина этих убытков заключалась в плохой информированности филиалов о времени и наименовании поступающих в их адрес удобрений. В результате ожидания акционеров относительно увеличения прибыли компании не увенчались успехом.

Вопросы. Какой порядок подготовки УР был реализован в компании ОАО «Нефтехим»? Какие рекомендации можно дать компании для подготовки эффективного управленческого решения?

Задача 7.

Ситуация. Компания “Consultant Ltd” предоставляет своим клиентам (физическим и юридическим лицам) услуги по анализу мирового валютного рынка Forex в режиме on-line, в том числе обеспечивает торговой системой “Dow Jones Trade Station”, местами VIP. Компания заинтересована в активной и профессиональной торговле в дилинге брокеров (трейдеров), так как она получает комиссионные с каждого лота.

Трейдерам отводится очень мало времени на подготовку и реализацию решений. А с ростом числа трейдеров усиливается конкуренция и по времени реализации решения. Это приводит к усилению напряженности внутри дилинга и возникновению стрессовых ситуаций, которые в свою очередь приводят к ошибочным решениям и крупным потерям как трейдера, так и для компании. Поэтому одной из важных целей является снижение влияния панических настроений трейдеров на подготовку и реализацию решений. Были выявлены причины, оказывающие влияние на появление панических настроений:

- повышенный уровень активности и эмоциональной возбудимости внутри дилинга;
- возникновение напряженной ситуации на индивидуальном финансовом счете менеджера группы;
- устойчивая усталость (дилинг работает с 4.00 до 23.00 ежедневно);
- пониженный тонус сознательной активности;
- потеря веры трейдера в своего менеджера (иногда менеджер не может оказать помощь своему трейдеру);
- стечение нескольких перечисленных обстоятельств.

Руководство компании ужесточило условия экзаменов для желающих работать трейдерами. Однако это не принесло значительного улучшения в деятельности трейдеров.

Вопросы. Какое влияние оказывает паника на мыслительную деятельность человека? Какие личностные качества наиболее приемлемы для работы трейдеров? Какие управленческие решения могли бы улучшить устойчивость трейдеров к стрессовым ситуациям?

Задача 8.

Ситуация. Фрагмент Закона М области «О внесении изменения в Положение «О порядке принятия и регистрации уставов местного самоуправления М области»:

«Внести изменение в Положение «О порядке подготовки, принятия и регистрации уставов местного самоуправления в М области», изложив второе предложение п.20 в следующей редакции:

«Решение о назначении референдума (схода граждан) принимается в том случае, если за него проголосовало не менее 2-3 от числа депутатов, установленного для органа местного само-

управления, или если инициаторы заручились поддержкой не менее 5 процентов от числа граждан, обладающих избирательным правом в соответствующей территориальной общности.

*Глава Администрации М области И.И. Иванов
13 февраля 2008 года №4/07-ОЗ*

Принят решением М областной думы от 1 февраля 2008 года №7/41.

Дата принятия 13.02.2008 Номер 7/41 4/07-ОЗ.

Вступает в силу в соответствии со ст.20 Закона М области от 20.11 2007 №52/06-ОЗ.

Регистрационный номер присвоен решением М областной Думы от 22.01.08 №7/117».

Вопросы. Какие реквизиты документа имеются в данном фрагменте Закона, а какие отсутствуют? Все ли правила составления документа соблюдены?

Задача 9.

Ситуация. Фрагмент постановления.

«О совершенствовании управления от 1 ноября 2008 года №250: «В целях совершенствования управления отдельными отраслями М области постановляю:

1. Образовать на базе Администрации по землепользованию и строительству администрацию по землепользованию и экологии.
2. Поручить заместителям Главы Администрации М области Гаранькину Н.В. и Петракову А.И. в десятидневный срок разработать и представить на утверждение Положение об администрации по землепользованию и экологии, администрации по строительству и штатные расписания.
3. Постановление Главы Администрации от 18.03.2008 №54 считать утратившим силу.

Глава Администрации М области»

Вопросы. Как сформулировать цель данного постановления? Какие технологии ПРУР будут эффективны при разработке Положения об администрации по строительству и администрации по землепользованию и экологии?

Задача 10.

Ситуация. В 2008 г. четырьмя учредителями было создано ЗАО «БОУЛИНГ» с целью организации здорового спортивного досуга для многих категорий населения. Уставный капитал компании 2,5 млн.руб. Компания в течении года получала высокую прибыль. Она имела следующие подразделения: директор, технический отдел, отдел обслуживания клиентов, отдел кадров, бухгалтерия и финансы, отдел связи с общественностью, отдел охраны и отдел рекламы. Число работающих в компании -21 человек. Руководитель компании 25 – летний Кравцов И.С. ранее работал менеджером в компании «Золотая рулетка». Высокий спрос на услуги по организации спортивного досуга стимулировал создание новых развлекательных учреждений, одним из которых стал боулинг (кегли). Конкуренты действовали по стратегии «late – mover»: учли недостатки ЗАО «БОУЛИНГ» и предложили клиентам новое оборудование и ряд дополнительных услуг. Естественно, прибыли ЗАО «БОУЛИНГ» стремительно упали. Руководитель договорился с частным инвестором о ссуде под 40% годовых от прибыли после реконструкции компании, однако в последний момент инвестор отказался от сделки. Постепенно компания пришла к полному упадку и ликвидации.

Вопросы. Какие файлы концептуальной модели соответствуют деятельности компании ЗАО «БОУЛИНГ»? Перечислите виды деятельности и файлы модели, которое необходимо учитывать в компании при ПРУР? Все ли имеющиеся виды деятельности использовались правильно?

Тесты

1. В теории менеджмента при построении дерева целей осуществляют следующие действия (несколько вариантов):

1	Формирование стратегии организации
2	Декомпозиция главной цели на подцели
3	Построение многоуровневого графа целей
4	Определение бюджета для реализации целей

2. В коллективе, где преобладает демократический стиль руководства, преимущественно используются _____ методы управления (несколько вариантов)

1	Либерально-демократические
2	Экономические
3	Организационно-распорядительные
4	Социально-психологические

3. Психотерапевтическая функция, выполняемая руководителем при работе с персоналом, должна заключаться в ...

1	Создании атмосферы своеобразного психологического климата
2	Разрешении и устранении конфликтов и трудовых споров
3	Эффективной организации исполнительской дисциплины
4	Воспитательном воздействии на сознание сотрудников

4. Если окружение организации стабильно и неопределенность находится на низком уровне, предпочтение может быть отдано _____ типу управления.

1	Проектному
2	Органическому
3	Матричному
4	Механистическому

5. Назовите представителей системного подхода в управлении (несколько вариантов)

1	Н. Винер
2	М. Вебер
3	Л. Гилбрет
4	А. Маслоу

6. Процессы по накоплению, контролю и передаче управленческих решений относятся к _____ процессам принятия решения

1	Информационным
---	----------------

2	Обслуживающим
3	Основным
4	Вспомогательным

7. К методам повышения социальной эффективности управленческих решений относят... (несколько вариантов)

1	Повышение пропускной способности оборудования
2	Сокращение затрат предприятия
3	Расширение социального пакета компании
4	Благотворительность

8. Сущность методов разработки управленческих решений на основе _____ состоит в преобразовании одной сложной задачи в совокупность простых, поддающихся изучению математическими способами.

1	Теории игр
2	Теории полезности
3	Теории статистических решений
4	Эвристических моделей

9. Управление _____ предполагает управление процессом сбора и анализа финансовой информации о работе организации с целью сравнения фактической деятельности организации с ее возможностями, а также деятельностью других организаций.

1	Эккаунтингом
2	Персоналом
3	Финансами
4	Маркетингом

10. Тот факт, что коммуникация служит элементом системы управления, обусловлен способностью коммуникации... (несколько вариантов)

1	Определять состояние системы управления
2	Выражать чувства и эмоции
3	Оказывать влияние на поведение других членов организации
4	Получать или предоставлять информацию о развитии организации

11. С точки зрения теории и практики менеджмента неформальные группы возникают...

1	Спонтанно
2	По воле руководства
3	В результате реорганизации
4	При создании новой структуры

12. Под управленческим потенциалом руководителя понимается... (несколько вариантов)

1	Совокупность знаний, умений, опыта, позволяющая решать управленческие задачи
2	Возможность влиять на подчиненных и управлять их поведением
3	Способность видеть причины и следствия происходящих событий, умение влиять на их развитие
4	Способность осваивать управленческие технологии по ходу деятельности

13. В менеджменте контроль деятельности организации на основе анализа эффективности подразумевает... (несколько вариантов)

1	Определение критериев эффективности и системы показателей
2	Нормирование результатов деятельности
3	Анализ качества и потребительских свойств товара
4	Расчет показателей эффективности как отношение результатов и затрат

14. _____ методы управления ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации, культура трудовой деятельности

1	Психологические
2	Социальные
3	Экономические
4	Административные

15. Расставьте в правильном порядке этапы реализации управленческого решения:

	Построение коммуникационных сетей для обмена информацией
	Планирование мероприятий по реализации решения
	Распределение заданий и полномочий
	Распределение прав и ответственности

16. «Дерево» целей – задач предприятия и его подразделений строится по принципу их декомпозиции во времени и...

1	Пространстве
2	Ресурсобеспеченности предприятия
3	Стоимости достижения
4	Значимости для предприятия

17. В менеджменте при разработке управленческого решения оценка риска на основе _____ предполагает предварительный подбор опытных специалистов, которые устанавливают вероятность и величину потерь, а также допустимый и критический риск.

1	Метода «мозгового штурма»
2	Метода «дерева решений»
3	Метода экспертной оценки
4	Статистического метода

18. Содержание задания на оргпроектирование системы управления включает... (несколько вариантов)

1	Концептуальное обоснование проекта
2	Распоряжение вышестоящего руководителя
3	Описание бизнес-процессов организации
4	Исходный документ для разработки проекта совершенствования системы управления организацией

19. К основным составляющим самоменеджмента можно отнести... (несколько вариантов)

1	Самостоятельность
2	Самообразование
3	Планирование личного времени
4	Планирование деятельности менеджмента

20. Расставьте в правильном порядке этапы разработки и реализации управленческого решения:

	Установление обратной связи с объектом управления
	Определение набора возможных альтернатив
	Формулировка ограничений и критериев принятия решений
	Реализация решений

21. Если решение принимается в условиях минимума времени и информации о проблеме, то наиболее эффективным будет такой метод принятия управленческих решений как...

1	Экстраполяция
2	Математическое моделирование
3	Эксперимент
4	Мозговой штурм

22. К производственным критериям эффективности управленческих решений относят следующие критерии... (несколько вариантов)

1	Прирост прибыли организации
2	Планируемый объем инвестиций
3	Внедрение технологических инноваций
4	Увеличение производственных мощностей

5.3. Перечень вопросов для подготовки к зачету

1. Роль решений в деятельности менеджера
2. Значение, сущность, функции решений
3. Формы разработки и реализации управленческих решений
4. Концептуальная модель организации
5. Классификация решений
6. Типология решений
7. Требования к управленческим решениям в условиях их достижения
8. Проблемы управленческих решений и их решение
9. Свойства качественных управленческих решений
10. Условия и факторы качества управленческих решений
11. Технология разработки управленческих решений
12. Методы и модели разработки и выработки управленческих решений
13. Современные тенденции использования информационных технологий в процессе разработки управленческих решений
14. Современные средства оргтехники для повышения эффективности разработки управленческих решений
15. Система «мультимедиа» для машинной разработки управленческих решений
16. Активизирующие методы разработки управленческих решений
17. Методы формирования супероптимальных решений
18. Сетевое моделирование разработки управленческих решений
19. Методология процесса разработки управленческих решений
20. Организация разработки управленческих решений на предприятии
21. Влияние личностных качеств человека на разработку управленческих решений
22. Жизненный цикл управленческих решений
23. Зарубежные представления о разработке управленческих решений
24. Организация и эффективность использования экспертных оценок управленческих решений
25. Взаимосвязь целей и управленческих решений
26. Альтернативы достижения целей и выбор управленческого решения
27. Стратегические и тактические управленческие решения и их особенности и взаимосвязь
28. Взаимодействия методов и моделей при разработке управленческих решений
29. Выявление управляемых факторов и определение альтернатив управленческих решений
30. Сравнение альтернатив и выбор управленческих решений
31. Разработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска
32. Анализ внешней среды и ее влияние на реализованную альтернативу

33. Условия неопределенности и риска при разработке управленческих решений
34. Организационные методы уменьшения неопределенностей при разработке управленческих решений
35. Разработка управленческих решений в условиях паники
36. Управленческие риски при разработке управленческих решений
37. Приемы разработки и выбора управленческих решений в условия
38. Страхование разработки и выбора управленческих рисков
39. Теория полезности и ее использование для поиска решений в условиях неопределенности и риска
40. Применение механизма интуиции для разработки управленческих решений
41. Организация и контроль выполнения управленческих решений
42. Стандарты качества при разработке управленческих решений
43. Оценка эффективности управленческих решений
44. Современные методики расчета эффективности управленческих решений
45. Решения как инструмент изменений в функционировании и развитии предприятий
46. Методологические подходы к оценке эффективности управленческих решений
47. Методы повышения эффективности разработки управленческих решений
48. Управленческие решения и ответственности
49. Регламентное управление и разделение ответственности
50. Социальная и экологическая ответственность руководителя
51. Нравственная ответственность руководителя

VI. Учебно-методическое обеспечение дисциплины

Основная учебная литература

1. Балдин, К. В. Управленческие решения [Электронный ресурс] : учебник по специальности 061100 «Менеджмент организации» / К. В. Балдин, С. Н. Воробьев, В. Б. Уткин ; Издательство "Лань" (ЭБС). – 7-е изд. – Москва : Дашков и К, 2012. – 496 с. – Режим доступа: <http://e.lanbook.com/view/book/3573/>.

Дополнительная учебная, учебно-методическая литература

1. Карданская, Н. Л. Управленческие решения [Электронный ресурс] : учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям и направлениям / Н. Л. Карданская ; Университетская библиотека онлайн (ЭБС). – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 440 с. – Режим доступа: <http://www.biblioclub.ru/book/83105/>.

2. Лукичева, Л. И. Управление персоналом [Электронный ресурс] : учебное пособие по специальности «Менеджмент организации» / Л. И. Лукичева ; под ред. Ю. П. Анискина ; Университетская библиотека онлайн (ЭБС). – 6-е изд., испр. – Москва : Омега-Л, 2011. – 272 с. – Режим доступа: <http://www.biblioclub.ru/book/54706/>.

3. Тронин, Ю. Н. Управленческие решения [Электронный ресурс] : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 061100 «Менеджмент организации» / Ю. Н. Тронин, Ю. С. Масленченков ; Университетская библиотека онлайн (ЭБС). – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 311 с. – (Профессиональный учебник: Менеджмент). – Режим доступа: <http://www.biblioclub.ru/book/118751/>.

4. Учитель, Ю. Г. Разработка управленческих решений [Электронный ресурс] : учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Антикризисное управление», «Менеджмент организации» и другим экономическим специальностям / Ю. Г. Учитель, А. И. Терновой, К. И. Терновой ; Университетская библиотека онлайн (ЭБС). – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 384 с. – Режим доступа: <http://www.biblioclub.ru/book/117136/>.

Дополнительная литература

1. Современное управление [Текст] : энцикл. справочник. Т. 1 / под ред. : Д. Н. Карпухина, Б. З. Мильнера. – Москва : Издатцентр, 1997. – 584 с.
2. Современное управление [Текст] : энцикл. справочник. Т. 2 / под ред. : Д. Н. Карпухина, Б. З. Мильнера. – Москва : Издатцентр, 1997. – 576 с.
3. Теория и системы управления [Текст]. Известия РАН. – Выходит раз в два. месяца.
2010 № 1-6;
2011 № 1-6;
2012 № 1-3;