

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
СТАВРОПОЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ**

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА И УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ТЕХНОЛОГИЙ

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ
УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

**« РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ »
ПО НАПРАВЛЕНИЮ 38.03.02- МЕНЕДЖМЕНТ**

Ставрополь, 2019

УДК 005.912(075.8)

ББК 65.290-2я73

Автор:

Чернобай Н.Б. – к.э.н., доцент кафедры «Проектный менеджмент»

Шлаев Д.В. – к.э.н. доцент кафедры «Инновационные системы» ФГБОУ ВО Ставропольский государственный аграрный университет

«Разработка управленческих решений»: методические указания/ Н.Б. Чернобай–
Ставрополь : СЕКВОЙЯ, 2019. – 27 с.

В методических указаниях рассмотрены основные модели и технологии разработки управленческих решений как на основе нормативной, так и на основе дескриптивной теорий решений. Большое внимание уделено целевой ориентации решений, анализу проблем, а также логическим и креативным методам поиска альтернатив, прогнозирования, реализации и контролю за принятием управленческих решений. Материал построен так, чтобы он мог быть не только понят, но и активно применен в практической деятельности читателями, не имеющими серьезной математической подготовки. Предназначено для студентов, преподавателей, слушателей курсов повышения квалификации, специализирующихся в области разработки и принятия управленческих решений.

УДК 005.912(075.8)

ББК 65.290-2я73

© Чернобай Н.Б, 2019

Пояснительная записка

Поскольку в образовательном процессе развиваются не только познавательные способности, но и формируются устойчивая учебно-профессиональная мотивация, социальные и профессионально-значимые качества, то построение практического занятия осуществляется с учетом следующих требований:

- диалогичность;
- предоставление студенту необходимого пространства, свободы для выбора и принятия самостоятельных решений;
- деятельностно-творческий характер обучения;
- направленность на поддержку индивидуального развития, субъективных знаний и опыта обучаемых.

Студентам предложены задания, в которых нужно поразмышлять по поводу определенной проблемы.

СЛОВАРЬ ОСНОВНЫХ ТЕРМИНОВ

Адаптивные модели — модели, изменяющиеся в процессе решения задачи в зависимости от поступающей информации о возможных результатах альтернативных решений.

Альтернатива — одно из двух или нескольких возможных решений.

Альтернативные издержки — коммерческие, производственные и финансовые издержки вариантов управленческого решения.

Альтернативный вариант решения — один из нескольких вариантов решения, соответствующий установленным критериям выбора в рамках одной альтернативы.

Анализ — разложение целого на элементы с последующим установлением взаимосвязей между ними с целью повышения качества прогнозирования, оптимизации, обоснования, планирования и оперативного управления реализацией управленческого решения.

Анализ альтернатив по желательным критериям — установление степени соответствия каждой альтернативы минимальным требованиям.

Анализ альтернатив по ограничивающим критериям — установление степени соответствия каждой альтернативы жестким ограничениям.

Анализ дерева альтернатив управленческих решений — схематичное представление процесса принятия решений по какой-либо задаче.

Анализ риска — разложение структуры объекта на элементы, установление взаимосвязи между ними с целью выявления источников, факторов и причин различного вида рисков, сопоставление возможных потерь и выгод.

Анализ сильных и слабых сторон организации — комплексный анализ, имеющий своей целью выявление возможностей организации на рынке, а также условий, угрожающих ее деятельности.

Анализ ситуации — изучение параметров управляемого объекта, сложившихся внешних условий и конкретных ситуаций его функционирования при разработке или реализации управленческого решения.

Анализ совокупности рисков — оценка комплексного риска на основе определения нормативной ставки риска для различных видов хозяйственной и финансовой деятельности.

Балльная система оценки критериев — использование желательных критериев в виде абсолютных измерителей ценности альтернатив.

Варианты уменьшения риска — приемы управления риском.

Вероятность риска — количественная оценка возможности наступления рискованного события.

Вероятность события — мера объективной возможности наступления события.

Виды хозяйственных и финансовых рисков — риски в области хозяйственной и финансовой деятельности, которые относятся к категории чистых или спекулятивных рисков.

Влияние целей организации на принятие решения — отражение стратегии развития предприятия в разрабатываемых альтернативных вариантах решений.

Выполнение решения — практическая реализация исполнителями принятого решения.

Выработка научного подхода к принятию решения — применение теории принятия решения.

Выявление проблемы — анализ ситуации с целью определения проблемы и обоснования необходимости ее решения.

Декомпозиция — метод анализа, разложение на составные части сложных задач, процедур, систем, подсистем и т.д.

Деловые игры — метод имитации выработки и принятия управленческих решений в различных ситуациях путем игры группы людей по заданным правилам.

Дерево решений — графическое отображение визуального сравнения и выбора альтернатив, результаты которых могут оказать существенное влияние на последующие действия.

Дескриптивная модель — модель описания и объяснения наблюдаемых фактов или прогноза поведения объектов.

Диалоговая интерактивная процедура принятия решения — режим взаимодействия лица, принимающего решения, с объектом управления и внешней средой посредством специального программного обеспечения в целях решения задачи управления.

Диверсификация — процесс распределения инвестируемого капитала между объектами различных сфер деятельности, неродственными по отношению друг к другу.

Долгосрочные стратегические планы — вид планов, входящих в систему перспективных планов, отражающих варианты желаемого будущего организации и пути движения к нему.

Достаточность информации — минимально полный объем информации, позволяющий принять обоснованное управленческое решение.

Достоверность информации — процент реальных сведений от общего объема информации.

Значение нефинансовых данных — роль социальной информации в принятии управленческих решений. **Зона допустимого риска** — графическое отображение области потерь, не превышающих уровень ожидаемой прибыли.

Зона катастрофического риска — графическое отображение области потерь, не превышающих уровень имущественного состояния предпринимателя.

Зона критического риска — графическое отображение области потерь, не превышающих уровень расчетного дохода.

Зона приемлемого риска — графическое отображение области нулевых или **минимально возможных потерь**.

Измерение риска — приемы оценки степени и стоимости риска.

Инвестиции — вложения средств с целью сохранения и увеличения капитала, получения дохода.

Использование теории вероятности для принятия управленческих решений — математический аппарат расчета показателей риска.

Качество информации для разработки управленческого решения — степень соответствия совокупности сведений о внутреннем и внешнем состоянии управляемого объекта требованиям, необходимым для оценки ситуации и разработки управленческих решений.

Качество решения — степень эффективности достижения цели объектом управления.

Качество управленческого решения — совокупность параметров решения, удовлетворяющих запросы конкретных потребителей и обеспечивающих его реализацию.

Кибернетическое моделирование — приложение общих законов кибернетики к моделированию и оптимальному управлению сложными динамическими системами независимо от их природы и сущности.

Классификационные признаки — существенные признаки (группа существенных признаков), позволяющие отнести объекты к определенному классу.

Классификация проблем — типология задач управления.

Классификация решений — разделение решений на группы по определенным признакам.

Контроль — функция менеджмента по обеспечению выполнения управленческого решения.

Концептуальная модель — приближенное представление о рассматриваемом объекте или процессе, фиксирующее наиболее существенные параметры и связи между ними.

Концепция — комплекс основополагающих идей, принципов, правил, раскрывающих сущность и взаимосвязи данного явления или системы и позволяющих определять систему показателей, факторов и условий, способствующих решению проблемы.

Критерии оценки эффективности — требования, предъявляемые к соотношению затрат и результатов выполнения некоторой задачи.

Критерий — общепринятая в организации норма, с которой можно соотнести альтернативные варианты решений.

Критерий оптимальности — показатель, выражающий предельную меру экономического эффекта принимаемого управленческого решения для сравнительной оценки возможных альтернатив и выбора наилучшей.

Лицо, принимающее решение, — основное звено процесса принятия решения, субъект управления, наделенный правом принятия решений.

Массив информации — совокупность однородных данных, характеризующих какой-либо объект управления или процесс, рассматриваемых как одно целое и упорядоченных определенным образом.

Математическая теория принятия решений — раздел математики, посвященный методам и правилам обработки и анализа данных, принятия решений в условиях неопределенности.

Математическое программирование — раздел математики, изучающий теорию и методы решения задач, в форме уравнений и неравенств помогающий находить показатель качества решения при ограничениях.

Метод Дельфи — метод комплексного анализа альтернативных управленческих решений, основанный на их генерации в процессе «мозговой атаки», проводимой группой высококвалифицированных в данной области специалистов с применением экспертных методов, отбора наиболее рационального для данной ситуации решения.

Метод экстраполяции — метод, основанный на прогнозировании поведения или развития объектов в будущем по тенденциям (трендам) его поведения в прошлом.

Методика экономического обоснования управленческого решения — методика расчета экономического эффекта на основе унифицированных принципов.

Минимизация риска — целенаправленный поиск и организация работы по снижению степени риска, искусство получения и увеличения дохода в условиях неопределенности рыночной ситуации.

Моделирование логическое — выявление горизонтальных и вертикальных причинно-следственных связей между главными факторами, характеризующими управленческие, экономические, социальные или другие процессы, с целью воспроизведения их при анализе, прогнозировании и оценке параметров объектов.

Моделирование экономико-математическое — описание процессов математическими методами с целью экспериментальной проверки параметров, процессов и взаимодействия элементов объекта, экономии ресурсов и повышения качества управленческого решения.

Модель — условный образ объекта управления.

Модель принятия инвестиционных решений — метод оценки многофакторного риска инвестиционного проекта.

Мониторинг — непрерывное комплексное наблюдение за объектами, измерение параметров и анализ функционирования этих объектов.

Мотивация — функция менеджмента, процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения целей фирмы и личных целей.

Неопределенность в процессе принятия решений — недостаточность информации, случайность и противодействие факторов внутренней и внешней среды

Неопределенность информации — неполнота или недостоверность информации об условиях Реализации решения.

Новые информационные технологии — использование интегрированных систем телекоммуникаций, вычислительной техники и средств автоматизированной обработки информации в процессе управления.

Нормативная теория принятия решений — наука, разрабатывающая методы формирования стандартных процессов принятия управленческих решений.

Обобщенная модель процедуры принятия решения — логическая схема этапов разработки и принятия обоснованных решений.

Объем информации — одна из информационных характеристик управления, имеющая большое значение для проектирования системы управления и организации ее функционирования.

Ограничения — область допустимых значений.

Ограничивающий критерий — заранее определенный параметр (экономический, технический, социальный), ограничивающий возможность выбора способов действий.

Определение риска — методы расчета показателей риска.

Оптимизация решений — процесс выбора соотношения множества факторов, определяющих максимально эффективный результат.

Основные факторы, оказывающие влияние на качество управленческого решения, — необходимые и достаточные факторы для сопоставления альтернативных вариантов управленческого решения.

Оценка видов риска — степень риска и его величина в зависимости от области предпринимательской деятельности.

Оценка полученного результата — оценка достигнутого состояния системы управления и накопление опыта.

Оценка эффективности — количественная оценка степени достижения цели управленческого решения.

Параметры качества управленческого решения — совокупность характеристик, удовлетворяющих потребителя решения, к которым относятся: показатель энтропии, степень риска вложения инвестиций, вероятность реализации решения, степень адекватности выбранной модели.

Параметры обеспечения качества управленческого решения — характеристики состава показателей качества управленческого решения.

Переработка информации — процесс получения искомых результатов путем выполнения заранее определенных действий над исходными и промежуточными данными.

Поведенческая теория принятия решений — исследование мотивации поведения и действий лиц;*, принимающего решение, в процессе принятия решения.

Поиск решения проблемы — выбор конкретной модели решения и решающего правила.

Показатель — величина, измеритель, позволяющий судить о состоянии объекта.

Показатель риска — количественная оценка возможных потерь.

Постановка задачи — форма представления проблемы объекта управления.

Постановка проблемы — формулирование проблемы с учетом конкретной ситуации, в которой она возникает и должна быть решена.

Потери — снижение прибыли, дохода в сравнении с ожидаемыми величинами.

Правила — точные действия, соответствующие указанным в каком-либо документе, то, что должно быть сделано в конкретной ситуации. Правила ограничивают свободу выбора.

Предпринимательская деятельность — самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли в установленном законом порядке.

Приемы анализа управленческого решения — совокупность математических, графических и эвристических способов, позволяющих выбрать оптимальное решение.

Признаки управленческого решения — совокупность характерных особенностей управленческого решения, рассматриваемого с точки зрения фиксированного управленческого акта.

Принятие бинарного решения — процесс выбора варианта решения из двух противоположных, конкурирующих по своему содержанию альтернатив в условиях жестких ограничений.

Принятие инновационного решения — процесс выбора решения в условиях отсутствия очевидных готовых альтернатив с целью изменения объекта управления и получения экономического, социального, экологического и другого эффекта.

Принятие многоальтернативного решения — процесс выбора варианта оптимального решения на основе формирования системы технических, экономических, социальных и иных критериев.

Принятие предпринимательского решения — процесс принятия управленческого решения с учетом степени и стоимости риска.

Принятие решений для слабо структурированных задач управления — процесс, использующий нормативную теорию принятия решений и теорию полезности.

Принятие решения — процесс анализа, прогнозирования и оценки ситуации, выбора и согласования наилучшего альтернативного варианта достижения поставленной цели.

Принятие решения на основе метода оптимизационных критериев — процесс комбинирования лучших черт известных альтернатив с целью выбора наиболее эффективного решения.

Проблема — существенная разница между действительным и желаемым состоянием объекта управления.

Проблемная ситуация - ситуация, препятствующая нормальному функционированию и развитию организации.

Прогнозы — научно обоснованная оценка вероятности наступления прогнозируемого события

Прогноз и оценка реализуемости альтернатив — научно обоснованное суждение о практической возможности реализации решения.

Прогноз и оценка следствий реализации альтернатив — научно обоснованное суждение о полезности решения для достижения поставленных целей.

Прогнозирование — процесс осуществления научных исследований качественного и количественного характера, направленных на выяснение тенденции и перспектив дальнейшего развития тех или иных объектов.

Процедура принятия решения — установленный порядок действий (регламент) и выбора варианта решения.

Процесс принятия решений — процесс выбора наиболее эффективного варианта из множества альтернатив.

Процесс причинно-следственного анализа — выявление и анализ реальных причин, породивших проблемную ситуацию.

Процессный подход — подход, основанный на концепции управления как непрерывной серии взаимосвязанных действий или функций.

Развитие информационных технологий — переход от технологии обработки данных к технологиям обработки знаний.

Ранжирование — определение важности, весомости, ранга факторов (проблем) по их эффективности, актуальности, масштабности, степени риска.

Ранжирование альтернативных вариантов стратегии развития организации — построение совокупности приоритетных направлений деятельности по иерархическому принципу.

Распределение вероятностей — вероятность того, что случайная величина будет меньше произвольно выбранного значения или равна ему.

Резерв времени — разница между самым ранним возможным временем завершения проекта и самым поздним допустимым временем его завершения.

Репрезентативность выборки — достаточность выбранных данных для обоснования решения.

Решение — определение организационного воздействия на объект управления.

Решение безальтернативное — решение, которое принимается в стандартных ситуациях, имеющих только один выход.

Решение бинарное — решение, отличающееся высокой степенью связанной с ним неопределенности, в которой представлены две диаметрально противоположные альтернативы.

Решение в условиях неопределенности — выбор альтернативы в условиях невозможности оценить вероятность потенциальных результатов.

Решение в условиях определенности — выбор альтернативы в условиях, когда в точности известны результаты каждого из вариантов.

Решение в условиях риска — выбор альтернативы в условиях, когда результаты неопределенны, но вероятность каждого результата известна.

Решение единоличное — решение по тактическим вопросам, которое принимается менеджером.

Решение коллегиальное — решение по перспективным вопросам, в разработке которого участвует совещательный орган: коллегия, совет директоров и т. д.

Решение импульсивное — недостаточно обоснованное и надежное решение, которое принимается спонтанно.

Решение инвестиционное — решение о долгосрочном вложении средств с целью сохранения и увеличения капитала.

Решение индивидуальное — единоличное решение, определяемое индивидуальным стилем руководства и управления.

Решение инертное — результат осторожного поиска с преобладанием контрольных и уточняющих действий.

Решение инновационное (новаторское) — предусматривает некоторое нововведение, связанное с формированием и реализацией ранее неизвестной альтернативы.

Решение интуитивное — решение в условиях ограничения времени (в оперативном управлении), основанное на убежденности лица, принимающего решение, что его выбор правильный.

Решение коллективное — решение на длительный период, разрабатываемое при широком участии коллектива организации (подразделения).

Решение многоальтернативное — решение, принимаемое на основе критериев ограничения и желательных характеристик, ранжированных по степени их относительной ценности.

Решение непрограммируемое — решение, для которого определение критерия оптимальности (целевой функции) в явном виде затруднено.

Решение оптимальное — решение, наилучшее с точки зрения заданного критерия оптимальности и определенных ограничений.

Решение организационное — выбор альтернатив организационного воздействия, направленного на достижение целей организации.

Решение, основанное на суждении, — решение, принимаемое с использованием знаний, опыта прошлого и здравого смысла, с учетом поправок на сегодняшний день.

Решение осторожное — результат сверхкритичной оценки менеджером всех альтернативных вариантов решения.

Решение политическое — выбор методов, средств, форм общественной деятельности, с помощью которых оптимальным образом могут быть достигнуты политические цели.

Решение программируемое — решение, использующее известные методы и модели оптимального управления объектами.

Решение рациональное — решение, основанное на аналитических методах обоснования и оптимизации.

Решение социальное — решение в области стратегии социального развития общества (коллектива) и охраны окружающей природной среды.

Решение стандартное — наиболее распространенный тип решений, конечный результат которого — однозначный выбор.

Решение уравновешенное — решение менеджера, внимательно и критически относящегося к своим действиям, выдвигаемым гипотезам и их проверке.

Риск — вероятность возникновения убытков или снижения доходов по сравнению с прогнозируемым вариантом.

Риск дефляционный — вероятность реальных потерь, связанных со снижением уровня цен при росте дефляции.

Риск для инвестиционного портфеля — вероятность снижения доходности ценных бумаг, находящихся в собственности инвестора, прямых финансовых потерь или упущенной выгоды.

Риск и доходность — влияние степени риска на уменьшение или увеличение уровня доходов.

Риск имущественный — вероятность потерь имущества предпринимателя (материальных ресурсов, недвижимости и т.д.) по различным причинам.

Риск инфляционный — реальные потери, связанные с ростом уровня цен при росте инфляции.

Риск коммерческий — представляет вероятность возникновения потерь в процессе финансово-хозяйственной деятельности предпринимателя.

Риск ликвидности — вероятность потерь при реализации ценных бумаг или других товаров из-за изменения оценки их качества и потребительской стоимости.

Риск предпринимательский — объективная экономическая категория, отражающая вероятность неуспеха (успеха) предпринимательской деятельности при выборе альтернативного управленческого решения.

Риск принятия неправильного хозяйственного решения — вероятность снижения эффективности деятельности фирмы и ее банкротства.

Риск спекулятивный — характеризует вероятность наступления положительного или отрицательного результата реализации решения.

Риск финансовый — вероятность потерь финансовых ресурсов или капитала.

Риск чистый — характеризует вероятность получения отрицательного или нулевого результата реализации управленческого решения.

Семантические ошибки — несовпадение способов использования слов и передаваемых ими значений.

Семантический шум — преграда на пути обмена информацией в коммуникационном процессе, искажающая смысл сообщения вследствие языковых различий, различий в восприятии, а также физических взаимодействий.

Серьезность риска — неизбежность риска в условиях предпринимательской деятельности.

Системный анализ — научная дисциплина, разрабатывающая общие принципы исследования сложных объектов как систем.

Сетевое планирование и управление — графоаналитический метод управления процессами создания (проектирования) любых систем.

Сетевой график — полная графическая модель комплекса работ, направленных на выполнение единого задания, в которой определяются их последовательность и логическая взаимосвязь.

Ситуационный подход к разработке управленческого решения — концептуальный подход к поиску оптимального решения как к функции факторов среды в самой организации (внутренние переменные) и в окружающей среде (внешние переменные)

Ситуация — совокупность обстоятельств (положение, обстановка), сложившихся в организации или ее подразделении.

Снижение риска — уменьшение вероятности возникновения потерь или размера возможного ущерба.

Сопоставимость альтернативных вариантов управленческого решения — необходимое условие процесса разработки управленческого решения, приведение исходной информации по единым методам ее получения и уровню риска к одному объему, к одним срокам, уровню качества, условиям применения.

Состав информации — классифицированные в зависимости от области (экономические, управленческие, технические и др.) данные, представленные в формализованном виде.

Стандартный процесс принятия решений — процесс сравнения эффективности и выбора варианта решения из фиксированного набора альтернатив.

Степень риска — вероятность наступления случая потерь, а также размер возможного ущерба.

Стратегия — программа действий, определяющая развитие объекта и соответствующее ему управление.

Структуризация проблемы — разложение проблемы на компоненты по уровням иерархии, установление взаимосвязей между ними и построение дерева целей.

Теория игр — дисциплина, изучающая формальные модели принятия оптимальных решений в конфликтных ситуациях, в том числе в условиях неопределенности.

Теория принятия решений — совокупность научных дисциплин, занимающихся рассмотрением проблемы принятия оптимальных решений применительно к объектам управления различной природы и в различных условиях существования.

Теория решений, или статистическая теория принятия решений — дисциплина, которая изучает математические правила принятия решений.

Технология — совокупность методов и средств преобразования исходных материальных ресурсов, информации и других компонентов «входа» системы в товар, а также других компонентов ее «выхода».

Технология принятия решений — совокупность научных методов, моделей и приемов разработки и принятия управленческих решений.

Упорядочение рискованных альтернатив — ранжирование альтернатив по степени и стоимости риска.

Управленческий процесс — совокупность операций и процедур воздействия управляющей подсистемы на управляемую, осуществляемых в рамках организационной структуры фирмы.

Управленческий учет — функция менеджмента, обеспечивающая сбор, регистрацию и обобщение всей информации, необходимой руководству организации для принятия управленческих решений.

Управленческое решение — творческое, волевое воздействие субъекта управления на основе знания объективных законов функционирования управляемой системы и анализа управленческой информации о ее состоянии, направленное на организацию деятельности коллектива по разрешению назревшей проблемы.

Уровень принятия решения — статус ЛПР в иерархии организации.

Факторный анализ — область математической статистики, объединяющая вычислительные методы, которые позволяют получить компактное описание исследуемых явлений на основе обработки больших массивов информации.

Факторы внешней среды — совокупность характеристик отдельных сфер страны, оказывающих прямое или косвенное влияние на устойчивость, эффективность и конкурентоспособность организации.

Физическое моделирование — исследование объектов (систем) на физических моделях, при котором изучаемый процесс (явление) воспроизводится с сохранением его физической природы.

Финансовый анализ — анализ финансовых показателей организации, характеризующих ее финансовую независимость от внешних источников финансирования, платежеспособность и кредитоспособность.

Функционально-стоимостной анализ — метод системного исследования объектов (процессов, структур, изделий и т.п.), направленный на оптимизацию соотношения между полезным эффектом и совокупными затратами ресурсов за период жизненного цикла, применяемого по назначению объекта.

Цели управления — желаемое, возможное или необходимое состояние управляемой системы, которое должно быть достигнуто.

Цель — выраженное качественно или количественно будущее состояние объекта управления, достижение которого обеспечит решение проблемы.

Эвристические методы принятия решений — специальные (индуктивные) методы решения задач, направленные на сокращение количества альтернатив принятия решений в условиях нестандартных проблемных ситуаций.

Экономико-математические методы — выбор наилучших, оптимальных вариантов, определяющих управленческие решения в сложившихся или планируемых экономических условиях.

Экономическое обоснование управленческого решения — комплексное определение эффективности каждого из альтернативных вариантов решения.

Эксперимент — метод познания процессов и явлений, основанный на физическом моделировании исследуемых объектов с целью изучения их реакции на внешние и внутренние воздействия.

Экспертный метод — проведение экспертами интуитивно-логического анализа проблемы с количественной оценкой суждений и формальной обработкой результатов.

Эффективность управленческого решения — уровень достижения запланированного результата на единицу затрат путем реализации управленческого решения.

Требования к оформлению выполненных заданий

1. Ответы оформите в рабочих тетрадях, стараясь не допускать грамматических, орфографических и стилистических ошибок.
2. Ответы могут иметь краткую или развернутую форму.
3. Не дублируйте формулировки заданий и вопросов в тетрадях.
4. Результаты выполнения заданий должны содержать:
 - номер практического занятия, в ходе которого выполняются задания;
 - наименование темы занятия;
 - цели выполнения заданий;
 - номер задания и номер вопроса;
 - ответы на вопросы, предложенные в заданиях;
 - выводы.

Вопросы для собеседования

1. Методы генерации альтернатив.
2. Метод «мозговой атаки».
3. Особенности и содержание метода «мозговой атаки».
4. Правила проведения «мозговой атаки».

5. Прямая «мозговая атака».
6. Обратная «мозговая атака».
7. Двойная «мозговая атака».
8. Метод индивидуальной «мозговой атаки».
9. Особенности и содержание метода морфологический анализ.
10. Основные этапы анализа.
11. Методы ассоциаций и аналогий.
12. Метод фокальных объектов.
13. Метод контрольных вопросов.
14. Метод коллективного блокнота.
15. Метод «матриц открытия».
16. Метод синектика. Особенности применения синектики.
17. Свойства критериев оценки альтернатив.
18. Метод SMART.
19. Прямые методы. методы компенсации.
20. Методы порогов несравнимости.
21. Метод ЭЛЕКТРА.
22. Аксиоматические методы.
23. Человеко-машинные методы.
24. Методы, основанные на количественных измерениях.
25. Многокритериальная теория полезности (MAUT).
26. Методы, основанные на качественных измерениях, результаты которых переводятся в количественный вид.
27. Методы аналитической иерархии (АИР)
28. Методы, основанные на теории нечетких множеств.
29. Методы, основанные на количественных измерениях, но использующие несколько индикаторов при сравнении альтернатив.
30. Методы, основанные на качественных измерениях, без какого-либо перехода к количественным переменным. Вербальный анализ решений (ВАР).
31. Типовые задачи, решаемые методами экспертной оценки.
32. Формирование оценочной системы.
33. Формирование перечня критериев.
34. Определение сравнительной важности критериев.
35. Шкалы для оценки по критериям. Вербально-числовая шкала Харрингтона.
36. Формирование принципа выбора.
37. Процесс реализации методов экспертной оценки.
38. Методы получения количественных экспертных оценок.
39. Метод средней точки.
40. Метод лотерей.
41. Методы получения качественных экспертных оценок.
42. Метод экспертной классификации.
43. Метод парных сравнений.
44. Ранжирование вариантов решений.
45. Метод векторов предпочтений.
46. Метод дискретных экспертных кривых.
47. Сущность прогнозирования в принятии управленческих решений.
48. Типовая последовательность операций при выполнении прогнозирования.
49. Индуктивный подход в прогнозировании.
50. Дедуктивный подход в прогнозировании.
51. Факторы влияющие на выбор метода прогнозирования.
52. Экспертные (интуитивные) методы прогнозирования.
53. Степень достоверности экспертизы и требования предъявляемые к эксперту.

54. Метод интервью.
55. Метод генерации идей.
56. Метод коллективных экспертных оценок.
57. Метод круглого стола.
58. Метод Дельфи.
59. Метод дерева целей.
60. Матричный метод.
61. Метод сценариев.
62. Метод программного прогнозирования.
63. Метод эвристического прогнозирования.
64. Фактографические методы прогнозирования.
65. Статистические (параметрические) методы прогнозирования.
66. Метод экстраполяции.
67. Метод наименьших квадратов.
68. Прогнозирование методом аналогии.
69. Методы теории распознавания образов.
70. Методы логики предложений.
71. Группа опережающих методов (методов анализа публикаций).
72. Комбинированные методы прогнозирования.
73. Метод прогнозного графа.
74. Метод ПАТТЕРН.
75. Технологии выбора альтернативы, принятие и утверждение управленческого решения.
76. Реализации решения и оценки результата.
77. Метод функционально-стоимостного анализа
78. Основные этапы проведения функционально-стоимостного анализа.
79. Метод цепных подстановок.
80. Метод причинно-следственного анализа.
81. Методы, применяемые на этапе реализации решения и оценки результата

Тестовые задания

1. Управленческое решение- это
 - а. решение которое относится к состоянию и развитию производства в целом
 - б. решение об исследовании рынка, с целью выявления конкурентов
 - в. решение о подборе кадров
 - г. решение о закрытии предприятия

2. Управленческое решение принимается:
 - а. при наличии назревшей проблемы
 - б. при составлении плана финансовой деятельности
 - в. при выборе идеи
 - г. во всех выше перечисленных случаях

3. Какие существуют методы принятия решений:
 - а. неформальные методы
 - б. информационные методы
 - в. количественные методы
 - г. ответ А и В.

4. Какие факторы влияющие на предприятие относятся к внешним:
 - а. потребители и работники
 - б. конкуренты и посредники
 - в. организационная культура

г. гос. банки и финансы организации

5. Степень риска определяется как:

- а. разность между вероятностью неудачи и величины затрат
- б. отношение между вероятностью неудач и вероятностью успеха
- в. произведение вероятности неудачи и ожидаемой полезностью
- г. произведение вероятности неудач и величиной затрат

6. К первому этапу принятия управленческого решения относят:

- а. выявление возможных альтернатив
- б. определение целей организации
- в. сбор информации
- г. выявление и формирование проблем

7. Какие решения принимают линейные руководители

- а. специального характера
- б. общего характера
- в. решение в области маркетинга
- г. решения в области оперативного и статистического учета

8. Типы решений принимаемые людьми с различными индивидуальными качествами:

- а. импульсивные, осторожные
- б. рискованные, инертные
- в. уравновешенные
- г. все выше перечисленные варианты

9. Какого вида типичного поведения руководителя при появлении проблем на предприятии не существует:

- а. уход от проблемы, ее игнорирование
- б. решение проблемы по мере ее возникновения
- в. предвидение проблемы
- г. оптимизация сетевого графика проблем

10. Какой из методов не используется при принятии управленческого решения:

- а. опыт
- б. эксперимент
- в. научные исследования
- г. наблюдение

11. Что является начальным этапом принятия решения

- а. сбор информации и формулировка ограничений
- б. определение проблем
- в. принятие решений
- г. определение цели

12. По форме и принятия решений управленческое решение делятся:

- а. письменное и устное
- б. индивидуальное и групповое
- в. краткосрочные и одноразовые
- г. интуитивные и дискурсивные

13. Технология принятия решений это-

- а. состав и последовательность процедур, приводящие к решению проблем

- б. вид управленческого труда
 - в. выбор альтернатив
 - г. анализ ситуации
14. При принятии решений руководитель учитывает:
- а. общественные нормы
 - б. мотивы и интересы работников
 - в. влияние внешних факторов
 - г. все выше перечисленные
15. Цели управления могут быть:
- а. стратегические и тактические
 - б. точечные и траекторные
 - в. ответ А и Б
 - г. правильных ответов нет
16. Критическим путем называется:
- а. все события кроме последнего, имеющие продолжение в виде работы
 - б. последовательность работ, в конечном событии, совпадающие с начальным событием другой
 - в. последовательность работ, в конечном событии одной, совпадающие с начальным событием другой без наличия резерва времени
 - г. работа, обозначаемая « » между двумя событиями
17. Если фактическое состояние объекта не соответствует желаемому, то имеет место:
- а. решение
 - б. проблема
 - в. ситуация
 - г. все выше перечисленные
18. При моделировании процесса разработки решения символом «К» обозначается элемент:
- а. ресурсы необходимые для решения
 - б. множество ограничений
 - в. критерий выбора наилучшего варианта
 - г. функция предпочтения лица, принявшего решение
19. Под качеством управленческого решения понимается следующая совокупность свойств, способное обеспечить успешное их выполнение
- а. доступность, гласность, демократичность, нестандартность
 - б. обоснованность, своевременность, эффективность, конкурентность
 - в. оперативность мобильность, упорядоченность
 - г. распространенность
20. Какие методы используются для сравнения решений (несколько вариантов):
- а) метод «мозговой атаки»;
 - б) многокритериальной оценки;
 - в) методы прогнозирования;
 - г) экспертной оценки.
21. Какие методы используются для определения возможных последствий принятия каждой из альтернатив (несколько вариантов):
- а) многокритериальной оценки;

- б) поисковое прогнозирование;
- в) нормативное прогнозирование;
- г) экспертной оценки.

22. Как называется единственный критерий, используемый для оценки объекта экспертизы (один вариант):

- а) скалярный;
- б) оценочный;
- в) векторный;
- г) показатель.

23. Что относится к свойствам критериев, предназначенных для оценки объекта экспертизы (несколько вариантов):

- а) избыточность;
- б) избыточность;
- в) векторность;
- г) действенность.

24. Какая из нижеперечисленных характеристик дает понятие свойству критерия «полнота» (один вариант):

- а) эксперту либо ЛППР удобнее работать с небольшим числом критериев, следовательно большое количество критериев целесообразно разбить на более мелкие группы;
- б) критерии, входящие в набор, должны обеспечивать адекватную оценку объекта экспертизы либо оценку степени достижения цели, стоящей перед ЛППР;
- в) в набор критериев для оценки анализируемой ситуации целесообразно включать лишь те критерии, без которых такая оценка невозможна;
- г) критерии должны быть однозначно понимаемы как экспертами, так и лицом, принимающим решение и способствовать выработке и принятию эффективных решений.

25. Какая из нижеперечисленных характеристик дает понятие свойству критерия «действенность» (один вариант):

- а) эксперту либо ЛППР удобнее работать с небольшим числом критериев, следовательно большое количество критериев целесообразно разбить на более мелкие группы;
- б) критерии, входящие в набор, должны обеспечивать адекватную оценку объекта экспертизы либо оценку степени достижения цели, стоящей перед ЛППР;
- в) в набор критериев для оценки анализируемой ситуации целесообразно включать лишь те критерии, без которых такая оценка невозможна;
- г) критерии должны быть однозначно понимаемы как экспертами, так и лицом, принимающим решение и способствовать выработке и принятию эффективных решений.

26. Какая из нижеперечисленных характеристик дает понятие свойству критерия «минимальная размерность» (один вариант):

- а) эксперту либо ЛППР удобнее работать с небольшим числом критериев, следовательно большое количество критериев целесообразно разбить на более мелкие группы;
- б) критерии, входящие в набор, должны обеспечивать адекватную оценку объекта экспертизы либо оценку степени достижения цели, стоящей перед ЛППР;
- в) в набор критериев для оценки анализируемой ситуации целесообразно включать лишь те критерии, без которых такая оценка невозможна;
- г) критерии должны быть однозначно понимаемы как экспертами, так и лицом, принимающим решение и способствовать выработке и принятию эффективных решений.

27. Какие группы методов при многих критериях различаются способом перехода к единой оценке полезности альтернатив (несколько вариантов):

- а) методы компенсации;

- б) статистические методы;
- в) человеко-машинные методы;
- г) аксиоматические методы.

28. Какие методы называются прямыми (один вариант):

- а) методы, характеризующиеся оригинальным подходом к сравнению альтернатив, где связь между любой парой альтернатив определяется последовательностью бинарных отношений;
- б) методы, характеризующиеся оригинальным подходом к оценке альтернатив, где связь между любой парой альтернатив определяется последовательностью элементов;
- в) методы, в которых зависимость результирующей полезности альтернативы от ее оценок по многим критериям задается с помощью теоретических оснований, а параметры этой зависимости также задаются;
- г) методы, в которых зависимость результирующей полезности альтернативы от ее оценок по многим критериям задается без всяких теоретических оснований, а параметры этой зависимости также задаются.

29. Какая группа методов многокритериальной оценки альтернатив является противоположностью прямым методам (один вариант):

- а) методы компенсации;
- б) аксиоматические методы;
- в) статистические методы;
- г) методы порогов несравнимости.

30. Какие этапы входят в алгоритм принятия решений при применении прямых методов оценки альтернатив (несколько вариантов):

- а) сформировать поле допустимых альтернатив;
- б) определить тенденцию изменения альтернатив;
- в) ранжировать критерии по важности;
- г) осуществить контроль оценки альтернатив.

31. Расположите в правильной последовательности этапы алгоритма принятия решений при применении прямых методов оценки альтернатив:

- 1) охарактеризовать рассматриваемую проблему;
- 2) определить критерии оценки альтернатив;
- 3) нормировать коэффициенты по важности;
- 4) ранжировать критерии по важности;
- 5) произвести предварительные отсеечения по качеству;
- 6) назначить числа, соответствующие относительной важности критериев;
- 7) сформировать поле допустимых альтернатив;
- 8) определить «диапазоны нечувствительности»;
- 9) отбросить маловажные критерии;
- 10) определить функции полезности для каждого из критериев;
- 11) определить полезность каждой из альтернатив;

(один вариант):

- а) 2, 5, 3, 4, 9, 6, 7, 1, 8, 10, 11;
- б) 4, 7, 2, 10, 1, 6, 3, 5, 9, 8, 11;
- в) 1, 7, 2, 4, 9, 6, 3, 5, 8, 10, 11;
- г) 1, 7, 6, 8, 9, 4, 3, 5, 11, 10, 2.

32. Какие методы называются методами порогов несравнимости (один вариант):

- а) методы, характеризующиеся оригинальным подходом к сравнению альтернатив, где связь между любой парой альтернатив определяется последовательностью бинарных отношений;
- б) методы, характеризующиеся оригинальным подходом к оценке альтернатив, где связь между любой парой альтернатив определяется последовательностью элементов;

в) методы, в которых зависимость результирующей полезности альтернативы от ее оценок по многим критериям задается с помощью теоретических оснований, а параметры этой зависимости также задаются;

г) методы, в которых зависимость результирующей полезности альтернативы от ее оценок по многим критериям задается без всяких теоретических оснований, а параметры этой зависимости также задаются.

33. Что соответствует самому сильному бинарному отношению (один вариант):

а) полное доминирование одной альтернативы над другой;

б) ситуация, когда ни одна из альтернатив не доминирует;

в) большое число несравнимых альтернатив;

г) малое число несравнимых альтернатив.

34. Как в методе ЭЛЕКТРА задается бинарное отношение превосходства (один вариант):

а) критериями подмножества;

б) «числом голосов» жюри;

в) множеством Парето;

г) уровнями индексов согласия и несогласия.

35. Что позволяют выделить уровни согласия и несогласия в методе ЭЛЕКТРА (один вариант):

а) критерии подмножества;

б) множество Парето;

в) альтернативы;

г) числовую шкалу критериев.

17. К типовым задачам, решаемым методами экспертной оценки, относятся (несколько вариантов):

а) анализ деятельности организации с последующим выявлением ошибок;

б) составление перечня свершения возможных событий в различных областях деятельности организации за определенный промежуток времени;

в) определение альтернативных вариантов решения задачи с оценкой их предпочтения;

г) определение ошибок управления в организации с упорядочением их по степени важности (ранжирование в дереве целей).

36. К функциям, решаемым экспертами, относятся (несколько вариантов):

а) формирование объектов экспертизы;

б) измерение характеристик сформированных объектов;

в) формирование субъектов экспертизы;

г) измерение характеристик сформированных субъектов.

37. Что является ключевым моментом применения методов экспертной оценки (один вариант):

а) формирование объектов экспертизы;

б) формирование критериев;

в) формирование субъектов экспертизы;

г) формирование оценочной системы.

38. Оценочная система включает такие важные составляющие (несколько вариантов):

а) оценку сравнительной важности критериев;

б) оценку приемлемости критериев к данной ситуации;

в) шкалу для ранжирования критериев;

г) шкалу для оценки проектов по критериям.

39. Что характеризуют критерии (один вариант):

а) влияние тех или иных объектов на выбор УР;

б) сравнительную предпочтительность субъектов принятия управленческого решения;

в) сравнительную предпочтительность объектов принятия управленческого решения;

г) влияние тех или иных субъектов на выбор УР.

40. Каким из нижеперечисленных требованиям должны удовлетворять критерии (несколько вариантов):

- а) для объективных критериев необходима разработка специальных вербально-числовых шкал;
- б) для субъективных критериев необходима разработка специальных вербально-числовых шкал;
- в) критерии, используемые при формировании оценочной системы, должны быть агрегированными;
- г) критерии, используемые при формировании оценочной системы, должны быть измеримыми.

41. Каким из нижеперечисленных требованиям должны удовлетворять критерии (несколько вариантов):

- а) критерий может быть оценен объективно и субъективно;
- б) критерий должен быть целостным;
- в) при формировании совокупности критериев необходимо четкое понимание смысла каждого из критериев ЛППР и экспертами;
- г) критерии должны быть проранжированы по степени важности.

42. В каких случаях применяется вербально-числовая шкала (один вариант):

- а) оценки по критерию носят субъективный характер;
- б) оценки по критерию носят объективный характер;
- в) проекты носят экономический характер;
- г) проекты носят социальный характер.

43. Выберите правильную последовательность этапов типового процесса реализации методов экспертной оценки (один вариант):

- а) проведение опроса экспертов - формирование экспертных групп - обработка экспертных оценок;
- б) формирование экспертных групп - проведение опроса экспертов - обработка экспертных оценок;
- в) формирование экспертных групп - обработка экспертных оценок - проведение опроса экспертов;
- г) обработка экспертных оценок - формирование экспертных групп - проведение опроса экспертов.

44. Какие из нижеперечисленных методов относятся к методам количественной экспертной оценки (несколько вариантов):

- а) Метод лотерей;
- б) Метод Черчмена — Акофа;
- в) Метод экспертной классификации;
- г) Метод средней точки.

45. Какие из нижеперечисленных методов относятся к методам качественной экспертной оценки (несколько вариантов):

- а) Метод лотерей;
- б) Метод парных сравнений;
- в) Ранжирование вариантов решений;
- г) Метод средней точки.

46. Когда используется метод средней точки (один вариант):

- а) при количественной оценке сравнительной предпочтительности альтернативных вариантов;
- б) когда альтернативных вариантов очень мало;
- в) когда альтернативных вариантов достаточно много;
- г) при качественной оценке сравнительной предпочтительности альтернативных вариантов.

47. Когда используется метод Черчмена — Акофа (один вариант):

- а) при количественной оценке сравнительной предпочтительности альтернативных вариантов;

- б) когда альтернативных вариантов очень мало;
 - в) когда альтернативных вариантов достаточно много;
 - г) при качественной оценке сравнительной предпочтительности альтернативных вариантов.
48. Когда используется метод экспертной классификации (один вариант):
- а) при количественной оценке сравнительной предпочтительности альтернативных вариантов;
 - б) когда эксперт определяет более предпочтительный вариант из пары вариантов;
 - в) при необходимости получения коллективного экспертного ранжирования;
 - г) когда необходимо определить принадлежность оцениваемых вариантов решений к принятым к использованию классам, категориям, уровням.

Деловая игра

1. Алгоритм принятия управленческих решений

Цели игры:

- Разработка алгоритма решения управленческих проблем в нестандартных ситуациях;
- Приобретение практики в коллективной выработке решений;
- Приобретения навыков нести социальную и этическую ответственность за принятые решения.

Исходные теоретические положения

Как известно, искусство руководителя состоит в том, чтобы вовремя оценивать проблемы и намечать путь к их решению. Не даром говорят: "Кто не предвидит проблем, тот не управляет".

Необходимо создание своего рода алгоритма решения управленческих проблем (АРУП), т. е. последовательности умственных действий руководителя, при-водящих к решению проблем организационно-управленческой деятельности. Создание АРУП облегчит руководителям нахождение эффективного управленческого решения, сократит поле поиска решений.

Предлагаемая деловая игра позволит ее участникам определить логически обоснованную последовательность действий хозяйственных руководителей при выявлении, анализе и решении управленческих проблем, освоить технологию групповой работы, выделить ситуационного лидера, научиться нести социальную и этическую ответственность за принятые решения, убедиться, как хорошая самоорганизация группы повышает эффективность ее деятельности.

Методические указания

Предлагается выполнить на практике решение проблемы, которые необходимо представить в виде алгоритма, т.е. определенной последовательности умственных действий. Задача состоит в том, чтобы определить последовательность выполнения руководителем действий, представленных в бланке участника игры.

Задание

Из 18 действий, обозначенных в бланке играющего, нужно последовательно составить алгоритм решения управленческих проблем, для чего необходимо пронумеровать действия порядковыми номерами, начиная с 1 до 18. Занести результаты в гр. "Индивидуальная оценка". Каждый игрок принимает решение самостоятельно, без каких либо консультаций с остальными игроками. На все вопросы может отвечать только руководитель игры.

Все игроки разбиваются на команды по 5-7 человек в зависимости от общего количества играющих и в свободном обмене мнениями вырабатывают общее коллективное

мнение относительно АРУП. Команды не должны обмениваться мнениями. Решение задачи обозначается поднятием руки. Результаты решения заносятся в гр. "Групповая оценка".

Представитель команды, докладывая групповое решение, имеет право защищать его логическими доводами.

Бланк участника игры

№	Наименование действий (этапов) принятия управленческого решения	Индивидуальная оценка	Групповая оценка	Эталон	Индивидуальная ошибка	Групповая ошибка	Отклонение индивидуальной ошибки от групповой
1	Построение проблемы						
2	Документальное построение задач						
3	Определение разрешимости проблемы						
4	Определение отклонения фактического состояния системы от желаемого						
5	Оценка степени полноты и достоверности информации о проблеме						
6	Оформление решения						
7	Разработка вариантов решения проблем						
8	Определение существования проблемы						
9	Оценка новизны проблемы						
10	Контроль за выполнением решения						
11	Выбор решения						
12	Оценка вариантов решения с позиции социальной и этической ответственности						
13	Организация выполнения решения						
14	Постановка задачи исполнителям						
15	Выбор критерия оценки вариантов решения						
16	Установление взаимосвязи с другими проблемами						
17	Формулирование проблемы						

18	Определение причин возникновения проблемы						
	Сумма ошибок						
	Время работы						

Руководитель игры фиксирует время принятия решений как индивидуальных, так и групповых.

После объявления руководителем игры эталонной последовательности действий, заполняется гр. "Эталон" и рассчитываются и заполняются оставшиеся колонки таблицы.

В отчет входит заполненный бланк участника игры.

Практико-ориентированные задачи и задания (типичные)

Задача 1.

Условия

задачи:

В компанию обратился заказчик с разовым заказом в 150 единиц окон. При этом он согласен заплатить только 500 у.е. за единицу. Компания уже заключила договора с заказчиками на предстоящий месяц в объеме 1 000 единиц данного вида окон и предполагается, что все эти договора будут исполнены и оплачены заказчиками. Менеджер по продажам в затруднении, принимать заказ или нет.

Задание:

1. Дать совет менеджеру по принятию разового заказа, обосновав Ваше решение расчетами.
2. Какие еще факторы, кроме финансовых необходимо рассмотреть при принятии окончательного решения?
3. Как изменился бы Ваш ответ на пункт 1., если максимальная практическая мощность компании в настоящее время составляет 1 000 единиц окон в месяц?

Задача 2.

Метод ценных подстановок. Метод используется для разработки и принятия решений в том случае, если проблема имеет строго выраженный функциональный характер. При этом функция должна быть выражена в виде либо произведения, либо частного отделения одних показателей на другие, либо суммы.

Суть метода заключается в последовательной замене плановых величин одного из факторов при условии, что остальные факторы остаются неизменными. Анализируя влияние факторов на функцию, выясняют, за счет влияния каких факторов и как («+» или «—») произошли отклонения фактического значения функции от планового.

Условия задачи:

Методом цепных подстановок определить влияния факторов на исходную функцию (себестоимость продукции).

S — себестоимость товара — рассчитывается как сумма затрат на его производство: $S = C_{\text{мат}} + L + C_{\text{орг}} + C_{\text{упр}}$.

$C_{\text{мат}}$ — затраты на материалы,

L — оплата труда рабочих,

C — организационные расходы и $C_{\text{упр}}$ — расходы на управление.

Причем все затраты берутся в процентном отношении к затратам на материалы: L — 20 %; $C_{\text{орг}}$ — 10 %; $C_{\text{упр}}$ — 15 %.

По плану затраты на материалы должны были составить 20 тыс. руб.

Однако на практике удалось уменьшить затраты на материалы, и они составили 16 тыс. руб.

Задание:

1. Определить плановую себестоимость продукции;
2. Рассчитать фактическую себестоимость продукции;

3. Выявить отклонение фактической себестоимости от плановой и определить за счет влияния каких факторов.

Задача 3. Метод средней точки используется для снижения трудоемкости работы экспертов при оценивании различных альтернатив. Если эксперт проводит оценку первого альтернативного варианта, относительно которого проводится сравнительная предпочтительность стратегий $F(a_1)$, через $F(a_2)$ -оценку второго предпочтительного варианта, то далее можно произвести оценку третьего варианта по формуле: $(f(a_1) + f(a_2))/2$. Значение четвертого альтернативного варианта расположено посередине между $f(a_1)$ и $f(a_3)$ и т.д.

Условия задачи: Предприятие планирует стратегии производства продукции. $f(a_1)$ -стратегия выпуска новой продукции с более высокими количественными показателями. Прогнозируемая прибыль от реализации первого (a_1) варианта составит 100 тыс. руб. $f(a_2)$ -при реализации стратегии сохранения существующей продукции, прогнозируемая прибыль составит 40 тыс. руб. Руководитель рассматривает также стратегии модернизации существующей продукции и стратегию изменения объема выпуска продукции.

Задание: Используя метод средней точки как процедуру количественных экспертных оценок определить сравнительную предпочтительность всех участвующих в экспертизе стратегий.

Задача. Руководитель строительной компании должен принять организационно-управленческие решение в управлении производственной деятельностью организаций на следующий год. Он проанализировал возможный доход на следующий год. Руководитель проанализировал три альтернативных варианта которые по его мнению могут возникнуть .

Условия задачи:

Альтернатива	Спрос будущего периода		
	низкий	Средний	высокий
Ничего не предпринимать	50	55	60
Расширить производство	20	40	80
Нанять субподрядчиков	40	60	70

Задание: Какую альтернативу следует выбрать по критерию Лапласа?

Задача. Руководителю фирмы ООО «Дон» известно, что ранее при вложении капитала в управленческое решение из 120 случаев прибыль 25 тысяч рублей была получена в 48 случаях (вероятность 0,4), прибыль 20 тысяч рублей была получена в 36 случаях(вероятность 0,3) и прибыль 30 тысяч рублей была получена в 36 случаях(вероятность 0,3).

Задание: Определить величину риска методом средне ожидаемого значения?

Перечень рекомендуемых учебных изданий, Интернет-ресурсов, дополнительной литературы.

а) основная литература:

1. ЭБС «Лань»: Лифшиц, А.С. Управленческие решения : учебное пособие. — Электрон. дан. — М. : КноРус, 2015. — 245 с.

2. ЭБС «Znanium»: Юкаева, В. С. Принятие управленческих решений : Учебник / В. С. Юкаева, Е. В. Зубарева, В. В. Чувикова. - М. : «Дашков и К°», 2012. - 324 с.
3. ЭБС «Znanium»: Строева Е. В. Разработка управленческих решений: Учебное пособие / Е.В. Строева, Е.В. Лаврова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 128 с.
4. ЭБ «Труды ученых СтГАУ»: Глаз, Ю. А. Управленческие решения: учебное пособие в 2-х ч. Ч. 1 / Ю. А. Глаз, Н. В. Масленникова. - Ставрополь, 2010. - 1,14 МБ.
5. ЭБ «Труды ученых СтГАУ»: Глаз, Ю. А. Управленческие решения [электронный полный текст] : учебное пособие в 2-х ч. Ч. 2 / Ю. А. Глаз, Н. В. Масленникова. - Ставрополь, 2010. - 1,17 МБ.
6. "Трофимова, Л. А. Методы принятия управленческих решений : учебник для бакалавров по направлению ""Менеджмент"" / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов ; СПб. гос. экон. ун-т. - М. : Юрайт, 2013. - 335 с. - (Бакалавр. Базовый курс. Гр. УМО).

б) дополнительная литература:

1. ЭБС «Znanium»: Фатхутдинов Р. А. Управленческие решения: Учебник / Р.А. Фатхутдинов. - 6-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 344 с.
2. ЭБС «Znanium»: Зуб А. Т. Принятие управленческих решений. Теория и практика: Учебное пособие / А.Т. Зуб. - М.: ИД ФОРУМ: ИНФРА-М, 2010. - 400 с.
3. БД «Труды ученых СтГАУ»: Байдаков, А. Н. Формирование технологии разработки и принятия предпринимательских решений [электронный полный текст] : моногр. / А. Н. Байдаков, Д. С. Кенина ; СтГАУ. - Ставрополь : АГРУС, 2014. - 3,04 МБ.
4. ЭБ «Труды ученых СтГАУ»: Сахнюк, Т. И. Менеджмент: атлас наглядный пособий [электронный полный текст] : учеб. пособие / Т. И. Сахнюк ; СтГАУ. - Ставрополь, 2014. - 1,39 МБ.
5. Чернобай, Н. Б. Методы принятия управленческих решений : учеб.-метод. рекомендации для самостоят. работы студентов экон. направлений / Н. Б. Чернобай, О. С. Звягинцева ; СтГАУ. - Ставрополь : Бюро новостей, 2012. - 56 с. - 80 р.
6. Чернобай, Н. Б. Методы принятия управленческих решений : учеб.-метод. пособие / Н. Б. Чернобай, О. С. Звягинцева ; СтГАУ. - Ставрополь : Бюро новостей, 2012. - 180 с.
7. Менеджмент: кейсы, тренинги, деловые игры : практикум ; учеб. пособие для студентов вузов по направлению ""Менеджмент"" / В. А. Алешин [и др.]. - М. : Дашков и К*, 2012. - 282 с. - (Гр.).
8. Лапыгин, Ю. Н. Теория менеджмента : учеб. пособие по направлению ""Менеджмент"" для подготовки бакалавров / Ю. Н. Лапыгин. - М. : Рид Групп, 2011. - 336 с. - (Национальное экономическое образование. Гр. УМО).
9. Гапоненко, А. Л. Теория управления : учебник для бакалавров / А. Л. Гапоненко, М. В. Савельева ; Рос. акад. народного хоз-ва и гос. службы при Президенте РФ. - М. : Юрайт, 2013. - 342 с. - (Бакалавр. Базовый курс. Гр.).
10. Фирсова, И. А. Управленческие решения : учебник для бакалавров / И. А. Фирсова, О. В. Данилова, С. В. Карпова ; под общ. ред. И. А. Фирсовой ; Финан. ун-т при Правительстве РФ. - М. : Юрайт, 2013. - 399 с. - (Бакалавр. Базовый курс. Гр.).
11. Горелик, О. М. Производственный менеджмент: принятие и реализация управленческих решений : учеб. пособие для студентов вузов по специальности 351400 ""Прикладная информатика (по областям)"" и др. междисцип. специальностям. - М. : КНОРУС, 2009. - 272 с. - (Гр. УМО).

12. Фатхутдинов, Р. А. Управленческие решения : учебник для студентов вузов по специальности и направлению ""Менеджмент"". - 6-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2009. - 344 с. - (Высшее образование. Гр.).
13. Саак, А. Э. Разработка управленческого решения : учебник для студентов вузов по специальности ""Гос. и муницип. упр."" / А. Э. Саак, В. Н. Тюшняков. - СПб. : Питер, 2007. - 272 с. - (Учебник для вузов. Гр. УМО).
14. Учитель, Ю. Г. Разработка управленческих решений: учебник для студентов вузов по специальности ""Антикризисное упр."" и др. экон. специальностей. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2008. - 383 с. - (Гр. УМО).
15. Трофимова, Л. А. Методы принятия управленческих решений : учебник для бакалавров по направлению ""Менеджмент"" / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов ; СПб. гос. экон. ун-т. - М. : Юрайт, 2013. - 335 с. - (Бакалавр. Базовый курс. Гр. УМО).
16. Информационное обеспечение принятия управленческих решений : учеб. пособие для студентов по специальности 080502 ""Экономика и упр. на предприятии АПК"" / Воронеж. гос. аграрный ун-т им. К. Д. Глинки. - Воронеж : ВГАУ, 2009. - 168 с.
17. Литвак, Б.Г. Разработка управленческого решения : учебник для вузов по специальности ""Менеджмент"". - 3-е изд., перераб. - М. : Дело, 2002. - 392 с. - 156 р. 80 к.
18. Румянцева, Е. Е. Новая экономическая энциклопедия [текст+DVD-R] / Е. Е. Румянцева. - 4-е изд. - Москва : ИНФРА-М, 2014. - 882 с.
19. Кол-во экземпляров: всего - 1"
20. Проблемы теории и практики управления (периодическое издание)

Главный редактор, верстка – С. М. Беличенкина

Подписано в печать 14.09.2019, формат 60×84/16, усл. п. л. 11,3 Тираж 20 экз. Заказ № 183,
бумага офсетная, гарнитура «Times», печать офсетная,

ООО «СЕКВОЙЯ» 355001, г. Ставрополь,
пер. Буйнакского, д. 2з, офис 102
тел. 8(9624)48-43-77 E-mail: sekvoia26@mail.ru

Отпечатано в ООО «СЕКВОЙЯ» пер. Буйнакского, д. 2з, офис 102

© *ooo_sekvoia*