Министерство образования и науки Российской Федерации
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
Экономический факультет

Л.В. Рыбакова

РАЗРАБОТКА
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ:
самостоятельная работа

Учебно-методическое пособие

Благовещенск

2004

ББК 60.822 я 73

Р 93

*Печатается по решению
редакционно-издательского совета
экономического факультета
Амурского государственного
университета*

Рыбакова Л. В.

Разработка управленческих решений: самостоятельная работа. Учебно-методическое пособие для студентов очной и заочной форм обучения. Благовещенск: Амурский гос. ун-т, 2004.

Пособие содержит перечень тем, рассматриваемых при изучении данной дисциплины. По каждой теме приведены контрольные вопросы для проверки усвоения материала темы, рекомендуемая литература. Предлагаются глоссарий и вопросы для подготовки к экзамену.

Рецензент: В.З. Межаков, ведущий научный сотрудник АмурКНИИ,
канд. экон. наук

© Амурский государственный университет, 2004

ВВЕДЕНИЕ

Курс «Разработка управленческих решений» является ключевым при подготовке профессионального менеджера. Процессы принятия управленческого решения занимают центральное, иерархически главное место в структуре управленческой деятельности, так как именно они в наибольшей мере определяют и содержание этой деятельности, и ее результаты.

Одной из характеристик изучаемой дисциплины и исследований, относящихся к проблеме принятия решений является их междисциплинарный характер, объединение различных (а иногда и далеких по своему предмету) областей научного знания. В разработке теории принятия решений принимают активное участие математики и философы, психологи и социологи, экономисты, юристы, специалисты по информационным технологиям.

Учитывая сложность, комплексность, многоаспектность решаемых проблем, самого решения и его последствий, такое положение нужно признать вполне естественным. Однако вследствие того, что проблемы принятия решений анализируются специалистами различного профиля, вкладывающими в нее разный смысл, область явлений, о которых можно говорить как о принятии управленческих решений, еще не определено достаточно строго, а их трактовка далеко не однозначна.

В разработке управленческих решений выделяют несколько подходов: математический (нормативный), технологический (дескриптивный), информационный (когнитивный).

При самостоятельной работе по изучению технологии разработки и реализации управленческих решений важно учитывать этот различный подход

авторов учебников, учебных пособий и монографий к вопросам разработки управленческих решений.

Студенту – будущему руководителю важно познакомиться не с одним учебником, а с несколькими, различными по подходу учебниками. Поэтому самостоятельная работа по данной дисциплине представляет собой обзорно-аналитическое изучение литературы, посвященной проблеме принятия управленческого решения.

Непосредственной основой для данных методических указаний является разработанный автором курс лекций.

Эффективная организация самостоятельной работы предполагает знакомство с базовым курсом лекций по данной дисциплине и выполнение курсовой работы после серьезного изучения литературы по курсу и теме курсовой работы.

Пособие предназначено для студентов дневной, заочной и сокращенной формы обучения, студентов и слушателей, проходящих подготовку по специальностям 06.10 «Государственное и муниципальное управление» и 06.11 «Менеджмент организации».

Тема 1. Основы теории РУР

Вопросы для рассмотрения

1. Основные понятия теории РУР
2. Постановка задачи РУР
3. Типологии РУР
4. Системный подход РУР

Рекомендуемая литература

1. Глущенко В.В., Глущенко И.И. Разработка управленческого решения. Изд-во: ТОО НПЦ Крылья, 1997
2. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений. Изд-во: М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000
3. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения. Изд-во: М.: ИНФРА-М, 2001
4. Рейльян Я.Р. Аналитическая основа принятия управленческих решений. Изд-во: М.: Финансы и статистика, 1989
5. Голубков Е.П. Какое принять решение. Изд-во: М.: Экономика, 1990
6. Мескон М.Х. Основы менеджмента. Изд-во: М.: Дело, 1992

Контрольные вопросы

1. Свяжите между собой следующие понятия: цель, проблема, задачи разработки и принятие управленческих решений
2. Что необходимо для описания и анализа управленческой ситуации? Приведите примеры
3. Охарактеризуйте понятия субъекта Р и ПР
4. Почему имеет место процесс Р и ПР
5. Какое решение является оптимальным
6. Определите понятие – управленческое решение
7. Что, как правило, известно, и какие величины нужно найти при постановке задачи разработки управленческого решения

8. Необходимые условия существования задачи РУР
9. Приведите примеры классификаций УР

Тема 2. Общие вопросы организации процесса РУР.

Этапы процесса РУР

Вопросы для рассмотрения

1. Организация процесса РУР
2. Формы разработки и реализации УР
3. Функции при РУР
4. Этапы РУР
5. Реализация УР. Контроль и ответственность ЛПР

Рекомендуемая литература

1. Глущенко В.В., Глущенко И.И. Разработка управленческого решения. Изд-во: ТОО НПЦ Крылья, 1997
2. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения. Изд-во: М.: ИНФРА-М, 2001
3. Литвак Б.Г. Управленческие решения. Изд-во: М.: Ассоциация авторов и издателей ТАНДЕМ, ЭКМОС, 1998
4. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений. Изд-во: М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000
5. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческих решений. Изд-во: М.: ЗАО «Бизнес-школа Интел-Синтез», 1998

Контрольные вопросы

1. Какие задачи стоят перед лицом, принимающим управленческое решение
2. Какие формы разработки управленческого решения вам известны
3. Какие формы реализации УР вам известны
4. Принципы эффективного проведения деловой беседы, приведенные Карнеги
5. Этапы разработки управленческого решения. Краткая характеристика каждого из них

6. Этапы реализации управленческого решения. Краткая характеристика каждого из них

Тема 3. Модели РУР

Вопросы для рассмотрения

1. Общие сведения о моделях и моделировании
2. Рациональная модель, модель Г. Саймона
3. Модели Г. Минцберга, Врума и Йетона

Рекомендуемая литература

1. Мескон М.Х. Основы менеджмента. Изд-во: М.: Дело, 1992
2. Литвак Б.Г. Управленческие решения. Изд-во: М.: Ассоциация авторов и издателей ТАНДЕМ, ЭКМОС, 1998
3. Лютенс Ф. Организационное поведение. Изд-во: М.: ИНФРА-М, 1999
4. Лекции по РУР
5. Цыгичко В.Н. Руководителю – о принятии решений. Изд-во: М.: ИНФРА-М, 1996
6. Карданская Н.Л. Принятие управленческих решений. Изд-во: М.: ЮНИТИ, 1999

Контрольные вопросы

1. Исторически предпосылки моделирования
2. Почему моделирование является обязательным для разработки и реализации УР
3. Приведите 2 матричные модели, охарактеризуйте их достоинства и недостатки
4. Какая модель РУР является, исторически первой. На чем она основана, в чем ее суть. Основные элементы
5. Какие факторы ограничивают рациональность ППР (по мнению Г. Саймона)
6. Суть модели Минцберга
7. Суть модели Врума и Йетона

8. В чем состоят принципиальные различия между рациональной моделью, моделью Саймона, моделями Минцберга, Врума и Йетона

Тема 4. Математические методы и модели

Вопросы для рассмотрения

1. Классификация методов
2. Модели математического программирования в РУР
3. Возможности моделей линейного программирования в РУР

Рекомендуемая литература

1. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений. Изд-во: М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000
2. Эддоус М., Стенсфилд Р. Методы принятия решений. Изд-во: М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997
3. Жданов С.А. Экономические модели и методы в управлении. Изд-во: М.: Дело и сервис, 1998
4. Рейльян Я.Р. Аналитическая основа принятия управленческих решений. Изд-во: М.: Финансы и статистика, 1989
5. Федосеева В.В. Экономико-математические модели. Изд-во: М.: ЮНИТИ, 1999

Контрольные вопросы

1. Что включают в себя аналитические методы при РУР
2. Что понимается под статистическими методами при РУР
3. В чем заключается суть метода математического программирования
4. В каком случае используется линейное программирование. Каковы его основные этапы
5. Что включает в себя графическое решение задачи линейного программирования
6. Этапы симплекс – метода решения задач линейного программирования
7. В чем заключается решение двойственных задач
8. Что определяет метод решения задачи линейного программирования

9. Приведите в общем виде ситуацию, на основе которой можно бы было составить задачу линейного программирования

Тема 5. Интуитивные методы принятия решений

Вопросы для рассмотрения

1. Типология мышления
2. Интуиция и ее роль в принятии решения
3. Методы активизации интуиции. Мозговой штурм
4. Метод дискуссии
5. Морфологические методы

Рекомендуемая литература

1. Коротков Э.М. Исследование систем управления. Изд-во: М.: ДеКА, 2000
2. Глущенко В.В., Глущенко И.И. Разработка управленческого решения. Изд-во: ТОО НПЦ Крылья, 1997
3. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения. Изд-во: М.: ИНФРА-М, 2001
4. Андрейчиков А.В., Андрейчикова О.Н. Анализ, синтез, планирование решений в экономике. Изд-во: М.: Финансы и статистика, 2000
5. Карданская Н.Л. Принятие управленческих решений. Изд-во: М.: ЮНИТИ, 1999

Контрольные вопросы

1. Определение мышления
2. Типы мышления
3. Определение интуиции и ее возможные внешние проявления
4. Факторы, оказывающие влияние на принятие интуитивных решений (естественные и искусственные)
5. Алгоритм принятия решения на основе интуиции
6. Интуиция подает сигналы. Что понимается под этими сигналами и какие они бывают
7. Какие существуют экспертные методы в разработке УР

8. В каких случаях применяется метод дискуссии

Тема 6. Комбинированные методы РУР

Вопросы для рассмотрения

1. Метод экспертных оценок, в т.ч. Дельфи
2. Метод типа «Сценария»
3. Метод дерева решений

Рекомендуемая литература

1. Глущенко В.В., Глущенко И.И. Разработка управленческого решения. Изд-во: ТОО НПЦ Крылья, 1997
2. Литвак Б.Г. Управленческие решения. Изд-во: М.: Ассоциация авторов и издателей ТАНДЕМ, ЭКМОС, 1998
3. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений. Изд-во: М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000
4. Эддоус М., Стенсфилд Р. Методы принятия решений. Изд-во: М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997
5. Мескон М.Х. Основы менеджмента. Изд-во: М.: Дело, 1992

Контрольные вопросы

1. Основная суть метода экспертных оценок
2. Анкетирование, интервьюирование, метод Дельфи, как основные виды опроса
3. Что следует понимать под критериями оценки
4. В чем схожи метод простой ранжировки, метод последовательных сравнений и метод парных сравнений. В чем заключается их различие
5. Как выполняется метод сценариев при разработке, выбора или реализации УР
6. Какие условия необходимы для эффективности метода. Почему
7. В чем заключается общая идея метода дерева решений
8. В каких основных этапах осуществляется реализация метода
9. Провести сравнительный анализ комбинированных методов РУР

Тема 7. РУР в условиях неопределенности и риска

Вопросы для рассмотрения

1. Неопределенность и риск в РУР
2. Ошибки управленческой деятельности, увеличивающие неопределенность
3. Правила теории игр при РУР
4. Методы имитационного моделирования при РУР в условиях неопределенности

Рекомендуемая литература

1. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений. Изд-во: М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000
2. Андрейчиков А.В., Андрейчикова О.Н. Анализ, синтез, планирование решений в экономике. Изд-во: М.: Финансы и статистика, 2000
3. Литвак Б.Г. Управленческие решения. Изд-во: М.: Ассоциация авторов и издателей ТАНДЕМ, ЭКМОС, 1998
4. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения. Изд-во: М.: ИНФРА-М, 2001
5. Эддоус М., Стенсфилд Р. Методы принятия решений. Изд-во: Аудит, ЮНИТИ, 1997

Контрольные вопросы

1. Что такое неопределенность
2. Как ее измерять
3. Какова природа неопределенности
4. Что такое неопределенность как процесс и как явление
5. Какова связь между неопределенностью и риском
6. Что такое степень риска
7. Математическое ожидание при РУР в условиях неопределенности и риска
8. Правила теории игр при РУР в условиях риска и неопределенности

Тема 8. Информационная среда процесса РУР

Вопросы для рассмотрения

1. Человеческая система переработки информации и ее связь в принятии решений
2. Роль информации в РУР
3. Требования к информации

Рекомендуемая литература

1. Корнеев И.К., Машурцев В.А. Информационные технологии в управлении. Изд-во: М.: ИНФРА-М, 2001
2. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений. Изд-во: ЮНИТИ-ДАНА, 2000
3. Цыгичко В.Н. Руководителю – о принятии решений. Изд-во: М.: ИНФРА-М, 1996
4. Карданская Н.Л. принятие управленческих решений. Изд-во: М.: ЮНИТИ, 1999
5. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения. Изд-во: М.: ИНФРА-М, 2001
6. Лекции по курсу РУР
7. Костров А.В. Основы информационного менеджмента. Изд-во: М.: Финансы и статистика, 2001

Контрольные вопросы

1. Каково место и роль данной темы в логической схеме курса
2. Какова роль информации в РУР
3. Какие требования предъявляются к информации
4. Дайте определения понятиям: информация; информационная среда; управленческое решение; система поддержки принятия решения; экспертные системы в РУР в электронном виде
5. Назовите основные этапы переработки информации ЛПР при РУР
6. Как осуществляется кодирование информации в краткосрочной и долгосрочной памяти

Тема 9. Организация разработки и выполнения УР

Вопросы для рассмотрения

1. Общие вопросы организации
2. Процедуры организации разработки и выполнения УР

Рекомендуемая литература

1. Глущенко В.В., Глущенко И.И. Разработка управленческого решения. Изд-во: ТОО НПЦ крылья, 1997
2. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения. Изд-во: М.: ИНФРА-М, 2007
3. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений. Изд-во: М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000
4. Голубков Е.П. Какое принять решение? Изд-во: М.: Экономика, 1990

Контрольные вопросы

1. Сформулируйте основную цель данной темы
2. Определите место данной темы в логической схеме курса
3. Сформулируйте основные выводы по данной теме
4. Назовите основные процедуры разработки и выполнения УР
5. Объясните сходство и различия действий для процедур разработки и реализации УР
6. Назовите ресурсы, выделенные для РУР, и ресурсы, выделенные для реализации УР
7. Каким образом Вы предлагаете анализировать работу исполнителей УР
8. Какие действия руководителя и аппарата управления необходимы для утверждения и принятия управленческого решения
9. Особенности организационных процедур в системе государственного управления (бизнеса)

Тема 10. Социально-психологические основы РУР

Вопросы для рассмотрения

1. Социальные и психологические методы при РУР
2. Психологические аспекты информационного обеспечения РУР
3. Роль человеческого фактора в процессе РУР
4. Другие психологические факторы при РУР

Рекомендуемая литература

1. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений. Изд-во: М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000
2. Лекции по курсу РУР

Контрольные вопросы

1. Покажите место и роль каждого метода в РУР
2. Что называется диффузией ответственности при РУР
3. Каковы проявления несостоятельности лица, принимающего решение, в роли лидера группы при РУР
4. Каковы психологические причины неудач при РУР
5. Каковы психологические причины искажения информации при ее передаче в процессе РУР
6. Что относится к личностным характеристикам персонала
7. На чем базируются оптимизм и пессимизм руководителя
8. Что такое авторитет ЛПР и какие выделяют разновидности авторитета
9. Чем отличается женский тип управления от мужского
10. Что такое и чем объясняется «сдвиг» риска при групповом принятии решения

Тема 11. Качество и эффективность УР

Вопросы для рассмотрения

1. Качество УР

2. Эффективность УР, ее классификация
3. Методы оценок экономической эффективности

Рекомендуемая литература

1. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений. Изд-во: М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000
2. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения. Изд-во: М.: ИНФРА-М, 2001
3. Глущенко В.В., Глущенко И.И. Разработка управленческого решения. Изд-во: ТОО НПЦ Крылья, 1997

Контрольные вопросы

1. Сформулируйте основную цель данной темы
2. Перечислите основные элементы, влияющие на качество процесса разработки и реализации УР
3. Дайте определение эффективности УР
4. Что такое качество управленческого решения? Чем качество отличается от эффективности
5. Как осуществляется управление эффективностью УР
6. Что является необходимым условием эффективного функционирования организации
7. Каким может быть экономический эффект и какие методы его оценки используются
8. На чем основан косвенный метод оценки экономической эффективности
9. Что лежит в основе метода определения эффективности по конечным результатам
10. Сформулируйте основные выводы по данной теме

ОСНОВНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К КУРСОВОЙ РАБОТЕ

Курсовой проект – самостоятельная работа студента, основной целью и содержанием которого является развитие навыков теоретических и экспериментальных исследований, навыков решения управленческих задач, разработка обоснований принимаемых решений.

Тему курсового проекта студент выбирает самостоятельно, ориентируясь на содержание программы дисциплины. Выбранная тема оформляется в виде задания на проектирование (приложение 1).

Выбор темы курсового проекта – ответственный этап в выполнении курсового проекта. При этом должны быть учтены не только личностные наклонности студента и актуальность темы, но и возможность выполнения практической части курсового проекта, которая в дальнейшем может быть использована как основа выпускной работы.

Этапы и сроки выполнения курсового проекта должны в обязательном порядке быть согласованы с научным руководителем в соответствии с утвержденным графиком.

Процесс выполнения курсового проекта включает следующие этапы:

- выбор или формулирование темы, ее согласование с руководителем курсового проекта, оформление задания на проектирование (1 – 2 неделя семестра);
- оформление пояснительной записки и графического материала и сдача курсового проекта на проверку руководителю (1 контрольная точка (в черновом варианте) – 6 неделя; 2 контрольная точка – 10 неделя);
- доработка курсового проекта по замечаниям руководителя (11-12 неделя);
- защита курсового проекта (13-14 неделя).

Курсовой проект принимается на 1 проверку в черновом варианте при выполнении следующих требований:

- тема курсового проекта должна быть четко написана на 1 листе бумаги (тема должна быть продумана в соответствии с целью работы и решаемой проблемой);

- обязательно должно быть представлено введение с указанием цели, решаемой проблемы и задач. Задачи могут быть следующими: просмотреть литературу по рассматриваемой проблеме, выполнить анализ исходной ситуации, разработать альтернативные варианты решений, обосновать выбор и предусмотреть механизм реализации решения. Наименование задач должно соответствовать пунктам оглавления работы. Работа выполняется по проблемам конкретного предприятия, выделить ваш подход к изложению материала, основные акценты и не рассматриваемые в рамках работы аспекты решаемой проблемы;

- необходимо представить структуру и примерное содержание всей работы;

- обязательно должны быть сформулированы основные выводы заключительной части работы;

- представлен список использованных источников. В список литературы включаются только те источники, которые используются студентом при подготовке курсового проекта. В тексте пояснительной записки должны быть ссылки на источники, представленные в списке.

На 2 проверку курсовой проект представляется в завершённом виде.

Структура расчетно-пояснительной записки курсового проекта содержит:

1. Введение.
2. Хозяйственная часть.
3. Теоретическая часть
4. Проектная часть
5. выводы (заключение).
6. Список литературы.
7. Приложения (в случае необходимости).

Раздел Хозяйственная часть должен включать в себя описание конкретной хозяйственной ситуации и соответствующей проблемы, требующей решения, с указанием всех условий и ограничений, влияющих на определение критериев достижения цели, выбор методов решения проблемы, а так же на выбор решения из возможных альтернативных вариантов. Хозяйственная ситуация должна иллюстрировать выбранную тему, раскрывая ее содержание.

Необходимо описание причин возникновения ситуации, характеристик внутренней и внешней среды фирмы и тенденций их изменения, позволяющих спрогнозировать ход развития событий и последствия возможных управляющих воздействий и иных решений в будущем. Особое внимание следует обратить на полноту и достоверность информации о развитии событий, на цену пополнения этой информации для повышения точности оценок.

Все это позволит в дальнейшем конкретизировать проблему, которая должна быть решена в процессе курсового проектирования.

Объем раздела должен занимать 4 – 5 страниц машинописного текста.

Теоретическая часть является результатом самостоятельной работы студента с литературными источниками, отражающими отечественный и зарубежный опыт и методологию разработки, принятия и реализации управленческих решений по аналогичным проблемам. В этой части студент должен показать знание теории принятия управленческих решений и методологических подходов к решению подобных реальных задач управления, умение обобщать, анализировать и систематизировать полученную информацию.

В теоретической части проекта студенты на основе анализа литературных источников должны выявить ту перспективную группу методов по выбору решений, которые удобны для использования в описании хозяйственной ситуации или актуальны для принятия управленческих решений в современных рыночных и высокодинамичных условиях, характеризующихся большой степенью неопределенности будущего развития.

Следует показать место выбранных методов среди других известных методов решения управленческих задач, область применения, дать формализованное описание используемых в них логических и математических моделей, описать технологию подготовки и анализа исходной информации, подготовки альтернативных вариантов решения, дополнительной информации, обеспечивающей надежность результатов решения по выбору наилучших решений. Изложение должно быть лаконичным, логически последовательным.

Теоретическая часть может содержать описание технологии разработки, принятия и реализации решений, которую можно представить в виде алгоритма.

Проектная часть должна содержать разработку и выбор научного решения предложенной хозяйственной проблемы, проработку механизма реализации принятого решения.

Проектная часть включает в себя расчеты, связанные с оценкой альтернатив и обоснованием выбора (наилучшего) решения данной хозяйственной проблемы.

В проектной части должны содержаться предложения по информационному и организационному обеспечению процесса разработки, принятия и реализации управленческого решения.

Логические процедуры и расчеты должны быть представлены достаточно подробно, а не только в виде окончательных цифр и выводов. Допускается вынесение расчетов или их части в приложение к проекту.

Сформулированные выводы и рекомендации должны быть обоснованы.

Заключительный раздел курсового проекта должен содержать краткие выводы по теоретической и проектной его части, основные полученные результаты.

В заключении должен быть представлен пост – анализ разработанного решения с ответами на следующие вопросы:

- классифицировать разработанное в курсовом проекте решение по критериям (критерии см. в лекциях);

- проанализировать соответствие (несоответствие) разработанного решения требованиям к эффективным управленческим решениям;
- какова цель, проблема разрабатываемого решения;
- какие альтернативные варианты были разработаны;
- какая информация использована для анализа;
- какие методы анализа использованы;
- определить ваш подход к принятию решения: системный или аспектный;
- какие модели принятия решения использованы, в какой последовательности и почему;
- насколько корректно использованы те или иные модели в разработке принятия решения;
- насколько и как проработана данная проблема теоретически;
- насколько она актуальна практически;
- в чем согласие (несогласие) теории и практики по решаемой вами проблеме;
- насколько типична рассматриваемая проблема;
- какого уровня она (отдельного человека, подразделения, фирмы в целом, более высокого);
- на каком уровне вы искали решение проблем? Нашли ли? На каком уровне надо было искать? Как бы тогда следовало ее решить?
- Насколько выбранное решение обеспечивает достижение поставленной во введении цели.

В конце пояснительной записки должен быть представлен список литературы, использованной при работе над курсовым проектом.

В списке литературы должна быть указана только фактически использованная литература. Ссылки на источники по тексту должны быть честными и уместными. Работа с источниками должна быть корректной. Список источников должен содержать основную литературу по курсу (учебники, монографии) и материалы периодических изданий. Количество

источников определяется спецификой выбранной темы и ее проработанностью в литературе.

Раздел приложений формируется по мере необходимости. В приложении могут быть вынесены отдельные расчеты, не имеющие ключевого характера для характеристики иллюстрируемого метода, описание программ, с помощью которых проводились расчеты и прочее.

Оценка курсового проекта осуществляется по критериям, представленных в приложении 2.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЭКЗАМЕНУ

1. Логическая схема курса Разработка управленческих решений
2. Принятие решений в условиях неопределенности и риска. Возможности количественной оценки риска
3. Теория разработки управленческих решений, ее сущность и назначение
4. Современные автоматизированные информационные технологии в разработке управленческих решений
5. Характеристика курса «Разработка управленческих решений» в системе менеджмента
6. Методы разработки управленческих решений с применением теории вероятностей
7. Постановка задачи разработки управленческого решения и необходимые условия ее существования
8. Правила теории игр при разработке управленческих решений
9. Типология управленческих решений, ее назначение
10. Основная модель теории разработки управленческих решений
11. Системный подход к разработке управленческих решений
12. Качество и эффективность управленческого решения
13. Функции и этапы разработки управленческих решений
14. Методы разработки управленческих решений по управлению ассортиментом
15. Формы разработки и реализации управленческих решений
16. Модели математического программирования в разработке управленческих решений
17. Модели науки разработки управленческих решений, их применение на практике
18. Нормативный и дескриптивный подход к разработке управленческих решений
19. Модели принятия решений Г. Саймона, Г. Минцберг, их применение на практике

20. Основные понятия теории разработки управленческих решений
21. Рациональная модель разработки управленческих решений, ее применение на практике
22. Информационное обеспечение разработки управленческих решений
23. Методология разработки управленческих решений
24. Требования, предъявляемые к эффективному управленческому решению
25. Подходы к выявлению главной проблемы при разработке управленческих решений
26. Имитационное моделирование в разработке управленческих решений
27. Требования к анализу и диагностике ситуации при разработке управленческих решений
28. Разработка решений в финансовой сфере деятельности
29. Процедуры определения целей и проблемы при разработке управленческих решений
30. Математические модели и методы разработки управленческих решений
31. Матричные методы разработки управленческих решений
32. Организация процесса разработки и реализации управленческих решений
33. Интуиция в разработке и принятии управленческих решений
34. Возможности транспортной модели и задачи о назначениях в разработке управленческих решений
35. Методы активизации интуиции при разработке управленческих решений
36. Методы обоснования решений по использованию ресурсов. Параметрический анализ решения
37. Типы мышления при принятии решений
38. Экономико-математические модели и методы разработки управленческих решений
39. Информационная среда разработки управленческих решений
40. Экспертные методы разработки управленческих решений
41. Психологические аспекты информационного обеспечения разработки управленческих решений

42. Возможности моделей линейного программирования в разработке управленческих решений
43. Процедуры организации разработки и выполнения управленческих решений
44. Морфологические методы разработки управленческих решений
45. Социально-психологические основы разработки управленческих решений
46. Методы сетевого анализа в разработке управленческих решений
47. Роль человеческого фактора в процессе разработки управленческих решений
48. Методика задачи о назначениях
49. Современный научный и практический уровень разработки управленческих решений
50. Применение системы взвешенных критериев принятия решений
51. Элементы когнитивной психологии в разработке управленческих решений
52. Человеческая система переработки информации и ее связь с принятием решений
53. Методы типа сценария и «дерева решений» в разработке управленческих решений
54. Модели рационального принятия решений

ГЛОССАРИЙ

Альтернатива – необходимость выбора между взаимоисключающими возможностями

Анализ – метод изучения ситуации, проблемы и т.д., состоящий в мысленном или фактическом разложении целого на составные части, выявлении и сопоставлении свойств и характеристик объектов

Аналогия – сходство в каком-либо отношении между предметами, явлениями или понятиями; форма умозаключения, при которой на основании сходства двух предметов, явлений в каком-либо отношении делается вывод об их сходстве в других отношениях

Анкета – список вопросов, ответы на которые служат исходным материалом для анализа, обобщений, подготовки альтернативных вариантов решений или их оценки; опросный лист для получения сведений о том, кто его заполняет

Аспект – точка зрения, с которой рассматривается ситуация, предмет, явление

Глоссарий – толковый словарь малоупотребительных слов и выражений к какому-либо тексту

Делегирование полномочий – передача другому лицу или звену системы управления права принятия решений

Департаментализация – структурирование организации в соответствии с основными направлениями ее деятельности, формирование структурных подразделений, задачей которых является решение определенного круга проблем, имеющих самостоятельное значение в деятельности организации

Диагностика – установление и изучение признаков, определяющих развитие ситуации и позволяющих предотвратить нежелательные отклонения в ее развитии. Используется при подготовке альтернативных вариантов решений

Доминировать – господствовать, преобладать, быть основным, возвышаться над чем-либо

Задача разработки и принятия управленческих решений – выработка плана действий по устранению проблемы

Интеллект – ум, рассудок, мыслительная способность человека

Интуиция – программа поиска, которая может открыть доступ к ситуациям нынешней реальности с учетом опыта, который хранится в подсознательном «банке данных»

Качество УР – степень соответствия УР внутренним требованиям организации или стандартам

Коммуникация – процесс, с помощью которого может быть получена или передана управленческая информация

Концепция – система взглядов, то или иное понимание ситуации, единый определяющий замысел, ведущая мысль при выработке управленческого решения

Критерий – признак, конкретное значение показателя, на основании которого производится оценка, определение или классификация чего-либо и выбор оптимального управленческого решения

ЛПР – лицо, принимающее решение

Методы выявления проблем: анализ результатов производственно-хозяйственной деятельности организации; выявление проблем путем экспертного опроса руководителей и специалистов; наблюдение за выполнением управленческих функций и непосредственное участие специалистов-консультантов в управлении

Метод Дельфи – многотуровая процедура анкетирования с обработкой и сообщением результатов каждого тура экспертам, работающим инкогнито по отношению друг к другу

Метод дерева решений – ориентирован на получение полной относительно устойчивой структуры целей, проблем, направлений, на основе которой выполняется анализ ситуации и РУР

Модель – представление объекта, системы или идеи в некоторой форме, отличающейся от самой целостности (Мескон); физическая или

информационная (материальная или идеальная) система, имеющая сходства с реальным объектом в отношении некоторых характеристик и допускающая исследование этих характеристик

Модель «ограниченной рациональности» - представляет собой три группы факторов, ограничивающих рациональность ППР: когнитивные, политические и организационные

Методы РУР – набор мероприятий организационного, технологического, экономического, правового и социального характера, направленный на формирование УР

Мышление – активный процесс отражения действительности в сознании человека, опирающийся на знания, интуицию, привычки и навыки и определяющий поведение ЛПР и способ принятия решения в конкретной ситуации

Неопределенность – не вполне отчетливая, неточная, неясная или уклончивая информация. Неопределенность связывают с разработкой УР, а риск – с реализацией УР

Организационная эффективность УР – факт достижения организационных целей меньшим числом работников или за меньшее время

Паника – кратковременная потеря системности в мыслительной деятельности человека из-за возникшего страха

Проблема – сложный теоретический или практический вопрос, требующий изучения и разрешения; несоответствие желаемого (нормального) и фактических уровней достижения целей

Прогноз – научное предвидение развития ситуации, состояния объекта прогнозирования на будущий период, последствий принимаемых решений

Процесс разработки и принятия управленческих решений – процесс, состоящий из последовательности следующих этапов и процедур: определение целей, проблемы; сбор информации; анализ и диагностика ситуации; разработка прогноза развития ситуации; разработка «У_i» - альтернативных вариантов; выбор «У_{opt}»; разработка плана реализации;

оформление решения; ознакомление исполнителей (делегирование работ по реализации); контроль; оперативное регулирование; оценка эффективности

Рациональная модель – модель, основанная на представлении о необычайных возможностях и способностях разума лица, принимающего решение

Ресурсы – основные факторы управления, которые используются для реализации принятых решений. Это не только сырье, материалы, энергия, персонал, финансы, но и все то, без чего не может быть достигнут ожидаемый результат: информация, деловые связи, имидж, реклама

Решение – результат мыслительной деятельности человека, приводящий к какому-либо выводу или к необходимым действиям, например, полное бездействие, разработка какого-либо действия или выбор действия из набора альтернатив и его реализация

Риск – принятие решений в условиях, когда возможен неблагоприятный исход; вероятность отклонения величины фактического инвестиционного дохода от величины ожидаемого, неопределенность получения убытка при страховании

Система – это некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого. Их взаимосвязь определяет ее структуру, устойчивость, адаптивность

Системный подход к управлению – это управление организацией как единой системой, где любое управленческое воздействие на одну часть системы сказывается и на других ее частях, из чего следует, что управлять необходимо всей организацией в целом

Ситуация – сочетание условий и обстоятельств, создающих определенную обстановку (внешнюю среду), в которой возникла проблема

Стратегическое решение – решения, определяющие долгосрочную перспективу развития организации

Стресс – состояние или процесс повышенного нервного напряжения из-за наличия напряженных или исключительных ситуаций, вызывающих страх

Субъект – лицо, принимающее решение (ЛПР)

Супероптимальное решение – такое решение, которое объективно превосходит то, что обычно считалось наилучшим решением проблем данного типа

SWOT – анализ. Этот вид анализа позволяет при принятии стратегических решений систематизировать ожидаемые угрозы и возможности при предполагаемом развитии ситуации и предусмотреть, в какой степени организации удастся использовать ожидаемые возможности и избежать опасностей

Тактика – приемы, способы достижения какой-либо цели

Тезаурус – полный систематизированный набор данных о какой-либо области знания, позволяющий человеку или вычислительной машине в ней ориентироваться

Управленческое решение – социальное действие, выражающее потребности и интересы личности, коллектива, организации и т.д.; выбор из нескольких вариантов действий одного, являющегося наилучшим; результат мыслительной деятельности ЛПР

Управленческая ситуация – это условие, с которым связана проблема

Формы разработки УР: указ, закон, приказ, распоряжение, указание, акт, протокол, инструкция, договор, соглашение, план, контракт, оферта, акцепт, положение, привила, модель

Формы реализации УР: предписание, убеждение, разъяснение, принуждение, наставление, сообщение, деловая беседа, личный пример, обучение, совет, деловые игры, совещания, заседания, отчет, деловое слово

Цель – идеальное представление желаемого состояния или результата деятельности

Эвристические методы – набор искусных наводящих вопросов, основанных на логике, здравом смысле и опыте для извлечения скрытой в человеке информации

Экономическая эффективность УР – это соотношение стоимости прибавочного продукта, полученного в результате реализации конкретного УР, и затрат на его разработку и реализацию

Эксперт – высококвалифицированный специалист в некоторой области деятельности, владеющий технологиями проведения экспертиз и соответствующей нормативно-правовой базой, принимающий участие в проведении экспертиз и РУР

Эмпирический – основанный на опыте

Эффективность УР – характеристика степени достижения соответствующей цели (экономической, организационной, технологической, политической, экологической и др.) или ресурсная результативность, полученная по итогам разработки или реализации управленческого решения в организации

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
Тема 1 – Основы теории РУР	5
Тема 2 - Общие вопросы организации процесса РУР. Этапы процесса	6

Тема 3 – Модели РУР	7
Тема 4 – Математические методы и модели	8
Тема 5 – Интуитивные методы принятия решений	9
Тема 6 – Комбинированные методы РУР	10
Тема 7 – РУР в условиях риска и неопределенности	11
Тема 8 – Информационная среда процесса РУР	12
Тема 9 – Процедуры организации, разработки и выполнения УР	13
Тема 10 – Социально-психологические основы РУР	14
Тема 11 – Качество и эффективность УР	15
Основные требования к курсовой работе	16
Вопросы для подготовки к экзамену	22
Глоссарий	25
Приложение 1 – Задание на курсовой проект	33
Приложение 2 – Рецензия - рейтинг	34

Лина Васильевна Рыбакова

Доцент кафедры экономики и менеджмента организации

Амурского государственного университета

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Кафедра Экономики и менеджмента организации

ЗАДАНИЕ НА КУРСОВОЙ ПРОЕКТ

Студента(ки) _____ курса _____ группы _____

_____ (фамилия, имя, отчество)

Тема курсового проекта: _____

Структура проекта: _____

Базовая литература: _____

Срок сдачи студентом готового проекта: _____

Дата утверждения темы: _____

Руководитель курсового

проекта _____
(подпись)

_____ (ученая степень, фамилия и инициалы)

Задание принял к исполнению

_____ (подпись)

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

РЕЦЕНЗИЯ-РЕЙТИНГ
курсовой работы студента

1. Дисциплина _____

2. Тема _____

3. Студент (Ф.И.О.) _____

Раздел 1. Критерии, при наличии хотя бы одного из которых работа оценивается только на «неудовлетворительно»

1. Тема и (или) содержание не относится к предмету дисциплины _____
2. Неструктурированный план курсового проекта _____
3. Работа перепечатана из Интернета или других носителей информации _____
4. Оформление курсового проекта не соответствует требованиям (отсутствует нумерация страниц, неверное или неполное оформление библиографии и т.д.) _____

Раздел 2. Рейтинг работы

Наименование показателя	Шкала оценок		
	3	4	5
1. Степень раскрытия темы			
2. Полнота охвата научной литературы			
3. Самостоятельность подхода к написанию курсового проекта			
4. Последовательность и логика изложения материала			
5. Качество оформления, язык, стиль и грамматический уровень работы			
6. Выполнение графика курсового проектирования			
7. Защита курсового проекта			
Всего баллов:			

От 21 до 25 – «удовлетворительно»

От 26 до 30 – «хорошо»

От 31 до 35 – «отлично»

Дополнительная информация _____

Оценка (прописью) _____

Преподаватель _____

Ученая степень, ученое звание, фамилия, имя, отчество

« ____ » _____

подпись

число, месяц, год

Лина Васильевна Рыбакова,

доц. кафедры «Экономика и менеджмент организации» АмГУ, канд. техн. наук

Разработка управленческих решений: самостоятельная работа.

Учебно-методическое пособие

Усл. печ. л. 1,86, уч.-изд. л. 2,05.