

Министерство образования и науки РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
Высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ

сборник учебно-методических материалов

для направления подготовки 38.04.02 - Менеджмент
направленность образовательной программы Стратегическое управление

Благовещенск, 2017

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

Составитель: Рыбакова Л.В.

Принятие решений в организации: сборник учебно-методических материалов
для направления подготовки 38.04.02.- Благовещенск: Амурский гос.ун-т,
2017.

© Амурский государственный университет, 2017
© Кафедра экономики и менеджмента, 2017
© Рыбакова Л.В. составление

СОДЕРЖАНИЕ

1	Методические рекомендации (указания) к практическим занятиям	4
2	Методические указания для самостоятельной работы студентов	11

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ (УКАЗАНИЯ) К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

При подготовке к занятию студенту рекомендуется повторить материал предыдущих занятий, при возникновении вопросов студент может задать их в начале следующего занятия, когда преподаватель кратко повторяет материал предыдущих занятий. Студент имеет право получить консультацию по любому вопросу при возникновении затруднений, при изучении теоретического материала или выполнении практической работы.

В ходе занятий студентам рекомендуется конспектировать материал, выделяя основное на полях, рекомендуется делать заметки как в течение занятия, так и при просмотре материала в рамках домашней работы, на полях можно писать возникающие вопросы и делать необходимые заметки.

Обучающимся рекомендуется изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом учесть рекомендации преподавателя и требования рабочей программы. В ходе подготовки к практическим занятиям необходимо освоить основные понятия и ответить на контрольные вопросы.

При ознакомлении с литературой и информационными ресурсами следует обращать внимание на наименование изданий, фамилии авторов, выделяя авторов, рекомендуемых преподавателем или авторов, чей подход к изучению дисциплины представляется студенту наиболее интересным. Рекомендуется обращать внимание в большей степени на публикации в научных изданиях, которые, как правило, шире охватывают предметную область, более четко фокусируют взгляд студента на проблеме, положенной в основу материала. Но, в то же время, публикации в популярных изданиях позволяют проследить отдельные прикладные аспекты дисциплины, проблемы, стоящие в настоящее время перед деловым сообществом в области экономики труда.

Рекомендуется при изучении материалов дисциплины формировать собственное мнение по проблемным вопросам, такое, которое субъект взаимодействия готов отстаивать в дискуссиях и спорах.

Основной формой проведения и закрепления материала по дисциплине являются практические занятия с использованием практических и деловых ситуационных задач по отдельным темам, представляется полезным подготовить презентацию по результатам проведенного обзора изученной по данной дисциплине литературы.

На практических занятиях применяются следующие активные методы обучения: кейс-технологии, работа в малых группах, метод мозгового штурма, деловые игры, тренинг, методы группового решения творческих задач, практические занятия проводятся с использованием ситуационных заданий в виде сквозной задачи.

В предлагаемой тематике практических занятий по данной дисциплине выделены кейс-задания, рассматриваемые на занятиях. Возможности изучаемых методов рассматриваются на практических занятиях. Студенты выполняют примерные задания, затем в рамках самостоятельной работы студенты разрабатывают новые примеры применения изучаемых на практических занятиях методов в реальных ситуациях на материалах тех предприятий, где студенты проходили практику.

Кейс-задание 1

Репутация кафе «Черный Дракон» в г. Благовещенске достаточно высокая, но высокой также является конкуренция на данном рынке. Постоянно появляются новые конкуренты, прежние участники рынка активно развиваются. Следовательно, любому предприятию общественного питания требуется грамотная маркетинговая политика. Данному кафе следует провести рекламную кампанию с целью поднятия своего имиджа.

Для того, чтобы определить какая именно рекламная политика будет оптимальной для кафе «Черный Дракон» и принесет наибольший доход, следует применить метод

«дерево» решений. Улучшить имидж кафе предполагается с помощью следующих альтернативных вариантов рекламной кампании:

1) телевидение. Предполагается, что кафе «Черный дракон» на рекламу на канале СТС потратит 4000 рублей в месяц, на канале ТНТ – 3000 рублей. Телевидение можно использовать для оперативного информирования жителей г. Благовещенска о нововведениях.

2) газеты. Кафе предполагает размещение рекламы своих услуг в газете «Амурский навигатор», на что будет затрачено около 1000 рублей в месяц. Газеты позволят закрепить желаемый результат.

3) наружная реклама. Наружную рекламу следует разместить в следующих четырех местах большого скопления населения: пересечение улиц Игнатьевское шоссе – Студенческая, Трудовая – Ленина, 50 лет октября – Красноармейская, Калинина – Амурская. Стоимость размещения одного плаката размером 6*3 м составляет 10000 рублей. Следовательно, для размещения запланированной наружной рекламы в указанных местах кафе потребуется дополнительно привлечь 40000 рублей. Наружную рекламу необходимо применить для улучшения имиджа кафе. Она будет «напоминанием» жителям города об услугах кафе.

Задание: построить «дерево» решений и выбрать оптимальное управленческое решение для улучшения имиджа кафе на рынке г. Благовещенска.

Кейс-задание 2

В приведенной ниже ситуации необходимо обосновать актуальность и практическую значимость представленной темы принятия управленческих решений в условиях неопределенности и риска.

Совет директоров мебельной фабрики готовит к собранию акционеров проект будущей стратегии и стоит перед следующим выбором: производить в будущем дорогую роскошную мебель; специализироваться на офисной мебели среднего уровня качества и цены; выпускать дешевую бытовую мебель.

В перспективе возможны следующие сценарии развития внешней среды:

—рост покупательной способности населения и иностранной конкуренции (С-1), вероятность наступления — 0,5;

—неизменная покупательная способность и конкурентная ситуация (С-2), вероятность наступления — 0,3;

—снижение покупательной способности вследствие роста инфляции при неизменной конкуренции (С-3), вероятность наступления — 0,2.

При осуществлении каждого из указанных сценариев экономическая выгода от реализации различных видов мебели изменяется по-разному. По расчетам, проведенным экономистами с учетом прогнозов сбыта, составлена следующая таблица возможных значений прибыли:

альтернативы	С-1 вероятность 0,5	С-2 вероятность 0,3	С-3 Вероятность 0,2
Роскошная мебель	80	65	40
Средняя офисная мебель	70	90	35
Дешевая бытовая мебель	50	60	80

Членами совета директоров были предложены следующие варианты:

Директор по экономике:

—Нельзя рассчитывать на здравый смысл. Лучше довериться профессионалам-экспертам и сухому языку математики — она, скорее всего, не подведет. Для каждого варианта стратегического товарного выбора нужно определить сумму математических ожиданий прибыли с учетом вероятности всех трех сценариев и выбрать тот вариант, где эта сумма является максимальной.

Главный бухгалтер:

— Очень сомневаюсь в бесспорности оценок вероятности всех трех сценариев. Все они отражают разные варианты политической ситуации в стране, все они имеют конкретные политические «цвета». Надо еще осмотреть, какую политическую партию поддерживают эти эксперты. А нам надо поступить проще, главное — жить с прибылью. Примем все варианты за равновероятные и сравним минимальные прибыли по каждому варианту товарного выбора. Где эта минимальная прибыль будет больше, тот и выберем.

Директор по социальным вопросам:

— Все вы знаете, какая напряженная ситуация сейчас в коллективе. Наши работники (а они ведь еще и акционеры!) давно уже смотрят не начальству в рот, а в ведомость на зарплату. Чтобы не допустить социального взрыва, нельзя людей обманывать несбыточными обещаниями. Надо быть реалистами, поэтому главное — избежать разочарования в коллективе. Если не разочаруем людей, то и они работать будут, и мы в руководстве останемся. Поэтому предлагаю сначала решить так. Если увидим, что, например, с дешевой бытовой мебелью мы при любом раскладе будем минимально разочарованы, значит, надо делать хоть раскладушки.

Задание:

1. Какова актуальность и практическая значимость вопросов принятия управленческих решений в условиях неопределенности и риска?

2. Какой математический аппарат могут применить в данном случае члены совета директоров?

Кейс-задание 3

Менеджер международной банковской организации по инвестициям располагает 550000 руб., находящимися на счете банка, которые необходимо инвестировать, и рассматривает четыре общих типа инвестиций, а именно:

Тип 1: государственные ценные бумаги;

Тип 2: ценные бумаги корпораций;

Тип 3: обыкновенные акции отраслей сферы обслуживания;

Тип 4: обыкновенные акции отраслей производственной сферы.

Целью менеджера по инвестициям является максимизация нормы отдачи вложений, причем размер годовых процентов от инвестиций равен 8, 9, 10 и 12% для типов 1, 2, 3 и 4 соответственно. Денежные средства, не инвестированные ни по одному из указанных выше типов, остаются на банковском счете и приносят 4% годовых.

Менеджер по инвестициям принял решение, что не менее 50000 руб. следует поместить в ценные бумаги корпораций, а в инвестиционные проекты с элементами риска (т.е. ценные бумаги корпораций и все виды обыкновенных акций) следует вложить не более 300000 руб. Кроме того, он считает, что, по крайней мере, половину общей суммы денежных средств, инвестированных в соответствии с указанными выше типами инвестиций, следует вложить в обыкновенные акции, но в акции отраслей производственной сферы следует поместить не более одной четверти общей суммы инвестиций.

Задание: формализовать предложенную ситуацию в виде модели линейного программирования

Кейс-задание 3

ООО «Аптека Здоровье» реализует через свою розничную сеть медикаменты. Основные поставщики московские фирмы. Отгрузка медикаментов и доставка в г. Благовещенск осуществляется раз в неделю по железной дороге. Эта система пополнения запасов более эффективна и экономична, т.к. оборачиваемость складских остатков составляет около двух месяцев, максимум три месяца. При такой скорости оборота оборотных средств, любое замедление их возврата ощутимо сказывается на ассортиментном снабжении сети аптек медикаментами.

При составлении заказа на покупку медикаментов была допущена ошибка.

Заказано большое количество одного наименования на сумму более восьмисот тысяч рублей. Ошибка выявлена, когда заказ был уже оплачен и отгружен багажным вагоном из Москвы. Через восемь дней ожидается его приход.

Проблема состоит в том, что из оборота изъята на неопределенное время крупная сумма денег. Обостряется проблема тем, что данное наименование имеет резко выраженную сезонность, и было заказано в ближе к концу периода его потребления. Срок реализации через собственную сеть аптек данного объема составил бы более трех лет.

Необходимо было принять решение, которое привело бы к устранению данной проблемы.

Рассматривалось несколько вариантов решения:

1. Реализация по более низкой цене оптом и через собственную сеть аптек.
2. Бартер с другими оптовыми операторами на фармацевтическом рынке Амурской области.
3. Возврат большей части товара поставщику.

Задание: применить комбинированные методы и выбрать оптимальное управленческое решение.

Кейс-задание 4

Репутация кафе «Черный Дракон» в г. Благовещенске достаточно высокая, но высокой также является конкуренция на данном рынке. Постоянно появляются новые конкуренты, прежние участники рынка активно развиваются. Следовательно, любому предприятию общественного питания требуется грамотная маркетинговая политика. Данному кафе следует провести рекламную кампанию с целью поднятия своего имиджа.

Для того, чтобы определить какая именно рекламная политика будет оптимальной для кафе «Черный Дракон» и принесет наибольший доход, следует применить метод «дерево» решений. Улучшить имидж кафе предполагается с помощью следующих альтернативных вариантов рекламной кампании:

1) телевидение. Предполагается, что кафе «Черный дракон» на рекламу на канале СТС потратит 4000 рублей в месяц, на канале ТНТ – 3000 рублей. Телевидение можно использовать для оперативного информирования жителей г. Благовещенска о нововведениях.

2) газеты. Кафе предполагает размещение рекламы своих услуг в газете «Амурский навигатор», на что будет затрачено около 1000 рублей в месяц. Газеты позволят закрепить желаемый результат.

3) наружная реклама. Наружную рекламу следует разместить в следующих четырех местах большого скопления населения: пересечение улиц Игнатьевское шоссе – Студенческая, Трудовая – Ленина, 50 лет октября – Красноармейская, Калинина – Амурская. Стоимость размещения одного плаката размером 6*3 м составляет 10000 рублей. Следовательно, для размещения запланированной наружной рекламы в указанных местах кафе потребуется дополнительно привлечь 40000 рублей. Наружную рекламу необходимо применить для улучшения имиджа кафе. Она будет «напоминанием» жителям города об услугах кафе.

Задание: Построить «дерево» решений и выбрать оптимальное управленческое решение в данной ситуации.

Кейс-задание 5

Фирма по продаже тканей и аксессуаров «Шелл» позиционирует себя на рынке как продавец качественной, натуральной продукции. До сегодняшних дней, на рынке товаров из тканей, фирма занимала лидирующее место, затем увеличилось число конкурентов, объем продаж стал заметно падать и как следствие фирма перестала занимать лидирующее место на рынке.

Руководство собрав совещание, выдвинуло варианты путей увеличения объема продаж. Так же были просчитаны прибыли и убытки от возможно принятого решения.

Варианты решения проблемы:

А- Создание новых торговых точек, в тех районах города, где отсутствуют данные магазины. Единовременные затраты составят 350 тысяч рублей, а прибыль полученная от реализации данного решения составит 510 тысяч ежемесячно. Вероятность положительного результата при создании новых торговых точек составляет 0,4.

Б- Проведение рекламных мероприятий с целью увеличения потребительского спроса и расширению своего сегмента рынка. Затраты на данное мероприятие составят 83,5 тысяч рублей. В случае успешного проведения рекламных мероприятий фирма получит ежемесячный доход в размере 615 тысяч рублей, при вероятности 0,2.

В- Уход с рынка продажи тканей и аксессуаров и выход на рынок производства одежды. Тогда затраты на реализацию составят 450 тысяч рублей. При успешной реализации данного решения фирма «Шелл» получит доход в размере 780 тысяч рублей, при вероятности 0,4.

Задание: рассчитать математическое ожидание для каждой альтернативы и выбрать оптимальное решение.

Кейс-задание 6

ИП Иванов занимается выращиванием и реализацией соевых бобов. Последние два года прибыль предприятие начала снижаться. Для выхода из данной ситуации руководством организации были разработаны и предложены следующие альтернативные варианты решения:

1) Альтернатива А - переработка сырьевой продукции. Для расширения своих возможностей и выхода на новый уровень рынка, предприятию необходимо начать заниматься переработкой сырья, а именно переработки сырья сои в соевую муку.

2) Альтернатива Б – сдача не используемых земель в аренду. В собственности ИП Иванова находятся земельные участки, общая площадь которых составляет 5000 га. Производственные мощности предприятия позволяют использовать лишь часть земель (2000 га.), остальные же земли (3000 га.) находятся в состоянии простоя. Выполнение данной альтернативы предполагает сдачу пустующих земель в аренду другим предприятиям.

Были определены наиболее важные критерии выбора:

1. Затраты на реализацию альтернативы не должны превышать 3 000000 рублей .
2. Время осуществления программы 1 год.
3. Отсутствие необходимости в переобучении персонала.
4. Выбранная альтернатива должна окупиться в минимально возможные сроки.

Выбрать оптимальную альтернативу для увеличения прибыли предприятия используя метод взвешенных критериев.

Кейс-задание 7

Российская торговая компания ОАО «Нефтехим» занимается реализацией на внутреннем рынке минеральных удобрений и продуктов нефтехимии. В компании работают 986 человек. У поставщиков этой продукции появилась возможность увеличить производство удобрений на 60 %. Они попросили компанию ОАО «Нефтехим» соответственно увеличить реализацию этого товара. Руководство компании было заинтересовано, таким предложением и создало группу для его детальной проработки. Группа специалистов провела маркетинговые исследования и определила наиболее выгодные для продвижения продукции регионы. Ими являются Курская и Воронежская области, Краснодарский и Ставропольский края. Руководство ОАО «Нефтехим» запланировало создать сеть филиалов в данных регионах по продвижению удобрений. Данное решение было одобрено советом директоров и через некоторое время реализовано. Через год работы финансовые показатели компании ухудшились из-за убытков большинства филиалов. Основная причина этих убытков заключалась в плохой информированности филиалов о времени и наименовании поступающих в их адрес

удобрений. В результате ожидания акционеров относительно увеличения прибыли компании не увенчались успехом.

Задание: оценить информационную среду принятия управленческих решений в данной ситуации

Кейс-задание 8

Описание ситуации

ООО «Инкан» является салоном средств связи, и занимается реализацией проводных телефонов, радиотелефонов, сотовых телефонов, мини АТС, аксессуаров к ним, факсов и многого другого.

Период Новогодних праздников является наиболее активным по продажам по сравнению с предыдущими месяцами. Выручка от продаж в декабре в среднем возрастает в три раза.

В декабре 2013 г также ожидался ажиотажный спрос на средства связи, магазин тщательно готовился к этому, в средствах массовой информации разместили активную рекламу, заключили договор с основным поставщиком в г. Москве, предлагающим самые выгодные цены.

Однако, в середине декабря полки с сотовыми телефонами оказались пустыми, в наличие имелось 10 моделей телефонной (в нормальном режиме - 60-70 моделей). Причина - не поставка товара. Товар был отгружен со склада в Москве, но не получен в Благовещенске, так как груз затерялся в Красноярске.

Результат: в разгар продаж в магазине не было должного ассортимента сотовых телефонов, в результате чего покупатели уходили без покупки и реклама имела отрицательный эффект.

Имелись альтернативные варианты:

1. Покупать телефоны в Благовещенске
2. Искать другого поставщика в Москве
3. Искать другого поставщика в других городах
4. Ждать обещанной поставки

Решение ситуации

Принципиально было решено искать поставщика в другом городе. В середине 2013 года ООО «Инкан» работало с поставщиком из Новосибирска, но цены у них были выше, чем в Москве. Это стало причиной отказа от их поставок. Контакты были с ними налажены и сотовые телефоны были отгружены без оплаты самолетом. Однако, требовалось три дня на их поставку. В течение времени доставки телефонов, фирма скупала телефоны у конкурентов в Благовещенске со скидкой 5 % и продавала в своих магазинах по закупочным ценам, в результате, фирма в эти дни несла убытки по основной деятельности (так как не окупались постоянные затраты) но сохранила репутацию, что сочли более важным, чем прибыль в краткосрочном периоде.

Параллельно с этими мероприятиями осуществлялся поиск нового поставщика в Москве с доступными ценами и поиск «потерянного» груза (его ошибочно отправили с Красноярска в Хабаровск).

Принятие решения о возобновлении сотрудничества с Новосибирском носило интуитивный характер, так как для полного анализа ситуации не было времени. Новосибирская компания не подводила с поставкой, поэтому в критический момент о них вспомнили как о надежном поставщике. Новосибирск находится ближе к Благовещенску, чем Москва. И меньше риск потери товара.

Решение было оформлено заявкой поставщику, контроль за которой возложили на начальника отдела продаж. Поиском груза занимался коммерческий директор.

Оценка эффективности принятия решения

Если бы не принимались ни какие меры - то существенно пострадала бы репутация фирмы. Реклама дала бы только отрицательный эффект.

Потери были бы очень большие, так как предновогодние потери по выручке

могли составить 15000000 рублей, из которых более 2 млн. прибыли. Так как сотовые телефоны перекупались у конкурентов, то фирма сохранила репутацию и убытки составили около 30 тысяч постоянных затрат.

С другой стороны у конкурентов значительно уменьшился ассортимент и количество телефонов, а проблемы с поставкой были у всех продавцов сотовыми телефонами. Поддерживая свой модельный ряд ООО Инкан вышло лидером в конкурентной борьбе. При получении товара из Новосибирска компания получила прибыль в размере 2,5 млн. рублей, что окупило предыдущие убытки за счет увеличения объема. Конечно, часть прибыли была упущена, но фирма сохранила репутацию на рынке и имидж самого доступного по цене продавца оборудования связи.

Выводы

Основная ошибка, которая была допущена при подготовке к предновогодним продажам это заключение договора только с одним поставщиком, сбои в поставках от которого сильно повлияли на деятельность компании.

Подобная ошибка учтена, и сегодня заключены три договора с различными поставщиками, от которых регулярно получаем оборудование, заключены договоры с двумя транспортными компаниями, которые берут на себя ответственность за своевременность доставки грузов. В обязанности начальника отдела продаж введена новая обязанность: контроль за динамикой продаж. С середины января введена должность заведующего складом, в обязанности которой входит контроль за остатками оборудования на складе и получение информации от начальника отдела продаж по предполагаемым продажам, расчет следующей партии и обеспечение магазинов ассортиментом. Информация о необходимости заказа оборудования передается коммерческому директору, который непосредственно осуществляет заказ.

Со стороны финансового директора поступило жесткое распоряжение в бухгалтерию о приоритетной оплате счетов за оборудование над всеми прочими, до выхода фирмы из ситуации отсутствия широкого ассортимента телефонов.

Задание: Оценить качество принятого управленческого решения

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

Самостоятельную работу следует выполнять согласно графику и требованиям, предложенным преподавателем. Самостоятельная работа студентов используется для выполнения домашних заданий, а также для знакомства с дополнительной научной литературой по проблематике дисциплины.

В качестве домашней самостоятельной и индивидуальной работы студенты выполняют разработку управленческого решения по выбранной студентом из собственного опыта и с учетом личных интересов проблеме. При выборе направления исследований студент должен учитывать в первую очередь мотивационные факторы. Выбранное направление должно быть интересно студенту.

Большое значение имеет формирование навыков оформления результатов выполненной студентом самостоятельной работы, студент должен показать умение формулировать мысль, демонстрировать логику исследования, следует показать в отчете по самостоятельной работе методологическую схему системного анализа.

В результате выполнения домашней самостоятельной работы студент должен предоставить отчет по самостоятельной исследовательской работе, который должен содержать: аналитический обзор переработанных источников по заданной теме курса или теме исследований. В обзоре по теме курса следует дать сравнительную характеристику подходов авторов различных учебников и монографий к изложению каждой темы, выделить наиболее актуальные темы, новые, интересные.

Результаты работы представляются в виде письменного отчета или презентации. При подготовке презентаций целесообразно составить план презентации, выделить основные идеи презентации, обратить внимание на авторов и используемые источники, конкретно называя источники (не просто Internet).

Структура презентации должна включать авторский подход студента к изложению материала, постановку рассматриваемой задачи, проблемы, результаты работы как своей так и авторов, чьи материалы используются в презентации.

Время выступления с презентацией зависит от объема презентуемого материала и оговаривается с преподавателем. Распространённая ошибка - читать слайд дословно.

Следует обратить внимание на качество подготовленных слайдов, как в содержательном, так и техническом плане. Перегруженность и мелкий шрифт тяжелы для восприятия. Недогруженность оставляет впечатление, что выступление поверхностно и плохо подготовлено. Информация на слайде может быть более формальной и строго изложенной, чем в речи.

Самостоятельная работа обучающихся предполагает изучение теоретического материала по актуальным вопросам дисциплины. Рекомендуется самостоятельное изучение доступной учебной и научной литературы. Самостоятельно изученные теоретические материалы повышают уровень подготовки обучающегося к усвоению практического материала и используются при выполнении заданий практических занятий.

Целями самостоятельной работы обучающегося являются: формирование навыков самостоятельной образовательной деятельности; выявление и устранение обучающимся пробелов в знаниях, необходимых для изучения экономики труда.

Самостоятельная работа обучающегося обеспечена необходимыми учебными и методическими материалами основной и дополнительной литературой; демонстрационными материалами, используемыми во время практических занятий.

Организация самостоятельной работы по освоению содержания дисциплины включает в себя такие виды работ как самостоятельное изучение текстов практических занятий, учебных пособий из списка основной и дополнительной рекомендуемой литературы, использование ресурсов информационно-телекоммуникационной сети Интернет. Целесообразно ознакомиться с раскрытием содержания каждой темы по

нескольким рекомендованным источникам для сопоставления точек зрения различных авторов с различных методологических позиций, а для более углубленного изучения воспользоваться дополнительной литературой.

Целесообразно также составление индивидуального терминологического словаря (гlossария) по теме вопросов, вынесенных на самостоятельное изучение, и словаря новых понятий, с которыми обучающийся впервые сталкивается. Для успешного освоения вопросов, вынесенных на самостоятельное изучение, необходимо законспектировать предложенные вопросы. Возможно использование литературы, подобранной самим обучающимся.

При подготовке к занятиям рекомендуется ответить на тестовые задания:

Выберите один правильный ответ

Вопрос 1. Нормативный подход к разработке управленческих решений показывает:

- а) как на самом деле принимаются решения;
- б) место УР в процессе управления;
- в) как надо принимать решения.

Вопрос 2. Deskриптивный подход к разработке управленческих решений показывает:

- а) место УР в процессе управления;
- б) как надо принимать решения;
- в) как на самом деле принимаются решения.

Вопрос 3. Какие типы управленческих решений выделяют по личным характеристикам лица принимающего решения?

- а) активизирующие, информирующие, организующие;
- б) импульсивные, осторожные, уравновешенные;
- в) политические, экономические, воспитательные;

Вопрос 4. Если ситуация нетипична, то организация процесса разработки управленческого решения сводится к ...

- а) рассмотрению ресурсов, которые можно использовать для разработки и реализации управленческого решения и распределению обязанностей по конкретной разработке всех этапов процесса;
- б) разработке алгоритма решения задачи.

Вопрос 5. Что является исходным этапом разработки управленческого решения?

- а) определение целей, проблемы;
- б) сбор исходной информации;
- в) анализ и диагностика ситуации.

Вопрос 6. Степень соответствия управленческого решения внутренним требованиям организации это ...

- а) эффективность;
- б) качество;
- в) норма.

Вопрос 7. Если фактическое состояние не соответствует желаемому, то имеет место:

- а) проблема;
- б) управленческая ситуация;
- в) задача УР.

Вопрос 8. Под целью в принятии решения понимается:

а) идеальное представление желаемого состояния или результата деятельности;

- б) фактическое состояние проблемы;
- в) условие, с которым связана проблема.

Вопрос 9. Критерий выбора - это:

- а) исходные данные;
- б) конечный результат выбора;
- в) принцип выбора.

Вопрос 10. Что понимается под субъектом всякого решения:

- а) предмет решения;
- б) анализируемая ситуация;
- в) лицо принимающее решение;

Для самостоятельной работы предлагаются контрольные вопросы по темам:

Тема 1. Методология и организация процесса принятия решений в организациях.
Функции решения в организациях

Вопросы

1. Что необходимо для описания и анализа управленческой ситуации? Приведите примеры.
2. Охарактеризуйте понятие субъекта принятия решений в организации.
3. Почему имеет место процесс принятия решений в организации?
4. Необходимые условия существования задачи разработки управленческого решения.
5. Управленческие решения характеризуются на планирующие, активизирующие, координирующие, контролирующие, информирующие. Какой признак лежит в основе приведенной типологии?
6. Приведите примеры практических проблем, требующих принятия решения (на основе личного опыта или материалов по ситуации на предприятии, где Вы проходили производственную практику).

Тема 2. Модели принятия решений в организациях

Вопросы

1. Какие типы моделей выделяют в общей теории моделирования?
2. Приведите примеры моделей в принятии решений, охарактеризуйте их достоинства и недостатки.
3. Какая модель принятия решений является исторически первой?
4. На чем основана рациональная модель, в чем ее суть? Основные элементы.
5. Какие факторы ограничивают рациональность принятия решений? (По мнению Г.Саймона).
6. Суть моделей Г.Минцберга.
7. Каково назначение моделей процесса принятия решения?
8. Назовите модели, соответствующие рациональному и нерациональному подходу в принятии решений.
9. Можно ли считать управленческие решения, разработанные нерационально, неэффективными? Обоснуйте свой ответ.

Тема 3. Математические методы и модели

Вопросы

1. Что включают в себя аналитические методы при принятии решений?
2. Что понимается под статистическими методами при принятии решений?
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 (геометрическое) решение задачи линейного программирования?
6. Этапы симплекс-метода решения задач линейного программирования.
7. Математические методы прогнозирования в принятии решений

8. Как производится оценка адекватности математических моделей.
9. Возможности регрессионных моделей в принятии решений.

Тема 4. Интуитивные методы принятия решений в организациях

Вопросы

1. Назовите интуитивные методы в принятии решений, в чем их сущность, сходство и различие.
2. Определение интуиции и ее возможные внешние проявления.
3. Факторы, оказывающие влияние на принятие интуитивных решений (естественные и искусственные).
4. Алгоритм принятия решения на основе интуиции.
5. На чем основан метод вопросов и ответов?
6. Особенности метода мозгового штурма.
7. В каких случаях применяется метод дискуссии?

Тема 5. Комбинированные методы принятия решений в организациях

Вопросы

1. Как Вы понимаете наименование комбинированной группы методов принятия решений?
2. В чём схожи метод простой ранжировки, метод последовательных сравнений и метод парных сравнений? В чём заключаются их различия?
3. Как выполняется метод сценариев при разработке, выбора или реализации управленческих решений.
4. Какие условия необходимы для эффективности метода? Почему?
5. История развития и становление метода дерева решений, как одного из важнейших комбинированных методов принятия решений в организациях.
6. В чём заключается общая идея комбинированных методов?
7. Провести сравнительный анализ комбинированных методов принятия решений.

Тема 6. Принятие решений в организациях в условиях неопределенности и риска

Вопросы

1. Как можно измерить неопределенность?
2. Какова природная неопределенность?
3. Какова связь между неопределенностью и риском?
4. Чем объясняется неопределенность при принятии решений?
5. Дисперсия и коэффициент вариации при принятии решений в условиях неопределенности и риска, как применяются данные показатели для оценки риска?
6. Каковы варианты возможных решений в условиях неопределенности и риска?
7. Правила теории игр при принятии в условиях неопределенности и риска?
8. В каких ситуациях применяются методы имитационного моделирования для принятия решений?

Тема 7. Информационная среда процесса принятия решений в организациях

Вопросы

1. Каково место и роль данной темы в логической схеме курса?
2. Какова роль информации в принятии решений и в чём она выражается?
3. Какие основные требования предъявляются к информации? Почему они необходимы?
4. Как систематизирована информация по уровням управленческой пирамиды?
5. Каким количеством информации должны обладать менеджеры?
6. Что включает в себя процесс информационного обеспечения?

7. Охарактеризуйте возможности современных информационных технологий в принятии решений.

Тема 8. Качество и эффективность управленческого решения

Вопросы

1. Перечислите основные элементы, влияющие на качество процесса разработки и реализации УР
2. Что такое эффективность? Из чего она складывается?
3. Сформулируйте основные типы эффективности
4. Сформулируйте необходимое условие эффективного функционирования деятельности компании.
5. В каких областях и как осуществляется управление эффективностью управленческих решений?
6. Перечислите используемые наиболее часто методы измерения экономической эффективности.
7. На чем основан косвенный метод оценки экономической эффективности?

При подготовке к зачету по дисциплине обучающийся прорабатывает содержание практических занятий по своему конспекту и по рекомендованным учебным пособиям. На каждый вопрос, обучающийся должен написать план ответа, кратко перечислить и запомнить основные факты, положения. На этапе подготовки к зачету обучающийся систематизирует и интегрирует информацию, относящуюся к разным разделам практических занятий, лучше понимает взаимосвязь различных фактов и положений дисциплины, восполняет пробелы в своих знаниях. На зачете следует представить все отчеты по самостоятельной работе и отвечая на вопросы преподавателя, подтверждать теоретические знания примерами выполненных самостоятельно практических заданий.