Федеральное агентство по образованию

Государственное образовательное учреждение

Высшего профессионального образования

"ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ"

Институт Государственного Управления и Права

Кафедра Теория Организации и Управления

Курсовая работа по предмету:

Разработка управленческих решений

Тема курсовой:

“Разработка управленческого решения

для компании ООО «Городская страховая компания»”

Выполнили:

Студенты ИФМ-ФиК\_3-1

Гилемханов Д., Комогорцева А.

Лозовской А., Ступарь А.

Преподаватель:

Орлова Л.В.

Москва - 2009

Содержание

Введение

1. Аналитическая часть

1.1 Описание ситуации

1.2 Анализ ситуации

1.3 Анализ проблемы

1.4 Выводы

2. Проектная часть

2.1 Выбор метода разработки решения

2.2 Разработка альтернатив решения

2.3 Разработка массива критериев выбора оптимальной альтернативы

2.4 Выбор оптимальной альтернативы

2.5 Реализация решения

Заключение

Список использованной литературы

Ведение

Управленческое решение - директивный акт целенаправленного воздействия на объект управления, основанный на анализе достоверных данных, характеризующих конкретную управленческую ситуацию, определение цели действий, и содержащий программу достижения цели. Управленческие решения различаются:

- по времени управления на стратегические, тактические, оперативные;

- по степени участия специалистов на индивидуальные, коллективные, коллегиальные;

- по содержанию управленческого процесса на социальные, экономические, организационные, технические.

Создание большого числа предприятий различных форм собственности в период становления рыночного хозяйства в нашей стране привело к тому, что руководителям пришлось учиться управлять самостоятельно, а не по указке «сверху». Одним из элементов самостоятельного управления деятельностью предприятия является принятие управленческих решений.

Процесс принятия управленческих решений актуален в силу того, что все больше расширяются масштабы, количество элементов и взаимосвязей подсистем в организационных системах. Усложнение связей между элементами системы вызывает неопределенность в знании реальной структуры системы, что может быть связано с так называемым человеческим фактором, умышленным или специальным искажением информации и т.д.

Иногда определение управленческого решения ограничивают лишь выбором возможного варианта действий. Такой подход обедняет содержание этой категории теории менеджмента и не соответствует его сущности.

Управленческие решения могут приниматься применительно к любой сфере деятельности организации: управлению персоналом, управлению финансами, управлению производственными процессами, в том числе и управлению маркетинговой службой.

Мы выбрали страховую компанию для рассмотрения управленческих решений, так как эта тема наиболее интересна нашей группе.

1. Аналитическая часть

1.1 Описание ситуации

В компании ООО «Городская страховая компания».

Сайт компании gorstrah.ru

Изучаемая страховая компания плодотворно существует на российском рынке более трех лет и предлагает широкий спектр услуг по страхованию жизни, имущества, производства, капитальных вложений и автомобили (в меньшей степени, по причине того, что мы довольно малая компания и не можем себе позволить в финансовом плане, так как мы не обладаем необходимыми связями), вследствие чего занимает устойчивое положение в страховой сфере деятельности. По каждому виду страхования разработана четкая система контроля за юридической правильностью составления договоров, исполнением обязательств, своевременностью выплат, создана специальная база статистической кумуляции данных.

Штат компании не превышает 100 человек и обеспечен квалифицированными кадрами на требуемые должности. Мы работаем уже около 10 лет на рынке, постоянно обновляем предоставляемые услуги, вносим корректировки. Компания имеет филиалы в Восточном и Северо-Западном округах Москвы и уже успела завоевать доверие клиентов и определенную нишу на экономическом рынке России.

Было принято решение увеличить спектр услуг и обхват сетей, в связи с чем компании необходимо увеличить количество рабочих мест и было принято решение по внедрению новых программ. Одной из них стал – интернет. Программа получила название "Золотое Кольцо" и рассчитана на завоевание неосвоенных округов Москвы, ближнего Подмосковья, а также ряда городов Золотого Кольца.

Благодаря интернету хотят создать веб-сайт с информацией о компании для привлечения клиентов и работы с ними в режиме реального времени.

Основная проблема заключается в том, что потребитель не проинформирован о новых возможностях.

Для решения проблемы была созвана комиссия из 4-х экспертов:

Эксперт 1 – Гилемханов Д.

Эксперт 2 – Комогорцева А.

Эксперт 3 – Лозовской А.

Эксперт 4 – Ступать А.

1.2 Анализ ситуации

Изучаемая страховая компания плодотворно существует на российском рынке более трех лет и предлагает широкий спектр услуг по страхованию жизни, имущества, производства, капитальных вложений и прочее, вследствие чего занимает устойчивое положение в страховой сфере деятельности.

1. По источнику возникновения – внешняя проблема, так как ее появлением мы обязаны внешним факторам (изменение желаний клиентов и новые технологические введения).
2. По масштабу – общесистемная проблема, так как в ее реализации участвует весь штат.
3. По причинам – появление новой цели.
4. По содержанию – производственно-организационная проблема, по причине ввода новых технологий и переобучения сотрудников, а так же в связи с реализацией и организацией всей нашей задачи.
5. По времени – краткосрочная проблема, решаема в короткие сроки.
6. По структуризации – структурированная проблема, мы знаем что следует за чем, то есть легко следить за исполняемостью.

Применим метод оценки, по которому 1 означает малое влияние, 2 – среднее, 3 – сильное.

Ниже приведены объяснения, характеризующие наш выбор оценки.

Макроокружение:

- Правовые(1)

По причине малых изменений в законах с течением времени, касающихся страхования основных направлений, которыми занимается компания.

- Экономические(1)

По нашему мнению, основанному на заявлениях специалистов в страховой сфере, оказывает влияние скорее менталитет населения, нежели экономическая ситуация.

- Социо-культурные(3)

Человеческие желания постоянно меняются и потому нам просто «как воздух» следить за сменами приоритетов и новых веяний моды в сере страхования. Необходимо следить и за еще неосознанными желаниями клиентов. Возможны небольшие изменения в услугах, некие приятные бонусы, которые влияют на мнение клиентов.

Микроокружение:

- конкуренты(2)

- потребители(3)

- инфроструктура(2)

Ситуация простая, хотя факторов более 4-х, но многие из них малозначимые (3-значимо, 2,1-малозначимы).

Оценка динамичности: По-нашему мнению жизненный цикл – 1 год, поэтому:

Макроокружение:

- Правовые(3)

- Экономические(3)

- Социо-культурные(1)

Микроокружение:

- конкуренты(2)

- потребители(2)

- инфроструктура(1)

Для более точной оценки перемножим оценки динамичности и важности, получим скорректированные относительно важности оценки динамичности :

Макроокружение:

- Правовые(3)

- Экономические(3)

- Социо-культурные(3)

Микроокружение:

- конкуренты(4)

- потребители(4)

- инфраструктура(2)

Из расчетов видно, что мы наиболее зависимы от конкурентов и потребителей. Отсюда видно, что ситуация динамична.

1.3 Анализ проблемы

Проблема в рамках описанной ситуации состоит в том, что потребитель не проинформирован о новых услугах, предоставляемых нашей компанией. Основная проблема заключается в выборе способа или способов рекламы нашей новой услуги.

Существует несколько вариантов рекламы. Во-первых, реклама в интернете, во-вторых, реклама в газетах, в-третьих, особо популярна, реклама на транспорте и в оном, конечно же, существует реклама по телевидению и по радио, но для нас она слишком дорогостоящая.

Причина появления проблемы: появление нового сервиса, который еще не известен нашим клиентам.

Симптом: малая эффективность новой услуги среди старых и потенциальных клиентов.

Следствие: Потеря денег. Необходимость выбора способа рекламы в условиях ограниченности ресурсов и малой известности компании. – Это цель. 1. по содержанию

-развитие (факт не соответствует возможному)

2. по степени новизны

-типовая (стандартная проблема при выводе товара на рынок)

3. по срочности

-важная несрочная (проблема важна для компании, но лишь значительное промедление способно нанести ущерб)

4. по классности

-прямая (проблема связана с выбором способа действия по обеспечению эффективности нового типа услуг)

5. по использованию средств)

-интенсивно решаема (так как вводим новые технологии)

6. по степени структуризации

-слабо структурированы

7. по фактору представления информации

-предсказуемая

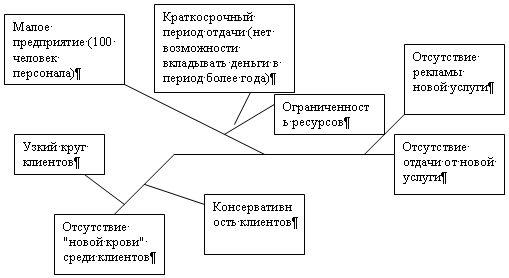


Таблица 1.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Причины | Степень влияния причины на проблему | Возможность решения причины | Сумма |
| Ограниченность ресурсов | 3 | 1 | 4 |
| Консервативность выбора услуг | 2 | 1 | 3 |
| Краткосрочный период отдачи | 2 | 3 | 5 |
| Узкий круг клиентов | 1 | 2 | 3 |

После составления диаграммы "Ишикавы", мы пришли к выводу о том, что на нашу проблему в большей степени воздействует – краткосрочный период отдачи, а потом только на нее влияет ограниченность ресурсов и причины связанные с клиентурой нашей компании.

Итак, нам так же необходимо рассмотреть, что является в нашей проблеме субъектом и объектом. Понять, что является предметом. И какая связь существует между ними. А так же понять в чем наша цель.

Субъектом мы обозначили рекламу новой услуги.

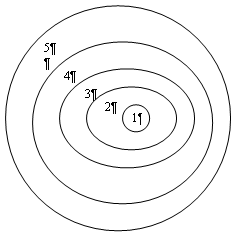
Объектом же, как это видно, является – расширение круга клиентов, так как из-за нашей идеи о расширении круга клиентуры.

Предметом мы можем назвать – вид рекламы, так как имеем ограниченные ресурсы.

Связь между субъектом, объектом и предметом, скорее прямая, так как они тесно сотрудничают между собой. Изменение в одной сфере влечет изменение в другой.

Целью для нас является расширение круга клиентов, а значит привлечение новых средств и возможно последующего роста.

Диаграмма проблемного поля



1. Проблема – неинформированность наших постоянных и потенциальных клиентов о новой услуге.
2. Решить эту проблему можно с помощью рекламы.
3. Мы должны распределить наши ресурсы так, чтобы выбрать из возможных видов рекламы более подходящий.
4. Проблема довольно легко и быстро решаема – максимальный срок здесь можно обозначить как год.
5. Ответственным лицом в данном случае будет сам владелец компании.

1.4 Выводы

В сложившейся ситуации мы определили, что причина отсутствия отдачи от новой услуги, является неинформированность наших клиентов. В связи с этим мы решили провести рекламную акцию. Учитывая ограниченность ресурсов компании и желаемый срок отдачи от рекламы, нам необходимо выбрать определенный вид продвижения товара.

2. Проектная часть

2.1 Обоснование выбора метода выбора разработки решения

Все существующие методы разработки определяются множеством факторов и мы выделяем следующие группы

- Экономико-математические

- это математическая модель, предназначенная для исследования экономической проблемы. ЭММ применяются при разработке вариантов математических, экономических, технических решений, когда рассматриваются зависимость конечного состояния от комбинированного ряда факторов, выраженных количественно. Хотя эмм не дает возможности учитывать формальные человеческие факторы, которые часто и сильно влияют на управленческое решение.

- Статистические (вероятностное модлирование) –Аналитические (теории игр, математическое программирование)

-Эвристические

- основаны на логике, здравом смысле и опыте при РУР, при которых выявляется новая существенная информация. Они используют метод Сократа — извлекать скрытую в человеке информацию с помощью искусных наводящих вопросов. Методы применяются при недоступности или отсутствии условий для использования формализованных методов РУР. Основу эвристических методов составляет метод индукции, т.е. переход от частного к общему. При этом проблема разделяется на несколько относительно простых подпроблем. Для каждой подпроблемы формируются набор задач и набор соответствующих решений. Считается, что при успешном выполнении всех решений проблема будет разрешена в целом. Данные методы j практически целиком относятся к искусству в управленческой деятельности. Эти методы эффективны, если руководитель смог так разделить проблему, что получившиеся подпроблемы являются типовыми (штатными) для конкретной компании и имеется типовая методика их реализации.

Эвристические делятся на формально-эвристические и неформально-эвристические методы.

- неформально-эвристические методы, представляющие собой принятие решений человеком в условиях психо-интеллектуальной генерации идей.

(Мозговая атака, 6шляп (поиск, эмоциональный выброс, идеи), номинально групповая,аналогии,6-3-5, морфологический анализ,минимизация тупиковых ситуаций)

- формально-эвристические методы, означающие формализацию человеком приемов решения сложных задач.

(Эволюционный, Лабиринтный(путь варианта), Концептуальное моделирование)

2.2 Разработка альтернатив решения

Нами был выбран метод «древо решений», один из методов группы экономико-математичееских методов.

|  |  |
| --- | --- |
| Вид рекламы | Стоимость |
| Участие в выставке | 1 м2 выставочной площади - $400; разработка имиджа товара - $500;  дизайн -$500 |
| Ролик на TV | 1 мин -$10000 |
| Ролик на радио | 1 мин - $1000 |
| Реклама в журнале | Объявление на 1/4 стр-$500 |
| Реклама в газете | Объявление на 1/2 стр -$600 |
| Листовка | 1 лист - $0,25 |
| Internet-реклама (баннер) | Создание ссылок - $100; дизайн - $50 |
| Internet-реклама (радио) | 1 мин – $200 |
| Рекламный щит | Аренда -$200 |
| Реклама в метро | Аренда - $400 |

По причине того, что у нас имеются четкие экономические данные о каждом виде рекламы, нами были исключены следующие виды рекламы: участие в выставке, телевидение и листовки. Под сомнением оказались следующие: реклама в журнале, реклама в метро.

Наше предпочтение было отдано следующим видам: реклама в газете – для людей, не связанных с интернетом, реклама на щитах, для привлечения абсолютно посторонних людей, и реклама в интернете, вероятнее всего «баннерная».

Бюджет фирмы на рекламу обозначим в 4600$ в месяц.

Скоростью отдачи выбрана субъективная величина от 1 до 5, расставлены экспертами.

Вероятность прихода людей после ознакомления с рекламой также выставлена по баллам, т.к. эксперты не обладают достаточным объемом информации для анализа, а такой анализ выполненными специалистами не допустим для рекламного бюджета.

Минимальным объемом взята то количество у.е. услуги от которой по нашему мнению будет хоть какая-то отдача.

Отбираем те виды что подходят по основному критерию. Бюджет

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вид рекламы | Цена | Объем (минимум) | Стоимость | Подходит да, нет | Оценка вероятности прихода после ознакомления (у.е.) | Скорость отдачи (E) |
| Ролик на радио | 1 мин - $1000 | 4 | $4 000,00 | да | 3 | 4 |
| Реклама в журнале | Объявление на 1/4 стр-$500 | 5 | $2 500,00 | да | 2 | 2 |
| Реклама в газете | Объявление на 1/4 стр -$200 | 8 | $1 600,00 | да | 2 | 3 |
| Internet-реклама баннеры | Создание ссылок - $100; | 8 | $1 200,00 | да | 3 | 5 |
| Internet-реклама радио | 1 мин – $100 | 30 | $3 000,00 | да | 1 | 1 |
| Рекламный щит | Аренда -$300 | 10 | $3 000,00 | да | 2 | 2 |
| Реклама в метро | Аренда - $400 | 8 | $3 200,00 | да | 3 | 4 |

Также исключаем интернет рекламу на радио, т.к. у нее худшие показатели по скорости и вероятности успешной реализации. Проводим переоценку. (вычитаем из каждого показателя один пункт, дабы облегчить вычисления.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вид рекламы | Цена | Объем (минимум) | Стои-мость | Подходит да, нет | Оценка вероятности прихода после ознакомления (у.е.) | Скорость отдачи (E) |
| Ролик на радио | 1 мин - $1000 | 4 | $4 000,00 | да | 2 | 3 |
| Реклама в журнале | Объявление на 1/4 стр-$500 | 5 | $2 500,00 | да | 1 | 1 |
| Реклама в газете | Объявление на 1/4 стр -$200 | 8 | $1 600,00 | да | 1 | 2 |
| Internet-реклама  (баннеры) | Создание ссылок - $100; | 8 | $1 200,00 | да | 2 | 4 |
| Рекламный щит | Аренда -$300 | 10 | $3 000,00 | да | 1 | 1 |
| Реклама в метро | Аренда - $400 | 8 | $3 200,00 | да | 2 | 3 |

Используем реальные данные полученные в процессе опроса экспертов.

Каждая цифра получена как среднеарифметическое из мнений оных.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вид рекламы | Цена | Объем (минимум) | Стои-мость | Подходит да, нет | Вероятности прихода после ознакомления | Объем получивших информацию |
| Ролик на радио | 1 мин - $1000 | 4 | $4 000,00 | да | 0,6 | 50000 |
| Реклама в журнале | Объявление на 1/4 стр-$500 | 5 | $2 500,00 | да | 0,25 | 5000 |
| Реклама в газете | Объявление на 1/4 стр -$200 | 8 | $1 600,00 | да | 0,2 | 3000 |
| Internet-реклама | Создание ссылок - $100; | 8 | $850,00 | да | 0,4 | 50000 |
| Рекламный щит | Аренда -$300 | 10 | $3 000,00 | да | 0,25 | 5000 |
| Реклама в метро | Аренда - $400 | 8 | $3 200,00 | да | 0,55 | 10000 |

По нашему мнению в связи с объявленным бюджетом мы можем одновременно позволить себе несколько вариантов.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |  |  | сумма произвед. Вероят-ти на объем услышавших |  |
| 1 | Ролик на радио |  |  |  |  |  | 20000 |  |
|  | 4600-4000=600 |  |  |  |  |  |  |  |
| 2 | Реклама в журнале | + | Internet-рекла | + | Internet-реклама |  | 35750 | Макси-мум |
|  | 4600-2500=2100 |  | 2100-850= |  | 1250-850= |  |  |  |
|  |  |  | 1250 |  | 400 |  |  |  |
| 3 |  | + | Реклама в газете |  |  |  | 1320 |  |
|  |  |  | 2100-1600= |  |  |  |  |  |
|  |  |  | 500 |  |  |  |  |  |
| 4 | Реклама в газете | + | Internet-реклама | + | Internet-реклама |  | 35570 | Макси-мум |
|  | 4600-1600= |  | 3000-850= |  | 2150-850= |  |  |  |
|  | 3000 |  | 2150 |  | 1300 |  |  |  |
| 5 |  |  |  | + | Реклама в газете |  | 18640 |  |
|  |  |  |  |  | 2150-1600= |  |  |  |
|  |  |  |  |  | 550 |  |  |  |
| 6 |  | + | Рекламный щит |  |  |  | 1720 |  |
|  |  |  | 3750-3000= |  |  |  |  |  |
|  |  |  | 750 |  |  |  |  |  |
| 7 | Internet-реклама | + | Реклама в метро |  |  |  | 20900 |  |
|  | 4600-850= |  | 3750-3200= |  |  |  |  |  |
|  | 3750 |  | 550 |  |  |  |  |  |
| 8 | Рекламный щит | + | Internet-реклама |  |  |  | 18650 |  |
|  | 4600-3000= |  | 1600-850= |  |  |  |  |  |
|  | 1600 |  | 750 |  |  |  |  |  |

Были выявлены два лидера среди комплекса рекламных мер.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Реклама в журнале | + | Internet-реклама | + | Internet-реклама |  | 35750 |
| 4600-2500=2100 |  | 2100-850= |  | 1250-850= |  |  |
|  |  | 1250 |  | 400 |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Реклама в газете | + | Internet-реклама | + | Internet-реклама |  | 35570 |
| 4600-1600= |  | 3000-850= |  | 2150-850= |  |  |
| 3000 |  | 2150 |  | 1300 |  |  |

От обоих этих вариантов мы ожидаем до 35570 человек\посещений на наш сайт после проведения рекламной акции.

Мы получили две похожие альтернативы. Требуется разработать критерии выбора альтернатив, т.к. перед нами стоит задача выбрать наиболее успешный вариант.

2.3 Разработка массива критериев выбора оптимальной альтернативы

Разработка критериев

Сначала присваиваем альтернативе с рекламой журнале номер 1, а в газете – номер 2.

Также включим в список рассматриваемых вариант интернет рекламы и рекламы в метро (3) как наиболее сопоставимый с максимальными результатами. Имена экспертов заменены номерами дабы не создавать предвзятого отношения к мнению кого-то из них.

Эксперты проводят ранжирование. Чем выше балл, тем выше оценка альтернативы. Посчитаем суммы

Составляем список критериев.

Он основан на предложенных экспертами вариантах.

1. время на разработку
2. цена за разработку
3. степень соответствия имиджу компании
4. охват различных слоев населения
5. риск невыполнения обязательств партнерами (форс мажор)

Проводим ранжирование критериев

(максимальный балл соответствует максимальной лояльности)

маркетинговый конкуренты потребители реклама решение



Рассчитаем вес каждого критерия и среднее арифметическое среди всех оценок экспертов.



Средние арифметические весов в процентах



Из рассмотрения мы исключили второй критерий – цена за разработку.

2.4 Выбор оптимальной альтернативы

Построим вектор приоритетов

Значения в ячейках есть произведение суммы оценок критериев на веса критериев.



Далее проводим суммирование по вертикали, т.е. определяем какая же альтернатива наиболее хорошо оценена экспертами.

Третья альтернатива как и ожидалось оказалась наименее востребована.

Максимальный балл получила 1я альтернатива.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Реклама в журнале | + | Internet-реклама | + | Internet-реклама |  | 35750 |
| 4600-2500=2100 |  | 2100-850= |  | 1250-850= |  |  |
|  |  | 1250 |  | 400 |  |  |

Ее и считаем наиболее оптимальной к выбору для осуществления рекламной компании.

2.5 Реализация решения

Для реализации решения компания может выделить до 19ти человек.

Для определения оптимального способа реализации модели построим сетевую модель вариантов реализации решения.

Расшифровка

1-начало рекламной компании

1-2 – исследование предложений рынка

1-3 – выбор интернет площадки

1-4 – разработка дизайна

2-5 – разработка договора

3-5 – выбор издательского дома

3-6 – предоставление материалов с нашими пожеланиями

4-6 – выбор дизайн студии

На 7м пункте мы заключаем договор с предварительным конечным согласованием.

8- начало возможно успешной рекламной компании

Определяем пути.

L1=1-2-5-7-8=(2+9+1+1)=13 дней

L2=1-3-5-7-8=(3+3+1+1)=8 дней

L3=1-3-6-7-8=(3+1+3+1)=8 дней

L4=1-4-6-7-8=(1+2+3+1)=7 дней

Критический путь 1й.

Определяем резерв времени

i-начальная точка

j-конечная точка

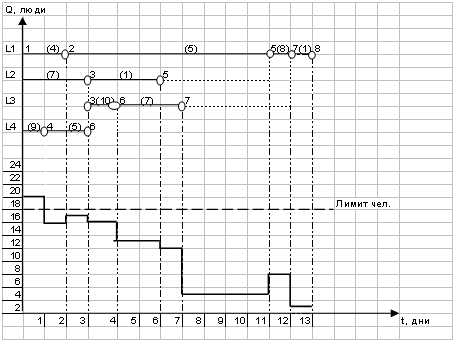
tij-время необходимое на преодоления этапа осуществления

R- резерв времени

Q-количество людских ресурсов



Используя полученные данные мы можем построить график и провести оптимизацию.



Просчитываем возможную оптимизацию.

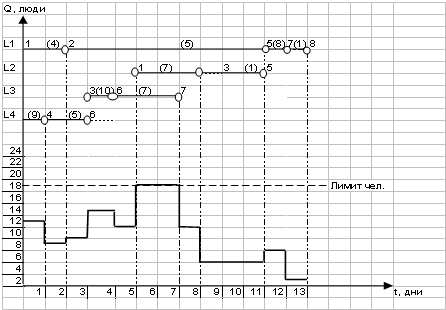
|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Nпп | Работа | R |
| - | 1-2 | 0 |
| 2 | 1-3 | 5 |
| 1 | 1-4 | 6 |

На пути 1-2 мы не имеем резервов.

Как мы видим на путях L2,L3 и L4 имеем резервы соответственно 5 и 6 дней. Следовательно их мы и сможем использовать для покрытия превышения в 2 человека.

Начав с пути L4, мы определили что к успеху нас эта операция не привела.

Сдвигаем путь L2 на 5 дней. Мы укладываемся как раз в отведенные 5 дней резерва.



В итоге мы получили программу, которая отвечает нашим требованиям по ограничению в 19 человек на осуществление программы.

Заключение

По мнению экспертов работа требует актуализации данных, но в целом можно сделать вывод что интернет реклама – самая эффективная, если судить по нашему исследованию.

Также хотелось бы отметить что рекламная компания в интернете по нашему мнению будет наиболее эффективна по количеству просмотров только в случае применения на наиболее популярных площадках (Google, Yandex, Rambler), и с ними сложно заключить долгосрочные контракты.

Реклама в журнале требует качественной полиграфии, поэтому выбору издания и разработке конкретной полосы стоит уделить особое внимание. Это должно быть серьезное бизнес издание (Russia today, Moscow Daily, РБК, Секрет фирмы) дабы не создавать имидж «фирмы однодневки».

Список использованной литературы

1. Лекции по предмету «Разработка управленческих решений» Орловой Л.В.
2. Бирман Л.А. «Управленческие решения», Москва 2004
3. Лукичева Л.И., Егорычев Д.Н. «Управленческие решения», Москва 2009
4. Юкаева В.С. «Управленческие решения», Москва 2006
5. Энциклопедия «Кругосвет» переод с анг. Осущ-н М.А. Абрамов и др. (**"Энциклопедии Кольера":** Daniel Aaron; Howard Abadinsky; G.J. Abbaschian) (krugosvet.org)