

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Емельянов Сергей Геннадьевич  
Должность: ректор  
Дата подписания: 31.01.2022 20:03:29  
Уникальный программный ключ:  
9ba7d3e34c012eba476ffd2d064cf2781953be730df2374d16f3c0ce536f0fc6

## МИНОБРАЗОВАНИЯ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Юго-Западный государственный университет»  
(ЮЗГУ)

Кафедра экономики, управления и политики



### **КРИТЕРИАЛЬНЫЙ ВЫБОР УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

Методические указания по проведению практических занятий  
по направлению подготовки 38.04.01 Экономика  
профиль Экономика фирмы и отраслевых рынков

Курск 2017

УДК 331.101.262

Составитель: Ю.Н. Воробьёв

Рецензент

кандидат экономических наук, доцент Железняков С.С.

**Критериальный выбор управленческих решений:** методические указания по проведению практических занятий для студентов направления подготовки 38.04.01 Экономика, профиль «Экономика фирмы и отраслевых рынков» / Юго-Зап. гос. ун-т; сост.: Ю.Н. Воробьев. - Курск, 2017. - 54с.: Библиогр.: с.54

Методические указания предназначены для студентов направления подготовки 38.04.01 Экономика профиль «Экономика фирмы и отраслевых рынков» по дисциплине «Критериальный выбор управленческих решений».

Методические указания соответствуют требованиям программы, составленной в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 38.04.01 Экономика (уровень магистратуры). Содержат ключевые термины и понятия, вопросы для самоконтроля, задачи, тестовые задания.

Текст печатается в авторской редакции

Подписано в печать . Формат 60x84 1/16.

Усл. печ. л. \_\_\_\_ . Уч.-изд. л. \_\_\_\_ . Тираж экз. Заказ. Бесплатно.

Юго-Западный государственный университет.

305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94

## СОДЕРЖАНИЕ

ОБЩИЕ УКАЗАНИЯ ПО ИЗУЧЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ	
«КРИТЕРИАЛЬНЫЙ ВЫБОР УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ» .....	4
РОЛЬ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В УПРАВЛЕНИИ .....	6
ТИПОЛОГИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ, ФАКТОРЫ И УСЛОВИЯ ИХ ЭФФЕКТИВНОСТИ .....	13
ТЕХНОЛОГИЯ И ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА РАЗРАБОТКИ И ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ .....	20
РЕАЛИЗАЦИЯ И КОНТРОЛЬ ИСПОЛНЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ.....	26
РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ И РИСКА.....	31
МЕТОДЫ ОПТИМИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ .....	37
ОСОБЕННОСТИ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В РАЗЛИЧНЫХ СФЕРАХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ .....	44
СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	54

## **ОБЩИЕ УКАЗАНИЯ ПО ИЗУЧЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ «КРИТЕРИАЛЬНЫЙ ВЫБОР УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ»**

Принятие управленческих решений является одной из основных функций менеджера. Результат любой управленческой деятельности – это управленческие решения и практические действия руководителя, необходимые для обеспечения эффективного функционирования организации.

Процесс принятия и реализации решений пронизывает всю управленческую деятельность – от формулировки целей до момента их достижения. Особая потребность в разработке управленческих решений возникает при наличии расхождений между желаемым и фактическим состоянием организации.

При принятии решения требуется учитывать многие аспекты деятельности организации, влияние различных факторов. Все это требует четкой проработки вариантов управленческих решений и является основным продуктом деятельности менеджеров и специалистов организации.

Целью освоения дисциплины «Критериальный выбор управленческих решений» является: формирование компетенций, направленных на получение навыков по применению инструментов и методов обоснования и поддержки принятия управленческих решений.

Задачи дисциплины

- усвоить теоретические основы разработки управленческих решений;
- показать роль методов и механизмов разработки управленческих решений при формировании стратегии и тактики антикризисного управления;
- раскрыть структуру, содержание и значение процесса разработки управленческих решений;
- проанализировать основные методы, применяемые в ходе принятия управленческих решений.

Изучив дисциплину «Критериальный выбор управленческих решений», обучающиеся должны:

знать:

- типологию управленческих решений;
- условия и возможности выработки решения;
- алгоритмы выбора эффективных альтернатив управленческих действий;

уметь:

- разрабатывать иерархию организации;
- анализировать альтернативные варианты;
- рассчитывать критериальные показатели для последующего их использования в выборе альтернатив.

владеть

- методами обоснованного выбора решений в различных сферах деятельности;

- технологиями выработки, принятия и реализации управленческого решения.

## РОЛЬ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В УПРАВЛЕНИИ

**Ключевые термины:** наука о принятии управленческих решений, место управленческого решения в процессе управления, значение принятия обоснованных решений для обеспечения успешной деятельности предприятий.

### Задания для студентов

Ситуация № 1. Процветание и будущее фирмы зависят, прежде всего, от внедрения нововведений. Однако нередко менеджеру приходится сталкиваться с сопротивлением изменениям, внедрению нового, передового. Какие действия может предпринять менеджер, чтобы преодолеть такое противодействие инновациям? Какую программу инноваций вы предложите, если вас назначат менеджером данной фирмы?

Ситуация № 2. Какие вы примете решения как менеджер фирмы, если: а) продукция вашей фирмы не пользуется спросом у потребителей на обозначенном рынке;

б) цены на продукцию фирмы резко снизились;

в) поставщик отказался от поставок основного сырья для вашей продукции?

(Решения принимать по каждому пункту.)

Ситуация № 3. В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами сотрудников по поводу внедрения изобретения, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. Каким образом ему лучше действовать, чтобы нормализовать создавшуюся обстановку в коллективе?

а) Выбрать актив, группу, поручить разобраться и предложить меры по нормализации обстановки в коллективе, опираться на актив, поддержку руководства.

б) Попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников нового, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии.

в) Изучить перспективы улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые перспективные задачи, опираться на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

г) Установить деловой контакт со сторонниками нового, не принимая всерьез доводы сторонников старого подхода к технологии производства, проводить работу по реализации новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других прогрессивных руководителей.

Ситуация № 4. Примите оптимальное решение при условии:

а) В связи с сокращением производства необходимо высвободить п-число сотрудников.

б) Резко ухудшилось качество производимой продукции (услуг).

в) На рынке упал спрос на производимую вашей фирмой продукцию (услуги).

Ситуация № 5. На фирме сформировался демократический стиль руководства. Определите приемы по принятию решений при следующих параметрах:

- а) распределение ответственности;
- б) отношение к подбору кадров;
- в) отношение к инициативе;
- г) отношение к дисциплине;
- и) способ доведения решения до исполнителей.

Ситуация № 6. Вы главный менеджер на крупной фирме по производству всемирно известных сигарет. У фирмы имеются многочисленные фабрики по всему миру. Она достигла большого объема продаж. Появилась возможность открыть еще фабрику в одной из стран СНГ, и от вас зависит решение – подписать новый контракт или нет. С одной стороны, строительство данной фабрики обеспечит новыми рабочими местами этот регион, тем самым решится актуальная для этого региона проблема безработицы; с другой – это принесет большой доход вашей фирме. Однако вы, занимаясь производством и продажей крупных партий сигарет, до сих пор не были убеждены в том, что курение вызывает рак. Недавно вам в руки попал отчет об исследовании, в котором была установлена прямая связь между курением и онкологическими заболеваниями. Постановка задачи: Какое решение вы примете? Подпишете ли вы контракт или нет? Почему?

Ситуация № 7. Вы менеджер по маркетингу на фирме, выпускающей бытовую технику. Фирма при помощи дорогостоящих исследований попыталась усовершенствовать один из выпускаемых товаров – пылесос. Пылесос по-прежнему не ионизирует воздух, хотя именно к этому результату пытались прийти в результате исследований. Поэтому новый пылесос не стал по-настоящему усовершенствованной новинкой. Вы знаете, что появление надписи «Усовершенствованная новинка» на упаковке и в рекламе средств массовой информации повысит значительно сбыт такого товара. Постановка задачи: Какие действия вы предпримете? Почему?

Ситуация № 8. Вы менеджер на фирме, производящей программные продукты для ПЭВМ. На одной из презентаций вы знакомитесь с молодой дамой (молодым человеком), которая (ый) недавно была (был) управляющей (им) в фирме-конкуренте. По какой-то причине она (он) была (был) уволена (ен) и теперь держит обиду на эту фирму. Вы можете начать ухаживать или, наоборот, принять ухаживания. Или можете взять ее (его) на работу. В ином случае можете просто пообещать взять ее (его) на работу. Обида так сильна, что она (он) с удовольствием расскажет обо всех планах конкурента. Постановка задачи: Как вы поступите? Почему?

Ситуация № 9. Вы менеджер по производству на фирме, выпускающей холодильники. Недавно вы узнали, что конкурирующая фирма придала своим холодильникам свойство, которого в ваших холодильниках нет, но оно окажет большое влияние на сбыт. Например, в холодильниках «NO FROST» теперь можно хранить продукты не только в вакуумной упаковке, но и обычные, не боясь их усыхания. На ежегодной специализированной выставке

фирмы-конкурента будет офис для гостей, и на одном из приемов для своих дилеров глава фирмы расскажет им об этом новом свойстве холодильника и о том, каким образом это было достигнуто. Вы можете послать своего сотрудника на этот прием под видом нового дилера, чтобы узнать о нововведении. Постановка задачи: Пойдете ли вы на такой шаг? Почему?

Ситуация № 10. Вы главный менеджер известной фирмы и изо всех сил стараетесь добиться заключения выгодного контракта на большую сумму продаж с одной компанией. В ходе переговоров узнаете, что представитель покупателя подыскивает себе более выгодную работу. У вас нет желания брать его к себе на работу, но если вы намекнете ему об этой возможности, он скорее всего передаст заказ именно вам. Постановка задачи: Как поступите вы? Почему?

Ситуация № 11. Вы – менеджер по маркетингу и хотите сделать выборочный опрос потребителей об их реакциях на товар конкурента. Для этого вы должны провести опрос якобы от лица несуществующего «Института маркетинга и конъюнктуры рынка». Постановка задачи: Сделаете ли вы такой опрос? Почему?

Ситуация № 12. Вы менеджер по персоналу. В вашу фирму пришла молодая способная женщина, желающая стать торговым агентом. Уровень ее квалификации значительно выше, чем у претендентов-мужчин на эту должность. Но прием ее на работу неизбежно вызовет отрицательную реакцию со стороны ряда ваших торговых агентов, среди которых женщин нет, а также может раздосадовать некоторых важных клиентов фирмы. Постановка задачи: Возьмете ли вы эту женщину на работу? Почему?

Тесты по теме

1. Что такое управленческое решение?

- A. Главный фактор взаимодействия управляющей и управляемой системы.
- B. Воздействие на управляемую систему.
- C. Действия, вносящие целесообразное изменение в поведение управляемой системы.
- D. План действий, воплощаемый в реальность.
- E. Намерение менеджера изменить ситуацию и достичь определенных результатов.

2. Что такое решение в общем виде?

- A. Любой результат мыслительной деятельности человека.
- B. Действия руководителя в рамках своих функций.
- C. Распоряжение руководителя, поддержанное коллективом.
- D. Выбор лучшей альтернативы.

3. Что такое «конкретная ситуация»?

- A. Реальное положение дел относительно провозглашенной цели.
- B. Набор реальных ситуаций в производственной или управленческой сфере деятельности, с которым организации приходится сталкиваться в процессе деятельности.
- C. Набор причин, которые мешают организациям продвигаться к намеченным целям.



- D. «Фотография» рабочего дня организации.
4. Какие факторы определяют информационное обеспечение разработки УР?
- A. Ценность информации, кол-во информации, личность менеджера.  
 B. Форма представления информации, кол-во информации, полнота информации.  
 C. Знание менеджера, использование техники, социально-психологическая обстановка.  
 D. Полнота информации, качество информации, агрегация информации.  
 E. Человеческий фактор, ценность информации, полнота информации.
5. Методология разработки управленческого решения – это:
- A. Логика, действия менеджера и команды.  
 B. ель и подходы метода разработки решения.  
 C. Алгоритм разработки управленческого решения.  
 D. Последовательность информационных операций.  
 E. Совокупность методов анализа ситуаций.
6. Какое решение из предложенных вы бы выбрали в ситуации: подчиненный отказался без объяснения причин выполнить ваше распоряжение?
- A. Наказал, выговор, снятие надбавки.  
 B. Проанализировал соответствие компетенций полномочий и ответственности подчиненного и содержание распоряжения.  
 C. Попытался бы выяснить причины отказа и, если возможно, убедить.  
 D. Провел бы анализ социально-психологической атмосферы в коллективе.
7. Изложите основное требование к управленческому решению.
- A. Должно соответствовать действующему законодательству и уставным документам организации.  
 B. Иметь четкую целевую направленность.  
 C. Иметь параметры для внешнего и внутреннего контроля.  
 D. Должно быть своевременным.
8. Дайте обобщенное определение управленческого решения.
- A. Решение, принимаемое руководителем в социальной системе.  
 B. Решение, принимаемое руководителем в любой сфере его деятельности.  
 C. Решение, принимаемое руководителем и направленное на управление каким-либо процессом.  
 D. Решение, направленное на совершенствование управления производством.
9. Организационное решение – это:
- A. Совокупность выборов, которые каждый человек должен совершать в повседневной жизни.  
 B. Выбор альтернатив, необходимый для получения максимального экономического эффекта.  
 C. Выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой должностью.  
 D. Решение, связанное с реструктуризацией организации.
10. Назовите решения, которые являются результатом реализации определенной последовательности шагов или действий.

- A. Запрограммированные.
  - B. Организационные.
  - C. Запрограммированные.
  - D. Стандартные.
11. Назовите решения, которые требуются в новых ситуациях, которые внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами.
- A. Запрограммированные.
  - B. Организационные.
  - C. Запрограммированные.
  - D. Стандартные.
12. По сроку действия решения могут быть:
- A. Стратегические.
  - B. Tактические.
  - C. Оперативные.
  - D. Все перечисленные.
13. По содержанию решения могут быть:
- A. Технические.
  - B. Экономические.
  - C. Организационные.
  - D. Все перечисленные.
14. По масштабу воздействия решения могут быть:
- A. Общие.
  - B. Частные.
  - C. Локальные.
  - D. Все перечисленные.
15. В теории УР к типам управленческих решений по характеру организации разработки относятся решения:
- A. Интуитивные.
  - B. Tактические.
  - C. Коллегиальные.
  - D. Консультативные.
16. Программируемые решения – это:
- A. Решения, принимаемые с помощью средств вычислительной техники.
  - B. Решения, принимаемые в соответствии с утвержденными на предприятии программами (повышения квалификации, социальной адаптации, взаимоотношений с клиентами и т.п.).
  - C. Решения, принимаемые в соответствии с программами, утвержденными на различных уровнях государственного управления.
  - D. Типичные решения, имеющие четкую структуру, цель, ограничения и последовательность этапов принятия и реализации решений.
17. Субъектом управленческого решения является:
- A. Работник организации, чья проблема решается руководителем.
  - B. Лицо, принимающее решение.
  - C. Эксперт, привлекаемый для принятия эффективного решения.

D. Документ, утверждаемый менеджером (приказ, инструкция, протокол и т.п.).

18. Непрограммированные управленческие решения носят характер:

A. Творческий.

B. Футуристический.

C. Синтетический.

D. Интегральный.

19. Объектом управленческого решения является:

A. Лицо, принимающее решение.

B. Эксперт, привлекаемый для принятия эффективного решения.

C. Документ, утверждаемый менеджером (приказ, инструкция, протокол и т.п.).

D. Исполнитель решения.

20. Оптимальный вариант из возможных прогнозных альтернатив, принимаемый в установленном порядке, определяющий средства достижения цели и организующий деятельность субъектов и объектов управления, в теории управленческих решений называется:

A. Вариантом.

B. Прогнозом.

C. Проектом.

D. Управленческим решением.

21. Слабоструктурированные УР принимают в ситуациях, характеризующихся:

A. Неполнотой или недостоверностью информации.

B. Детерминированностью объекта управления, стабильностью влияющих факторов.

C. Повторяемостью процессов.

D. Новизной, многообразием влияющих факторов.

22. По степени инновационности результата УР разделяются на следующие виды:

A. Много- и одноуровневые.

B. Рутинные, селективные.

C. Tактические, стратегические.

D. Адаптационные, инновационные.

23. Для стратегических УР характерно то, что они:

A. Учитывают динамику внешней среды.

B. Относятся к типу высокоструктурированных.

C. Принимаются высшим руководством и требуют высокой квалификации ЛПР.

D. Принимаются оперативно и регулярно.

24. Принять решение означает:

A. Распоряжение о реализации конкретного плана.

B. Перебрать несколько альтернатив, дающих наиболее эффективные возможности решения проблемы.

C. Рассмотреть все возможные альтернативы.

- D. Выбор одной из возможных альтернатив.
25. Для стратегических УР характерно то, что они:
- A. Учитывают динамику внешней среды.
  - B. Относятся к типу высокоструктурированных.
  - C. Принимаются высшим руководством и требуют высокой квалификации ЛПР.
  - D. Принимаются оперативно и регулярно.
26. Коллективное принятие УР характеризуется:
- A. Быстрым нахождением компромиссного решения.
  - B. Подавлением большинства меньшинством.
  - C. Противостоянием различных мнений.
  - D. Снижением инициативы работников.
27. К формам разработки управленческих решений относится:
- A. Метод сценариев.
  - B. Приказ.
  - C. Бизнес-план.
  - D. PEST-анализ.
28. Какое определение цели управления вам представляется наиболее точным?
- A. Это идеальное видение будущего.
  - B. Это идеальный образ желаемого возможного и необходимого в состоянии управляемой системы.
  - C. Это предполагаемый результат деятельности.
  - D. Это наше стремление к успеху.
  - E. Это планирование деятельности в соответствии со стремлением достичь необходимого результата.
29. Какова роль информации в разработке управленческого решения?
- A. Является предметом анализа.
  - B. Является средством анализа.
  - C. Главный фактор успеха.
  - D. Позволяет глубже понять проблему.
  - E. Решение – информация командного типа.
30. Индивидуально принимаемые управленческие решения характеризуются:
- A. Высоким уровнем творчества и минимальными затратами времени.
  - B. Минимальными затратами времени при высокой стандартизации и однотипности принимаемых решений.
  - C. Высоким уровнем творчества при больших временных затратах.
  - D. Высокой обоснованностью и научностью, системным подходом.
31. Как формулируется «глобальная цель управления»?
- A. Максимальное удовлетворение потребностей и интересов человека.
  - B. Получение максимальной прибыли организацией.
  - C. Обеспечение слаженной деятельности всех руководителей («все должны "грести" в одном направлении»).
  - D. Реализация миссии и выбранной стратегии организации.

## **ТИПОЛОГИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ, ФАКТОРЫ И УСЛОВИЯ ИХ ЭФФЕКТИВНОСТИ**

**Ключевые термины:** свойства управленческого решения, классификация управленческих решений, основные характеристики качества управленческого решения, условия и факторы обеспечения качества управленческих решений.

### *Задания для студентов*

#### **Ситуация 1**

Вам нужно принять решение: открывать в городе гостиницу или не открывать. Укажите ваши действия по выбору цели и сбору информации.

#### **Ситуация 2**

Исходя из задания, изложенного в ситуации 1, и собранной информации осуществляется подготовительный анализ альтернатив для принятия решения.

#### **Ситуация 3**

Предположим, что в процессе подготовительного этапа принятия решения вы пришли к следующему предварительному выводу: лучшей альтернативой является открытие фешенебельной гостиницы, рассчитанной на 30 номеров люкс. Раскройте процесс окончательного принятия решения.

#### **Ситуация 4**

Допустим, что вами уже принято окончательное решение о строительстве фешенебельной гостиницы на 30 номеров люкс. Определите ваши действия по реализации решения.

#### **Ситуация 5**

Известно, что на рынке компьютеров ежемесячно может быть реализовано до 5 тыс. единиц этой техники. Действующие фирмы реализуют только 4 тыс. Они предполагают нарастить их выпуск до 4,2 тыс. Доход от продажи каждого компьютера составляет 100 у.е. Ваша фирма производит видеоплееры. По данным маркетинговых исследований можно увеличить их выпуск на 400 единиц. Доход от продажи каждого – 200 у.е. Перед вами стоит дилемма, что выгоднее сделать: перепрофилировать производство на выпуск компьютеров, что обойдется в 3 0000 у.е., или расширить выпуск плееров, что будет стоить 20 000 у.е. Ваша задача состоит в следующем:

- a. Определить факторы, которые вы будете учитывать при принятии решения.
- b. Определить весь перечень возможных альтернатив.
- c. Провести расчеты доходности.
- d. Выбрать единственное решение.

#### **Ситуация 6**

Ваша фирма производит 5 000 компьютеров. Для того чтобы усиленно противодействовать конкурентам, вам предстоит решить задачу:

1. Либо снизить цену на продукцию на 10%. Тогда ваш доход с продажи каждого компьютера сократится с 300 у.е. до 200 у.е.
2. Либо усилить рекламу и увеличить сеть сбытовых организаций.

При этом рекламные затраты на единицу продукции возрастут с 100 у.е. до 150 у.е., а сбытовые – 50 до 120 у.е.

Вам предстоит:

а. Определить факторы, которые будут учитываться при принятии решения, и перечень альтернатив.

б. Рассчитать доходность.

с. Принять единственное решение.

### **Ситуация 7**

В результате усиления натиска конкурентов у вас возникли сложности со сбытом компьютеров. Имеются следующие варианты решения задачи:

1. Снизить производство компьютеров с 5 000 до 4 000. При этом ваши потери составят 50 000 у.е.

2. Усовершенствовать качество компьютеров. Тогда потери дохода от усовершенствования составят 20 000 у.е. и от внесения изменений в технологию – 30 000 у.е.

3. Усилить рекламную компанию. В этом случае затраты на единицу продукции возрастут на 8 у.е. Определить факторы, влияющие на принятие решения. Рассчитайте доходность. Выберите окончательное решение.

### **Тесты**

**1. Какая последовательность этапов отражает закономерное содержание процессов управления?**

A. Планирование – принятие решения – контроль – организация.

B. Проблема – цель – принятие решения – реализация решения.

C. Цель – проблема – решение – контроль – исполнение.

D. Ситуация – цель – решение – организационная работа.

E. Цель – ситуация – проблема – управленческие решения.

**2. Какова связь между понятиями процесс управления и технология управления?**

A. Информационные различия.

B. Разная роль человека.

C. Различия в степени сознательного построения.

D. Различия в использовании техники.

E. Это одно и то же.

**3. Что такое проблема в реальной практике разработки управленческого решения?**

A. Это задача, решение которой осуществляется в процессе управления.

B. Это противоречие, требующее своего разрешения.

C. Это функция управления.

D. Это способ оценки ситуации.

**4. Как вы определите роль технических средств в процессе принятия УР?**

A. Позволяет глубже проанализировать проблему.

B. Позволяет обрабатывать больший объем информации.

C. Это главный фактор качества управленческого решения.

D. Несут в себе опасность формализации проблем.

Е. Расширяют диапазон методов анализа.

**5. Перечислите основные элементы обобщенной схемы процесса РУР.**

- А. Цель, ситуация, проблема, решение.
- В. Глобальная цель, технократическая цель и социальная цель.
- С. Разработка решения, согласование решения и утверждение решения.
- Д. Проблема, альтернативы решения, реализация решения.

**6. Каковы особенности разработки решений в биологических системах?**

- А. Даже типовые решения дают непредсказуемые результаты.
- В. Вероятность правильной разработки и реализации решений мала из-за естественной ограниченности миропонимания и мышления руководителей.
- С. Набор решений ограничен и последствия их предопределены.
- Д. Результат РУР зависит от уровня информационной обеспеченности менеджмента

**7. Назовите этап принятия решения, на котором устанавливаются симптомы затруднений:**

- А. Диагностика проблем.
- В. Формулировка ограничений.
- С. Выявление альтернатив.
- Д. Оценка альтернатив.

**8. Назовите этап принятия решений, на котором должен быть учтен достаточно широкий спектр возможных решений.**

- А. Диагностика проблемы.
- В. Формулирование ограничений.
- С. Выбор альтернатив.
- Д. Оценка альтернатив.
- Е. Определение альтернатив.

**9. Основу технологии «управления по целям» составляет:**

- А. Бизнес-план.
- В. Набор стратегических, тактических и оперативных целей.
- С. Четкий регламент действий каждого руководителя.
- Д. Выбор информационной технологии.

**10. Какой вид целевого управления наиболее эффективен для организации с численностью примерно 100 чел.?**

- А. Программно-целевое.
- В. Регламентное.
- С. Инициативно-целевое.
- Д. Все вышеперечисленные.

**11. Методология разработки управленческого решения – это:**

- А. Логика, действия менеджера и команды.
- В. Цель и подходы метода разработки решения.
- С. Алгоритм разработки управленческого решения.
- Д. Последовательность информационных операций.
- Е. Совокупность методов анализа ситуаций.

**12. Что такое проблема в реальной практике разработки управленческого решения?**

- A. Это задача, решение которой осуществляется в процессе управления.
- B. Это противоречие, требующее своего разрешения.
- C. Это функция управления.
- D. Это способ оценки ситуации.

**13. Есть ли различия в процессе разработки решения для биологических, технических и социальных систем?**

- A. Есть.
- B. Нет, так как технология и подходы руководителя должны быть одни и те же.
- C. Есть, но несущественные, так как в этих системах много общего, например, везде требуется организация, планирование и т.д.
- D. Это зависит от профессиональных навыков менеджера.

**14. Что такое «проблема»?**

- A. Рассогласование между целью и соответствующей ей конкретной ситуацией.
- B. Нерешенные задачи.
- C. Набор причин, мешающих достижению целей организации.
- D. Препятствие.

**15. Перечислите основные элементы обобщенной схемы процесса РУР.**

- A. Цель, ситуация, проблема, решение.
- B. Глобальная цель, технократическая цель и социальная цель.
- C. Разработка решения, согласование решения и утверждение решения.
- D. Проблема, альтернативы решения, реализация решения.

**16. Каковы условия завершения цикла РУР?**

- A. Достижение проблемой приемлемого для руководителя значения.
- B. Достижение принятой цели.
- C. Выполнение руководителем всего комплекса разработанных решений.
- D. Получение прибыли в конце отчетного период.

**17. Каковы особенности разработки решений в технических системах?**

- A. Набор решений ограничен и последствия их предопределены.
- B. Даже типовые решения дают непредсказуемые результаты.
- C. Вероятность правильной разработки и реализации решений мала из-за естественной ограниченности миропонимания и мышления руководителей.
- D. Результат РУР зависит от уровня технической оснащенности предприятия.

**18. Каковы особенности РУР в социальных системах?**

- A. Даже типовые решения дают непредсказуемые результаты.
- B. Вероятность правильной разработки и реализации решений мала из-за естественной ограниченности миропонимания и мышления руководителей.
- C. Набор решений ограничен и последствия их предопределены.
- D. Результат РУР зависит от уровня социальной активности трудового



коллектива.

**19. Какая из команд, перечисленных ниже, разрабатывает УР?**

- A. Главный инженер, мастер, бригадир.
- B. Руководитель конструкторского бюро, инженер-испытатель, руководитель группы механиков аэропорта.
- C. Менеджер по продаже перчаток, менеджер по закупке перчаток.
- D. Начальник отдела кадров и делопроизводители.

**20. Процесс управления – это:**

- A. Совокупность циклических действий, связанных с выявлением проблем, поиском и организацией выполнения принятых решений.
- B. Непрерывная последовательность управленческих действий, направленных на достижение целей организации.
- C. Последовательная смена форм подготовки и реализации управленческих решений.
- D. Реализация функций планирования и контроля.

**21. Назовите этап принятия решения, на котором руководитель определяет достоинства и недостатки различных решений.**

- A. Оценка альтернатив.
- B. Выбор альтернатив.
- C. Определение альтернатив.
- D. Диагностика проблемы.

**22. К техническим операциям, выполняемым при РУР, относятся:**

- A. Типовые расчеты.
- B. Разработка бизнес-плана.
- C. Составление рекламы.
- D. Проведение анкетирования.

**23. К логическим операциям, выполняемым при РУР, относятся:**

- A. Разработка бизнес-плана.
- B. Составление рекламы.
- C. Типовые расчеты.
- D. Привлечение сторонних экспертов.

**24. К творческой деятельности, выполняемой при РУР, относятся:**

- A. Составление рекламы.
- B. Разработка бизнес-плана.
- C. Типовые расчеты.
- D. Изучение опыта аналогичных организаций.

**25. При сравнении альтернативных вариантов действий сопоставляются:**

- A. Все показатели затрат.
- B. Безвозвратные затраты.
- C. Релевантные затраты.
- D. Будущие доходы и расходы.

**26. Делегирование прав принятия решений характерно при введении:**

- A. Эксплицитных норм поведения.
- B. Имплиcitных норм поведения.
- C. Одновременно как эксплицитных, так и имплиcitных норм

поведения.

D. Нет верного ответа.

**27. Эксплицитные нормы поведения выражаются в:**

A. Регулировании порядка действий сотрудников.

B. Оформлении подробных инструкций и предписаний действий сотрудников.

C. Предоставлении самостоятельных прав выбора варианта действий.

D. Верны оба первых ответа.

**28. ИмPLICITные нормы поведения выражаются в:**

A. Регулировании порядка действий сотрудников.

B. Оформлении подробных инструкций и предписаний действий сотрудников.

C. Предоставлении самостоятельных прав выбора варианта действий.

D. Верны оба первых ответа.

**29. Расположите в правильной последовательности этапы процесса РУР:**

A. Оценка результатов реализации.

B. Контроль выполнения решения.

C. Разработка плана реализации решения.

D. Управление реализацией решения.

**30. Процесс принятия решений как хаотическое и беспорядочное взаимодействие проблем, решений, участников организации и альтернатив рассматривается в модели:**

A. Ограниченной рациональности Г. Саймона.

B. «Мусорной корзины» Дж. Марча.

C. Локальных приращений Ч. Линдблома.

D. Принятия решений Врума – Йетона.

**31. Теория локальных приращений Ч. Линдблома предлагает ЛПР использовать:**

A. Синоптический подход.

B. Фрагментарные улучшения в различных сферах деятельности предприятий.

C. Инновационный подход.

D. Методику кардинальных изменений.

**32. Показатель управленческого решения характеризует неупорядоченность проблемы:**

A. Вероятности реализации решения.

B. Степени адекватности теоретической модели фактическим данным.

C. Степени риска инвестиций.

D. Энтропии.

**33. Расположите в правильной последовательности этапы процесса управления риском при разработке и реализации УР:**

A. Оценка степени риска, величины его воздействия на эффективность риск-решения.

B. Разработка стратегии управления риском, целей, задач и функций риск-

менеджера в организации, определение границ правомерности и стимулирующей роли риска.

С. Выявление путей и средств минимизации риск-потерь, резервирования ресурсов, определение гарантий от несостоятельности.

Д. Разработка мер нейтрализации и компенсации негативных последствий риск-решений.

**34. Нормативные (классические) модели принятия УР основаны на:**

А. Поведенческой теории принятия УР.

В. Математической теории принятия УР.

С. Использовании специальных карт.

Д. Теории потребностей Маслоу.

**35. Согласно практике менеджмента на последнем этапе процесса принятия УР необходимо:**

А. Определить ресурсы.

В. Описать проблемную ситуацию.

С. Организовать выполнение решения.

Д. Проконтролировать выполнение решения.

**36. Дискриптивные модели принятия УР основаны на:**

А. Поведенческой теории принятия УР.

В. Математической теории принятия УР.

С. Использовании специальных карт.

Д. Теории потребностей Маслоу.

**37. Модель ограниченной рациональности Герберта Саймона основана на допущении:**

А. Ограниченности знаний об окружающей среде.

В. Ограниченности профессиональной подготовленности менеджеров.

С. Противоречивости тактических и стратегических целей компании.

Д. Всех вышеперечисленных факторов.

**38. Политическая модель принятия решений означает:**

А. Нацеленность ЛПР удовлетворять свои личные интересы.

В. Учет влияния факторов внешней среды.

С. Учет влияния политических предпочтений руководства страны.

Д. Нацеленность на удовлетворение целей компании.

## **ТЕХНОЛОГИЯ И ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА РАЗРАБОТКИ И ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

**Ключевые термины:** принятие процесса разработки и принятия управленческих решений, этапы процесса разработки и принятия управленческих решений, факторы, ограничения и критерии, определяющие технологию разработки и принятия управленческих решений.

План годового выпуска продукции производственного предприятия составляет 800 единиц, при этом на каждую единицу готовой продукции требуется 1 единица комплектующего изделия КИ-1. Известно, что стоимость подачи одного заказа составляет 200 руб., цена единицы комплектующего изделия – 480 руб., а стоимость содержания комплектующего изделия на складе составляет 15% его цены. Требуется определить оптимальный размер заказа на комплектующее изделие КИ-1.

### **Задание 2**

По данным учета затрат стоимость подачи одного заказа на комплектующее изделие составляет 158 руб., годовая потребность в комплектующем равна 10 568 шт., цена единицы комплектующего – 256 руб., стоимость хранения комплектующего изделия равна 25% его цены. Определите оптимальный размер заказа на комплектующее изделие.

### **Задание 3**

Известно, что издержки выполнения заказа составляют 2 у.е. за 1 т, количество необходимого материала равно 1250 т, закупочная цена 1 т – 150 у.е., издержки хранения составляют 20% цены. Определите оптимальный размер заказа (партии поставки).

### **Задание 4**

Годовая потребность в материалах составляет 1550 шт., число рабочих дней в году – 226, оптимальный размер заказа – 75 шт., время поставки каждой партии – 10 дней, возможная задержка поставки – 2 дня.

Определите параметры системы управления запасами с фиксированным размером заказа.

### **Задание 5**

Исходные данные те же, что и в задаче 4.

Рассчитайте параметры системы управления запасами с фиксированным интервалом времени между заказами.

### **Задание 6**

Годовая потребность в полуфабрикатах составляет 1550 шт., число рабочих дней в году – 226, оптимальный размер заказа (партии поставки) – 75 шт. Поставка осуществляется грузовым автомобилем со средней эксплуатационной скоростью 22,92 км/ч. Поставщик находится на расстоянии 2200 км, общее время на погрузочно-разгрузочные работы, отдых водителя и т.п. составляют 2 дня за рейс. Возможная задержка в поставке – 2 дня. Определите параметры системы с фиксированным размером заказа, а именно:

а) ожидаемое дневное потребление полуфабрикатов;

- б) срок расходования партии поставки;
- в) ожидаемое потребление за время поставки;
- г) максимальное потребление за время поставки (с учетом возможной задержки в поставке очередной партии);
- д) гарантийный запас. Постройте графически систему с фиксированным размером заказа (партии поставки) по известным и рассчитанным данным.

### *Тесты*

**1. Какие из перечисленных приемов составляют эвристическую группу методов принятия решения?**

- А. Аналогии, инверсии, мозговой атаки.
- В. Морфологического анализа, группировки, математического моделирования.
- С. Корреляционного анализа, коллективного блокнота, программирования.
- Д. Аналогии, дисперсионного анализа, теории массового обслуживания.

**2. В чем состоит смысл метода экспертных оценок принимаемого решения?**

- А. Специалисты в конкретной области определяют эффективность выбранной альтернативы.
- В. Группа людей оценивает выбранное решение.
- С. Один специалист делает заключение о качестве принятого решения.
- Д. Члены коллектива проводят оценку принятого решения.

**3. Назовите метод оптимизации УР, разновидностью которого является экономический анализ.**

- А. Метод математического моделирования.
- В. Метод экспертных оценок.
- С. Метод мозгового штурма.
- Д. Платежная матрица.

**4. Назовите метод оптимизации УР, который применяется в сжатые сроки и в условиях минимума информации.**

- А. Метод математического моделирования.
- В. Метод экспертных оценок.
- С. Метод мозгового штурма.
- Д. Метод Дельфи.

**5. Назовите метод оптимизации управленческих решений, который применяется в тех случаях, когда задача полностью или частично не поддается формализации.**

- А. Метод математического моделирования.
- В. Метод экспертных оценок.
- С. Метод мозгового штурма.
- Д. Метод выборочного анкетирования.

**6. Постройте технологическую цепочку процесса разработки УР по**

**методу Дельфи:**

А. Сбор и обработка результатов опроса, составление справки и информирование экспертов о результатах экспертизы.

В. Повторный индивидуальный опрос экспертов, при котором каждый эксперт предлагает вариант решения с учетом имеющихся в справке.

С. Индивидуальный опрос экспертов с помощью анкетирования или интервьюирования.

Д. Составление новой справки и процедура ознакомления и опроса повторяется до тех пор, пока не будет выработано единое мнение.

**7. Какой из перечисленных методов относится к методам прогнозирования ситуации?**

А. Методы экстраполяции.

В. Функционально-стоимостной анализ.

С. Методы экспертиз.

Д. Метод деловой игры.

**8. Какой из перечисленных методов относится к методам выбора альтернатив?**

А. Метод презентации.

В. Метод построения дерева решений.

С. Метод оценки порога безубыточности.

Д. Методы экстраполяции.

**9. Какой из перечисленных методов эффективен при прогнозировании?**

А. Метод Дельфи.

В. Метод ПАТТЕРН.

С. Метод мозгового штурма.

Д. Метод презентации.

**10. Постройте технологическую цепочку процесса разработки УР по методу Дельфи:**

А. Повторный индивидуальный опрос экспертов, при котором каждый эксперт предлагает вариант решения с учетом имеющихся в справке.

В. Индивидуальный опрос экспертов с помощью анкетирования или интервьюирования.

С. Составление новой справки и процедура ознакомления и опроса повторяется до тех пор, пока не будет выработано единое мнение.

Д. Сбор и обработка результатов опроса, составление справки и информирование экспертов о результатах экспертизы.

**11. Метод в разработке УР основан на ряде кратких выступлений группы специалистов для расширения кругозора участников и оказания на них воздействия.**

А. Ключевых вопросов.

В. Дельфи.

С. Деловых переговоров.

Д. Симпозиума.

**12. Оценка полезности результатов групповых решений**

**определяется с использованием:**

- A. Критерия Сэвиджа.
- B. Стратегии минимизации отклонений индивидуальных решений от группового решения.
- C. Принципа максимина.
- D. Теории запасов.

**13. Суть метода «635» заключается:**

- A. В рассмотрении 635 альтернативных вариантов решений.
- B. В предложении и рассмотрении шести идей за три часа пятью группами участников.
- C. В высказывании шестью группами участников по три идеи за пять минут.
- D. В высказывании за шесть минут трех идей пятью участниками.

**14. Правило максимакса в теории принятия решений означает:**

- A. Принятие наиболее эффективного решения.
- B. Принятие осторожного решения.
- C. Принятие оптимистичного и рискованного решения.
- D. Максимальный доход при максимальных инвестициях.

**15. Расположите в правильной последовательности этапы проведения функционально-стоимостного анализа (ФСА) при принятии УР:**

- A. Творческий исследовательский.
- B. Рекомендательный и внедренческий.
- C. Информационный и аналитический.
- D. Подготовительный.

**16. Какой из перечисленных методов относится к методам контроля за реализацией УР?**

- A. Анализ гибких бюджетов.
- B. Метод презентаций.
- C. Анализ поведения затрат.
- D. Разработка новых должностных инструкций.

**17. Дерево решений позволяет:**

- A. Гарантировать эффективность принятия решения и достижение цели.
- B. Минимизировать риски предприятия.
- C. Проанализировать действия конкурентов.
- D. Проанализировать варианты принятия решений в зависимости от внешних факторов.

**18. В условиях определенности наиболее эффективным будет метод:**

- A. Экстраполяции.
- B. Сценариев.
- C. Маржинальной прибыли.
- D. Синектики.

**19. Зона безопасной или устойчивой работы организации**

**характеризуется:**

- А. Разностью между маржинальным доходом и прибылью от реализации.
- В. Разностью между фактическим и критическим объемом реализации.
- С. Разностью между маржинальным доходом и постоянными затратами.
- Д. Отсутствием незавершенного производства.

**20. Применение метода сценариев и сценарного подхода эффективно:**

- А. В условиях неопределенности и риска для разработки, выбора и реализации УР.
- В. В условиях ограниченности ресурсов и определенности характеристик развития событий для выбора УР.
- С. Для высокопрофессиональной среды технических специалистов.
- Д. Для людей с несовпадающими жизненными ценностями, менталитетом, вероисповеданием.

**21. Правило максимина в теории принятия решений означает:**

- А. Выбор стратегии максимального дохода из минимально возможных.
- В. Выбор максимально безопасного решения.
- С. Выбор стратегии минимальных расходов.
- Д. Выбор стратегии максимального риска при минимальных затратах.

**22. В платежной матрице анализируются:**

- А. Доходы и расходы организации.
- В. Объем продаж и прибыль.
- С. Стратегии и потребляемые ресурсы/ возможные доходы.
- Д. Стратегии и действия конкурентов.

**23. Метод мозгового штурма позволяет:**

- А. Активизировать память ЛПР для принятия эффективного решения.
- В. Стимулировать мышление на уровне подсознания.
- С. Гарантировать высокую эффективность УР и достижение цели.
- Д. Принимать программируемые, типичные решения.

**24. Анализ маржинальной прибыли основан на допущении:**

- А. Условия деятельности организации определены.
- В. Условия деятельности организации не определены.
- С. Издержки подразделяются на переменные и постоянные.
- Д. Получение прибыли возможно и желательно.

**25. В условиях ограниченности ресурсов критерием принятия решения является:**

- А. Рентабельность.
- В. Маржинальная прибыль.
- С. Критерий Вальда.
- Д. Удельная маржинальная прибыль.



**26.** \_\_\_\_\_ – это методы разработки УР, которые основываются на сопоставлении фактических и нормативных показателей, выявлении отклонений и причин их появления.

- A. Факторный анализ и метод сравнений.
- B. Теория запасов и теория массового обслуживания.
- C. Экономико-математические модели и экономический анализ.
- D. Качественные и количественные методы.

**27. К формам реализации управленческих решений можно отнести:**

- A. Матрицу распределения ответственности.
- B. Приказ.
- C. Тренинг.
- D. Положение об оплате труда.

**28. Экстраполяция – это метод принятия управленческих решений, основанный на \_\_\_\_\_.**

- A. Приближенном вычислении отсутствующих данных внутри исследуемого интервала.
- B. Прогнозировании развития объектов в будущем по тенденциям его поведения в настоящем.
- C. Определении показателей энтропии.
- D. Расчете величины удельной маржинальной прибыли.

**29. Маржинальный доход равен:**

- A. Прибыль минус постоянные затраты.
- B. Выручка минус переменные затраты.
- C. Доходу на единицу выпущенной продукции.
- D. Маржинальной прибыли.

**30. В теории УР к количественным методам прогноза относят метод:**

- A. Причинного анализа (на основе моделей регрессии).
- B. Экспертных оценок.
- C. Анкетирования целевых групп о намерениях.
- D. Экстраполяции (на основе моделей временных рядов).

## РЕАЛИЗАЦИЯ И КОНТРОЛЬ ИСПОЛНЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

**Ключевые термины:** организационные методы и процедуры выполнения принятых решений, организация процессов выполнения решений: ресурсное обеспечение на стратегическом и тактическом уровнях, функции и виды контроля.

### Задание 1

*Рассмотрите ситуацию.*

Закрытое акционерное общество «Саунт» работает на рынке 5 лет. Занимается поставкой автозапчастей на российский рынок. За это время успело зарекомендовать себя. Ложилась следующая ситуация: на рынке появилась конкурирующая фирма. Автозапчасти данной фирмы стоят в 1,5 раза дешевле, чем у фирмы «Саунт». Что в данной неблагоприятной управленческой ситуации делать фирме «Саунт»?

*Задание.* Попробуйте решить данную проблему. Какие действия должна предпринять данная фирма? Какую информацию ЗАО «Саунт» будет использовать для решения данной проблемы? Почему необходимо для получения лучшего результата использовать как качественную, так и количественную информацию? Примите управленческое решение. Подумайте, как принятое вами решение отразится на деятельности организации в целом и на сотрудниках данной фирмы. От каких факторов в данном случае будет зависеть качество и эффективность управленческого решения?

Каково в данной ситуации будет влияние личностных оценок руководителя, среды принятия решения, информационных ограничений, поведенческих ограничений на процесс принятия управленческих решений?

Какова будет ответственность в случае принятия неверного, непродуманного, необоснованного управленческого решения? К чему это может привести?

### Задание 2

Имеются семь инвестиционных проектов  $I_1, I_2, \dots, I_7$ . Каждый из них характеризуется составной прибылью в условных единицах и затратам в млн руб.:

Показатель	Проекты						
	1	2	3	4	5	6	7
Прибыль, усл. ед.	2,6	1,8	2,3	2,7	2,0	1,6	3,0
Затраты, млн руб.	1,0	0,9	1,0	1,2	0,7	0,6	2,5

### Задание 3

«Ответственность за неудачу» Экономическое положение и финансовые показатели крупной производственно-торговой фирмы за последние несколько месяцев ощутимо ухудшились. А по некоторым товарным позициям наметилась устойчивая тенденция к сокращению оборота. На совещании у руководства директор по маркетингу предложил

поправить положение с помощью масштабной и действенной рекламной кампании и поручить начальнику отдела рекламы подготовить соответствующий проект. Начальник отдела рекламы приступил к разработке возможных вариантов рекламной кампании и вскоре направил их директору по маркетингу, которому был подчинен. Через несколько дней он получил утвержденный вариант и в соответствии с ним отдел разработал детальный проект рекламной кампании, который был для сведения направлен директору по маркетингу. Прошла неделя, но реакции не последовало. Тогда начальник отдела рекламы обратился к секретарю директора по маркетингу с просьбой узнать, рассмотрел ли шеф их проект, и на следующий день получил окончательный проект рекламной кампании, подписанный директором по маркетингу. Начальник отдела рекламы безотлагательно начал реализацию предусмотренных проектом рекламных мероприятий, однако к намеченному сроку ожидаемого результата получено не было. Более того, скоро выяснилось, что рекламная кампания в целом оказалась крайне неудачной. Когда это стало для всех очевидно, директор по маркетингу вызвал начальника рекламного отдела и стал упрекать его в том, что предложенный им проект был недостаточно продуман и принес лишь дополнительные расходы.

Однако начальник отдела рекламы решительно защищался от этой, по его мнению, необоснованной критики. Он заявил: «Я не понимаю ваших упреков. Вы сами дали —зеленой свет! для реализации наших предложений. Все мои проекты были своевременно представлены, на них есть ваши визы. Хорошо, что я сохранил все документы и теперь нельзя свалить на меня и мой отдел всю вину за нашу общую неудачу!»

Вопросы для анализа:

1. Что вы скажете по поводу такой реакции начальника отдела рекламы на упреки руководства?
2. Кто несет ответственность за провал рекламной кампании?
3. О какой ответственности в данной ситуации может идти речь?
4. Какое значение в этом случае имела подпись директора по маркетингу?
5. Какие выводы могут быть сделаны в отношении начальника рекламного отдела?
6. Какие решения в отношении возникших проблем целесообразны в данной ситуации?

### *Тесты*

**1. Что определяет в первую очередь эффективность неформальных решений?**

- A. Личность менеджера, лидерство.
- B. Профессиональная подготовка персонала.
- C. Знание структуры ценностей и интересов.
- D. Социально-психологическая обстановка в коллективе.
- E. Информация о неформальных отношениях в коллективе.

**2. Какое определение качества УР вы сочтете наиболее точным и**

**полным?**

- A. Это эффективность управленческого решения.
- B. Свойства и характеристики решения, оцениваемые по критерию желаемого успеха.
- C. Это одна из характеристик управленческого решения.
- D. Это содержание решения.
- E. Способ оценки решения.

**3. Какой набор факторов определяет качество управленческого решения?**

- A. Методология разработки решения, использование техники, временные ограничения.
- B. Объем информации, профессионализм персонала, личные качества менеджера.
- C. Методы анализа, реальные цели, объем информации.
- D. Организация разработки, ответственность персонала, моделирование ситуации.
- E. Целевая организация и методология.

**4. Какой состав характеристик дает наиболее полное представление о качестве УР?**

- A. Полнота информации, ясность контроля, ответственность.
- B. Целенаправленность, поле самостоятельности, ответственность.
- C. Профессионализм персонала, качества менеджера, моделирование ситуации.
- D. Цель, ситуация, проблема.
- E. Своевременность, адресность, конкретность.

**5. К методам повышения эффективности процесса управления относятся:**

- A. Сокращение отдельных операций.
- B. Изменение последовательности выполнения операций.
- C. Упрощение процедуры выполнения операций.
- D. Все перечисленное.

**6. К основным способам повышения эффективности процесса управления относятся:**

- A. Сокращение трудоемкости операций.
- B. Включение новых операций для улучшения качества работ.
- C. Упрощение подготовки документов.
- D. Все перечисленное.

**7. Психологическая эффективность УР выражается в достижении таких целей организации:**

- A. Сокращение загрязняющих выбросов в окружающую среду.
- B. Ускорение управленческих процессов в организации.
- C. Улучшение психологического климата в коллективе.
- D. Рост мотивации работников.

**8. Достижение организационных целей за счет меньших усилий, меньшего числа работников или меньшего времени приводит к повышению эффективности управленческих решений:**

- A. Организационной.

- В. Экономической.
- С. Технологический.
- Д. Социальной.

**9. В общем виде в теории УР под эффективностью УР понимают:**

- А. Сокращение затрат.
- В. Ресурсную результативность, полученную по итогам разработки и реализации УР в организации.
- С. Ускорение управленческих процессов в организации.
- Д. Экономия ресурсов.

**10. Организационная эффективность УР – это достижение целей за счет:**

- А. Меньших усилий.
- В. Меньшего числа работников.
- С. Сокращения расходов.
- Д. Меньшего времени.

**11. Социальная эффективность УР выражается в достижении таких целей:**

- А. Рост прибыли предприятия.
- В. Рост общественного продукта.
- С. Снижение значимости влияния конкурентов.
- Д. Рост социальной защищенности населения.

**12. В теории УР результатами технологических решений традиционно являются:**

- А. Снижение трудоемкости продукции.
- В. Рост объемов продаж продукции.
- С. Снижение брака продукции.
- Д. Повышение конкурентоспособности продукции.

**13. УР проявляется в четком указании: кто, что и когда должен выполнить.**

- А. Правомочность.
- В. Эффективность.
- С. Конкретность.
- Д. Обоснованность.

**14. \_\_\_\_\_ управленческих решений подчеркивает обязательность соотношения ожидаемого и достигнутого экономического и социального эффекта с затратами на его разработку и реализацию.**

- А. Конкретность.
- В. Эффективность.
- С. Качество.
- Д. Обоснованность.

**15. Для каких управленческих проблем более полно разработана система критериев оценки решений?**

- А. Структурированных.
- В. Слабоструктурированных.
- С. Для любых, независимо от их структурированности.
- Д. Среднеструктурированных.

**16. Сущность риска составляет:**

- A. Угроза возможных потерь.
- B. Невозможность предвидеть все последствия принимаемого решения.
- C. Неподготовленность предпринимателя или менеджера к действиям в условиях неопределенности.
- D. Большая вероятность неверных действий руководителя.

**17. Роль руководителя в процессе контроля за выполнением принятого решения состоит:**

- A. Во всем перечисленном.
- B. В распознавании наметившихся отклонений от принятого решения.
- C. В постоянном отслеживании хода реализации решения.
- D. Во внесении необходимых корректив, если в этом возникает потребность.

**18. Какие свойства информации играют наиболее важную роль при РУР?**

- A. Средства коммуникативности.
- B. Свойства накопления.
- C. Свойства качественной и количественной определенности.
- D. Свойства превращения в знания.
- E. Свойства обрабатываемости.

**19. Какова роль информации в разработке управленческого решения?**

- A. Является предметом анализа.
- B. Является средством анализа.
- C. Главный фактор успеха.
- D. Позволяет глубже понять проблему.
- E. Решение – информация командного типа.

**20. Может ли организация, имеющая много денег на расчетных счетах и валютных счетах, быть неприбыльной?**

- A. Может.
- B. Исключено.
- C. Это зависит от организационно-правовой формы предприятия.
- D. Зависит от способа расчета прибыли.

## РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ И РИСКА

**Ключевые термины:** классификация рисков, методы оценки степени риска, этапы исследования риска, способы управления риском, методы и приемы разработки и принятия управленческих решений в условиях риска и неопределенности.

### **Задание 1.**

Известная в середине 90-х годов XX в. в России фирма "Родити", включавшая сеть магазинов, в том числе престижный магазин на Новом Арбате, занимавшаяся реализацией товаров достаточно широкого профиля, имевшая мощные связи с западными фирмами, определила свой стиль управления, который можно было бы охарактеризовать как отсутствие реального управления.

Он состоял в отказе от выработки стратегии развития фирмы, в отказе от целенаправленных действий, рассчитанных на долгосрочную перспективу, и предполагал прежде всего оперативную реакцию на возникавшие ежедневно проблемы.

### **Вопросы.**

Является ли эффективной, по вашему мнению, система управления фирмой "Родити" и, в частности, оправдан ли отказ руководства фирмы от разработки стратегии управления фирмой "Родити"? Оцените, как он может повлиять на результаты экономической деятельности фирмы?

### **Задание 2.**

Неэффективная система управления предприятием привела к тому, что оно оказалось на грани банкротства. На складе скопилось значительное количество нераспроданной продукции. Изделия, производимые предприятием, уступают по качеству аналогичным изделиям конкурентов и теряют рынки сбыта, часть ведущих работников предприятия увольняется.

**Вопросы.** Проблема. С чего вы начнете, если вас назначат директором этого предприятия?

### **Задание 3.**

Руководство завода по производству тракторов было поставлено перед необходимостью принятия стратегического решения о путях дальнейшего развития завода. На проведенном директором совещании было принято решение о разработке программы долгосрочного развития предприятия.

Перед планово-экономической службой завода была поставлена задача: прежде чем приступить к разработке программы, надо представить руководству завода согласованную систему целей, обеспечивающую достижение поставленной генеральной цели. В частности, в качестве одной из подцелей достижения генеральной цели, поставленной руководством завода, в систему целей должна

быть включена подцель по повышению ритмичности производства тракторов.

### **Вопросы.**

*Как вы оцениваете принятое руководством завода решение о разработке системы стоящих перед заводом целей до разработки программы перспективного развития предприятия? Сформируйте дерево целей программы перспективного развития тракторостроительного завода.*

### **Управленческая ситуация № 4**

В связи с возросшими требованиями к качеству поставляемой продукции, более жесткими условиями поставки и требованиями техники безопасности руководство крупного угольного разреза разработало программу перспективного развития предприятия, в которой наряду с другими мероприятиями предусматривалась замена устаревшего оборудования. В связи с разработанной программой было принято решение о закупке крупной партии нового оборудования, для чего угольному разрезу требовался кредит в размере 3 млн. долл. Такой суммы "свободных" денег у предприятия не было.

**Вопросы.** Правильным ли было решение руководства угольного разреза закупать крупную партию нового оборудования? Что, с вашей точки зрения, следовало бы предпринять руководству угольного разреза для того, чтобы, закупка нового оборудования стала возможной?

### **Тестовые задания**

1. «Решение — это \_\_\_\_». Продолжите фразу, выбрав правильные ответы из списка подсказок:

результата выбора между несколькими альтернативами процесс выбора альтернатив

акт выбора альтернатив

2. «Оптимальное решение — это \_\_\_\_». Закончите фразу, выбрав правильный вариант из списка подсказок:

решение, удовлетворяющее существующим ограничениям наилучшее решение, решение, достигающее экстремума целевой функции по принятому критерию

решение, достигающее экстремума целевой функции при минимуме затрат

3. Какие элементы входят в состав внешней среды проблемной ситуации? Отметьте правильные ответы:

управляемые переменные

ограничения на значения управляемых переменных неуправляемые переменные

ограничения на значения неуправляемых переменных

факторы неопределенности внешней среды

4. «Решение, достигающее экстремума целевой функции по принятому



критерию —это \_\_\_\_». Продолжите фразу, выбрав правильный ответ из списка подсказок:

допустимое решение оптимальное решение эффективное решение

5. «Возможные взаимоисключающие способы решения проблемы — это \_\_\_\_». Продолжите фразу, выбрав правильный ответ из списка подсказок:

альтернативы варианты

6. «Решения, опирающиеся на опыт лица принимающего решение — это \_\_\_\_». Отметьте правильный ответ:

рациональное решение интуитивное решение интеллектуальное решение решение, основанное на суждении индивидуальное решение

7. «Если задача не может быть выражена в численной форме, не существует алгоритма ее решения, а цель сформулирована в общем виде, то речь идет о \_\_\_\_». Продолжите фразу, выбрав правильный ответ:

неструктурированной проблеме  
хорошо структурированной проблеме  
слабоструктурированной проблеме

8. «Решение о выборе инвестиционного проекта —это. \_\_\_\_».

Продолжите фразу, выбрав правильный ответ:

однокритериальное решение  
многокритериальное решение

9. «\_\_\_\_. решение предполагает, что следствия при выборе той или иной альтернативы наступают с вероятностью, притом вероятность наступлений этих следствий неизвестна». О каком решении идет речь?

Отметьте правильный ответ:

детерминистическое  
неопределенное  
рискованное

10. По какому основанию различаются оперативные, тактические и стратегические решения. Отметьте правильный ответ:

степени новизны  
масштабу воздействия  
сроку реализации и степени воздействия на будущее  
возможности корректировки

11. «Система представляет собой целостный комплекс взаимосвязанных элементов, обладающий эффектом \_\_\_\_». Закончите фразу, выбрав правильные ответы:

эмерджентности  
синергичности  
стабильности  
динамичности

12. Каковы положительные эффекты применения системного анализа?

Отметьте правильные ответы

увеличение степени понимания проблемы ускорение процесса принятия решения увеличение возможности обсуждения  
возможность экономии ресурсов

13. Выстройте этапы принятия решения, по М.Мескону, в правильной последовательности

- диагностика проблемы
- формулировка ограничений и критериев принятия решений
- определение альтернатив
- оценка альтернатив
- выбор альтернатив
- реализация альтернатив
- получение обратной связи и корректировка решения

14. Выстройте в правильной последовательности этапы принятия решения:

- выявление проблемы;
- анализ и диагностика проблемной ситуации;
- постановка цели;
- формулировка основных критериев оценки
- поиск альтернатив
- прогнозирование внешней ситуации
- прогнозирование последствий реализации альтернатив формулировка дополнительных критериев оценки
- оценка и выбор альтернатив
- принятие и разработка решений
- согласование решений
- утверждение решения
- исполнение решения
- контроль реализации
- оценка эффективности решения.
- корректировка решения

15. На каких этапах разработки решения применяется метод SWOT-анализа? Отметьте правильные ответы:

- на этапе анализа причин и постановки диагноза
- на этапе постановки целей
- на этапе поиска альтернатив
- на этапе прогнозирования внешней ситуации
- на этапе прогнозирования последствий реализации альтернатив
- на этапе выбора альтернатив
- на этапе согласования решения

16. На каком этапе принятия решений не применяется метод «Дельфи»? Отметьте правильный ответ:

- на этапе анализа причин и постановки диагноза
- на этапе постановки целей
- на этапе поиска альтернатив
- на этапе прогнозирования внешней ситуации
- на этапе прогнозирования последствий реализации альтернатив
- на этапе выбора альтернатив
- на этапе исполнения решения

на этапе согласования решения

17. На каком этапе разработки решения применяются такие же методы, как на этапе планирования? Отметьте правильный ответ:

на этапе поиска альтернатив

на этапе прогнозирования внешней ситуации

на этапе прогнозирования последствий реализации альтернатив

на этапе выбора альтернатив

на этапе согласования решения

на этапе утверждения решения

на этапе контроля реализации решения

на этапе оценки эффективности

18. Какие этапы разработки решения обеспечивают обратную связь этого процесса? Выберите верный ответ:

этап согласования решения

этап выбора альтернатив

этап оценки эффективности этап управления реализацией

19. Какие методы применяются на этапе выбора альтернатив?

Выберите верные ответы:

фактографические методы прогнозирования

платежная матрица

метод «затраты-выгоды»

метод дерева целей

20. Какие методы применятся на этапе прогнозирования последствий реализации альтернатив? Выберите верные ответы:

метод «Дельфи»

метод морфологического анализа

метод максимина

21. Какой этап экономического развития передовых Европы и США характеризуется резким ростом объемов производства и формированием его инфраструктуры? Отметьте правильный ответ:

этап массового производства этап массового сбыта

постиндустриальный этап

22. С какого этапа начинается технология разработки стратегических решений? Выберите правильный ответ:

с анализа и прогноза внутренней и внешней среды

с выявления стратегических интересов лиц, принимающих стратегическое решение

23. Укажите в правильной последовательности этапы разработки стратегических решений:

выявление стратегических интересов

анализ и прогноз внутренней и внешней среды организации

определение основных результатов

определение технологий

представление информации о ресурсах

определение цели стратегического управления

24. Дополните список элементов стратегии:

долговременные цели

ресурсы

(технологии)

(системы управления)

25. Какие стратегии относятся к числу портфельных? Выберите правильные ответы:

стратегия диверсификации стратегия ликвидации предприятия

стратегия инновации

стратегия фокусирования

26. «Стратегия \_\_\_\_\_ связана со стремлением уменьшить вес затрат, увеличить рентабельность». О какой стратегии идет речь? Вставьте пропущенное название стратегии

минимизации издержек

27. «Технологии ситуационного анализа основаны на логике движения \_\_\_\_\_». Продолжите фразу, выбрав правильный ответ из списка подсказок:

от частного к общему от общего к частному

29. Дополните список элементов ситуационного подхода:

интерпретация ситуации с выделением наиболее важных последствий

прогнозирование последствий принимаемых решений

(принятие эффективного решения, принятие решения)

30. Какой этап следует за анализом ситуации в ситуационном подходе? Отметьте правильный ответ:

анализ информации

выделение ситуационных переменных

31. С какого этапа начинается разработка решения при ситуационно подходе? Отметьте правильный ответ:

с анализа проблемы с постановки целей

## МЕТОДЫ ОПТИМИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

**Ключевые термины:** оптимальное и рациональное управленческое решение, типы задач принятия решений в соответствии с типом ситуации, классификация методов разработки и принятия решений.

### Задание 1.

Корпорация ИБМ, основанная в 1911 г., к 80-м годам захватила лидирующее положение в области производства ЭВМ, и, прежде всего, ЭВМ индивидуального пользования. Ей принадлежало около 30% их рынка сбыта. Однако к середине 80-х корпорация ИБМ стала испытывать определенные трудности. Если чистый доход фирмы в 1985 г. составлял 6,5 млрд. долл., то в 1986 г. — всего 4,8 млрд. долл., почти в 2 раза упала норма прибыли, сократился спрос на производившиеся фирмой большие ЭВМ. Появился мощный конкурент в лице японской фирмы "Фуд-шцу", которая стала проявлять возрастающую активность на территории США. Появились и другие конкуренты, в частности, "Диджитал эквипмент корпорейшн", производители персональных компьютеров из Японии и Южной Кореи.

Проанализируйте ситуацию, сложившуюся в производстве ЭВМ середины 80-х. Какие решения, с вашей точки зрения, можно было бы порекомендовать руководству корпорации ИБМ?

### Задание 2.

Созданная в конце 30-х годов XX в. компания "Хьюлетт-Паккард" к концу 80-х стала одним из лидеров в области производства вычислительной техники. Она поглотила крупную компанию - производителя вычислительной техники "Аполтокомпьютер". Предприятия фирмы расположены на всех континентах в 27 странах. Численность работающих в компании почти 100 тыс. человек. Анализ, проведенный руководством компании, показал, что эффективность ее деятельности снижается из-за наметившегося избытка рабочей силы.

Проблема. Какие решения, по вашему мнению, следовало бы принять руководству компании "Хьюлетт-Паккард", чтобы повысить эффективность производства вычислительной техники?

### Задание 3.

Крупной европейской фармацевтической компании необходимо принять решение о выборе дальнейшей стратегии развития. Возможно принятие трех принципиально разных альтернативных вариантов решения этой важной управленческой проблемы.

Первый альтернативный вариант решения. Цель компании — получение максимально возможной прибыли в возможно более короткие сроки. Для этого на четверть урезается программа по созданию новых видов продукции и на 30% сокращаются расходы на маркетинговое обеспечение торговых операций.

Второй альтернативный вариант решения. Компания ставит перед собой цель обеспечить устойчивое положение в будущем. Для

этого основные усилия сосредоточиваются на проведении НИОКР по созданию новых конкурентоспособных видов продукции.

Третий альтернативный вариант решения. Целью компании является сочетание обеспечения рентабельности производства в настоящее время со значительными расходами на ИШОКР для создания продукции, конкурентоспособной на рынках сбыта.

Проанализируйте возможные стратегические направления развития фармацевтической компании. Какой из трех альтернативных вариантов возможного стратегического развития компании, подготовленных аналитиками, вы считаете наиболее приемлемым?

#### **Задание 4.**

Перед авиакомпанией, обслуживающей несколько авиалиний, возникла необходимость обновления парка самолетов, осуществляющих пассажирские перевозки. Особенностью этих авиалиний, обеспечивающей приток пассажиров, является достаточно высокая частота рейсов, при которой каждый пассажир может вылететь в удобное для него время.

Аналитическая группа, которой была поручена подготовка альтернативных вариантов решения проблемы обновления парка самолетов, разработала пять возможных вариантов ее решения, представляющих различную ценность для руководства компании.

Один из представленных вариантов состоит в закупке партии из 6 широкофюзеляжных аэробусов вместо самолетов ДС-9. Пассажировместимость аэробусов более чем в 2 раза превосходит пассажировместимость самолетов ДС-9. Преимущество этого альтернативного варианта обновления парка пассажирских самолетов состоит в том, что себестоимость перевозки одного пассажира существенно снизится.

Оцените предложенный аналитической группой альтернативный вариант принятия решения по закупке для нужд авиакомпании 6 широкофюзеляжных аэробусов. Целесообразно ли его рассматривать в качестве основного варианта для окончательного принятия решения об обновлении ,авиакомпанией парка пассажирских самолетов?

#### **Тестовые задания**

1. «Расхождение между действительным и возможным при неизвестных способах преодоления этого расхождения означает наличие проблемы \_\_\_\_». Продолжите фразу, выбрав правильный ответ из списка подсказок:

- развития организации
- функционирования организации

2. Дополните список группы факторов, влияющих на эффективность операций в организации (по Кулагину):

- качество ресурсов
- способы применения ресурсов

(условия применения ресурсов, условия их применения)

3. Ответы на какие вопросы предполагает этап «Особенности проблемы» в технологии анализа проблемы по Юкаевой. Отметьте правильные ответы:

- каковы симптомы
- как можно решить проблему
- чего недостает
- какая ситуация предпочтительнее что мешает
- чьи интересы затронуты

4. «Методика причинно-следственного анализа была разработана \_\_\_\_». Выберите правильный ответ:

- Г.Саймоном Р.Говардом
- Б.Г.Кулагиным
- Л.Планкетом и Г.Хейлом
- Дж. фон Нейманом и О.Моргенштерном

5. «Сравнивать области, затронутые и незатронутые изменениями, следует, в соответствие с методикой причинно-следственного анализа, на этапе. \_\_\_\_». Продолжите фразу, выбрав правильный ответ из списка подсказок:

- формулировки проблемы
- описания проблемы
- выявления различий, вызвавших проблему проверки наиболее вероятных причин

6. «Первым этапом в обобщенной технологии анализа проблемы является этап. \_\_\_\_». Отметьте правильный ответ:

- выявления проблемы, основанной на симптомах отнесения проблемы к какому-либо классу
- прогнозирование возможных проблем

7. Выстройте в правильной последовательности основные этапы анализа проблемы:

- предвидение проблемы
- выявления симптомов
- сбора информации о проблемной ситуации
- выявления причин появления проблемы

8. «Получение информации о проблеме экспертными методами, через систему специально организованного мониторинга, опросы населения, потребителей продукции или услуг относится к. \_\_\_\_». Продолжите фразу, выбрав правильный ответ из списка подсказок:

- пассивным методам
- активным методам

9. «Выявление причин появления проблемы происходит, в соответствие с обобщенной методикой анализа проблем, на этапе. \_\_\_\_».

- Вставьте пропущенное слово.
- диагностики проблемы, диагностики

10. При анализе Управлением ЖКХ проблемы несвоевременной

оплаты коммунальных услуг жителями города в качестве одной из причин был выявлен низкий уровень заработной платы у части горожан. К какому

классу факторов можно отнести эту причину? Отметьте правильные ответы:

внутренние факторы    внешние факторы    управляемые факторы  
неуправляемые факторы

11. В качестве причины снижения прибыли руководство торговой организации выявило появление конкурирующей организации с более низкими ценами на аналогичный товар. К какому классу факторов можно отнести эту причину? Отметьте правильные ответы:

внутренние факторы    внешние факторы    управляемые факторы  
неуправляемые факторы

12. К какому типу неопределенности принадлежит неопределенность, порожденная действиями конкурентов? Выберите правильный ответ:

к онтологическому  
к гносеологическому    к аксиологическому  
к стратегическому

13. Как можно охарактеризовать ситуацию при решении задачи о выборе типа обоев для ремонта (при наличии достаточных денежных средств и ассортимента)? Выберите правильный ответ:

неопределенная ситуация    рискованная ситуация    определенная ситуация

14. Как можно охарактеризовать ситуацию при решении задачи о выборе местоположения торговой точки в городе с нестабильной структурой рынка. Выберите правильный ответ:

неопределенная ситуация    рискованная ситуация  
определенная ситуация

15. Какие характеристики внешней среды представлены в пространстве куба Говарда? Отметьте правильные ответы:

степень риска  
степень свободы  
степень неопределенности  
степень жесткости  
степень сложности  
степень развития  
степень динамики

16. Что понимается большинством авторов под онтологической неопределенностью? Выберите правильный ответ:

неопределенность, связанная со случайностью в природе;  
неопределенность, связанная с отсутствием релевантной информации;  
неопределенность, связанная с действием партнеров.

17. Каковы возможные причины появления неопределенности? Выберите правильные ответы:

невозможность сбора информации из-за принципиальной



неопределенности природных и социальных процессов, личностного выбора  
 невозможность сохранить собранную информацию в электронном виде  
 неполнота информации из-за ограниченности ресурсов (времени, денег,  
 технических ресурсов и т.п.)

18. Каково назначение метода двухтурового анкетирования? Выберите  
 правильный ответ:

это - метод выбора альтернатив

это –метод анализа проблемной ситуации

19. Неопределенность какой информации уменьшается благодаря  
 построению постоянно действующих систем слежения и мониторинга?

Выберите правильный ответ:

неопределенность исходной информации неопределенность  
 оперативной информации

20. «Риск ухудшение конъюнктуры какого-либо рынка в целом —это  
 \_\_\_». Продолжите фразу, выбрав правильный ответ из списка подсказок:

селективный риск

системный риск

риск ликвидности

21. Какие риски из перечисленных ниже входят в состав  
 инвестиционных рисков? Выберите правильные ответы:

отраслевой риск кредитный риск

инфляционный риск

инновационный риск

валютный риск

22. К какому типу задач относится принятие плана работы отдела по  
 защите прав потребителей мэрии? Выберите правильный ответ:

к слабоструктурированным

к неструктурированным

к структурированным

23. К какому типу задач относится разработка графика проведения  
 ремонта в аудиториях? Выберите правильный ответ:

к слабоструктурированным

к неструктурированным

к структурированным

24. К какому типу задач относится принятие бюджета города?  
 Выберите правильный ответ:

к слабоструктурированным

к неструктурированным

к структурированным

25. К какому типу задач относится составление расписания в ВУЗе?  
 Выберите правильный ответ:

к слабоструктурированным к неструктурированным

к структурированным

26. К какому типу задач относится составление варианта прогноза  
 политической ситуации в стране? Выберите правильный ответ:

к слабоструктурированным

к неструктурированным

к структурированным

27. Какой тип риска определяется как «риск потерь или упущений выгоды из-за неправильного выбора объекта инвестирования на определенном рынке»? Выберите правильный ответ:

риск ликвидности селективный риск; кредитный риск региональный риск инновационный риск

28. «Область вероятных потерь, которые превосходят критический уровень и могут достигнуть величины, равной собственному капиталу организации образует \_\_\_\_». Продолжите фразу, выбрав правильный ответ из списка подсказок:

зону допустимого риска

зону критического риска

зону катастрофического риска

29. К какому способу управления рисками относится инвестирование в различные виды ценных бумаг? Выберите правильный ответ:

к лимитированию риска

к страхованию рисков

к диверсификации рисков

30. Область возможных потерь, превышающих величину ожидаемой прибыли вплоть до величины полной расчетной выручки (сумма затрат и прибыли)» —это. \_\_\_\_». Закончите фразу, выбрав правильный вариант из списка подставок:

зона допустимого риска

зона критического риска

зона катастрофического риска

31. Какую цели преследуют при создании специальных страховых или резервных фондов?

снизить уровень риска

компенсировать причиненный организации ущерб

32. Укажите в правильной последовательности этапы анализа риска:

выявление внутренних и внешних факторов, влияющих на риск

анализ выявленных факторов

оценка конкретного вида риска с финансовой стороны

оценка финансовой состоятельности

определение экономической эффективности финансовых вложений

установка допустимого уровня риска

анализ отдельных операций

по выбранному уровню риска

разработка мероприятий по снижению риска

32. При каком виде анализа рисков используются статистический, экспертный и расчетно-аналитический методы? Выберите правильный ответ:

при качественном анализе при количественном анализе

33. На каком туре метода «мозговой атаки» происходит генерирование

идей? Выберите правильный ответ:

на первом

на втором

34. «Двухтуровое анкетирование относится к. \_\_\_\_». Продолжите фразу, выбрав правильный ответ из списка подсказок:

методам индивидуальной экспертизы методам коллективной экспертизы комбинированным экспертным методам

35. Какого рода информация лежит в основе факторного анализа?

Выберите правильный ответ:

аналитическая директивная контрольная

статистическая

36. Какого рода информация лежит в основе метода многомерного шкалирования? Выберите правильный ответ:

экспертная; директивная; контрольная;

статистическая.

37. Кто первым применил для прогнозирования метод сценариев?

Выберите правильный ответ:

О.Тоффлер; С.Янг;

Г.Кан.

38. Дополните список модификаций метода прогнозных сценариев:

получение согласованного мнения;

повторяющаяся процедура независимых сценариев

(использование матриц взаимодействия, матрица взаимодействия)

39. Чем определяется выбор методов анализа проблемной ситуации?

Выберите правильный ответ:

количеством и качеством исходной информации типом менеджмента

40. Модификацией какого из методов анализа проблемной ситуации является метод «суда»? Выберите правильный ответ:

метода «мозговой атаки»

метода двухтурового анкетирования

факторного анализа

многомерного шкалирования

41. «Факторный анализ решает задачу определения коэффициентов, характеризующих влияние каждого из выявленных факторов» Верно ли это высказывание?

да

нет

42. Какие задачи решает исследователь при использовании метода многомерного шкалирования? Отметьте правильный ответ:

выявление факторов, влияющих на развитие ситуации

анализ целей управления

выбор наиболее значимых факторов интерпретация получаемого набора факторов

## **ОСОБЕННОСТИ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В РАЗЛИЧНЫХ СФЕРАХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ**

**Ключевые термины:** сфера деятельности предприятия, методы принятия решений в сфере стратегического управления, финансового менеджмента, управлении производством.

### **Ситуация №1**

Процветание и будущее фирмы зависят, прежде всего, от внедрения нововведений. Однако нередко менеджеру приходится сталкиваться с сопротивлением, изменениям, внедрению нового, передового. Какие действия может предпринять менеджер, чтобы преодолеть такое противодействие инновациям? Какую программу инноваций вы предложите, если вас назначат менеджером анной фирмы?

### **Ситуация №2**

В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами сотрудников по поводу внедрения изобретения, пришёл новый руководитель, приглашённый со стороны. Каким образом ему лучше действовать, чтобы нормализовать создавшуюся обстановку в коллективе? (Обоснуйте выбор)

а) Выбрать актив, группу, поручить разобраться и предложить меры по нормализации обстановки в коллективе, опираться на актив, поддержку руководства.

б) Попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников нового, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии.

в) Изучить перспективы улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые перспективные задачи, опираться на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

г) Установить деловой контакт со сторонниками нового, не принимая всерьёз доводы сторонников старого подхода к технологии производства, проводить работу по реализации новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других прогрессивных руководителей.

### **Ситуация №3**

Вы менеджер по маркетингу на фирме, выпускающей бытовую технику.

Фирма при помощи дорогостоящих исследований попыталась усовершенствовать один из выпускаемых товаров – пылесос. Пылесос по-прежнему не ионизирует воздух, хотя именно к этому результату пытались

прийти в результате исследований. Поэтому новый пылесос не стал по-настоящему усовершенствованной новинкой. Вы знаете, что появление надписи «Усовершенствованная новинка» на упаковке и в рекламе средств массовой информации повысит значительно сбыт такого товара.

Постановка задачи: Какие действия вы предпримете? Почему?

#### **Ситуация №4**

Вы менеджер на фирме, производящей программные продукты для ЭВМ.

На одной из презентаций вы знакомитесь с молодой дамой (молодым человеком), которая (ый) недавно была (был) управляющей (им) в фирме-конкуренте. По какой-то причине она (он) была (был) уволена (ен) и теперь держит обиду на эту фирму. Вы можете начать ухаживать или, наоборот, принять ухаживания. Или можете взять её (его) на работу. В ином случае можете просто пообещать взять её (его) на работу. Обида так сильна, что она (он) с удовольствием расскажет обо всех планах конкурента.

Постановка задачи: Как вы поступите? Почему?

#### **Ситуация №5**

Вы менеджер по производству на фирме, выпускающей холодильники.

Недавно вы узнали, что конкурирующая фирма придала своим холодильникам свойство, которого в ваших холодильниках нет, но оно окажет большое влияние на сбыт. Например, в холодильниках «NO FROST» теперь можно хранить продукты не только в вакуумной упаковке, но и обычные, не боясь их усыхания. На ежегодной специализированной выставке фирмы-конкурента будет офис для гостей, и на одном из приёмов для своих дилеров глава фирмы расскажет им об этом новом свойстве холодильника и о том, каким образом это было достигнуто. Вы можете послать своего сотрудника на этот приём под видом нового дилера, чтобы узнать о нововведении.

Постановка задачи: Пойдёте ли вы на такой шаг? Почему?

#### **Ситуация №6**

Вы главный менеджер известной фирмы и изо всех сил стараетесь добиться заключения выгодного контракта на большую сумму продаж с одной компанией. В ходе переговоров узнаете, что представитель покупателя подыскивает себе более выгодную работу. У вас нет желания брать его к себе на работу, но если вы намекнете ему об этой возможности, он скорее всего передаст заказ именно вам. Постановка задачи: Как поступите вы? Почему?

#### **Ситуация №7**

Вы менеджер по персоналу. В вашу фирму пришла молодая способная женщина, желающая стать торговым агентом. Уровень её квалификации значительно выше, чем у претендентов-мужчин на эту

должность. Но приём её на работу неизбежно вызовет отрицательную реакцию со стороны ряда ваших торговых агентов, среди которых женщин нет, а также может раздосадовать некоторых важных клиентов фирмы. Постановка задачи: Возьмёте ли вы эту женщину на работу? Почему?

### **Ситуация №8**

Известно, что на рынке компьютеров ежемесячно может быть реализовано до 5 тыс. единиц этой техники. Действующие фирмы реализуют только 4 тыс. Они предполагают нарастить их выпуск до 4,2 тыс. Доход от продажи каждого компьютера составляет 100 у.е. Ваша фирма производит видеоманитофоны. По данным маркетинговых исследований можно увеличить их выпуск на 400 единиц. Доход от продажи каждого –200 у.е. Перед вами стоит дилемма, что выгоднее сделать: перепрофилировать производство на выпуск компьютеров, что обойдется в 3 0000 у.е., или расширить выпуск магнитофонов, что будет стоить 20 000 у.е.

Ваша задача состоит в следующем:

- a. Определить факторы, которые вы будете учитывать при принятии решения.
- b. Определить весь перечень возможных альтернатив.
- c. Провести расчёты доходности.
- d. Выбрать единственное решение.

### **Ситуация №9**

Ваша фирма производит 5 000 компьютеров. Для того чтобы усиленно противодействовать конкурентам, вам предстоит решить задачу:

1. Либо снизить цену на продукцию на 10%. Тогда ваш доход с продажи каждого компьютера сократится с 300 у.е. до 200 у.е.
2. Либо усилить рекламу и увеличить сеть сбытовых организаций. При этом рекламные затраты на единицу продукции возрастут с 100 у.е. до 150 у.е., а сбытовые –50 до 120 у.е.

Вам предстоит:

- a. Определить факторы, которые будут учитываться при принятии решения, и перечень альтернатив.
- b. Рассчитать доходность.
- c. Принять единственное решение.

### **Ситуация №10**

Один из работников на совещании персонала обычно занимает позицию противостояния. При этом все вынуждены выслушивать пространные объяснения причин его несогласия. Из-за этого теряется масса времени. Стоит ли прервать выступающего и предложить ему связать сказанное с предметом обсуждения? Стоит ли повторять этот приём, если он не подействовал сразу? Как еще можно воздействовать на этого сотрудника?

### **Ситуация №11**

Закрытое акционерное общество «С» работает на рынке 5 лет. Занимается поставкой автозапчастей на российский рынок. За это время успело зарекомендовать себя. Сложилась следующая ситуация: на рынке

появилась конкурирующая фирма. Автозапчасти данной фирмы стоят в 1,5 раза дешевле, чем у фирмы «С». Что в данной неблагоприятной управленческой ситуации делать фирме «С»?

Попробуйте решить данную проблему. Какие действия должна предпринять данная фирма? Какую информацию ЗАО «С» будет использовать для решения данной проблемы? Почему необходимо для получения лучшего результата использовать как качественную, так и количественную информацию? Примите управленческое решение. Подумайте, как принятое Вами решение отразится на деятельности организации в целом и на сотрудниках данной фирмы. От каких факторов в данном случае будет зависеть качество и эффективность управленческого решения? Каково в данной ситуации будет влияние личностных оценок руководителя, среды принятия решения, информационных ограничений, поведенческих ограничений на процесс принятия управленческих решений? Какова будет ответственность в случае принятия неверного, непродуманного, необоснованного управленческого решения? К чему это может привести?

### **Ситуация №12**

Открытое Акционерное Общество «Б» работает на рынке консалтинговых услуг 10 лет. Штат организации свыше 100 человек. Сначала сотрудники работали с клиентами по одиночке либо произвольно сгруппированной бригадой. Затем было принято управленческое решение, в результате чего все сотрудники были разбиты на бригады по 4 человека. В результате сложилась неблагоприятная ситуация: внутриорганизационные разногласия, в результате чего снизилась производительность труда.

Примите управленческое решение по выходу их сложившейся ситуации. Подумайте, как Вы, если бы были руководителем данной организации, вышли из данной неблагоприятной управленческой ситуации. Какие управленческие решения должны быть приняты в данной ситуации? Как принятые Вами решения отразятся на Ваших сотрудниках и на работе самой организации? Какое решение (инертное, импульсивное, рискованное, осторожное, рациональное, основанное на суждении или интуитивное) Вы примите?

### **Ситуация №13**

Вы владеете фирмой, которая торгует бытовой химией. Неожиданно для Вас открывается новая фирма, которая также занимается продажей бытовой химии. Расположилась она в соседнем от вас здании. Новая фирма устанавливает цены на свой товар ниже Ваших. Вам, в данной ситуации, следует быстро и оперативно принять решение, чтобы не потерять ваших клиентов.

Проанализируйте данную неблагоприятную управленческую ситуацию. Каковы будут ваши действия? Принимаемое Вами решение будет принято в условиях риска, определённости или неопределённости?

Каковы эти условия риска (определённости, неопределённости). Примите управленческое решение по выходу из сложившейся управленческой ситуации.

### **Ситуация №14**

#### **Рассмотрите ситуацию**

Предположите, что на Вашей фирме сложилась неблагоприятная управленческая ситуация. Вы приняли управленческое решение. Теперь, используя полученные знания о системе контроля, о проведении контроля на предприятии, подумайте, как Вы будете мотивировать своих сотрудников для выполнения поставленных целей. Как Вы отреагируете на изменения окружающей среды (например, изменение законодательства). В какие периоды реализации управленческого решения будет осуществляться предварительный, текущий, заключительный контроль.

**Проанализируйте** конкретную ситуацию, примите управленческое решение.

#### **Тестовые задания**

1. Какими чертами характера должен обладать такой архетип управляющего как «администратор»?
  - А) быть общительным и уметь вдохновлять людей на максимальную самоотдачу;
  - В) иметь аналитический склад ума;
  - С) быть предельно объективным и полагаться на факты и логику;
  - Д) методичность в работе, прогнозирование будущего.
  
2. Реальное влияние при управлении по целям имеют руководители:
  - А) среднего уровня;
  - В) низшего уровня;
  - С) высшего, среднего и низшего уровня;
  - Д) высшего уровня.
3. Как следует относиться к накоплению информации о проблеме?
  - А) чем больше информация, тем лучше;
  - В) избыток информации также вреден, как и её недостаток;
  - С) получение максимума информации о проблеме – обязанность руководителя;
  - Д) избыточный объём информации – залог успеха.
4. Основные функции управления:
  - А) планирование, контроль;
  - В) планирование, организация, мотивация, контроль;
  - С) организация, мотивация;
  - Д) организация, мотивация, контроль.
5. Чем характеризуется компромисс при принятии решения?
  - А) установление некоего среднего в результате спора двух сотрудников.
  - В) уменьшением выгоды в одной области с целью уменьшения



нежелательных

последствий в другом;

С) принятием решения аудитивно, учитывая мнения всех заинтересованных сторон;

Д) уменьшением выгоды.

6. Какими чертами характера должен обладать такой архетип управляющего как «организатор»?

А) быть общительным и уметь вдохновлять людей на максимальную самоотдачу;

В) иметь аналитический склад ума;

С) квалифицированно определять предпосылки и цели деятельности, подбирать

исполнителей, ставить задачи, распределять ответственность;

Д) достижение целей организации в строгом соответствии с нормативно-правовыми актами.

7. Управленческие решения, классифицированные по причинам, бывают:

А) неожиданными;

В) плановыми;

С) традиционными;

Д) оперативными.

8. Ресурсный подход к измерению эффективности управленческих решений это:

А) оценка на основе внутренней активности организации и её экономичности;

В) наблюдение за началом процесса управления и оценки способности организации эффективно добывать ресурсы, необходимые для успешной деятельности;

С) выявление целей организации и оценка того, насколько хорошо организация достигает этих целей;

Д) комплексный подход к управлению организацией, нацеленной на рост ценности компании для собственников (акционеров).

9. Для чего осуществляется делегирование своих полномочий другим руководителям?

А) для оптимального решения комплексной задачи;

В) для сохранения «группового» стиля работы;

С) для проверки квалификации рабочих;

Д) всё перечисленное.

10. Какой из перечисленных ниже методов распределения обязанностей в организации принят по функциональному признаку?

А) созданы филиалы предприятия в пяти городах;

В) созданы отделы по производству, маркетингу, кадрам, финансовым вопросам;

С) созданы цеха на предприятии по производству печенья, шоколадных конфет,

карамели;

D) созданы отделы на предприятии, равные по численности.

11. Из перечисленных менеджеров: 1. Генеральный директор и члены правления. 2. Руководители самостоятельных органов. 3. Руководители цехов. К высшему звену управления относятся:

A) 1, 2;

B) 2;

C) 1, 2, 3;

D) 1.

12. Поведение, ориентированное на контроль –это

A) действия подчиненных направленные на то, что хочет увидеть руководство при проверке их деятельности;

B) ориентирование на заниженные цели;

C) использование того, что контролеры не знают досконально деятельность подчиненных им сотрудников;

D) ориентирование на завышенные цели.

13. Что означает «принять решение»?

A) перебрать все возможные альтернативы;

B) перебрать несколько альтернатив, дающих наиболее эффективные возможности решения проблемы;

C) отдать распоряжение о выборе возможной альтернативы;

D) отдать распоряжение к реализации конкретного плана.

14. Ключевым фактором в любой модели управления являются:

A) люди;

B) средства производства;

C) финансы;

D) структура управления.

15. В чём основное отличие предварительного, текущего и заключительного контроля?

A) в объёме;

B) во времени осуществления;

C) в методах;

D) в объёме и методах.

16. Процесс делегирования полномочий включает в себя передачу полномочий от старшего руководителя нижестоящим руководителям на выполнение специальных заданий. Какая ситуация свойственна этому процессу?

A) передаются полномочия и ответственность нижестоящему руководителю;

B) передаётся ответственность нижестоящему руководителю;

C) передаются полномочия нижестоящему руководителю, а всю ответственность продолжает нести старший руководитель;

D) назначается новый, равный по рангу руководитель и ему передаётся вся ответственность.

17. Целевой подход к измерению эффективности управленческих

решений это:

А) оценка на основе внутренней активности организации и её экономичности;

В) наблюдение за началом процесса управления и оценки способности организации эффективно добывать ресурсы, необходимые для успешной деятельности;

С) выявление целей организации и оценка того, насколько хорошо организация достигает этих целей;

Д) комплексный подход к управлению организацией, нацеленной на рост ценности компании для собственников (акционеров).

18. Почему методы прямого принуждения и страха наказания постепенно вытесняются методами социального принуждения?

А) стало невыгодно держать большой штат сотрудников;

В) трудно подготовить менеджера, способного эффективно их использовать;

С) рабочее движение добилось определённой защищённости рабочих от прямого принуждения;

Д) механизм принуждения перестал обеспечивать развитие производства.

19. Каково оптимальное число подчинённых?

А) чем больше подчинённых, тем легче работать;

В) 15-30 человек;

С) 7-12 человек;

Д) 3-5 человек.

20. Самый трудный и дорогостоящий элемент контроля – это

А) выбор стандартов;

В) выбор подходящей единицы измерения;

С) выбор критериев;

Д) измерение результатов.

21. Какой из неформальных методов прогнозирования позволяет получать наиболее ценную информацию?

А) наглядная информация;

В) промышленный шпионаж;

С) письменная информация;

Д) информация в глобальных сетях.

22. Является ли управление производительным трудом?

А) да, т. к. управление создаёт новую стоимость;

В) нет, это всего лишь надзор и контроль;

С) нет, это всего лишь результат противоречия между наёмным трудом и собственником средств производства;

Д) да, поскольку этот вид деятельности неизбежен при высоком уровне специализации производства и призван обеспечить целостность трудового механизма.

23. Какому типу отношений соответствует взаимоотношения мастера и начальника цеха?

- A) функциональные отношения;
- B) материальные отношения;
- C) линейные отношения;
- D) отношения управленческого аппарата.

24. Возможные варианты сценария в методе сценариев:

- A) неожиданный;
- B) оптимистический;
- C) пессимистический;
- D) ожидаемый.

25. Какая последовательность приоритетов позволит фирме добиться успеха:

- A) люди – продукция – прибыль;
- B) прибыль – люди – продукция;
- C) продукция – прибыль – люди;
- D) люди – прибыль – продукция.

26. Управленческие решения, классифицированные по времени действия, бывают:

- A) стратегические;
- B) тактические;
- C) оперативные;
- D) долгосрочные.

27. Сущность ситуационного подхода состоит:

A) знание методов профессионального управления доказавших свою эффективность; умение предвидеть последствия применяемых методик и концепций;

B) правильное интерпретирование ситуации, определение наиважнейших факторов;

C) всё перечисленное;

D) применение способов действий, вызывающих наименьший отрицательный эффект в данной ситуации, с обеспечением максимальной эффективности.

28. Какими основными чертами должен обладать такой архетип управляющего как «лидер»?

A) способность определить место себя и принять корректирующие меры;

B) умение решать личностные конфликты, которые возникают при волевых решениях;

C) быть общительным;

D) умение общаться с людьми, способность распознавать потенциал каждого человека и заинтересовывать его в полном использовании этого потенциала.

29. Какова важнейшая функция управления?

A) получение максимальной прибыли;

B) создавать условия для дальнейшего успешного функционирования предприятия;

- С) минимизация налоговых платежей;
  - Д) завоевание новых рынков сбыта.
30. Какой смысл вкладывается в слово «риск» при принятии решений?
- А) степень значимости проблемы для общей деятельности фирмы;
  - В) степень влияния неправильно решённой проблемы на служебное положение руководителя;
  - С) уровень определённости, с которой можно прогнозировать результат;
  - Д) уровень превышения своих полномочий.

**СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Криворотов, В. В. Конкурентоспособность предприятий и производственных систем [Электронный ресурс]: учебное пособие / В. В. Криворотов, А. В. Калина, С. Е. Ерыпалов. - М. : Юнити-Дана, 2015. - 351 с. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=426601>
2. Карданская, Н. Л. Управленческие решения [Электронный ресурс]: учебник / Н. Л. Карданская. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. : Юнити-Дана, 2015. - 439 с. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=436715>
3. Орлов, А. И. Теория принятия решений [Текст] : учебник / А. И. Орлов. - М. : Экзамен, 2006. - 573 с.
4. Вертакова, Ю. В. Управленческие решения: разработка и выбор [Текст] : учебное пособие / Ю. В. Вертакова, И. А. Козьева, Э. Н. Кузьбожев. - М. : КноРус, 2005. - 352 с.
5. Смирнов, Э. А. Управленческие решения [Текст] : учебное пособие / Э. А. Смирнов. - М. : ИНФРА-М, 2001. - 264 с.
6. Литвак, Б. Г. Разработка управленческого решения [Текст] : учебник для студентов вузов / Б. Г. Литвак. - М. : Дело, 2001. - 392 с.
7. Учитель, Ю. Г. Разработка управленческих решений [Электронный ресурс]: учебник / Ю. Г. Учитель, А. И. Терновой, К.И. Терновой. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Юнити-Дана, 2015. - 383 с. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=117136>
8. Методы оптимальных решений в экономике и финансах [Текст] : учебник для студентов, обуч. по направлениям подготовки "Экономика" и "Прикладная математика и информатика (квалификация (степень) "бакалавр") / коллектив авторов ; под ред. В. М. Гончаренко, В. Ю. Попова. - 3-е изд., стер. - Москва : КноРус, 2017. - 400 с. : ил..
9. Системы поддержки принятия решений [Текст] : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Санкт-Петербургский гос. ун-т ; под ред. В. Г. Халина, Г. В. Черновой. - Москва : Юрайт, 2016. - 494 с.
10. Веснин, В. Р. Основы управления [Текст] : учебник для бакалавров / В. Р. Веснин. - М. : Проспект, 2013. - 272 с.