

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

«Воронежский государственный технический университет»

ФГБОУ ВО «Воронежский государственный  
технический университет»

Кафедра управления

## **ОСНОВЫ ТЕОРИИ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

### **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

по выполнению практических работ по дисциплине  
«Основы теории принятия управленческих решений»  
для обучающихся всех специальностей, всех форм обучения



Воронеж 2022

УДК  
ББК

Составитель:  
канд. экон. наук, доцент Некрасова Т.А.

Методические указания по выполнению практических работ по дисциплине «Основы теории принятия управленческих решений» для обучающихся всех специальностей, всех форм обучения/ФГБОУ ВО «ВГТУ»; сост. Т.А. Некрасова. Воронеж, 2022. 17с.

Основной целью методических указаний является выработка навыков практической работы на основе структуризации изучаемого материала по обобщенным разделам и темам курса «Основы теории принятия управленческих решений».

Предназначены для организации работ на практиках при изучении дисциплины «Основы теории принятия управленческих решений», для обучающихся всех форм обучения, всех специальностей.

Методические указания подготовлены в электронном виде и содержатся в файле МУ ПР ПУР 2022.pdf.

УДК  
ББК

Рецензент О.Н. Бекирова к.э.н., доцент кафедры управления ВГТУ

Издается по решению учебно–методического совета  
Воронежского государственного технического университета

## Содержание

|  |    |
|--|----|
| Введение   | 4  |
| Раздел №1. «Сущность и содержание управленческих решений»                                      | 5  |
| Практические задания в рамках изучения соответствующего раздела                                | 5  |
| Раздел №2. «Основные этапы процесса принятия решений»  | 6  |
| Практические задания в рамках изучения соответствующего раздела                                | 6  |
| Раздел №3. «Методы оценки эффективности управленческих решений»                                | 9  |
| Практические задания в рамках изучения соответствующего раздела                                | 9  |
| Раздел №4. «Анализ основных причин проблем в процессе принятия управленческих решений»         | 10 |
| Практические задания в рамках изучения соответствующего раздела                                | 10 |
| Раздел №5. «Методы анализа основных причин проблем в процессе принятия управленческих решений» | 11 |
| Практические задания в рамках изучения соответствующего раздела                                | 12 |
| Раздел №6. «Методы принятия управленческих решений»  | 13 |
| Практические задания в рамках изучения соответствующего раздела                                | 13 |
| Раздел №7. «Методы экспертизы управленческих решений»  | 14 |
| Практические задания в рамках изучения соответствующего раздела и организации                  | 15 |
| Список рекомендуемой литературы  | 16 |

## Введение

Цели изучения дисциплины «Основы теории принятия управленческих решений»: овладение профессиональными компетенциями, связанными с решением комплекса задач по принятию управленческих решений; овладении основными приемами и методами принятия управленческих решений и формирование навыков их использования при разработке и реализации управленческих решений в соответствии с квалификационными требованиями.

Изучение данного курса позволит обучающимся сформировать теоретические знания и практические навыки в области технологий разработки, принятия, реализации и мотивации качественного управленческого решения.

Задачами дисциплины «Основы теории принятия управленческих решений» являются:

- приобретение теоретических знаний о процессе принятия управленческих решений;
- изучение методологии разработки, принятия и реализации управленческих решений;
- изучение основных проблем, возникающих в процессе принятия управленческих решений;
- овладение приемами и методами принятия управленческих решений;
- приобретение навыков принятия управленческих решений с помощью различных методов.

Результатом освоения дисциплины является освоение компетенций согласно учебному плану соответствующей специальности. Тематика приведенных в данных методических указаниях Разделов дисциплины «Основы теории принятия управленческих решений» - это обобщенная основа, в рамках курса видоизменяющаяся в некоторых позициях согласно специальности и направления подготовки обучающихся, имеющая, однако общую суть. Практические задания в рамках изучения соответствующего раздела могут корректироваться в зависимости от специальности и направления подготовки обучающихся, дополняться и сокращаться по линейке согласования преподаватель-студент.

Основными разделами изучаемой дисциплины «Основы теории принятия управленческих решений» являются:

Раздел № 1. «Сущность и содержание управленческих решений»

Раздел № 2. «Основные этапы процесса принятия решений»

Раздел № 3. «Методы оценки эффективности управленческих решений»

Раздел № 4. «Анализ основных причин проблем в процессе принятия управленческих решений»

Раздел № 5. «Методы анализа основных причин проблем в процессе принятия управленческих решений»

Раздел № 6. «Методы принятия управленческих решений»

## Раздел № 7. «Методы экспертизы управленческих решений»

### Раздел № 1. «Сущность и содержание управленческих решений»

Данный раздел включает в себя следующие моменты. Понятие управленческого решения. Классификация управленческих решений. Процесс принятия управленческих решений. Формы подготовки управленческих решений. Формы реализации управленческих решений. Целеполагание и его влияние на принятие управленческих решений.

#### Практические задания в рамках изучения соответствующего раздела

**Задание 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?

**Задание 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.)

**Задание 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.

**Задание 4.** Примите оптимальное решение при условии:

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

б) Резко ухудшилось качество производимой продукции (услуг).

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

**Задание 5.** Определите показатели рентабельности инвестиций в инновации по трем вариантам:

Таблица

| Варианты | Инвестиции в инновации, у.е. | Предполагаемый доход от внедрения инноваций, у.е. |
|----------|------------------------------|---|
| А        | 2212,69                      | 2377,10   |
| Б        | 2223,34                      | 2386,19   |
| В        | 2246,36                      | 2443,30   |
|          |                              |   |

## Раздел № 2 «Основные этапы процесса принятия решений»

Данный раздел включает в себя следующие моменты. Фазы принятия и реализации управленческих решений. Технологии реализации управленческих решений.

### Практические задания в рамках изучения соответствующего раздела

**Задание 1.** Ситуация № 6 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.

**Задание 2.** 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?

**Задание 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?

**Задание 4.** 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?

**Задание 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 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?

**Задание 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?

**Задание 7.** Ниже приводится список типичных организационных решений. Необходимо определить, являются ли они запрограммированными или нет.

Таблица

| №  | Список решений   | Да | Нет |
|----|--|----|-----|
| 1  | Наем заведующим специалиста в исследовательскую лабораторию компании, производящую сложную техническую продукцию   |    |     |
| 2  | Доведение мастером до рабочих дневного задания   |    |     |
| 3  | Определение финансовым директором размера дивидендов, которые должны быть выплачены акционерам на девятый год последовательной успешной финансовой деятельности компании |    |     |
| 4  | Решение начальника о допущении официального отсутствия подчиненного на рабочем месте в связи с посещением им врача   |    |     |
| 5  | Выбор членами правления места для очередного филиала банка, уже имеющего 50 отделений в крупном городе   |    |     |
| 6  | Дача руководителем согласия на принятие выпускника юридического факультета университета на работу в аппарат крупной фирмы  |    |     |
| 7  | Определение годовичного задания для ассистента профессора  |    |     |
| 8  | Дача начальником согласия на предоставление подчиненному возможности посетить учебный семинар в области его специализации  |    |     |
| 9  | Выбор авторами печатного издания для размещения рекламы о новом вузовском учебнике   |    |     |
| 10 | Выбор правлением компании места для строительства ресторана «Вкусно и быстро» в небольшом, но растущем городе, находящемся между двумя очень большими городами           |    |     |

**Задание 8.** 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?

**Задание 9.** 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?

### **Раздел №3 «Методы оценки эффективности управленческих решений»**

Данный раздел включает в себя следующие моменты. Характеристики качественного управленческого решения. Понятие эффективного управленческого решения. Виды эффективности управленческих решений. Методы оценки эффективности управленческих решений.

#### **Практические задания в рамках изучения соответствующего раздела**

**Задание 1.** В группах по три человека рассмотрите последовательно каждый этап процесса принятия управленческого решения. Как вы считаете, какие факторы внутренней и внешней среды будут влиять на каждый из этапов? Результаты своей работы вынесите на дискуссию на практическом занятии. Проведите обсуждение на тему: Из каких этапов состоит стадия подготовки к разработке управленческого решения? Какая информация используется в качестве входной на этапе получения информации о ситуации? Что значит недостаточность информации при анализе неблагоприятной управленческой ситуации? Что значит избыточность информации при анализе неблагоприятной управленческой ситуации?

**Задание 2.** В группах по три-четыре человека рассмотрите следующую ситуацию. Ваше предприятие столкнулось с неблагоприятной управленческой ситуацией. Соответственно надо принимать управленческое решение. Итак, мы начали подготовку к разработке управленческого решения. Может ли на этом этапе неблагоприятная управленческая ситуация разрешиться? Или начатый процесс по разработке и принятию управленческого решения следует довести до конца? Проведите обсуждение на тему: Зачем при приня-

тии управленческого решения генерируют альтернативные варианты решений?

**Задание 3.** В группах по три-четыре человека рассмотрите следующую ситуацию. Предположите, что у вас есть фирма. Придумайте для вашей фирмы кон- 29 кретную неблагоприятную управленческую ситуацию. Попробуйте выполнить все этапы блока «Разработка управленческого решения». Причем при генерировании альтернативных вариантов управленческих решений можете использовать любой известный вам метод. Результаты обсудите на практическом занятии.

**Задание 4.** Продолжите начатое ранее обсуждение по выходу вашего предприятия из сложившейся ситуации. Обсудите проблему в соответствии с этапами блока принятия решения, реализации и анализа результата. Результаты вынесите на обсуждение на практическом занятии.

#### **Раздел №4 «Анализ основных причин проблем в процессе принятия управленческих решений»**

Данный раздел включает в себя следующие моменты. Понятие проблемы. Классификация причин проблемы. Инструменты анализа проблемы.

#### **Практические задания в рамках изучения соответствующего раздела**

**Задание 1.** В группах по три-четыре человека рассмотрите процесс реализации управленческих решений. Представьте, что у вас есть предприятие. Нарисуйте организационную структуру вашего предприятия. Покажите, как информация циркулирует в вашей организационной структуре от вышестоящих уровней управления к нижестоящим, и наоборот. А также покажите, как происходит обмен информацией на одном уровне управления. Приведите конкретный пример. Результаты своей работы обсудите на практическом занятии.

**Задание 2.** В группах по три-четыре человека рассмотрите основные составляющие процесса контроля. Обоснуйте, чем отличаются критерии качества от стандартов. А также определите причины необходимости контроля реализации управленческого решения на предприятии. Предположите, что у вас есть предприятие. Какие методы контроля реализации управленческих решений вы использовали бы на своем предприятии? Обоснуйте свой ответ. Результаты своей работы обсудите на практическом занятии.

**Задание 3.** Задание: из 18 действий, обозначенных в списке, надо последовательно составить алгоритм решения управленческих проблем, для че-

го необходимо пронумеровать действия порядковыми номерами, начиная с 1 по 18; выделить стадии процесса принятия и реализации управленческих решений.

Таблица

| №            | Наименование действий (этапов) принятия управленческого решения    | Инд. ранг | Ранг консульт. | Откл-е |
|--------------|--|-----------|----------------|--------|
| 1            | Структуризация проблемы  |           |                |        |
| 2            | Документальное оформление задач                                    |           |                |        |
| 3            | Определение разрешимости проблемы                                  |           |                |        |
| 4            | Определение отклонения фактического состояния системы от желаемого |           |                |        |
| 5            | Оценка степени полноты и достоверности информации о проблеме       |           |                |        |
| 6            | Оформление решения   |           |                |        |
| 7            | Разработка вариантов решения проблемы                              |           |                |        |
| 8            | Определение существования проблемы                                 |           |                |        |
| 9            | Оценка новизны проблемы  |           |                |        |
| 10           | Контроль выполнения решения  |           |                |        |
| 11           | Выбор решения  |           |                |        |
| 12           | Оценка вариантов решения   |           |                |        |
| 13           | Координация действий исполнителей решения                          |           |                |        |
| 14           | Постановка задач исполнителям                                      |           |                |        |
| 15           | Выбор критерия оценки вариантов решения                            |           |                |        |
| 16           | Установление взаимосвязи с другими проблемами                      |           |                |        |
| 17           | Формулирование проблемы  |           |                |        |
| 18           | Определение причины возникновения проблемы                         |           |                |        |
| <b>ИТОГО</b> |  |           |                |        |

### **Раздел №5 «Методы анализа основных причин проблем в процессе принятия управленческих решений»**

Данный раздел включает в себя следующие моменты. Классификация блок-схем. Этапы построения блок-схем. Этапы использования метода критического случая. Этапы построения радарной диаграммы. Процедура построения матрицы влияния. Этапы построения диаграммы Парето. Процедура построения диаграммы зависимостей. Процедура построения диаграммы «Рыбья кость». Процедура использования метода «Пять почему?».

**Практические задания в рамках изучения  
соответствующего раздела**

**Задание 1.** Ответьте «да» или «нет».

| №  | Контрольные вопросы   | ДА | НЕТ |
|----|---|----|-----|
| 1  | Обмен информации в иерархической структуре управления происходит только по вертикали  |    |     |
| 2  | Управленческий цикл на каждом конкретном предприятии зависит от технологии производственного процесса, периодичности возникновения внешних и внутренних проблем, требующих своего решения |    |     |
| 3  | Для подразделения организации управленческий цикл начинается с момента получения задания  |    |     |
| 4  | Информация, поступающая от нижестоящей организации к вышестоящей, должна быть более детализированной  |    |     |
| 5  | Принятое управленческое решение можно откорректировать на любом этапе управленческого цикла   |    |     |
| 6  | Отсутствие обратной связи в организации может привести к кризисной ситуации   |    |     |
| 7  | Функцию контроля может выполнять любой сотрудник организации  |    |     |
| 8  | Осмысленность и однозначное восприятие стандартов сотрудниками приводит к повышению эффективности системы контроля  |    |     |
| 9  | Эффективное функционирование системы контроля невозможно без вычислительной техники и современных систем поддержания и сопровождения процесса выработки и принятия управленческих решений |    |     |
| 10 | Двустороннее общение с сотрудниками повышает эффективность системы контроля   |    |     |

**Задание 2.** Вам нужно принять решение: открывать в городе гостиницу или не открывать. Укажите ваши действия по выбору цели и сбору информации.

**Задание 3.** Исходя из задания, изложенного в ситуации 1, и собранной информации осуществляется подготовительный анализ альтернатив для принятия решения.

**Задание 4.** Предположим, что в процессе подготовительного этапа принятия решения вы пришли к следующему предварительному выводу: лучшей альтернативой является открытие фешенебельной гостиницы, рас-

считанной на 30 номеров люкс. Раскройте процесс окончательного принятия решения.

**Задание 5.** Допустим, что вами уже принято окончательное решение о строительстве фешенебельной гостиницы на 30 номеров люкс. Определите ваши действия по реализации решения.

**Задание 6.** 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 видеомэгафоны. 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 мэгафонов, 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.

## **Раздел №6 «Методы принятия управленческих решений»**

Данный раздел включает в себя следующие моменты. Понятие неопределенности. Понятие риска. Теория ожидаемой полезности. Принятие решений на основе критериев Вальда, Сэвиджа, Гурвица. Понятие дерева решений. Процедура построения дерева решений.

### **Практические задания в рамках изучения соответствующего раздела**

**Задание 1.** 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 2.** 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 3.** 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 4.** Исходные данные те же, что и в задаче 4. Рассчитайте параметры системы управления запасами с фиксированным интервалом времени между заказами.

**Задание 5.** 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.

**Задание 6.** Использование метода Дельфи для принятия управленческого решения в турфирме. Допустим, в туристической организации возникла проблема снижения ее конкурентного статуса на фоне появления новых конкурентов, имеющих значительные преимущества (известный бренд, низкие цены).

Цель: выработать оптимальное управленческое решение посредством групповой сессии и использования приемов экспертных оценок.

## **Раздел №7 «Методы экспертизы управленческих решений»**

Данный раздел включает в себя следующие моменты. Организация экспертизы управленческих решений. Выбор метода проведения экспертизы. Формирование группы экспертов. Методы согласования экспертных суждений.

## Практические задания в рамках изучения соответствующего раздела

**Задание 1.** «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?

## Список рекомендуемой литературы

1. Бережная, Е. В. Методы и модели принятия управленческих решений: учеб. пособие / Е.В. Бережная, В.И. Бережной. — М.: ИНФРА-М, 2019. — 384 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа <http://www.znaniium.com>]. — (Высшее образование: Бакалавриат). — [www.dx.doi.org/10.12737/975](http://www.dx.doi.org/10.12737/975). - ISBN 978-5-16-100409-8. - Текст : электронный. - URL: <https://new.znaniium.com/catalog/product/1012452>
2. Бражко, Е. И. Управленческие решения: учебное пособие / Е.И. Бражко, Г.В. Серебрякова, Э.А. Смирнов. — 2-е изд. — Москва: РИОР: ИНФРА-М, 2020. — 126 с. — (ВО: Бакалавриат). — DOI: <https://doi.org/10.12737/17836>. - ISBN 978-5-16-104537-4. - Текст: электронный. - URL: <https://new.znaniium.com/catalog/product/1062387>
3. Кузнецова, Н. В. Методы принятия управленческих решений: учеб. пособие / Н.В. Кузнецова. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 222 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа: <http://new.znaniium.com>]. — (Высшее образование: Бакалавриат). — [www.dx.doi.org/10.12737/10400](http://www.dx.doi.org/10.12737/10400). - ISBN 978-5-16-102507-9. - Текст : электронный. - URL: <https://new.znaniium.com/catalog/product/1006742>
4. Методы принятия управленческих решений : учеб. пособие / В.Л. Сендеров, Т.И. Юрченко, Ю.В. Воронцова, Е.Ю. Бровцина. — Москва: ИНФРА-М, 2019. — 227 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — [www.dx.doi.org/10.12737/20621](http://www.dx.doi.org/10.12737/20621). - ISBN 978-5-16-104125-3. - Текст: электронный. - URL: <https://new.znaniium.com/catalog/product/1004395>
5. Кузьмина, О. Н. Функционально-стоимостный анализ в решении организационно-управленческих задач: теоретические основы и методика проведения: монография / О.Н. Кузьмина, Т.А. Корнеева, Г.А. Шатунова. — М.: ИНФРА-М, 2019. - 102 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа <http://www.znaniium.com>]. — (Научная мысль). — [www.dx.doi.org/10.12737/7538](http://www.dx.doi.org/10.12737/7538). - ISBN 978-5-16-102868-1. - Текст: электронный. - URL: <https://new.znaniium.com/catalog/product/1010050>
6. Применение функционально-стоимостного анализа в решении управленческих задач.: Учебное пособие / Под ред. В.В. Рыжовой. - М.: ИНФРА-М, 2019. - 245 с.: 60x88 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат). ISBN 978-5-16-004415-6. - Текст: электронный. - URL: <https://new.znaniium.com/catalog/product/1002233>
7. Смирнов, Э. А. Управленческие решения: Учебник / Э.А. Смирнов. - М.: ИЦ РИОР, 2019. - 362 с.: - (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-103960-1. - Текст: электронный. - URL: <https://new.znaniium.com/catalog/product/1002346>
8. Строева, Е. В. Разработка управленческих решений : учебное пособие / Е.В. Строева, Е.В. Лаврова. — Москва : ИНФРА-М, 2020. —128 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-101888-0. - Текст : электронный. - URL: <https://new.znaniium.com/catalog/product/>

9. Управленческие решения: шпаргалка. — Москва: РИОР. — 96 с. - ISBN . - Текст: электронный. - URL: <https://new.znaniium.com/catalog/product/548661>

Юкаева, В. С. Принятие управленческих решений: учебник / В. С. Юкаева, Е. В. Зубарева, В. В. Чувикова. - Москва: Дашков и К, 2016. - 324 с. - ISBN 978-5-394-01084-2. - Текст: электронный. - URL: <https://new.znaniium.com/catalog/product/4>

# ОСНОВЫ ТЕОРИИ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

## МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

по выполнению практических работ по дисциплине  
«Основы теории принятия управленческих решений»  
для обучающихся всех специальностей, всех форм обучения

Составители:

Канд. экон. наук, доцент Т.А. Некрасова

Подписано к изданию . Уч.–изд. л. . «С»  
ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический университет»  
394026 Воронеж, Московский просп., 14