

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 самостоятельной работы 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 самостоятельной работы по дисциплине «Основы теории принятия управленческих решений» для обучающихся всех специальностей, всех форм обучения/ФГБОУ ВО «ВГТУ»; сост. Т.А. Некрасова. Воронеж, 2022 22с.

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

Предназначены для организации самостоятельной работы 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 СР 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
Раздел №2. «Основные этапы процесса принятия решений»	6
Раздел №3. «Методы оценки эффективности управленческих решений»	7
Раздел №4. «Анализ основных причин проблем в процессе принятия управленческих решений»	9
Раздел №5. «Методы анализа основных причин проблем в процессе принятия управленческих решений»	10
Раздел №6. «Методы принятия управленческих решений»	11
Раздел №7. «Методы экспертизы управленческих решений»	12
Тесты для самопроверки	14
Список рекомендуемой литературы	21

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. Задания для самостоятельной работы и тесты для самопроверки 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»

Вопросы для самостоятельной работы

- 1) изучить эволюционные предпосылки формирования науки о принятии решений и ее связи с другими науками об управлении;
- 2) раскрыть исходные представления о процессе принятия управленческих решений;
- 3) раскрыть особенности управленческих решений;
- 4) рассмотреть основные свойства управленческих решений;
- 5) раскрыть отличительные черты решений и управленческих решений;
- 6) изучить типологию управленческих решений;
- 7) ознакомиться с классификациями управленческих решений;
- 8) рассмотреть основные факторы, влияющие на качество управленческих решений;
- 9) изучить формы подготовки (разработки) и реализации управленческих решений.

Задания для самостоятельной работы

Задание 1. 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 2. 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 3. 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?

Раздел № 2 «Основные этапы процесса принятия решений»

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

Вопросы для самостоятельной работы

- 1) Опишите алгоритм принятия управленческого решения.
- 2) Назовите и дайте характеристику этапам принятия и реализации управленческого решения.
- 3) Перечислите стадии, этапы и операции процесса принятия и реализации управленческого решения.
- 4) Опишите основную модель принятия управленческих решений и ее составные элементы.
- 5) Раскройте понятие «оцениваемые альтернативы действий».
- 6) Что такое результаты альтернатив действий и выбор одной альтернативы действий?
- 7) Опишите состояние внешней среды и ее влияние на принятие управленческого решения.
- 8) Опишите значение целевой функции в принятии решений.
- 9) Назовите факторы (детерминанты) решения: первичные и вторичные.
- 10) Опишите роль моделирования в процессах принятия управленческих решений.
- 11) Опишите модели принятия управленческих решений: нормативная (классическая), административная (дескриптивная), политическая, их характеристики и значение.
- 12) Организация выполнения управленческих решений.

Задания для самостоятельной работы

Задание 1. Рассмотрите основные этапы процесса принятия управленческих решений. Проанализируйте, какой этап или этапы данного процесса являются основными и почему.

Задание 2. Проанализируйте характерные черты каждого этапа. Чем, по-вашему, друг от друга отличаются этапы «Анализ ситуации» и «Диагностика ситуации»?

Задание 3. Как вы считаете, зачем нужен столь сложный процесс: генерирование альтернативных вариантов решений, отбор основных решений? Какую пользу он приносит? Перечислите известные вам методы генерирования идей.

Задание 4. Как вы уже знаете, информация для подготовки к разработке управленческого решения поступает на первом этапе «Получение информации о ситуации». Может ли сейчас, на этапе принятия решения, реализации, анализа результата, поступать информация из внешней и внутренней среды? Может ли она сейчас повлиять на управленческое решение? Если да, то каким образом?

Задание 5. К практическому занятию вспомните роль информации в процессе принятия управленческого решения, вспомните функции, которыми обладает информация. Также дайте определение термину «система», вспомните, какими свойствами она обладает.

Задание 6. Вы уже знаете, что принимаемое управленческое решение можно доработать, откорректировать, дополнить. К практическому занятию проанализируйте полученные данные и попробуйте ответить на вопрос: на каком этапе принятия управленческого решения возможно доработать, откорректировать, дополнить управленческое решение?

Задание 7. При подготовке к семинарскому занятию проанализируйте основные составляющие системы контроля. Почему эти факторы являются основными? Существуют ли еще какие-нибудь составляющие контроля? Обоснуйте свой ответ.

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.

Вопросы для самостоятельной работы

- 1) Дайте определение терминам «метод», «методика», «методология»
- 2) Опишите методы диагностики проблем.
- 3) Опишите методы генерирования альтернатив. Сущность методов активизации мышления.

- 4) Сущность методов соединения альтернатив.
- 5) Опишите методы оценки и выбора альтернатив и методы экспертных оценок.
- 6) Сущность критериальных методов оценки и выбора альтернатив.
- 7) Опишите методы реализации управленческих решений.
- 8) Опишите индивидуальные методы принятия управленческих решений.
- 9) Опишите коллективные методы принятия управленческих решений.
- 10) Опишите эвристические методы принятия управленческих решений.
- 11) Что такое креативные методы принятия нестандартных решений?
- 12) Опишите методы экспертного ранжирования.
- 13) Как осуществляется принятие решений в условиях определенности?
- 14) Перечислите методы принятия решений в условиях риска.
- 15) Перечислите методы принятия решений в условиях неопределенности.
- 16) Методы реализации управленческих решений.

Задания для самостоятельной работы

Задание 1. Из материалов лекций и учебных пособий вы узнали, какие методы и приемы существуют для анализа управленческих решений; какова сущность каждого приема и метода, какова область их применения, какие виды сравнений применяются при анализе управленческих решений.

Задание 2. При подготовке к практическому занятию проанализируйте сущность каждого приема и принципа. Предположите, в каком случае применение какого приема и принципа наиболее эффективно и почему. Что представляет собой процесс прогнозирования, какова цель прогнозирования, задачи прогнозирования? Кроме того, вы знакомы с основными источниками исходной информации для прогнозирования управленческих решений; с проблемами информационного обеспечения процесса прогнозирования; проанализируйте известные вам источники исходной информации для процесса прогнозирования. Подумайте, какие еще источники могут быть.

Задание 3. При подготовке к практическому занятию подумайте и дайте свое определение прогнозированию, почему без прогнозирования при ожидаемом ходе развития событий невозможно принятие эффективного управленческого решения.

Задание 4. При подготовке к практическому занятию проанализируйте важность количественной и качественной информации; почему так важна надежность количественной и качественной информации при прогнозировании управленческих процессов.

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.

Вопросы для самостоятельной работы

- 1) Дайте определение термину «проблема» применительно к управленческому решению.
- 2) Опишите классификации причин проблем управленческих решений.
- 3) Опишите инструменты анализа проблемы управленческих решений.

Задания для самостоятельной работы

Задание 1. Вы ознакомились с поведением ЛПР при принятии управленческого решения в условиях риска и неопределенности, с видами неопределенности в зависимости от причин ее появления. Рассмотрите виды неопределенности: количественную, информационную, стоимостную, профессиональную, ограничительную, внешней среды. Последовательно рассмотрите содержание каждого вида неопределенности, проанализируйте, что лежит в основе каждого вида, какая управленческая ситуация должна возникнуть на предприятии для принятия управленческого решения в условиях каждого вида неопределенности. Обратите внимание на неопределенность внешней среды.

Задание 2. Раскройте понятия «факторы риска», «предмет риска», «признаки рискованных ситуаций», «разновидности риска» и др. Проанализируйте все виды рисков, особенности каждого вида. Как вы считаете, как каждый вид риска отразится на хозяйственной и управленческой деятельности организации? Проанализируйте последовательность проведения анализа риска.

Задание 3. Охарактеризуйте методы генерирования альтернатив. Рассмотрите методы: мозгового штурма, Дельфи, НГТ и др. Какие методы используют для принятия запрограммированных решений и незапрограммированных (нестандартных, уникальных)?

Задание 4. Ознакомьтесь с методами оценки и выбора альтернатив. Подробно рассмотрите экспертные и критериальные методы, в каких случаях они используются.

Задание 5. Изучите методы организации выполнения и контроля реализации управленческих решений.

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?».

Вопросы для самостоятельной работы

- 1) Дайте определение термину «блок-схема» применительно к управленческому решению.
- 2) Опишите классификации блок-схем управленческих решений.
- 3) Опишите этапы построения блок-схем управленческих решений.
- 4) Опишите этапы использования метода критического случая.
- 5) Опишите этапы построения радарной диаграммы.
- 6) Опишите процедуру построения матрицы влияния.
- 7) Опишите этапы построения диаграммы Парето.
- 8) Опишите процедуру построения диаграммы зависимостей.
- 9) Опишите процедуру построения диаграммы «Рыбья кость».
- 10) Опишите процедуру использования метода «Пять почему?».

Задания для самостоятельной работы

Задание 1. «Принятие решения о выборе масштаба нового производства» Условие. Предприниматель решил организовать производство столярных изделий. В результате оценки спроса, возможной цены реализации и затрат на производство и сбыт им были получены следующие данные:

- максимальная цена одного изделия C_{\max} – 300 ден. ед.;
- возможно уменьшение рыночной цены в ближайший год до $C_{\min} = 200$ ден.ед.; переменные затраты на одно изделие $I_{\text{пер}} = 120$ ден. ед.;
- в состав постоянных затрат входят:
 - зарплата предпринимателя – 2000 ден. ед. в мес.,
 - расходы на амортизацию оборудования 600 ден. ед. в мес.,
 - расходы на оплату аренды помещения (2 варианта):
 - вариант 1 – $C_{\text{ар}} = 1000$ ден. ед. в мес.,
 - вариант 2 – $C_{\text{ар}} = 2400$ ден. ед. в мес.

Производственная площадь варианта 1 позволяет организовать выпуск 30 изделий в месяц, а производственная площадь варианта 2-120 изделий в месяц. Необходимо принять решение по обеспечению безубыточности производства и выбрать лучший вариант арендуемого помещения.

Задание 2. «Принятие решения о размерах и границах фирмы» Условие. Фирма стоит перед выбором: или сбыт собственной продукции поруча-

ется специализированному торговому предприятию на основе заключения долгосрочного контракта, или его осуществляет собственное сбытовое подразделение фирмы, которое необходимо создать. Что она предпочитает, какую форму защиты транзакции выберет? Все необходимые данные представлены в таблице.

Изделие	Объем производства	Оптовая цена	Розничная цена
А	10000	10	12
Б	20000	12	15
В	15000	15	19

Транзакционные издержки, связанные с заключением контракта (все 4 вида транзакционных издержек), – 20000. Дополнительные затраты на организацию сбыта продукции конечным потребителям (дополнительные средства производства, дополнительная рабочая сила, хранение, транспортировка, упаковка, реклама) – 150 000. Дополнительные затраты на управление фирмой в связи с усложнением ее внутренней структуры (дополнительные общецеховые и общезаводские расходы) – 12000 при условии совмещения работ и использования работников, получающих повременную зарплату. Их можно снизить на 2000 (вмененный доход 2000). Итого: дополнительные затраты на управление составят $12000 - 2000 = 10\ 000$.

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.

Вопросы для самостоятельной работы

- 1) Дайте определение термину «риск» и «неопределенность» применительно к управленческому решению.
- 2) Опишите теорию ожидаемой полезности.
- 3) Опишите инструменты принятия решений на основе критериев Вальда, Сэвиджа, Гурвица.
- 4) Опишите метод дерева решений.
- 5) Охарактеризуйте процедуру построения дерева решений.

Задания для самостоятельной работы

Задание 1. Ваша фирма собирается приобрести ценный электронный прибор. Прибор может оказаться выпущенным одним из трех заводов, причем заранее неизвестно, каким именно. Обычно в продажу поступает 60% приборов с завода А, 30% – с завода С, 10% – с завода В. Соответственно ве-

роятность того, что прибор проработает весь гарантийный срок без поломки, для различных заводов составляет: для завода А – 0,9, для завода С – 0,6, для завода В – 0,8. Какова вероятность того, что купленный фирмой прибор проработает весь гарантийный срок без поломки?

Задание 2. Торговый агент должен встретиться с иногородним клиентом и собирается лично вручить ему заказ на 6 000 руб. Если агент поедет поездом, то потеряет день на работе, который принес бы ему 3000 руб. Полет самолетом позволит сохранить рабочий день, но если самолет не вылетит из-за тумана, то личная встреча с клиентом не состоится, но день на работе не будет потерян. В этом случае придется говорить с клиентом по телефону, что уменьшит сумму заказа на 1 500 рублей. Вероятность тумана оценивается как 0,1 (по статистике в это время года 1 день из 10 с туманом). Какое решение должен принять агент?

Задание 3. На промышленном предприятии готовятся к переходу на выпуск новых видов продукции – товаров народного потребления. При этом возможны четыре решения – Р1, Р2, Р3 и Р4, каждому из которых соответствует определенный вид выпуска продукции или их сочетание. Результаты принятых решений существенно зависят от обстановки (степени обеспеченности производства материальными ресурсами), которая заранее точно неизвестна и может быть трех видов: О1, О2 и О3. Каждому сочетанию решений Р_і и обстановки О_ј соответствует определенный выигрыш, помещаемый в клетки таблицы эффективности и пересечении Р_і и О_ј (табл.). Этот выигрыш характеризует относительную величину результата предстоящих действий (прибыль, издержки производства и т.п.).

Так, из таблицы видно, что при обстановке О1 решение Р2 в два раза лучше, чем Р3, а решение Р1 неодинаково эффективно для обстановки О1 и О2 и т.д. Необходимо найти решение, которое является наименее рискованным.

Таблица

Варианты решений	Вариант обстановки		
	О1	О2	О3
Р1	0,25	0,35	0,4
Р2	0,75	0,2	0,3
Р3	0,35	0,85	0,2
Р4	0,8	0,1	0,35

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.

Вопросы для самостоятельной работы

- 1) Охарактеризуйте понятия «эффект от принятия управленческого решения» и «эффективность управленческого решения».
- 2) Охарактеризуйте понятие «экономическая эффективность управленческого решения».
- 3) Охарактеризуйте понятие «организационная эффективность управленческого решения».
- 4) Охарактеризуйте понятие «социальная эффективность управленческого решения».
- 5) Охарактеризуйте понятие «технологическая эффективность управленческого решения».
- 6) Охарактеризуйте понятие «психологическая эффективность управленческого решения».
- 7) Охарактеризуйте понятие «правовая эффективность управленческого решения».
- 8) Опишите методы расчета экономической эффективности подготовки и принятия управленческого решения.
- 9) Опишите особенности систем интеллектуальной, аналитической и информационной поддержки процесса принятия управленческих решений. Организация ситуационных центров.
- 10) Какова ответственность, в системах принятия и реализации управленческих решений? Виды ответственности.

Задания для самостоятельной работы

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. Сложилась 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 I1, I2, ... I7. Каждый из них характеризуется составной прибылью в условных единицах и затратам в млн. руб. Лимит финансирования, выделенный для реализации проектов, составляет 3,5 млн. руб. Необходимо определить перечень наиболее эффективных проектов.

Показатель	Проекты						
	1	2	3	4	5	6	7
Прибыль, у.е.	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

Тесты для самопроверки

1. Управленческое решение может быть направлено на:
 - a. изменение цели;
 - b. изменение ситуации;
 - c. и на изменение цели, и на изменение ситуации.
2. Управленческое решение можно рассматривать:
 - a. как процесс;
 - b. и как процесс и как явление;
 - c. как явление.
3. Управленческое решение влияет на экономические, организационные, социальные, правовые и технологические интересы компании. Характеристика управленческого решения, состоящая в том, что для разработки и реализации управленческого решения компания должна иметь соответствующие возможности, в том числе: необходимый персонал; инструкции и положения, регламентирующие полномочия, права, обязанности и ответственность работников; все требуемые ресурсы, в том числе информационные; техники и технологии; систему контроля; возможности постоянной координации работы, отражает:
 - a. экономическую сущность;
 - b. организационную сущность;
 - c. социальную сущность;
 - d. технологическую сущность.
4. Управленческое решение влияет на экономические, организационные, социальные, правовые и технологические интересы компании. Характеристика управленческого решения, заключающаяся в возможности осуществлять заданное мероприятие в правовом аспекте, т.е. при строгом со-

блюдении законодательства РФ, международных обязательств, уставных и других документов самой компании, отражает:

- a. экономическую сущность;
- b. организационную сущность;
- c. социальную сущность;
- d. технологическую сущность;
- e. правовую сущность.

5. Первичной является:

- a. цель компании;
- b. цель управленческого решения.

6. Эффективность управленческого решения оценивается:

- a. только качественными показателями;
- b. и качественными, и количественными показателями;
- c. только количественными показателями.

7. Управленческое решение может иметь:

- a. только экономические цели;
- b. только технические и экономические цели;
- c. только технические, экономические и социальные цели;
- d. технические, технологические, экономические и социальные цели.

8. Как форма подготовки управленческого решения акцепт – это:

- a. решение о приеме предложения о заключении сделки на предложенных в оферте условиях;
- b. решение руководителя о кратком сообщении (оповещении) подчиненных по поводу событий, имеющих общественное значение;
- c. решение о коренных переменах в какой-либо деятельности;
- d. система взглядов руководителя, отраженная в каком-либо документе.

9. Как форма подготовки управленческого решения концепция – это:

- a. решение о приеме предложения о заключении сделки на предложенных в оферте условиях;
- b. решение руководителя о кратком сообщении (оповещении) подчиненных по поводу событий, имеющих общественное значение;
- c. решение о коренных переменах в какой-либо деятельности;
- d. система взглядов руководителя, отраженная в каком-либо документе.

10. Приказ, как решение руководителя, облеченного властью в организации или крупном его подразделении, может быть обжалован в более высоких управленческих инстанциях или в суде?

- a. а. да;
- b. б. нет.

11. Контракт — это:

- a. решение, обычно коммерческого характера, о проведении совместных работ с указанием взаимных прав и обязательств.

в. решение, обычно коммерческого характера, о предложении конкретному или любому лицу заключить сделку на указанных условиях.

12. Инициативно-целевая технология разработки управленческого решения предполагает:

а. выдачу заданий для разработки или реализации управленческих решений, без указания средств и методов их выполнения. Она рассчитана на инициативного и профессионального исполнителя. Технология предусматривает разработку руководителем только конечной цели управления и сопутствующих ей задач, а также срока выполнения, без указания механизма ее достижения.

б. выдачу руководителем заданий (целей, задач) с указанием средств, методов и времени их выполнения. Обычно эта технология используется для типовых работ с использованием стандартных средств и методов. Технология предусматривает внешний или внутренний контроль промежуточных состояний этого выполнения. Профессионализм выполнения задания определяется квалификацией руководителя, выдавшего задание, а квалификация исполнителя играет вторичную роль.

13. Программно-целевая технология разработки управленческого решения предполагает:

а. выдачу заданий для разработки или реализации управленческих решений, без указания средств и методов их выполнения. Она рассчитана на инициативного и профессионального исполнителя. Технология предусматривает разработку руководителем только конечной цели управления и сопутствующих ей задач, а также срока выполнения, без указания механизма ее достижения.

б. выдачу руководителем заданий (целей, задач) с указанием средств, методов и времени их выполнения. Обычно эта технология используется для типовых работ с использованием стандартных средств и методов. Технология предусматривает внешний или внутренний контроль промежуточных состояний этого выполнения. Профессионализм выполнения задания определяется квалификацией руководителя, выдавшего задание, а квалификация исполнителя играет вторичную роль.

14. Обоснование ограничений решения проблемы относится к следующей фазе принятия решений:

- а. сбор информации о возможных проблемах;
- б. выявление и определение причин возникновения проблемы;
- с. обоснование стратегии решения проблемы.

15. Анализ эффективности вариантов решения проблемы относится к следующей фазе принятия решений:

- а. разработка вариантов решения;
- б. формулирование целей решения проблемы;
- с. выбор лучшего варианта.

16. Эффективность решения – это:

а) степень соответствия ожидаемого уровня полезного эффекта от проведения операции желаемому (идеальному) уровню полезности;

б) факт достижения нравственных целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или с меньшими финансовыми затратами;

в) факт достижения политических целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или с меньшими финансовыми затратами.

17. Организационная эффективность управленческого решения – это:

а. факт достижения организационных целей меньшим числом работников или за меньшее время;

б. соотношение стоимости прибавочного продукта, полученного в результате реализации конкретного управленческого решения, и затрат на его разработку и реализацию;

с. факт достижения социальных целей для большего количества человек и общества за более короткое время меньшим числом работников, с меньшими финансовыми затратами;

д. факт достижения определённых результатов (отраслевого, национального или мирового технологического уровня производства), запланированных в бизнес-плане, за более короткое время или с меньшими финансовыми затратами.

е. - факт достижения психологических целей для большего числа работников или населения за более короткое время, меньшим числом работников или с меньшими финансовыми затратами.

ф- факт достижения нравственных целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или с меньшими финансовыми затратами. Этические цели реализуют потребности и интересы человека в соблюдении нравственных норм поведения окружающими людьми.

18. Известен ряд методов для измерения экономической эффективности управленческого решения. К какому из методов относится подход, при котором эффективность оцениваемого решения определяется в сравнении с другим решением по формуле:

$$\mathcal{E}_o = \left(\frac{\Pi_{2r}}{Z_{2r}} - \frac{\Pi_{1r}}{Z_{1r}} \right) 100\%$$

где: Π_{1r} - прибыль, полученная за при первом решении; Π_{2r} - прибыль, полученная при втором варианте решения; Z_{1r} - затраты при первом варианте ; Z_{2r} - затраты при втором варианте.

а. косвенный метод;

б. по конечным результатам;

с. по непосредственным результатам деятельности.

19. Известен ряд методов для измерения экономической эффективности управленческого решения. К какому из методов относится подход, при котором эффективность вычисляется по формуле

$$\varepsilon_9 = \left(\frac{\Pi * K}{OЗ} \right),$$

где: Π - прибыль; $OЗ$ - общие затраты; K - доля управленческого решения в эффективности производства .

- а. косвенный метод;
- б. по конечным результатам;
- с. по непосредственным результатам деятельности.

20. Анализ основной причины проблемы – это:

а) структурированное исследование, которое имеет целью выявление основной причины проблемы и определение мер, необходимых для ее устранения;

б) это структурированное исследование, которое имеет целью выявление основной причины;

в) формирование плана мероприятий по устранению проблемы.

21. Блок-схемы в структуре инструментов анализа основной причины проблемы относятся к инструментам:

- а) определение проблемы;
- б) поиск вероятной причины и достижение консенсуса;
- в) сбор информации о проблеме и о причине
- г) анализ вероятной причины
- д) причинно-следственный анализ.

22. Метод критического случая в структуре инструментов анализа основной причины проблемы относятся к инструментам:

- а) определение проблемы;
- б) поиск вероятной причины и достижение консенсуса;
- в) сбор информации о проблеме и о причине
- г) анализ вероятной причины
- д) причинно-следственный анализ.

23. Метод «пять почему» в структуре инструментов анализа основной причины проблемы относятся к инструментам:

- а) определение проблемы;
- б) поиск вероятной причины и достижение консенсуса;
- в) сбор информации о проблеме и о причине
- г) анализ вероятной причины
- д) причинно-следственный анализ.

24. Матричная диаграмма в структуре инструментов анализа основной причины проблемы относятся к инструментам:

- а) определение проблемы;
- б) поиск вероятной причины и достижение консенсуса;
- в) сбор информации о проблеме и о причине
- г) анализ вероятной причины
- д) причинно-следственный анализ.

25. К какому типу блок-схем в анализе основной причины проблемы относится следующее описание: схема, изображающая последовательность действий или задач, содержащая дополнительную информацию о людях или подразделениях, отвечающих за выполнение каждого действия или задачи, сроках выполнения задач, затратах и т.д.

- a. обычная блок-схема;
- b. функциональная блок-схема;
- c. многоуровневая блок-схема.

26. Блок-схемы используются для того чтобы:

a) определить место возникновения проблемы; создать базу для последующего анализа основной причины благодаря детальному исследованию процесса, который содержит или влияет на проблему;

б) схематично изобразить процесс нахождения основной причины проблемы;

в) провести причинно-следственный анализ проблемы.

27. Метод критического случая в анализе основной причины проблемы направлен на выявление:

a. недопустимого проявления проблемы;

b. установление того, что является основным проявлением проблемы;

c. уровня сложности проблемы.

28. В методе критического случая критичность случая определяется:

a) частотой его проявления;

б) степень последствий;

в) оценкой руководства.

29. Как инструмент анализа основной причины проблемы, радарная диаграмма используется для:

d. проведения сравнительного с другими организациями анализа функционирования бизнес-процессов и проблемных участков;

e. достижения консенсуса;

f. опроса экспертов;

g. выявления зависимостей.

30. Радарная диаграмма строиться по:

a) двум факторам;

б) пяти факторам;

в) по количеству факторов, важному для исследования проблемы и определяемому пользователем.

31. Назначение матрицы влияния в анализе основной причины проблемы заключается в:

a. одновременном графическом отображении достигнутого уровня и важности показателей проявления проблемы и расстановке приоритетов;

б. определении влияния различных действующих лиц на формирование основной причины проблемы;

32. Диаграмма Парето в анализе основной причины проблемы используется для:

а. определения небольшого количества наиболее значимых причин проблемы;

б. определения проблемы, имеющей 50% значимости;

с. определения количества причин.

2. При построении диаграммы Парето столбцы отражают:

а) представлять степень значимости причин;

б) процентные значения накопленной значимости причин.

33. Диаграмма зависимостей в методе анализа основной причины используется для:

а. определения неочевидных связей между факторами;

б. ранжирования факторов по важности;

с. анализа изменения факторов во времени.

34. В результате работы с диаграммой зависимостей для дальнейшего анализа основной причины проблемы остаются:

а) драйверы;

б) индикаторы.

35. Причинно-следственная диаграмма используется для:

а) формулировки и группирования причин; планомерной оценки причин и определения, какие из них могут являться основной причиной;

б) структурирования симптомов проблемы;

в) ранжирования причин проблемы.

36. Причинно-следственная диаграмма работает:

а. с группами причин;

б. с отдельными причинами;

с. с группами причин, разветвленными на отдельные причины.

37. Метод «Пять почему» в анализе основной причины используется для:

а. продвижения по цепочке причин до основной причины;

б. нахождения пяти наиболее важных причин проблемы;

с. формирования пяти основных вопросов для нахождения основной причины.

38. В методе «Пять почему» пять вопросов задаются:

а) одновременно;

б) последовательно, по мере ответа на предыдущие вопросы.

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. - 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. - 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. - 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. - 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 самостоятельной работы 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