

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Национальный исследовательский Нижегородский  
государственный университет им. Н.И. Лобачевского»**

**Ю.В. Захарова  
Л.А. Мосина  
М.В. Чухманова**

## **Разработка управленческих решений**

Практикум

Рекомендовано методической комиссией института экономики и предпринимательства для студентов ННГУ, обучающихся по направлению подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление».

Нижний Новгород  
2019

УДК 005.3(075.8)  
ББК 65.290-2я73  
3-38

3-38 Захарова Ю.В., Мосина Л.А., Чухманова М.В. РАЗРАБОТКА  
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ: практикум – Нижний Новгород:  
Нижегородский госуниверситет, 2019.

Рецензент: профессор **Л.В. Стрелкова**

В данном пособии представлены практические задания по темам курса  
разработка управленческих решений.

Учебно-методическое пособие предназначено для студентов бакалавриата  
обучающихся по очной и заочной формам обучения по направлению  
подготовки «Государственное и муниципальное управление».

В практикуме рассмотрены дополнительные вопросы по анализу, контролю  
и особенностям разработки управленческих решений для более глубокого  
изучения дисциплины и лучшего овладения процессом разработки  
управленческих решений с учетом специфики их принятия в системе  
государственного и муниципального управления.

Ответственный за выпуск:  
председатель методической комиссии ИЭП ННГУ,  
к.э.н., доцент Едемская С.В.

УДК 005.3(075.8)  
ББК 65.290-2я73

© **Национальный исследовательский  
Нижегородский государственный  
университет им. Н.И. Лобачевского, 2019**

## Содержание

Тема 1. Решение в системе управления.....	3
Тема 2. Уровни и формы принятия управленческих решений.....	5
Тема 3. Методологические аспекты разработки управленческих решений.....	7
Тема 4. Технологии разработки и реализации управленческого решения.....	9
Тема 5. Моделирование как метод принятия решений.....	12
Тема 6. Целеполагание при выборе УР.....	14
Тема 7. Методы прогнозирования и их роль в процессе РУР.....	16
Тема 8. Экспертные оценки в процессе принятия решений.....	18
Тема 9. Разработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска.....	22
Тема 10. Методы оптимизации управленческих решений.....	24
Тема 11. Анализ проблемной ситуации в процессе РУР.....	27
Тема 12. Разработка УР в организациях.....	28
Тема 13. Особенности принятия решений в системе государственного и муниципального управления (ГМУ).....	30
Тема 14. Контроль и реализация УР.....	32
Тема 15. Эффективность УР.....	34
Экзаменационные вопросы .....	37
Задание к контрольной работе .....	39
Список литературы.....	41

## Тема 1. Решение в системе управления

### Задание 1.

Ответьте на следующие вопросы:

1. Что такое решение?
2. В чем специфика управленческих решений?
3. Какие типы решений реализуют функции менеджмента?
4. Каковы объективные и субъективные факторы принятия решений?
5. Что понимается под средой принятия решений?
6. В чем объективная необходимость классификации решений?
7. Каковы критерии классификации решений?
8. Что понимается под стратегическими, тактическими, оперативными решениями?
9. Какова роль человеческого фактора при разработке управленческих решений?
10. Какие особенности личности менеджера влияют на принятие управленческих решений?

### Задание 2. Ответьте на следующие тесты:

1. Что такое управленческое решение?
  - А. Любой результат мыслительной деятельности человека;
  - Б. Творческий, мыслительный акт руководителя, который на основе имеющихся ресурсов и в рамках поставленных задач осуществляет выбор из нескольких альтернатив;
  - В. Распоряжение руководителя, поддержанное коллективом.
2. К признакам управленческого решения относят:
  - А. Наличие цели;
  - Б. Наличие времени у руководителя на принятие решения;
  - В. Возможность коллективного обсуждения альтернатив.
3. Проблемами при принятии современных управленческих решений являются:
  - А. Дефицит времени; нехватка информации;
  - Б. Ненадежность имеющихся методов; избыточность информации;
  - В. Необходимость учета интересов различных лиц; жесткий контроль.
4. Последствия управленческого решения:
  - А. Являются непрогнозируемыми;
  - Б. Могут быть точно известны, иметь вероятностный характер или неоднозначный исход;
  - В. Всегда поддаются оценке и могут быть точно просчитаны.

5. Если цели сторон при выборе противоположны, то это выбор в условиях:
- А. Конфликта;
  - Б. Кооперации;
  - В. Интеграции.
6. Теория ограниченной рациональности говорит о том, что:
- А. ЛПР в любой ситуации принятия решения максимизирует полезность;
  - Б. Познавательные способности ЛПР ограничены, любой человек стремится достичь удовлетворительного уровня успеха;
  - В. ЛПР действует в зависимости от ситуации – в некоторых случаях максимизируя полезность, а в некоторых – нет.
7. По функциональной принадлежности выделяют:
- А. Плановые, организационные, мотивирующие, контролирующие, координирующие решения;
  - Б. Социально-политические, производственные, экономические, технологические решения;
  - В. Однотипные, разнотипные, инновационные решения.
8. По содержанию выделяют:
- А. Плановые, организационные, мотивирующие, контролирующие, координирующие решения;
  - Б. Социально-политические, производственные, экономические, технологические решения;
  - В. Однотипные, разнотипные, инновационные решения.
9. По повторяемости выполнения выделяют:
- А. Плановые, организационные, мотивирующие, контролирующие, координирующие решения;
  - Б. Социально-политические, производственные, экономические, технологические решения;
  - В. Однотипные, разнотипные, инновационные решения.
10. К основным требованиям, предъявляемым к качественным управленческим решениям, относят:
- А. Обоснованность, объективность, ответственность;
  - Б. Единство целей, оптимальность, неоднозначность;
  - В. Своевременность, научная обоснованность, сложность формулировки.

**Задание 3.** Проведите классификацию приведенных ниже управленческих решений<sup>1</sup>:

---

<sup>1</sup> Бирман Л.А. Управленческие решения. – М.: Дело, 2004. – 208 с. С. 33.

1. Провести маркетинговое исследование рынка сотовой связи в городе Н и определить возможный объем продаж и оптимальный уровень тарифов в рабочие и выходные дни.
2. Замерить отклонения по содержанию вредных веществ в воздухе в цехе №2, согласовать их с СЭС и передать электрикам, регулирующим вентиляцию.
3. Один из крупнейших банков Швеции – «Хандельсбанк» - на определенном этапе выхода из кризиса передал своим отделениям в разных районах страны право определять условия конкретных кредитов, распределив все акции банка между высшими и средними менеджерами.
4. Установить скидки с цен на реализуемые ткани в размере 2% розничной цены при разовой закупке свыше 1000 м и 5% - при неоднократной покупке в течение года или разовой свыше 10000 м.
5. В конце XIX в. президент компании «Мицубиси» Исейя Ивакаси предоставил подразделениям компании автономию. С этого момента каждое «отраслевое» подразделение имеет свой менеджмент и финансовую отчетность, а объединяет их общий бренд

## **Тема 2. Уровни и формы принятия управленческих решений**

### **Задание 1.**

Как известно, существует 4 уровня принятия УР: рутинный, селективный, адаптационный, инновационный. Проанализируйте нижеприведенные ситуации и в каждом случае определите, на каком уровне было принято УР.

1. В 40-ых годах 20 века два брата Мак и Дик Мак Дональд открыли небольшой ресторанчик стандартного типа в городе Сан Бернардино (штат Калифорния). Ресторан приносил братьям стабильный доход около 200 тысяч долларов в год, чего им было вполне достаточно. Однако вскоре ситуация начала изменяться в худшую сторону: таких ресторанов было достаточно много, и доход братьев начал снижаться. Чтобы удержаться на плаву, нужно было вносить изменения, и братья решили полностью поменять облик ресторана. Новый ресторан братьев Макдоналд открылся в декабре 1948 года. Они ввели систему самообслуживания, уменьшили ассортимент предлагаемых блюд, переделали кухню под массовое обслуживание. Это позволило снизить цены на гамбургеры с 30 центов до 15. Такого в Калифорнии еще не было: вместо того, чтобы, когда посетители пришли в ресторан, официант проводил их до столика и принял заказ, посетители делали и получали заказ у металлической стойки, а далее сами искали свободный столик. Кухня работала по принципу конвейера, а в меню было только 10 наименований: гамбургер, чизбургер, три вида безалкогольных напитков, молоко, кофе, пирожки, чипсы и картофель фри. Цены были приемлемые, и народ сюда потянулся. Вскоре доход

братьев превысил 350 тысяч долларов в год. О них начали говорить по всей Калифорнии. Так началась история компании Макдоналдс.

2. В 2007 году отдел обучения персонала компании «Интегра» получает указание от руководства провести очередной ежегодный семинар по вопросам информационного обеспечения на предприятии.

3. Начальник отдела закупок принял решение продолжить сотрудничество с постоянной группой поставщиков.

4. По результатам маркетинговых исследований нижегородского рынка магазин «Техника в доме» решает открыть дополнительную точку продаж на другом конце города со стандартным ассортиментом продукции. Цель, преследуемая руководством, - увеличение прибыли за счет роста числа покупателей.

5. В 1999 году на рынок поступили сразу несколько принципиально новых решений от Apple. Компьютер iMac пяти новых расцветок, новая линия компьютеров Power Macintosh G3 с тремя видами мониторов, а также серверная операционная система Mac OS X Server.

6. Компания «Samsung» сделала заказ на разработку креативного рекламного ролика по продвижению новой модели телевизора. Были привлечены высококлассные специалисты – маркетолог, дизайнер, креатор, режиссер. Бюджет проекта составил 300 000\$.

7. Компания «Арт-реклама» приняла решение о внесении изменений в организационную структуру – разграничении функций маркетолога и бренд-менеджера.

## **Задание 2.** Ответьте на следующие вопросы:

1. Какие существуют уровни принятия управленческих решений?
2. Чем отличается принятие управленческих решений на селективном и адаптационном уровнях?
3. Какие навыки необходимы для принятия решения на инновационном уровне?
4. Назовите отдельные формы разработки управленческих решений и дайте им характеристику.
5. Какие вы знаете формы реализации управленческих решений?
6. В каких формах могут быть реализованы такие виды решений как приказ, контракт, план?
7. В чем заключается экономическая и социальная сущность управленческого решения?
8. Как вы понимаете организационную и правовую сущность управленческого решения?
9. Назовите общие принципы принятия управленческих решений?
10. В чем сущность интуитивных и рациональных управленческих решений?

### **Тема 3. Методологические аспекты разработки управленческих решений**

**Задание 1.** Ответьте на следующие вопросы:

1. Какие методологические подходы к разработке управленческих решений существуют?
2. Чем отличаются исторический и ретроспективный подходы к принятию управленческих решений?
3. Как вы понимаете комплексный подход к разработке управленческих решений?
4. Для чего необходим сравнительный анализ в процессе разработки управленческих решений?
5. В чем сущность системного подхода к разработке управленческих решений?
6. Назовите причины применения ситуационного подхода к разработке управленческих решений
7. Чем характеризуются целевые технологии разработки управленческих решений?
8. Дайте характеристику инициативно-целевых, программно-целевых и регламентной технологии разработки управленческих решений
9. Чем отличаются процессорные технологии разработки управленческих решений?
10. Когда можно применять децентрализованный подход к принятию решений?

**Задание 2.**

Определить, применение каких целевых и процессорных технологий требует реализация следующих управленческих решений:

1. Разработать новую маркетинговую концепцию продвижения компании, занимающейся интернет-продажами бытовой техники. Задание выполнить в течении двух недель. Рабочая группа – 5 человек.
2. Снизить показатель количество бракованных изделий на 10% в течение 3-го квартала 2013 года. Задание озвучено на совещании у генерального директора. Ответственность за реализацию лежит на руководителях цехов и подразделений. Компания занимается производством сельскохозяйственной техники. Численность персонала – 5000 человек.
3. Решение, принятое на совещании у генерального директора: выделить новое подразделение – PR-отдел из маркетинговой службы. Ответственность за выполнение задание возложена на директора по маркетингу. Фирма занимается продажей продовольственных продуктов. Численность персонала – 700 человек.



**Задание 3.** Ответьте на следующие тесты:

1. В рамках какой технологии управления необходимо доверие руководителя по отношению к коллективу:
  - А. Инициативно-целевая;
  - Б. Регламентная;
  - В. Программно-целевая.
  
2. Какой вариант набора является управленческими технологиями?
  - А. Управление по целям, управление по результатам;
  - Б. Управление методом проб и ошибок, управление в исключительных случаях;
  - В. Централизованное управление, авторитарное управление.
  
3. Отличительная особенность технологии «управления по целям»:
  - А. Проведение предварительных исследований;
  - Б. Набор стратегических, тактических и оперативных целей;
  - В. Инициативность и творчество.
  
4. Инициативно-целевая технология управления, как правило, предполагает выдачу заданий, которые должны быть выполнены:
  - А. В течение года;
  - Б. В течение квартала;
  - В. В течение месяца.
  
5. Программно-целевая технология управления эффективнее работает:
  - А. На поточном производстве;
  - Б. В мелких компаниях;
  - В. В рекламном агентстве полного цикла.
  
6. Регламентная технология управления предполагает:
  - А. Точное установление сроков;
  - Б. Приоритет целей над сроками;
  - В. Неограниченные ресурсы для выполнения заданий.
  
7. Какой вид целевого управления наиболее эффективен для небольшой организации с численностью 3-5 человек?
  - А. Инициативно-целевое;
  - Б. Регламентное;
  - В. Программно-целевое.
  
8. Какой вид целевого управления наиболее эффективен для организации с численностью примерно 100 человек?
  - А. Программно-целевое;

- Б. Регламентное;
- В. Инициативно-целевое.

9. Какой вид целевого управления наиболее эффективен для акционерных обществ с численностью примерно 10 тыс. человек?

- А. Программно-целевое;
- Б. Регламентное;
- В. Инициативно-целевое.

10. Какая технология делает упор на мотивацию сотрудников:

- А. Регламентная;
- Б. Управление в исключительных случаях;
- В. Управление на базе потребностей и интересов.

#### **Тема 4. Технологии разработки и реализации управленческого решения**

**Задание 1.** Ответьте на следующие вопросы:

1. Дайте характеристику процесса принятия управленческого решения.
2. Назовите основные стадии процесса подготовки и принятия управленческого решения.
3. Из каких этапов и процедур состоит процесс подготовки, принятия и реализации управленческого решения?
4. Дайте характеристику этапу подготовки управленческого решения.
5. Из каких стадий состоит этап разработки управленческих решений?
6. Какие стадии относятся к процессу принятия и реализации управленческого решения?
7. Для чего нужна корректировка управленческого решения?
8. Докажите на примере необходимость корректировки плана действий по реализации управленческого решения.
9. Как Вы предлагаете анализировать результаты выполнения управленческих решений?
10. На каких стадиях процесса разработки управленческих решений нужна оценка риска?

**Задание 2.** Определите недостающие этапы разработки управленческого решения:



Рис. 4.1. Основные этапы разработки управленческих решений

### Задание 3<sup>1</sup>.

Представьте себе, что Вы руководитель небольшого подразделения (отдела). В своей должности Вы работаете недавно, но Ваши подчиненные уважают Вас как профессионала, разделяют Ваши представления о целях и задачах, стоящих перед отделом, и обычно не подвергают сомнению принимаемые Вами решения.

Вам необходимо распределить полученное от вышестоящего руководства задание между своими подчиненными. Это задание является и для Вас, и для Вашего отдела новым, и Вы лично оцениваете его как сложное. Опыт и квалификация Ваших сотрудников различны, и Вы не до конца представляете себе, сталкивался ли кто-нибудь из них с подобными задачами ранее. Выполняя задание, каждый из Ваших подчиненных будет работать самостоятельно, Ваши возможности контролировать его работу будут ограничены.

Какой из процессов выработки управленческих решений следует использовать в данной ситуации?

<sup>1</sup> Филинов Н.Б. Разработка и принятие управленческих решений. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 308 с. – С. 52-53.

1. Принять решение самостоятельно, исходя из той информации, которой Вы владеете.
2. Поговорить с сотрудниками об их предшествующем опыте работы, не посвящая их в суть задачи, поставленной перед отделом. Затем самостоятельно принять решение и объявить его сотрудникам.
3. Обсудить распределение работ с каждым из сотрудников в отдельности, а затем самостоятельно принять решение и объявить его сотрудникам.
4. На собрании отдела выслушать мнение сотрудников о способах распределения работ. Затем самостоятельно принять решение.
5. Решить вопрос распределения работ на собрании отдела, стремясь достичь согласия.

**Задание 4.** Выполните следующие задания<sup>1</sup>:

1. Какую методику принятия решения (причинно-следственный или функциональный подход) вы будете использовать в следующих ситуациях:

- в коллективе разразился скандал, грозящий срывом очень важной программы, чего вы как руководитель допустить никак не можете;
- на газопроводе произошла утечка газа, которую зарегистрировали приборы;
- вы приехали из отпуска и обнаружили пропажу важнейших финансовых документов.

2. Разработайте критерии принятия решения для следующих стратегических целей:

- размещение химчистки;
- открытие частного колледжа;
- выбор помещения для прачечной;
- организация частного детского сада.

3. Воспроизведите последовательность своих решений в следующих обстоятельствах:

- вы долгое время без перебоев получали сырье от своего поставщика, аккуратно перечисляя деньги на получаемый товар. Но в один прекрасный день поставки прекратились из-за того, что поставщик нашел более выгодного клиента;
- вы приходите в совершенно незнакомый коллектив на место руководителя, пользовавшегося исключительным уважением, но вынужденного по личным причинам уехать в другой город. Каким будет ваш первый день в новой должности?

---

<sup>1</sup> Рой О.М. Теория управления. – СПб.: Питер, 2008, 256 с. – С. 179.

▪ на предприятии явно прослеживается тенденция падения дисциплины, текучка кадров и другие неблагоприятные явления. Разработайте возможные альтернативные варианты исправления ситуации.

4. Разработайте план действий по реализации решения о создании нового подразделения предприятия.

## **Тема 5. Моделирование как метод принятия решений**

**Задание 1.** Ответьте на следующие вопросы:

1. В каких ситуациях и какие математические модели могут помочь менеджеру в разработке и принятии решений?

2. Назовите основные этапы процедуры разработки и оптимизации решения методами моделирования.

3. Какие связи отражают функциональные модели?

4. Что представляют собой экзогенные и эндогенные переменные?

5. Какие проблемы в теории разработки решений не могут быть решены при помощи моделирования?

6. Где на практике могут применяться модели теории игр?

7. Где на практике могут применяться модели управления запасами?

8. Где на практике могут применяться модели линейного программирования?

9. В каких ситуациях построение модели невозможно?

10. Выделите преимущества и недостатки методов моделирования.

**Задание 2.** Ответьте на следующие тесты:

1. Какой вид модели изображает предмет или конкретную ситуацию, иллюстрирует, как она выглядит в действительности:

А. Описательная модель;

Б. Символьная модель;

В. Аналоговая модель.

2. Какой вид модели отличается большей степенью абстракции, так как в ней реальные предметы и ситуации заменены другими, отличающимися формой, размером или свойствами?

А. Описательная модель;

Б. Символьная модель;

В. Аналоговая модель.

3. Какой вид модели имеет наиболее высокий уровень абстракции, так как изображает предметы, их свойства и элементы символами?

А. Описательная модель;

- Б. Символьная модель;
- В. Аналоговая модель.

4. Математическая модель относится к:

- А. Описательной модели;
- Б. Символьной модели;
- В. Аналоговой модели.

5. Какой из перечисленных методов разработки управленческих решений относится к группе методов моделирования:

- А. Метод Дельфи;
- Б. Метод мозговой атаки;
- В. Метод теории игр;
- Г. Метод критической атаки.

6. Методы моделирования используются для решения:

- А. Новых, нетипичных проблем;
- Б. Рутинных проблем;
- В. Хорошо структурированных проблем;
- Г. Слабоструктурированных проблем.

7. Расположите интеллектуальные системы, используемые в процессах принятия решений, в порядке возрастания степени сложности:

- А. Системы поддержки принятия решений;
- Б. Автоматизированные системы экспертного оценивания;
- В. Экспертные системы.

8. Какой вид моделей используется для прогнозирования реакции и возможных ответных действий основных конкурентов:

- А. Модели теории игр;
- Б. Модели теории очередей;
- В. Модели управления запасами.

9. Какой вид моделей используется для нахождения оптимального уровня запаса, который минимизирует издержки:

- А. Модели теории игр;
- Б. Модели теории очередей;
- В. Модели управления запасами.

10. Какой вид моделей используется для нахождения оптимального числа каналов обслуживания:

- А. Модели теории игр;
- Б. Модели теории очередей;
- В. Модели управления запасами.

## Тема 6. Целеполагание при выборе УР

**Задание 1.** Ответьте на следующие вопросы:

1. Какую роль играет функция целеполагания в процессе разработки управленческих решений?
2. Какие вы знаете виды целей?
3. Назовите требования к формулировке целей
4. Как вы понимаете иерархию целей?
5. Приведите примеры главной и второстепенной целей
6. Для чего нужен метод «дерева целей» в процессе разработки управленческих решений?
7. Назовите порядок построения дерева целей.
8. Какие принципы должны использоваться при построении дерева целей?
9. Какие вы знаете методы структуризации целей?
10. В чем состоит основная задача применения дерева целей?

**Задание 2.** Постройте к каждой из представленных задач дерево решений и примите на его основе управленческое решение.

**Задача 1.** Главный инженер предприятия решает, строить или не строить новую производственную линию, использующую высокую технологию. Если новое оборудование заработает, компания будет получать прибыль \$200000. Если не заработает, то компания получит убыток \$150000. Главный инженер считает, что шансы на успех нового процесса – 60%.

Другое решение – проводить дополнительное исследование и тогда решать, пускать или не пускать новую линию. Такое исследование требует затрат \$10000. Главный инженер считает, что шанс 50:50, что исследование даст благоприятный результат. Если оно успешно, то вероятность того, что оборудование будет работать, — 90%. Если нет, то только 20% составляют шанс, что оборудование будет работать. Перед лицом главного инженера – дилемма. Должен ли он проводить исследование и затем принимать решение?

**Задача 2.** Промышленное предприятие получает выключатели от двух поставщиков. Качество выключателей от этих поставщиков показано ниже.

Процент дефектов	Вероятность для поставщика А	Вероятность для поставщика В
1	0.70	0.30
3	0.20	0.40
5	0.10	0.30

Объем поставки 10000 выключателей. Неисправный выключатель может быть отремонтирован за \$0.50. Хотя качество у поставщика В ниже, но он просит за 10000 выключателей на \$37 меньше, чем поставщик А. Какой поставщик будет использоваться? Какая цена должна быть у худшего поставщика, чтобы выровнять ситуацию?

**Задача 3.** Предприниматель собирается открыть спортивный магазин. Он может открыть маленький магазин, большой магазин или ничего не открывать. Он также собирается пригласить маркетолога для маркетингового исследования, которое покажет состояние рынка для его продукции. Из исследования видно, будут ли результаты анализа благоприятными или неблагоприятными.

Если предприниматель открывает большой магазин, то будет зарабатывать \$120000, если рынок благоприятный, но будет нести потери \$50000, если рынок неблагоприятный. Маленький магазин будет приносить \$20000 прибыли при благоприятном рынке и \$5000 потерь, если рынок неблагоприятный. В настоящее время предприниматель считает, что существует шанс 50/50, что рынок будет благоприятным. Маркетолог назначил цену \$2000 за маркетинговое исследование. Он оценил, что существует вероятность 0.7 того, что исследование рынка будет успешным. Вероятность 0.9 определяет благоприятный рынок при успешном результате исследования. Кроме того, только 0.12 составляет вероятность благоприятного рынка, если результаты исследования рынка неблагоприятные. Как следует поступить предпринимателю?

**Задача 4.** Предприниматель может открыть большой отдел проката видеокассет или маленький отдел в своем магазине; он может также собирать информацию, результаты будут показывать благоприятный или неблагоприятный рынок, но это будет стоить ему \$3000 за информацию. Предприниматель считает, что имеется шанс 50:50, что информация будет благоприятной. Если рынок проката благоприятный, предприниматель будет получать доход \$15000 в большом отделе или \$5000 в маленьком. При неблагоприятном рынке проката видеокассет убыток составит \$20000 при большом отделе и \$10000 при маленьком отделе. Благоприятный отчет при изучении рынка повышает вероятность существования благоприятного рынка до 0.9. Кроме того, неблагоприятный рыночный отчет понижает вероятность благоприятного рынка проката до 0.4. Что вы посоветуете делать предпринимателю?

**Задача 5.** Известно, что отдел исследований и развития маленькой парфюмерной компании проводит исследования по средству, улучшающему рост волос. Президент компании должен дать рекомендации инвесторам. Он имеет три возможности. Первая: продать новшество большой медицинской компании — это принесет \$10 миллионов; вторая: начать экспериментальное



лабораторное исследование и затем принимать решение; третье: провести финансирование агрессивной маркетинговой программы в надежде, что тестирование нового средства будет идти хорошо. Реальная цель этих трех решений — двигаться так быстро, чтобы конкуренты имели минимальный шанс их настигнуть. Программа экспериментального лабораторного исследования будет стоить \$5 миллионов и имеется шанс 50:50, что будут получены благоприятные результаты. При неблагоприятных результатах тестирования с шансом 1:10 доход составит только \$1 миллион.

С другой стороны, если благоприятная формула косметического средства будет найдена, будут получены \$20 миллионов. Но так как компания маленькая, с ограниченными ресурсами и рыночными возможностями, даже с благоприятными результатами лабораторного исследования успех товара на рынке составит только 40%. При благоприятном результате лабораторного исследования затраты будут включать на только \$5 миллионов на тестирования, но и также \$3 миллиона на маркетинг.

При третьей возможности компания проводит агрессивную маркетинговую стратегию. Президент компании считает, что существует только один шанс к пяти, что это надо делать. Однако выигрыш при успехе агрессивного маркетинга \$100 миллионов (эта цифра в 5 раз больше, чем \$ 20 миллионов, отражающих передачу рынка реальному конкуренту путем заключения с ним соглашения). В третьем случае маркетинговые затраты равны \$3 миллиона и тестирование будет стоить \$5 миллионов. Что вы посоветуете делать руководству компании?

**Задача 6.** Предприятие является малым поставщиком сливочного масла. Менеджер обычно имеет запас 10, 11, 12 или 13 ящиков масла. За каждый проданный ящик полученная прибыль равна \$155. Так как масло является товаром с коротким сроком годности, то в случае непроджи его к концу месяца менеджер должен его списать в убыток организации. Он теряет \$76 в каждом случае, когда что-то не продал в конце месяца. Вероятность продажи 10 ящиков—0.24, 11 ящиков—0.26, 12 ящиков—0.30. и вероятность продажи 13 ящиков —0.2. Что вы рекомендуете менеджеру делать?

## **Тема 7. Методы прогнозирования и их роль в процессе РУР**

**Задание 1.** Ответьте на следующие вопросы:

1. Какова роль прогнозирования в управленческом процессе?
2. Что понимается под искусством и наукой прогнозирования?
3. Раскройте классификацию методов прогнозирования.
4. Что представляет собой экспертное прогнозирование?
5. В чем состоит сущность метода сценариев?
6. Какие этапы составления сценария вы знаете?
7. Какие методы прогнозирования по аналогии существуют?
8. Для чего используется метод цепных подстановок?

9. Что представляет собой структурное прогнозирование?  
10. Что представляет собой логическое прогнозирование?

**Задание 2.** Ответьте на следующие тесты:

1. По масштабу действия выделяют:  
А. Краткосрочные, долгосрочные, среднесрочные прогнозы;  
Б. Международные, национальные, межотраслевые, отраслевые прогнозы;  
В. Поисковые и нормативные прогнозы.
2. По периоду прогнозирования выделяют:  
А. Краткосрочные, долгосрочные, среднесрочные прогнозы;  
Б. Международные, национальные, межотраслевые, отраслевые прогнозы;  
В. Поисковые и нормативные прогнозы.
3. По цели составления выделяют:  
А. Краткосрочные, долгосрочные, среднесрочные прогнозы;  
Б. Международные, национальные, межотраслевые, отраслевые прогнозы;  
В. Поисковые и нормативные прогнозы.
4. Какой подход в прогнозировании основан на связи явлений в направлении от будущего к настоящему?  
А. Генетический;  
Б. Нормативно-целевой;  
В. Рациональный.
5. Прогнозы в методе сценариев разрабатываются в трех вариантах:  
А. Оптимистическом, пессимистическом, наиболее вероятном;  
Б. Оптимистическом, пессимистическом, интуитивном;  
В. Краткосрочном, долгосрочном, среднесрочном.
6. Какой метод прогнозирования направлен на выявление сходства в закономерностях развития процессов?  
А. Опережающий;  
Б. Статистический;  
В. Метод аналогий.
7. С удлинением прогнозного периода наблюдается:  
А. Уменьшение зависимости будущего состояния объекта от сложившихся тенденций;  
Б. Уменьшение неопределенности в прогнозной ситуации;

В. Уменьшение риска составления некачественного прогноза.

8. Разрушительные события в сценарии:

А. Могут быть как негативными, так и позитивными;

Б. Только негативные;

В. Только позитивные.

9. По назначению выделяют:

А. Экономические, научно-технические, социальные прогнозы;

Б. Прогнозы с детерминированными условиями, с неопределенными условиями и с условиями, выполняющимися с определенной вероятностью;

В. Поисковые и нормативные прогнозы.

10. По степени определенности выделяют:

А. Экономические, научно-технические, социальные прогнозы;

Б. Прогнозы с детерминированными условиями, с неопределенными условиями и с условиями, выполняющимися с определенной вероятностью;

В. Поисковые и нормативные прогнозы.

## **Тема 8. Экспертные оценки в процессе принятия решений**

**Задание 1.** Ответьте на следующие вопросы:

1. В чем состоит необходимость применения метода экспертных оценок в процессе РУР?

2. Как вы понимаете отличительные особенности эвристических методов РУР?

3. Какие задачи решаются с помощью метода экспертных оценок?

4. Какие методы относятся к методам индивидуальных экспертных оценок?

5. Назовите известные вам методы коллективных экспертных оценок.

6. Для чего используется метод «мозговой атаки» в процессе разработки управленческих решений?

7. Назовите правила проведения «мозговой атаки».

8. Какие варианты проведения мозговой атаки вы знаете?

9. Из каких этапов состоит метод Дельфи?

10. Чем отличается «мозговая атака» от метода Дельфи?

**Задание 2.** Ответьте на следующие тесты:

1. Какие из перечисленных методов разработки управленческих решений относятся к группе экспертных методов?

- А. Метод теории игр;
- Б. Метод разработки сценария;
- В. Метод управления запасами;
- Г. Метод Дельфи.

2. Какие из перечисленных типов шкал используются для получения качественных экспертных оценок?

- А. Абсолютная шкала;
- Б. Вербально-числовая шкала;
- В. Номинальная шкала;
- Г. Порядковая шкала.

3. Для разработки решений методом мозгового штурма характерно:

- А. Регулярные групповые дискуссии;
- Б. Несколько туров опроса;
- В. Запрет критиковать предлагаемые варианты;
- Г. Рациональный характер обсуждения.

4. Какие из перечисленных особенностей правильно характеризуют метод Дельфи?

- А. Регулярные групповые дискуссии;
- Б. Анонимность экспертов;
- В. Несколько туров опроса;
- Г. Запрет на критику предлагаемых вариантов.

5. Верно ли утверждение, что экспертные оценки всегда являются субъективными?

- А. Да, верно;
- Б. Верно только в отношении качественных экспертных оценок;
- В. Верно, если используется метод индивидуальной экспертной оценки;
- Г. Нет, не верно.

6. Какие из перечисленных типов шкал используются для получения количественных экспертных оценок?

- А. Абсолютная шкала;
- Б. Вербально-числовая шкала;
- В. Номинальная шкала;
- Г. Порядковая шкала.

7. Методы экспертных оценок наиболее эффективны при решении:

- А. Новых, нетипичных проблем;
- Б. Рутинных проблем;
- В. Слабоструктурированных проблем;
- Г. Хорошо структурированных проблем.

8. Метод Дельфи впервые был разработан и применен в США:

- А. О. Хелмером и Т. Гордоном;
- Б. А. Осборном;
- В. С. Кови;
- Г. П. Друкером.

9. Метод мозгового штурма впервые был разработан и применен:

- А. О. Хелмером и Т. Гордоном;
- Б. А. Осборном;
- В. С. Кови;
- Г. П. Друкером.

10. Несколько туров голосования экспертов характерно для:

- А. Метода Дельфи;
- Б. Метода критической атаки;
- В. Метода прямого мозгового штурма;
- Г. Метода обратного мозгового штурма.

### **Задание 3. Метод «635»**

Задается некая производственная ситуация. После ознакомления с ней обучающимся предлагается разбиться на группы по шесть человек. Каждый участник в группе из 6 человек должен за 5 минут занести в бланк 3 идеи относительно анализируемой ситуации. После этого бланки передаются по кругу, и каждый дополняет, развивает, опровергает или критически относится к тому, что предлагается другими, также в течение 5 минут делает 3 замечания. После того как бланки совершили круг, у каждого участника оказывается (теоретически) 108 идей ( $6*6*3$ ). Но практически предложений меньше, поскольку многие «очевидные» предложения дублируются и не все успевают за 5 минут предложить 3 идеи.

Можно использовать вариант добавления по 1-2 минуты для размышлений после каждого перехода, поскольку количество информации для переработки с каждым разом увеличивается.

Письменная фиксация предложений осуществляется в бланке.

Бланк сбора идей методом «635» \*

В чем состоит проблема?						
В чем ее решение?	В каком направлении, каким образом можно развить идею?					
	Первый член группы	Второй член группы	Третий член группы	Четвертый член группы	Пятый член группы	Шестой член группы
Первая идея						

Вторая идея						
Третья идея						

### Ситуация для анализа<sup>1</sup>

Совместное российско-германское предприятие вышло в конце 80-х на отечественный рынок с операционным оборудованием. Поскольку его доставка осуществлялась автотранспортом, возникла идея открытия производства в России, продукция которого на тех же автомобилях могла бы быть отправлена назад в Германию. В результате под Тверью, на базе пустующего производственного помещения был открыт небольшой деревообрабатывающий завод, специализирующийся на дорогих породах.

Через два-три года прибыльность этого направления уменьшилась, часть выпускаемой продукции стали продавать на отечественном рынке, а на предприятии открыли цех по изготовлению стильной офисной мебели. Для ее обивки требовалась натуральная кожа, и генеральный директор, немец по происхождению, попавший во время войны в плен и просидевший более пятнадцати лет в лагере в Казахстане, решил использовать свои старые связи. Там был построен цех по обработке кожи из близлежащих животноводческих совхозов. Выгодность проекта была крайне высока, поскольку в основном использовался труд заключенных. Через два года в Узбекистане дополнительно было открыто небольшое производство хлопчатобумажных обивочных тканей, для чего в Египте были закуплены элитные семена.

В начале 90-х возникли проблемы с основным производством в Твери. В России явно наметилась тенденция роста долларового содержания заработной платы рабочих. Удержать квалифицированных, получивших специальную стажировку за границей работников стало очень трудно. Руководство фирмы пошло на беспрецедентные меры. Около фабрики был сооружен мини-городок с инфраструктурой: детским садом, школой, амбулаторией с несколькими больничными палатами. Ситуация отчасти стабилизировалась. Однако через некоторое время возникла новая серьезная проблема - производство в Твери практически не имело рабочих мест для жен рабочих, а ездить в город большинство женщин не хотело. Руководство фирмы приняло решение о новой диверсификации.

Какая диверсификация была бы эффективна в данной ситуации?

<sup>1</sup> Составлено по материалам: Титова Н.Л. Разработка управленческих решений: курс лекций. М., 2004. Интернет-ресурс: <http://ecsocman.hse.ru/text/29615263/>

## Тема 9. Разработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска

**Задание 1.** Ответьте на следующие вопросы:

1. Опишите условия определенности и неопределенности при разработке и принятии управленческих решений.
2. Что следует понимать под риском в условиях рыночной экономики?
3. Какие виды рисков вы знаете?
4. Назовите критерии принятия управленческого решения в условиях полной неопределенности.
5. Какие виды управленческих рисков вы знаете?
6. Как измеряется величина риска?
7. Назовите причины неопределенности, вызывающие риск.
8. Проанализируйте, какие риски могут возникать в различных видах деятельности.
9. Какие способы уменьшения риска вы знаете?
10. Чем отличаются количественные оценки степени риска и величины риска?

**Задание 2.** Ответьте на следующие тесты:

1. Понятие «риск» при принятии управленческого решения означает:  
А. Возможную неисполнительность персонала;  
Б. Отсутствие необходимой информации для анализа ситуации;  
В. Невозможность прогнозировать результаты решений.
2. Примерами «чистого» риска являются:  
А. Возможные потери от пожара;  
Б. Возможные потери от наводнения;  
В. Возможные штрафы за загрязнение окружающей среды;  
Г. Возможное снижение курса акций.
3. Примерами спекулятивного риска являются:  
А. Возможные потери от пожара;  
Б. Возможные потери от наводнения;  
В. Возможные штрафы за загрязнение окружающей среды;  
Г. Возможное снижение курса акций.
4. К стратегиям борьбы с рисками можно отнести:  
А. Уклонение от деятельности, содержащей риск;  
Б. Игнорирование рисков при возможности получения высокой прибыли;  
В. Страхование рисков;

Г. Разделение риска с участниками бизнеса.

5. Дерево решений используется при принятии решений в ситуациях:  
А. Полной неопределенности;  
Б. Частичной неопределенности;  
В. Полной определенности.
6. По степени риска выделяют:  
А. Внешний и внутренний риски;  
Б. Допустимый, критический, катастрофический риск;  
В. Глобальный и локальный риск.
7. По масштабам выделяют:  
А. Производственный, коммерческий, финансовый риск;  
Б. Страхуемый и нестрахуемый риск;  
В. Глобальный и локальный риск.
8. Должен ли менеджер избегать риска, принимая решение?  
А. Да, должен;  
Б. Нет, не должен;  
В. Менеджер должен не избегать риска, а управлять им;  
Г. Все зависит от ситуации.
9. Является ли формирование в организации резервных или страховых фондов способом снижения уровня риска?  
А. Да, является;  
Б. Является, если размер фонда соответствует величине вероятных потерь;  
В. Нет, не является.
10. Решение принимается в условиях риска, если:  
А. Невозможно прогнозировать его результат;  
Б. Оно может иметь несколько исходов с определенной степенью вероятности;  
В. Невозможно определить вероятность его осуществления.

**Задание 3.** Имеются два варианта размещения денежных средств - вложение капитала в проект А и проект Б. Ожидаемые прибыли от проектов следующие:

Проект А

Полученная прибыль, тыс. \$	Число случаев наблюдения
15	50
18	30
21	20



### Проект Б

Полученная прибыль, тыс. \$	Число случаев наблюдения
12	20
15	40
19	40

Определить меру риска и степень риска. Какой проект предпочтительнее?

**Задание 4.** Определить, какое решение примет менеджер по поводу ввода малых, средних или крупных мощностей в эксплуатацию на предприятии, пользуясь критериями максимина, минимаксного сожаления, Лапласа, максимакса.

Альтернативы располагаемых мощностей	Возможный будущий спрос (тыс. руб.)		
	Низкий	Средний	Высокий
Малые	120	90	80
Средние	60	100	120
Крупные	-50	30	150

## Тема 10. Методы оптимизации управленческих решений

**Задание 1.** Ответьте на следующие вопросы:

1. Какие методы применяются для оптимизации управленческих решений?
2. Чем отличаются экономико-математические методы и метод экспертных оценок?
3. Назовите этапы оптимизации управленческих решений с помощью применения экономико-математических методов.
4. Объясните сущность и роль критерия в процессе оптимизации управленческого решения.
5. Приведите примеры критериев принятия управленческих решений в коммерческой организации и государственной структуре.
6. Для чего используется метод линейного программирования при принятии управленческих решений?
7. Что представляет собой аналитически-цифровой метод?
8. В каких задачах может быть использован метод последовательных сравнений?
9. Как определяется прибыль в методе «затраты-прибыль»?
10. Как может быть использован метод «затраты-прибыль»?

**Задание 2.** Проанализируйте следующую ситуацию<sup>1</sup>:

Предприятие производит 400 электроплит в месяц и реализует их по цене 2500 руб. Переменные издержки составляют 1500 руб. на изделие, постоянные издержки предприятия - 350 000 руб. в месяц.

Показатель	На единицу продукции, руб.	%	В долях единицы
Цена реализации	2500	100	1
Переменные издержки	1500	60	0,6
Валовая маржа	1000	40	0,4

1) Начальник отдела маркетинга считает, что увеличение расходов на рекламу на 10000 руб. в месяц способно дать прирост ежемесячной выручки на 30000 руб. Следует ли принимать решение об увеличении рекламного бюджета?

2) Заместитель генерального директора по производству предлагает использовать более дешевые материалы, что позволит экономить на переменных издержках по 250 руб. на каждой единице продукции. Однако, по мнению начальника отдела сбыта, это может привести к снижению качества и падению объема реализации до 350 штук в месяц. Следует ли применять более дешевые материалы?

3) Начальник отдела маркетинга предлагает снизить цену реализации на 200 руб. и одновременно довести расходы на рекламу до 150000 руб. в месяц. В этом случае он прогнозирует увеличение объема продаж на 50%. Можно ли одобрить такое решение?

4) Начальник отдела сбыта предлагает изменить форму оплаты труда своих сотрудников: отменить оклады (суммарный месячный фонд оплаты составляет 60000 руб.) и установить комиссионное вознаграждение 150 руб. с каждой проданной плиты. Он уверен, что объем продаж вырастет на 15%. Следует ли согласиться с предложенным решением?

Представьте себя в роли генерального директора и дайте аргументированные ответы на поставленные вопросы.

**Задание 3.** Руководителю отдела продаж фирмы, занимающейся поставками продуктов питания, необходимо уволить одного из сотрудников – менеджеров по продажам. Информация о сотрудниках представлена в таблице:

<sup>1</sup> Использован материал из книги Ременникова В.Б. Управленческие решения. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 144 с.

Характеристики работника	Андрей	Ольга	Игорь	Елена
Возраст	30 лет	22 года	48 лет	28 лет
Семейное положение	Не женат	Замужем	Женат	Не замужем
Иждивенцы	Ребенок 3 лет	Мать	Сын 18 лет	Двое детей 5 и 7 лет
Образование	Высшее	Среднее специальное	Среднее специальное	Неполное среднее
Состояние здоровья	Среднее	Среднее, часто уходит на больничный	Отличное	Отличное
Стаж	5 лет	1 год	15 лет	5 лет
Дополнительные характеристики	Исполнительный, пунктуальный, но медлительный	Часто опаздывает	Средний работник, работает медленно	Часто провоцирует конфликты
Планы на будущее	Построить карьеру в этой или другой компании	Собирается поступать в ВУЗ	Хотел бы получить повышение в этой компании	Устраивает данная работа, планы ее сохранить в будущем

Используя метод последовательных сравнений, определите, кого необходимо уволить.

В состав метода входят следующие операции:

- 1) составляется перечень признаков решений;
- 2) перечень записывается в таблицу в порядке убывания значимости;
- 3) по каждому признаку в таблице записывается оценка реализации каждого признака по всем решениям – максимальная оценка “5”.

Таблица оценки признаков по каждому решению:

№п/п	Признак		Оценка реализации			
	Наименование	Коэффициент значимости	Решение №			
			1	2	3	4
1	Время реализации					
2	Финансовые затраты					
3	Повышение объема сбыта					
4	Величина дополнительной прибыли					
5	Качество продукции					
	Сумма					

- по каждому столбцу находится сумма произведений оценки на соответствующий коэффициент значимости признака;
- производится сортировка полученных значений по максимальному значению суммы и определяется предпочтительный вариант решения.

## **Тема 11. Анализ проблемной ситуации в процессе РУР**

### **Задание 1. Ответьте на следующие вопросы:**

1. Как нужно правильно формулировать проблему для принятия управленческого решения по ее разрешению?
2. Могут ли возникать проблемы в деятельности организации при стабильных производственных и финансовых показателях?
3. Какие факторы способствуют появлению проблемы?
4. В чем заключается анализ проблемной ситуации?
5. Какие подходы можно применить при анализе проблемной ситуации?
6. Чем отличаются подходы к решению управленческих проблем в разных странах?
7. Какие методы анализа проблем вы знаете?
8. Какие типы проблем вы знаете?
9. Что представляют собой стратегические проблемы?
10. Какова роль персонала в выявлении и решении проблем?

### **Задание 2.**

В фирме «Альфа», занимающейся производством компьютерных программ, за месяц до презентации новой компьютерной программы злоумышленники взламывают сервер и забирают всю информацию, составляющую ноу-хау компании.

Классифицируйте проблему по следующим признакам:

- по масштабам действия;
- причинам возникновения;
- содержанию;
- степени сложности;
- временному признаку;
- оценке субъекта управления.

### **Задание 3. Проанализируйте следующую проблемную ситуацию:**

Вы владеете фотосалоном. Неожиданно для Вас открывается новый фотосалон в соседнем от вас здании. Новая фирма устанавливает цены на свои услуги ниже Ваших. Вам, в данной ситуации, следует быстро и оперативно принять решение, чтобы не потерять ваших клиентов.

Каковы будут ваши действия? Принимаемое Вами решение будет принято в условиях риска, определенности или неопределенности? Каковы эти условия риска (определенности, неопределенности). Примите управленческое решение по выходу из сложившейся управленческой ситуации.

## Тема 12. Разработка УР в организациях

**Задание 1.** Дайте ответы на следующие вопросы:

1. Какие модели принятия решений существуют в организации?
2. Какие из названных моделей наиболее часто используются в управлении?
3. Назовите основные причины отклонения поведения организации от рационального.
4. Раскройте содержание понятия “корпоративная культура”.
5. Повышает ли организационная культура эффективность в принятии УР?
6. В чем отличие стратегических решений от тактических?
7. Какие вы знаете элементы организационной культуры?
8. Какие модели организационной культуры вы знаете?
9. Приведите примеры концепций корпоративной культуры известных компаний.
10. Может ли организационная культура выполнять мотивирующую функцию для работников организации?

**Задание 2.** Ответьте на следующие тесты<sup>1</sup>:

1. В соответствии с моделью совершенной рациональности:
  - А. Процесс принятия решения – это упорядоченный и линейный переход от одной фазы к другой;
  - Б. Начальной стадией принятия решения является идентификация проблемы и оценка возможностей;
  - В. Оценка результатов не имеет значения, если решение было удачно проведено в жизнь;
  - Г. Все вышесказанное.
2. При разработке альтернатив:
  - А. Существует тенденция начать поиск среди уже известных решений;
  - Б. В случае удачного выбора поиск дальнейших альтернатив зачастую прекращается;
  - В. Особую важность приобретает их количество;
  - Г. Все вышесказанное.

---

<sup>1</sup> Использован материал из книги Бьюккер П. Основы менеджмента за 24 часа. – М.: ООО «Попурри», 2006. – 576 с.

3. В модели совершенной рациональности:

А. Поиск решения среди выдвинутых альтернатив и является собственно принятием решения;

Б. Оценка результатов не имеет значения, если решение было удачным;

В. Этап реализации имеет особое значение, потому что отсутствие соответствующего претворения в жизнь сведет на нет этот процесс;

Г. Процесс поиска альтернатив заканчивается, когда решение принято.

4. Модель ограниченной рациональности предполагает, что вследствие различных ограничений:

А. Вы обычно принимаете оптимальное решение;

Б. Вы принимаете решение, выбирая удовлетворительные альтернативы, отвечающие намеченным решениям;

В. Вы ищете иголку в стоге сена;

Г. Вы всегда располагаете исчерпывающей информацией, необходимой для принятия решения.

5. Для успешного принятия решений:

А. Не надо предварительно готовиться, так как необходимая информация поступит сама собой;

Б. Не надо пользоваться помощью других людей, если задача поручена вам;

В. Не надо пытаться принимать решения в одиночку, лучше делегировать отдельные задачи другим сотрудникам;

Г. Не надо вникать в тонкости культуры сотрудников – это не имеет никакого значения для принятия решения.

6. Стратегические управленческие решения:

А. Определяют долгосрочное функционирование организации;

Б. Ориентированы на среднесрочную перспективу;

В. В качестве основного способа достижения поставленных целей имеют эффективное использование внутренних ресурсов в стабильных условиях.

7. Глубинный уровень организационной культуры включает:

А. Символику, интерьер, образцы поведения;

Б. Нормы, правила, ритуалы, традиции;

В. Ценности, стратегические установки.

8. Срединный уровень организационной культуры включает:

А. Символику, интерьер, образцы поведения;

Б. Нормы, правила, ритуалы, традиции;

В. Ценности, стратегические установки.

9. Поверхностный уровень организационной культуры включает:
- А. Символику, интерьер, образцы поведения;
  - Б. Нормы, правила, ритуалы, традиции;
  - В. Ценности, стратегические установки.
10. К основной причине отклонения поведения организации от рационального относят:
- А. Стремление избежать неопределенности;
  - Б. Стремление к высокому риску;
  - В. Стремление к максимальной прибыли;
  - Г. Стремление к минимизации издержек.

### **Тема 13. Особенности принятия решений в системе государственного и муниципального управления (ГМУ)**

**Задание 1.** Дайте ответы на следующие вопросы:

1. В чем состоит специфика решений в системе ГМУ?
2. Какие вы знаете виды решений в системе государственного управления?
3. Какие решения относятся к политическим решениям?
4. Какие решения принимают исполнительные органы государственной власти?
5. Каков порядок разработки и принятия политического решения?
6. Дайте характеристику процесса подготовки и принятия технических решений.
7. Какую роль играют нормативно-правовые документы в процессе РУР в системе ГМУ?
8. Какие существуют требования к проекту распорядительного документа в системе ГМУ?
9. Для чего нужна подготовка проекта распорядительного документа?
10. Какие риски необходимо учитывать при принятии решений в системе ГМУ?

**Задание 2.** Дополните схему порядка разработки и принятия политического решения, укажите недостающий этап.



Рис. 13.1. Порядок разработки и принятия политического решения

**Задание 3.** Определите субъект, объект и форму подготовки приведенных ниже управленческих решений. Проведите классификацию данных решений:

1) Распоряжение Правительства от 30 сентября 2013 г. №1750-р о внесении в Госдуму разработанного Минфином проекта федерального закона «О федеральном бюджете на 2014 год и на плановый период 2015 и 2016 годов»

2) Постановление Правительства от 20 августа 2013 г. №718 об утверждении ФЦП «Укрепление единства российской нации и этнокультурное развитие народов России (2014–2020 годы)»

3) Постановление Правительства от 13 июля 2013 года №586 о Государственной программе «Обеспечение безопасности потерпевших, свидетелей и иных участников уголовного судопроизводства на 2014–2018 годы»

4) Поручение по итогам совещания у Председателя Правительства Министерству экономического развития о подготовке и реализации «дорожных



карт» Национальной предпринимательской инициативы по улучшению инвестиционного климата в России

5) Распоряжение Правительства от 29 марта 2013 г. №466-р об утверждении госпрограммы «Социально-экономическое развитие Дальнего Востока и Байкальского региона»

## Тема 14. Контроль и реализация УР

**Задание 1.** Дайте ответы на следующие вопросы:

1. Для чего нужен контроль реализации УР?
2. Опишите механизм процесса контроля на предприятии.
3. Назовите основные элементы контроля.
4. С какими трудностями приходится сталкиваться при контроле реализации УР?
5. Что такое предварительный контроль?
6. Что такое текущий контроль?
7. Что такое заключительный контроль?
8. В чем заключается реализация корректирующих мероприятий?
9. Для чего необходимы стандарты?
10. Какие последствия может иметь отсутствие контроля за процессом реализации управленческих решений?

**Задание 2.** Ответьте на следующие тесты:

1. На каком этапе планируются действия по реализации принятого управленческого решения:
  - А. На этапе разработки плана действий;
  - Б. На этапе контроля реализации плана;
  - В. На этапе принятия управленческого решения;
  - Г. На этапе определения целей.
2. Какова последовательность действий нижестоящими структурами после получения задания от вышестоящих:
  - А. Распределение ресурсов;
  - Б. Уточнение целей;
  - В. Сбор информации о проблеме;
  - С. Назначение ответственных исполнителей.
3. Под действием каких факторов может потребоваться корректировка принятых ранее управленческих решений:
  - А. Смена руководства;
  - Б. Изменение факторов внешней среды;
  - В. Потребность в техническом перевооружении предприятия;

Г. Все ответы верны.

4. Процесс обеспечения целей, поставленных перед организацией, а также реализации принятых управленческих решений – это:

- А. Процесс контроля;
- Б. Процесс реализации управленческих решений;
- В. Процесс прогнозирования;
- Г. Процесс анализа.

5. Какие виды контроля существуют:

- А. Предварительный контроль;
- Б. Прогнозируемый контроль;
- В. Текущий контроль;
- Г. Заключительный контроль.

6. Каковы составляющие системы контроля:

- А. Принятие необходимых корректирующих решений;
- Б. Выявление отклонений от поставленных организацией целей;
- В. Сбор данных о внешней среде;
- Г. Правильного ответа нет.

7. Проверка и постоянное наблюдение за используемыми технологиями при разработке и реализации УР – это:

- А. Ревизия;
- Б. Технологический контроль;
- В. Административный контроль.

8. Проверка и постоянное наблюдение за процессами разработки УР, сроками и качеством их выполнения – это:

- А. Ревизия;
- Б. Технологический контроль;
- В. Административный контроль.

9. Документальная фискальная проверка результатов разработки и реализации УР – это:

- А. Ревизия;
- Б. Технологический контроль;
- В. Административный контроль.

10. Информация, поступающая от вышестоящего подразделения к нижестоящему, должна быть:

- А. Неформализованной;
- Б. Структурированной;
- В. Четкой.

## Тема 15. Эффективность УР

**Задание 1.** Дайте ответы на следующие вопросы:

1. Как соотносятся понятия «эффективность управления» и «эффективность управленческого решения»?
2. Какие факторы влияют на эффективность управленческого решения?
3. Назовите уровни определения эффективности управленческих решений.
4. Какие вы знаете методы оценки эффективности управленческих решений?
5. Какими показателями можно воспользоваться для оценки эффективности управленческих решений?
6. Как вы понимаете ответственность за принимаемые управленческие решения?
7. Какие виды ответственности в процессе разработки и реализации управленческих решений вы знаете?
8. Как в организации реализуется административная ответственность?
9. Чем отличается дисциплинарная и материальная ответственность?
10. В чем состоит сущность и роль социальной ответственности?

**Задание 2.** Ответьте на следующие тесты:

1. Каким видам ответственности присущ судебный механизм контроля:  
А. Уголовная;  
Б. Гражданская;  
В. Дисциплинарная;  
Г. Социальная.
2. Какому виду ответственности за результаты решения присущ механизм иерархического контроля:  
А. Юридическая;  
Б. Социальная;  
В. Дисциплинарная;  
Г. Моральная.
3. Что понимается под эффективностью управленческого решения?  
А. Достижение поставленной цели;  
Б. Результат, полученный от реализации решения;  
В. Разность между полученным эффектом и затратами на реализацию решения;  
Г. Отношение эффекта от реализации решения к затратам на его разработку и осуществление.

4. Как соотносятся понятия «эффективность управления» и «эффективность управленческого решения»?
- А. Это совершенно не связанные между собой категории;
  - Б. От эффективности принимаемых решений зависит эффективность управления;
  - В. Эти понятия тождественны;
  - Г. Эффективность управленческих решений зависит от эффективности управления.
5. Оценка экономической эффективности УР косвенным методом основана на:
- А. Использовании в расчетах данных, полученных при нескольких вариантах решений, определивших цену товара и затраты на его производство;
  - Б. Расчете эффективности производства в целом и выделении из него фиксированной части;
  - В. Оценке непосредственного эффекта от УР по отношению к принятым стандартам на затраты.
6. Оценка экономической эффективности УР по конечным результатам основана на:
- А. Расчете эффективности производства в целом и выделении из него фиксированной части;
  - Б. Использовании в расчетах данных, полученных при нескольких вариантах решений, определивших цену товара и затраты на его производство;
  - В. Оценке непосредственного эффекта от УР по отношению к принятым стандартам на затраты.
7. Оценка экономической эффективности УР по непосредственным результатам основана на:
- А. Оценке непосредственного эффекта от УР по отношению к принятым стандартам на затраты;
  - Б. Использование в расчетах данных, полученных при нескольких вариантах решений, определивших цену товара и затраты на его производство;
  - В. Расчете эффективности производства в целом и выделении из него фиксированной части.
8. Экономическая эффективность при РУР – это:
- А. Рыночная стоимость УР, деленная на суммарные затраты по РУР;
  - Б. Факт достижения цели УР при меньших затратах в результате более успешных действий персонала;
  - В. Факт достижения цели УР в плане удовлетворения социальных потребностей за более короткое время для большего количества работников.

9. Организационная эффективность при РУР – это:
- А. Факт достижения цели УР при меньших затратах в результате более успешных действий персонала;
  - Б. Факт достижения цели УР в плане удовлетворения социальных потребностей за более короткое время для большего количества работников;
  - В. Рыночная стоимость УР, деленная на суммарные затраты по РУР.
10. Социальная эффективность при РУР – это:
- А. Факт достижения цели УР в плане удовлетворения социальных потребностей за более короткое время для большего количества работников;
  - Б. Факт достижения цели УР при меньших затратах в результате более успешных действий персонала;
  - В. Рыночная стоимость УР, деленная на суммарные затраты по РУР.

## **Экзаменационные вопросы по курсу «Разработка управленческих решений»**

1. Решение в системе управления.
2. Типология управленческих решений.
3. Функции управленческого решения (УР).
4. Требования, предъявляемые к управленческому решению.
5. Качество управленческого решения.
6. Факторы принятия качественного УР.
7. Уровни принятия управленческих решений.
8. Формы разработки управленческих решений.
9. Формы реализации управленческих решений.
10. Взаимосвязь форм разработки и форм реализации управленческих решений.
11. Экономическая, организационная и правовая сущность УР.
12. Централизованный и децентрализованный подход к принятию УР.
13. Групповой подход к принятию УР: преимущества и недостатки.
14. Системный подход к разработке УР.
15. Ситуационный подход в процессе РУР.
16. Целевые технологии при РУР.
17. Процессорные технологии при РУР.
18. Основные этапы разработки и реализации УР.
19. Модели, их виды и роль в принятии УР.
20. Моделирование как процесс.
21. Метод “дерева решений”.
22. Морфологический анализ (метод Цвики).
23. Прогнозы: сущность, виды и роль в РУР.
24. Этапы составления прогнозов.
25. Методы прогнозирования.
26. Целеполагание: сущность и роль в процессе РУР.
27. Метод “дерева целей”, порядок построения.
28. Метод сценариев.
29. Экспертные оценки.
30. Метод “мозгового штурма”.
31. Метод Дельфи.
32. Роль фактора риска в РУР.
33. Виды, причины и оценка управленческих рисков.
34. Принятие решений в условиях риска.
35. Экономико-математические модели в процессе оптимизации УР.
36. Роль критерия в процессе оптимизации УР.
37. Линейное программирование: сущность и роль в оптимизации УР.
38. Аналитически-цифровой метод выбора варианта УР.
39. Метод последовательных сравнений.
40. Метод “затраты-прибыль”.

41. Проблемы: сущность и роль в процессе управления.
42. Проблемная ситуация и ее анализ в процессе РУР.
43. Стратегические и тактические решения.
44. Организационная культура и ее роль в принятии решений.
45. Виды решений в системе государственного управления.
46. Порядок разработки и принятия политического решения.
47. Организация выполнения УР.
48. Контроль выполнения УР.
49. Оценка эффективности решений.
50. Управленческие решения и ответственность.

## **Задание к контрольной работе (для студентов заочной формы обучения)**

По последней цифре зачетки выбрать и раскрыть три вопроса. Например, если последняя цифра в номере зачетки – 1, то из четырех вопросов с номерами, оканчивающимися на 1, а именно 1, 11, 21, 31, нужно выбрать и раскрыть три вопроса, например, 1, 21, 31. При этом можно воспользоваться указанной или другой литературой по предмету.

1. Решения в системе управления.
2. Методологические основы РУР.
3. Организационные и социально-психологические основы РУР.
4. Особенности разработки УР в условиях неопределенности и риска.
5. Типология УР.
6. Условия и факторы качества УР.
7. Процесс управления и управленческие решения.
8. Технология разработки УР.
9. Организация процесса разработки УР.
10. Целевая ориентация УР.
11. Анализ альтернатив УР.
12. Методы прогнозирования.
13. Принятие решений в системе государственного управления.
14. Специфика политических решений.
15. Управленческие решения в инновационной деятельности.
16. Принятие решений в управлении персоналом.
17. УР в финансовой деятельности предприятия.
18. Принятие решений в маркетинге.
19. Управление качеством и принятие УР.
20. УР в процессе мотивации персонала.
21. Методы разработки и принятия УР.
22. Методы оптимизации УР.
23. Методы экспертной оценки.
24. Приемы разработки и выбора УР в условиях риска.
25. Ситуационный анализ в процессе РУР.
26. Организация выполнения РУР.
27. Контроль в процессе РУР.
28. Оценка эффективности РУР.
29. Ответственность в процессе РУР.
30. Качество и эффективность РУР.
31. Этические основы РУР.
32. Социально-психологические основы РУР.
33. Роль человеческого фактора в процессе РУР.
34. Формы разработки и реализации УР.
35. Системный подход к РУР.



36. Организация и эффективность использования экспертных оценок.
37. Стратегические и тактические решения, их особенности и взаимосвязь.
38. Метод “дерево решений”.
39. Метод сценариев.
40. Роль информационных технологий в принятии управленческого решения.
41. Особенности решений в системе муниципального управления.
42. Роль организационной культуры в процессе разработки и реализации управленческих решений.
43. Факторы повышения качества управленческих решений.
44. Необходимость и возможность управления риском в процессе разработки и реализации УР.
45. Особенности процесса разработки и реализации УР в корпорации.
46. Тенденции развития современного менеджмента и их влияние на разработку УР.
47. Экономические основы принятия решений в местном самоуправлении.
48. Формы участия граждан в принятии решений в местном самоуправлении.
49. Ответственность при принятии решений органами исполнительной власти.
50. Особенности принятия решений в системе ГМУ в зарубежных странах

## Список литературы

1. Абакумова О.Г. Разработка управленческих решений. – М.: Приор-издат, 2006.
2. Бережной В.И. Методы и модели принятия управленческих решений: Учебное пособие / Е.В. Бережная, В.И. Бережной. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/414580>
3. Вертакова Ю.В., Козьева И.А., Кузьбожев Э.Н. Управленческие решения: разработка и выбор. – М.: КНОРУС, 2005.
4. Голубков Е.П. Технология принятия управленческих решений. – М.: Изд.-во “Дело и Сервис”, 2005.
5. Лукичева Л.И., Егорычев Д.Н. Управленческие решения. – М.: Омега-Л, 2006.
6. Зубарева Е.В. Принятие управленческих решений / Юкаева В.С., Зубарева Е.В., Чувилова В.В. - М.: Дашков и К, 2016. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/430348>
7. Друкер Питер Ф. Практика менеджмента. – М.: Изд.-во “Вильямс”, 2006.
8. Истомина Е.П., Соколов А.Г. Управленческие решения. – СПб.: ООО “Андреевский издательский дом”, 2005.
9. Лаврова Е.В. Разработка управленческих решений: Учебное пособие / Е.В. Строева, Е.В. Лаврова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/420359>
10. Лившиц А.С. Управленческие решения. – М.: КНОРУС, 2009.
11. Лапыгин Ю.Н., Лапыгин Д.Ю. Управленческие решения. – М.: Эксмо, 2009.
12. Орлов А.И. Принятие решений. Теория и методы разработки управленческих решений. – М.: ИКЦ “Март”, 2005.
13. Пужаев К.В. Управленческие решения. – М.: КНОРУС, 2010.
14. Ременников В.Б. Управленческие решения. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.
15. Соколова Л.Е. Разработка управленческих решений. – М.: Высшее образование, 2008.
16. Учитель Ю.Г., Тернова А.И., Тернова К.И. Разработка управленческих решений. – М.: ЮНИТИ, 2007.
17. Филиппов Н.Б. Разработка и принятие управленческих решений. – М.: ИНФРА-М, 2009.
18. Шеметов П.В., Чередникова Л.Е., Петухова С.В. Менеджмент: управление организационными системами. – М.: Изд.-во “Омега-Л”, 2007.
19. Яшин С. Н., Туккель И. Л., Кошелев Е. В. Экономика и финансовое обеспечение инновационной деятельности. Том 1. Экономика: учебник. СПб.: БХВ-Петербург, 2014.
20. Яшин С. Н., Туккель И.Л., Кошелев Е.В., Коробова Ю.С., Захарова Ю.В. Разработка и принятие решений в управлении инновациями: учебник — Нижний Новгород: Нижегородского госуниверситета, 2017 — 372 с.

Юлия Владимировна **Захарова**  
Людмила Александровна **Мосина**  
Мария Владимировна **Чухманова**

## Разработка управленческих решений

*Практикум*

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Национальный исследовательский Нижегородский государственный  
университет им. Н.И. Лобачевского».  
603950, Нижний Новгород, пр. Гагарина, 23.