

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФГБОУ ВО «Кубанский государственный  
аграрный университет имени И. Т. Трубилина»

Кафедра менеджмента

## **МЕТОДЫ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

**Методические указания**  
по выполнению контрольной работы для обучающихся  
заочной формы обучения  
направления подготовки 38.04.02 Менеджмент,  
направленность «Менеджмент организации»

Краснодар  
КубГАУ  
2019

*Составители:* Е. Н. Ключко, Р. А. Шичиях

**Методы управленческих решений :** метод. указания по выполнению контрольных работ / сост. Е. Н. Ключко, Р. А. Шичиях. – Краснодар : КубГАУ, 2019. – 24 с.

Изложены варианты контрольных работ и основные требования по их выбору и выполнению.

Методические указания предназначены для обучающихся направления подготовки 38.04.02 Менеджмент, направленность «Менеджмент организации».

Рассмотрено и одобрено методической комиссией факультета управления Кубанского государственного аграрного университета, протокол № 4 от 16. 04. 2019.

Председатель  
методической комиссии

М. А. Нестеренко

© Ключко Е. Н.,  
Шичиях Р. А.,  
составление, 2019  
© ФГБОУ ВО «Кубанский  
государственный аграрный  
университет имени  
И. Т. Трубиллина», 2019

## ВВЕДЕНИЕ

Контрольная работа – одна из основных форм самостоятельной работы студентов, обучающихся на заочной форме обучения. Это один из основных этапов усвоения учебной дисциплины «Методы управленческих решений».

*Целью* освоения дисциплины «Методы управленческих решений» являются обучение теоретическим и практическим основам организации процесса разработки управленческих решений, выработки умений формировать альтернативные варианты возможных управленческих решений и выбирать из них наиболее оптимальные.

*Задачи дисциплины:*

- помочь обучающимся осмыслить особенности процесса разработки управленческих решений;
- сформировать у обучающихся умения разрабатывать управленческие решения в обычных условиях, а также в условиях неопределённости и риска;
- сформировать у обучающихся навыки проведения самостоятельных исследований в соответствии с разработанной программой;
- сформировать у обучающихся умения использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач;
- вооружить обучающихся навыками определения качества разработанных решений и эффективности их реализации.
- нравственных качеств современного государственного служащего.

# **1 Основные этапы выполнения контрольной работы**

## **1.1 Выбор варианта контрольной работы**

Контрольная работа состоит из двух теоретических вопросов и практического задания. Теоретические вопросы выбираются из вопросов экзамена по следующему принципу. 1 вопрос соответствует порядковому номеру студента в журнале старосты. Второй вопрос – порядковый номер +15. Количество практических заданий соответствует количеству студентов в группе, и они выбираются в соответствии с номером студента в журнале старосты. Например, порядковый номер – 8. Это означает, что первый вопрос будет из экзаменационных вопросов №8, второй  $8 + 15 = 23$ . И 8 вариант практического задания.

## **1.2 Основные требования к оформлению контрольной работы**

Контрольная работа выполняется в печатном или рукописном виде.

Рукописная работа выполняется в школьной тетради объемом 12 – 18 листов фиолетовыми или синими чернилами разборчивым почерком.

Печатная работа выполняется на одной стороне листа бумаги белого цвета черными чернилами на компьютере.

Объем контрольной работы 15 – 20 страниц формата А4 (21×29,7 см.), ориентация страницы – книжная (кроме крупных таблиц и рисунков). Параметры страницы:

Левое поле – 3 см.;

Правое поле – 1 см.;

Верхнее поле – 2 см.;

Нижнее поле – 2 см.;

Межстрочный интервал – полуторный;

Шрифт *Times New Roman*;

Кегль 14;

Режим «выравнивания по ширине».

Контрольная работа состоит из титульного листа, содержания, основной части и списка использованных источников, а также может работа содержать приложение, которое размещается в конце работы.

Титульный лист выполняется по образцу (см. Приложение 1).

Содержание включает наименование всех разделов и подразделов с указанием номеров страниц, на которых размещается начало материала без сокращений слов. Содержание дает наглядное представление о структуре и основных проблемах, освещаемых в работе, позволяет легко ориентироваться в нем (см. Приложение 2). Вопросы, вынесенные в содержание контрольной работы, редакционно должны быть точной копией соответствующих вопросов в тексте.

Все листы работы, кроме первого /титульного/ листа, должны быть пронумерованы. Номер страниц проставляется арабскими цифрами без точки в конце, в центре нижней части каждого листа, соблюдая сквозную нумерацию по всему тексту, включая приложения.

Содержание помещается в начале работы.

Каждый вопрос контрольной работы следует оформлять с новой страницы. Однако страница должна быть заполнена более, чем на 2/3.

Решение практического задания представляется в развернутом виде со ссылками на формулы и алгоритмы решения.

Список использованных источников должен включать не менее 5 работ (монографий, учебников, учебных пособий, журнальных статей и ссылок на Интернет-ресурсы) и располагается в алфавитном порядке. Литература располагается в алфавитном порядке фамилий авторов и названий источников. Сначала указывается фамилия автора, затем в указанном порядке инициалы, название, место, год издания.

Выполненная контрольная работа регистрируется на кафедре менеджмента и представляется к защите. Неправильно оформленная или неверно решенная контрольная работа подлежит переработке в соответствии с замечаниями преподавателя. По итогам положительной защиты работы в приложении к зачетной книжке студента проставляется оценка «зачтено».

Контрольная работа не возвращается обучающемуся и хранится на кафедре менеджмента.

## **2 Вопросы к зачету**

1. Классификация затрат на переменные и постоянные, прямые и косвенные, основные и накладные для принятия управленческих решений.
2. Современные методы управления корпоративными финансам.
3. Стратегическое управление корпоративными финансами.
4. Основные требования к УР
5. Особенности стратегических решений
6. Особенности тактических решений
7. Факторы косвенного действия внешней среды
8. Факторы прямого действия внешней среды
9. Факторы внутренней среды
10. Бизнес-планирование как связующее звено в интеграции стратегического и тактического планирования
11. Алгоритмические и эвристические стратегии принятия УР
12. Прогнозирование при разработке и реализации УР
13. Этапы разработки и реализации УР
14. Методология разработки УР
15. Многоаспектность содержания УР
16. Анализ альтернативных вариантов.
17. Основные правила обеспечения сопоставимости вариантов УР
18. Виды функциональной эффективности
19. Экспертная оценка эффективности принятия УР
20. Методы группового принятия решений
21. Оценка экологической безопасности УР
22. Обеспечение процесса принятия оптимальных УР
23. Контроль реализации УР
24. Функции и виды контроля в процессе разработки и реализации УР
25. Роль лица, принимающего решение, в современной системе государственного и  
муниципального управления
- 26.

27. Методы экономического обоснования УР
28. Ответственность в процессе разработки УР
29. Элементы системы учета затрат.
30. Классификация затрат, используемые для целей управления.
31. Виды систем учета затрат (от объекта затрат, полноты включения в себестоимость, происхождение данных, цели учета, типа производства).
32. Этапы создания системы управленческого учета предприятия.
33. Системы показателей оценки деятельности предприятия и его подразделений: требования к показателям, систематизация показателей по экономической сущности.
34. Оценка отклонений – по допустимым пределам, по прибыли.
35. Выявление причин отклонений.
36. Сущность метода последовательного сжатия решений
37. Практическая значимость экрана следствий в процессе разработки УР
38. Теория принятия оптимального решения
39. Психологическая теория решений
40. Интегрированный подход к принятию решений
41. Анализ чувствительности решений
42. Особенности использования метода «дерево» решений
43. Методы исследований в менеджменте.
44. Методы подбора и анализа научной информации.
45. Количественный и качественный анализ для принятия управленческих решений.
46. Методики построения организационно-управленческих моделей.
47. Методы анализа и синтеза научной информации.
48. Методы и способы проведения научных исследований.
49. Особенности составлений программы научных исследований.
50. Универсальный морфологический метод как система
51. Особенности причинно-следственного анализа
52. Лабораторный эксперимент как метод психологических исследований

53. История науки об управленческих решениях
54. Школы и подходы к принятию
55. Парадигмы принятия решений
56. Дифференцированная среда принятия
57. Институциональные рамки процесса принятия
58. Функции решений в методологии управления
59. Научное обоснование процесса принятия управленческих решений
60. Системный подход к разработке и реализации управленческих решений
61. Социальный характер управленческих решений
62. Критерии распознавания проблемы при разработке управленческих решений
63. Структуризация процесса разработки и принятия управленческих решений
64. Подход к разработке и реализации управленческих решений
65. Основные этапы процесса разработки управленческих решений
66. Формы разработки и реализации управленческих решений
67. Сущность и виды управленческих решений
68. Типология управленческих решений
69. Многогранность классификации управленческих решений
70. Требования к качеству управленческих решений и условия их достижения
71. Параметры и факторы качества управленческих решений
72. Информационное обеспечение процесса разработки управленческих решений
73. Влияние внутренних факторов на разработку и реализацию управленческих решений
74. Влияние внешней среды на разработку и реализацию управленческих решений
75. Необходимость моделирования управленческих решений в современных условиях
76. Формализация процесса разработки и реализации управленческих



решений в государственном и муниципальном управлении

- 77. Требования к модели процесса разработки управленческих решений
- 78. Классификация моделей процесса принятия управленческих решений
- 79. Экспертное моделирование и особенности его применения
- 80. Целевая ориентация управленческих решений
- 81. Целевые и процессорные технологии разработки управленческих решений
- 82. Основные и вспомогательные методы анализа управленческих решений

### **3 Варианты практических заданий**

#### **Вариант 1**

1. Сущность управленческих решений.
2. Функциональная направленность управленческих решений.

#### **Вариант 2**

1. Проблема и её диагностика
2. Информационная сущность управленческих решений.

#### **Вариант 3**

1. Группы проблем в зависимости от степени определённости.
2. Формы разработки управленческих решений.

#### **Вариант 4**

1. Функции управленческих решений.
2. Условия качества управленческих решений.

#### **Вариант 5**

1. Особенности принятия решений в органах государственного и муниципального управления.
2. Особенности оценки эффективности выполнения отдельных управленческих функций.

#### **Вариант 6**

1. Интуиция, суждение и рациональность в разработке управленческих решений.
2. Обобщающие и частные показатели социальной эффективности в муниципальном управлении.

#### **Вариант 7**

1. Типы управленческих решений.
2. Обобщающие и частные показатели экономической эффективности для деловых организаций.

### **Вариант 8**

1. Основные признаки по которым классифицируют управленческие решения.
2. Сущность и результат экологической и технологической эффективности.

### **Вариант 9**

1. Особенности управленческих решений различающихся по функциональной направленности и организации разработки.
2. Сущность и результат социальной и организационной эффективности.

### **Вариант 10**

1. Особенности управленческих решений различающиеся по причинам разработки и повторяемости выполнения.
2. Понятие и сущность эффективности управления и управленческих решений.

### **Вариант 11**

1. Особенности управленческих решений различающихся по характеру разработки и реализации и по методам переработки информации.
2. Сущность экологической ответственности.

### **Вариант 12**

1. Понятие качества управленческих решений и характеристика его свойств.
2. Сущность социальной ответственности.

### **Вариант 13**

1. Экономические условия разработки качественных управленческих решений.
2. Понятие и виды ответственности.

### **Вариант 14**

1. Факторы, влияющие на качество управленческих решений.
2. Социальный контроль в муниципальном управлении.

### **Вариант 15**

1. Понятие внутренней сбалансированности организации.

2. Механизм осуществления контроля.

#### **Вариант 16**

1. Особенности ситуационного подхода в управлении
2. Процесс контроля и его содержание

#### **Вариант 17**

1. Системный подход к разработке управленческих решений.
2. Организация выполнения принятых решений.

#### **Вариант 18**

1. Сущность целевых технологий разработки управленческих решений и их состав.
2. Методы сценариев и дерева решений при разработке альтернатив.

#### **Вариант 19**

1. Особенности инициативно-целевой технологии разработки управленческих решений.
2. Эвристические методы разработки управленческих решений.

#### **Вариант 20**

1. Программно-целевая технология разработки управленческих решений.
2. Сущность экспертных методов разработки альтернатив

#### **Вариант 21**

1. Характеристика регламентной технологии разработки управленческих решений.
2. Активизирующие методы разработки управленческих решений.

#### **Вариант 22**

1. Технологии реализации управленческих решений.
2. Аналитические, статистические и математические методы разработки управленческих решений.

#### **Вариант 23**

1. Ответственность при разработке управленческих решений.
2. Функции, процедуры и операции при разработке управленческих

решений.

**Вариант 24**

1. Понятие управленческих рисков и их страхования при разработке управленческих решений.
2. Системный подход к разработке управленческого решения.

**Вариант 25**

1. Характеристики информации и её влияние на неопределенность.
2. Методы снижения неопределённости в разработке управленческих решений.

### 3 Тесты

1. Контроль затрат наиболее эффективен в момент их:

- возникновения
- увеличения
- группировки

2. Используя скользящий бюджет, предприятие может:

- усилить контроль за исполнением бюджета
- получить информацию о причинах, вызвавших существенное отклонение показателей деятельности
- учитывать внешние изменения, изменения своих целей, а также корректировать планы в зависимости от уже достигнутых результатов.

3. Управление финансами корпорации включает в себя:

- программно-целевые и прогностические методы
- административные и экономические методы
- прогностические и управленческие методы

4. Укажите функции корпоративных финансов:

- распределительная, контрольная
- контрольная, регулирующая
- стимулирующая, защитная

5. Управленческое решение как процесс это:

- выбор предварительно осмысленной цели;
- письменное распоряжение руководителя;
- анализ информации, разработка вариантов, выбор одного из них, его утверждение, реализация и контроль выполнения;
- результат мысленной деятельности человека, приводящий к какому-либо выводу;
- поиск, обработка и анализ требуемой информации.

6. Управленческое решение как явление это:

- набор мероприятий, направленных на решение проблемы;
- информационная подготовка решения;
- продукт управленческого труда;
- формулирование предварительно осмысленной цели;
- организационная реакция на возникшую проблему.

7. Социальная сущность УР проявляется в:

- цели УР;
- методах разработки УР;
- формах реализации УР;
- формах разработки УР;
- способах воздействия на персонал

8. Экономическая сущность УР состоит в необходимости:

- системы контроля;
- всех требуемых ресурсов;
- технологии;
- сопоставления затрат и возможной выгоды;
- постоянной координации работы.

9. Контролирующие решения направлены на:

- учет баланса интересов заинтересованных сторон,
- ознакомление исполнителей с необходимыми им сведениями,
- формирование заключения о возможном развитии событий,
- обеспечение своевременного выполнения планов,
- формирование более современной структуры управления.

10. Рациональные решения основаны на:

- эвристических методах,
- социологических методах,
- методах экономического анализа,
- методах управления,
- методах группового принятия решений.

11. К объективным экономическим условиям разработки качественного решения не относится:

- знание реальных тенденций развития управленческого объекта,
- ориентация в общих целях развития экономики страны,
- четкое разграничение полномочий,
- владение методами придания управленческому объекту необходимых направлений развития,

12. Целевые технологии основаны на

- ситуационном подходе;
- приоритете ситуации над целью;

- приоритете цели над ситуацией;
- системном подходе;
- формулирование цели.

13. Инициативно-целевая технология не предусматривает

- выдачу заданий без указания средств выполнения;
- разработку руководителем конечной цели УР;
- механизм достижения цели;
- срок выполнения задания.

14. Процессорные технологии – это

- механизм реализации целевых технологий;
- механизм разработки управленческих решений;
- координация действий работников;
- планирование деятельности работников;
- механизм согласования УР

15. Управление путем постоянных проверок и указаний требует подготовки

- подбор персонала на основе общности потребностей и интересов;
- составления плана выполнения задания для каждого работника;
- введение должности специалиста по социологии и психологии.

16. К методам анализа управленческих решений относятся:

- функционально-стоимостный анализ,
- лизинг,
- организационное проектирование,
- нормирование,
- научная абстракция.

17. К активизирующим методам разработки решений относятся:

- метод логических соотношений,
- статистический метод,
- метод мозговой атаки,
- матричный метод,
- метод сценариев.

18. К объективным экономическим условиям разработки качественного решения не относится:



- знание реальных тенденций развития управленческого объекта,
- ориентация в общих целях развития экономики страны,
- четкое разграничение полномочий,
- владение методами придания управленческому объекту необходимых направлений развития

19. К функциям итогового контроля не относится:

- создание базы данных,
- корректировка критериев оценки,
- формирование статистики деятельности организации,
- выявление инновационных технологий прошедших апробацию.

20. К методам прогнозирования состояния внешней среды относятся:

- метод экстраполяции,
- анкетирование,
- метод группировок,
- социометрия,
- бюджетирование.

21. Если подразделение перевыполнило запланированный объема производства и при этом допустило значительный перерасход ресурсов, то его деятельность можно считать:

- : результативной и эффективной
- : результативной, но неэффективной
- : не результативной. но эффективной

22. Решение не является управленческим, если оно направлено на:

- стратегическое планирование;
- оформление документации;
- формирование структуры управления;
- коммуникации с внешней средой;
- совершенствование оплаты труда

23. Проблема – это:

- возникновение причин появления негативных процессов;
- противоречие цели и ситуации;
- отсутствие положительных результатов деятельности;
- появление затруднений в деятельности;
- нерешенные задачи.

24. Диагностика проблемы не предусматривает:

- выявление причин возникновения;
- определения уровня иерархии на котором она возникла;
- разработку вариантов действий по устранению затруднений;
- изучение симптомов затруднений;
- определение уровня на котором можно устранить проблему.

25. Эмпирический метод научного познания, характеризуемый как целенаправленное и организованное восприятие внешнего мира, доставляющее первичный материал для научного исследования, называется:

- измерение;
- моделирование;
- наблюдение;
- эксперимент.

26. Преднамеренное, целенаправленное восприятие объекта, явления с целью изучения его свойств, особенностей протекания и поведения:

- моделирование
- наблюдение
- ощущение
- эксперимент

27. Научно-технический потенциал включает:

- организационно-управленческую структуру
- научные кадры
- материально-техническую базу
- информационную составляющую
- все ответы верны

28. К методам эмпирического уровня относят:

- анкетирование
- описание
- наблюдение
- сравнение

29. Метод познания, заключающийся в расчленение, разложение объекта исследования на составные части:

- синтез
- анализ
- индукция
- дедукция
- аналогия

30. Деятельность, направленная на получение и применение новых знаний - это

- научное исследование
- научная деятельность
- научный метод
- нет правильного ответа

31. \_\_\_\_\_ - это совокупность приемов, операций и способов теоретического познания и практического преобразования действительности при достижении определенных результатов.

- метод
- принцип
- эксперимент
- разработка

32. \_\_\_\_\_ - это учение о принципах, формах, методах познания и преобразования действительности, применении принципов мировоззрения к процессу познания, духовному творчеству и практике.

- методология
- идеология
- аналогия
- морфология

33. Организационная сущность управленческого решения состоит в том, что:

- его принятие возможно только в организациях определенного типа и формы собственности с жесткой системой контроля;
- для разработки, принятия и реализации управленческого решения необходим только квалифицированный персонал;
- необходимо только наличие регламентирующих документов;
- четко организована и функционирует только система контроля

34. В управленческой деятельности наиболее распространены проблемы:

- с полностью предсказуемыми параметрами;
- с полностью управляемыми параметрами;
- с неуправляемыми параметрами;
- с частично управляемыми и предсказуемыми параметрами;
- с непредсказуемыми параметрами.

35. Чем вызывается необходимость принимать решения?

- необходимость принимать решения возникает в ситуации выбора.
- принятие решений вызывается необходимостью устранить какие-либо отклонения от нормального состояния управляемого объекта.
- принятие решений связано с изменением целей управления.

36. Какие из перечисленных условий соответствуют вероятностным решениям?

- условия определенности.
- условия риска.
- условия неопределенности.
- условия риска и неопределенности.

37. Как называется решение, принятое по заранее определенному алгоритму?

- стандартное.
- хорошо структурированное.
- формализованное.
- детерминированное.

38. Выстройте последовательно процедуру разработки и реализации управленческого решения?

- 1 разработка плана реализации
- 2 управление реализацией
- 3 определение комплекса необходимых работ
- 4 определение числа исполнителей
- 5 контроль выполнения решения
- 6 оценка результатов реализации

39. В чем заключается риск при принятии управленческих решений?

- опасность принятия неудачного решения.

- отсутствие необходимой информации для анализа ситуации.
- вероятность потери ресурсов или неполучения дохода.
- невозможность прогнозировать результаты решения.

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Карданская Н. Л. Управленческие решения [Электронный ресурс]: учебник / Н.Л. Карданская. – 3-е изд. - Электрон. тестовые данные. – М.: ЮНИТИ-ДАНА. – 2017. – 439 с. Режим доступа: URL: <http://www.iprbookshop.ru/10489.html>

2. Учитель, Ю. Г. Разработка управленческих решений : учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Антикризисное управление» и другим экономическим специальностям, специальности «Менеджмент организации» / Ю. Г. Учитель, А. И. Терновой, К. И. Терновой. — 2-е изд. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 383 с. — ISBN 978-5-238-01091-5. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/81839.html> (дата обращения: 09.04.2020). — Режим доступа: для авторизир. Пользователей

3. Строева, Е. В. Разработка управленческих решений: Учебно-практическое пособие / Е.В. Строева, Е.В. Лаврова. - Москва : ИНФРА-М, 2012. - 128 с. (Высшее образование). ISBN 978-5-16-005222-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/247599>

4. Кудряков В.Г. Управленческие решения : учеб.-метод. пособие для ... магистратуры / В. Г. Кудряков, И. Н. Путилина, Р. А. Шичиях; Куб. гос. аграр. ун-т; под общ. ред. Е.А. Егорова. - Краснодар, 2013. - 155 с. - Б/ц 100 экз.

5. Фатхутдинов, Р. А. Управленческие решения: Учебник / Р.А. Фатхутдинов. - 6-е изд., перераб. и доп. - Москва : ИНФРА-М, 2007. - 344 с. (Высшее образование). ISBN 978-5-16-002416-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/129635>

## Оглавление

Введение.....	3
1 Основные этапы выполнения контрольной работы.....	4
1.1 Выбор варианта контрольной работы.....	4
1.2 Основные требования к оформлению контрольной работы.	4
2 Вопросы к зачету.....	6
3 Варианты практических заданий.....	10
4 Тесты.....	14
Список рекомендуемой литературы.....	22

**МЕТОДЫ  
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ  
РЕШЕНИЙ**

*Методические указания*

*Составители:*

**Клочко** Елена Николаевна  
**Шичиях** Рустем Адамович

Кубанский государственный аграрный университет  
350044, г. Краснодар, ул. Калинина, 13