

**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**ФГБОУ ВО «Кубанский государственный аграрный университет  
имени И. Т. Трубилина»**

**Кафедра менеджмента**

**МЕТОДЫ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

**Методические указания**  
по выполнению практических занятий  
для обучающихся направления подготовки 38.04.02 Менеджмент,  
направленность «Менеджмент организации»

Краснодар  
КубГАУ  
2019

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

**Методы управленческих решений :** метод. указания по выполнению практических занятий / сост. Е. Н. Клочко, Р. А. Шичиях. – Краснодар : КубГАУ, 2019. – 41 с.

Методические указания включают перечень вопросов и заданий для выполнения практических занятий. Предназначены для обучающихся, по направлению 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

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

## ВВЕДЕНИЕ

*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.

В результате освоения дисциплины обучающийся готовится к следующим видам деятельности, в соответствии с образовательным стандартом ФГОС ВО 38.04.02 «Менеджмент».

Основные положения дисциплины «Методы управленческих решений» рассматриваются на лекциях.

Углубление знаний и приобретение навыков по дисциплине «Методы управленческих решений» происходит на практических занятиях.

При подготовке к практическим занятиям студенты могут обращаться на кафедру менеджмента за консультацией, также могут пользоваться рекомендованным перечнем основной и дополнительной литературы, источниками периодических изданий и материалами сети Интернет.

Все практические задания должны быть выполнены во время практических занятий и оценены. При подготовке к практическим занятиям студентам, прежде всего, необходимо изучить цель и план занятия, перечень вопросов для опроса или тестирования и задания для практической работы.

Практические и семинарские занятия по дисциплине «Методы управленческих решений» содержат следующие формы: устный или письменный опрос, тестирование, практические и творческие задания, а также предусматривает написание эссе.

При подготовке к устному или письменному опросу, тестированию, практическому и творческому заданию студентам необходимо обратиться к конспектам лекции. При письменном опросе ответы должны быть краткими, отражающими основную мысль. При устном опросе ответы должны быть более развернутыми, с указанием примеров из практики и своей точки зрения.

### **Признаки эссе:**

- наличие конкретной темы или вопроса. Произведение, посвященное анализу широкого круга проблем, по определению не может быть выполнено в жанре эссе.

- эссе выражает индивидуальные впечатления и соображения по конкретному поводу или вопросу и заведомо не претендует на определяющую или исчерпывающую трактовку предмета.

- как правило, эссе предполагает новое, субъективно окрашенное слово о чем-либо, такое произведение может иметь философский, историко-биографический, публицистический, литературно-критический, научно-популярный или чисто беллетристический характер.

- в содержании эссе оцениваются в первую очередь личность автора - его мировоззрение, мысли и чувства.

Эссе магистранта — это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем. Цель эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей. Писать эссе полезно, поскольку это позволяет автору научиться четко и грамотно формулировать мысли, структурировать информацию, использовать основные категории анализа, выделять причинно-следственные связи, иллюстрировать понятия соответствующими примерами, аргументировать свои выводы; овладеть научным стилем речи.

Эссе должно содержать четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой

проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме. Это может быть анализ имеющихся статистических данных по изучаемой проблеме, анализ материалов из средств массовой информации и использованием изучаемых моделей, подробный разбор предложенной задачи с развернутыми мнениями, подбор и детальный анализ примеров, иллюстрирующих проблему и т.д.

### **Структура эссе.**

Титульный лист.

Введение — суть и обоснование выбора данной темы, состоит из ряда компонентов, связанных логически и стилистически. При работе над введением могут помочь ответы на следующие вопросы: «Надо ли давать определения терминам, прозвучавшим в теме эссе?», «Почему тема, которую я раскрываю, является важной в настоящий момент?», «Какие понятия будут вовлечены в мои рассуждения по теме?», «Могу ли я разделить тему на несколько более мелких подтем?».

Основная часть — теоретические основы выбранной проблемы и изложение основного вопроса. Данная часть предполагает развитие аргументации и анализа, а также обоснование их, исходя из имеющихся данных, других аргументов и позиций по этому вопросу. В этом заключается основное содержание эссе и это представляет собой главную трудность. Поэтому важное значение имеют

подзаголовки, на основе которых осуществляется структурирование аргументации; именно здесь необходимо обосновать предлагаемую аргументацию/анализ. Там, где это необходимо, в качестве аналитического инструмента можно использовать графики, диаграммы и таблицы.

В зависимости от поставленного вопроса анализ проводится на основе следующих категорий: Причина - следствие, общее - особенное, форма - содержание, часть - целое, постоянство - изменчивость. В процессе построения эссе необходимо помнить, что один параграф должен содержать только одно утверждение и соответствующее доказательство, подкрепленное графическим и иллюстративным материалом. Следовательно, наполняя содержанием разделы аргументацией (соответствующей подзаголовкам), необходимо в пределах параграфа ограничить себя рассмотрением одной главной мысли.

4. Заключение - обобщения и аргументированные выводы по теме с указанием области ее применения и т.д.

## **1 Темы эссе**

1. Современная система взглядов на процесс разработки управленческого решения
2. Требования к лицу, принимающего решение
3. Информационные процессы в разработке и принятии управленческих решений
4. Взаимосвязь управленческих решений и основных функций менеджмента
5. Принципы экономического обоснования управленческих решений
6. Системный анализ как метод принятия и обоснования решений
7. Учет временных и финансовых затрат на разработку и реализацию управленческих решений
8. Неопределенности в среде принятия управленческих решений
9. Современные способы контроля управленческих решений



## **2 Темы рефератов**

1. Место и роль системного подхода в процессе разработки УР
2. Место и роль целевого подхода в процессе разработки УР
3. Место и роль процессного подхода в процессе разработки УР
4. Моделирование бизнес-процессов
5. Основные требования к УР
6. Особенности стратегических решений
7. Особенности тактических решений
8. Факторы косвенного действия внешней среды
9. Факторы прямого действия внешней среды
10. Факторы внутренней среды
11. Бизнес-планирование как связующее звено в интеграции стратегического и тактического планирования
12. Системный синтез SWOT-факторов
13. Особенности использования метода «дерево» решений
14. Взаимосвязь главных, основных и вспомогательных функций
15. Особенности построения диаграммы FAST
16. Характеристика информационного этапа ФСА
17. Классификация затрат на переменные и постоянные, прямые и косвенные, основные и накладные для принятия управленческих решений.
18. Современные методы управления корпоративными финансам.
19. Стратегическое управление корпоративными финансами.
20. Методы исследований в менеджменте.
21. Методы подбора и анализа научной информации .
22. Количественный и качественный анализ для принятия

управленческих решений.

23. Методики построения организационно-управленческих моделей.
24. Методы анализа и синтеза научной информации.
25. Методы и способы проведения научных исследований.
26. Особенности составлений программы научных исследований.
27. Универсальный морфологический метод как система
28. Особенности причинно-следственного анализа
29. Лабораторный эксперимент как метод психологических исследований
30. Сущность метода последовательного сжатия решений
31. Особенности причинно-следственного анализа
32. Практическая значимость экрана следствий в процессе разработки УР
33. Теория принятия оптимального решения
34. Психологическая теория решений
35. Лабораторный эксперимент как метод психологических исследований
36. Интегрированный подход к принятию решений
37. Анализ чувствительности решений
38. Универсальный морфологический метод как система
39. Принципиальная схема решения системы проблем
40. Особенности основных этапов реализации метода морфологического анализа
41. Технология морфологического анализа в социально-экономических системах

### **3 Комплекты задач и заданий**

#### **Задание 1.**

Компания ЗАО «Инвест» занимается производством и реализацией комбикормов. В 2014 г. было произведено и реализовано 173 тыс. тонн продукции по цене 8 тыс. рублей за тонну. Себестоимость единицы продукции составила 5, 4 тыс. руб. В 2015 г. директор принял решение о совершенствовании организационной структуры управления, которое позволило сократить затраты на единицу продукции на 1,3 руб. Производство продукции осталось на том же уровне.

Вопрос: определить было ли решение руководителя верным.

#### **Задание 2.**

При реализации продукции компания ориентируется на два сегмента рынка. В первом сегменте объем продаж в прошлом периоде составил 16 млн. шт. Предполагается, что в настоящем году ёмкость рынка возрастет на 3 %, при сохранении доли фирмы.

Во втором сегменте доля фирмы составляет 7 % объем продаж – 10 млн. шт. Предполагается, что ёмкость рынка возрастет на 17 %, если компания сохранит в этом сегменте свои доли.

Принять управленческое решение по объему продаж компании в настоящем году при заданных условиях.

#### **Задание 3.**

В цехе сборки простых шариковых ручек компании «Карандаш» работает бригада из 20 женщин. Они сидят вдоль конвейера, по которому движутся комплектующие детали ручек. Заработная плата работницы определяется стоимостью операций, умноженной на число собранных ручек и деленной на число работниц. Количество собранных каждой работницей ручек определяется многими факторами, в среднем, разброс составляет  $\pm 12\%$ . Производительность труда бригады равнялась 75% от расчетной даже при замене самых медленных работников

#### Задание 4.

На основе использования аналитического метода выполните оценку альтернативных стратегий фирмы и осуществите выбор управленческого решения, если в настоящий период фирма, производящая товар А имеет переменные расходы на единицу 10 руб., общие постоянные затраты 300 тыс. рублей. Для увеличения количества получаемой прибыли предполагается изменить стратегию маркетинга, выбрав один из трех возможных вариантов.

Стратегия 1 - предполагает установить уровень цен 15 руб. за одно изделие и интенсивную рекламу, требующую дополнительно 200 тыс. руб. затрат на рекламу. Прогнозный объем продаж при этом 200 тыс. штук.

Стратегия 2 - более низкие цены - 14 руб. за единицу менее интенсивная реклама, на которую пойдут 50 тыс. руб. дополнительных затрат. Прогнозный объем продаж 170 тыс. штук.

Стратегия 3 - предполагает позиционирование изделия как престижного товара высокого качества, цена высокая - 21 рубль за единицу, дополнительные затраты на рекламу 250 тыс. рублей, в связи с изменением упаковки на 1 рубль возрастут переменные затраты на единицу товара. Прогнозный объем продаж - 100 тыс. штук.

#### Задание 5.

Оцените и осуществите выбор наиболее эффективного варианта организационного проекта производства газонокосилок, если имеется характеристика этих проектов.

Характеристика организационных проектов

Показатели	Варианты проекта	
	А	В
Объем спроса, шт./год	1200	5000
Цена, ДЕ	10000	10000
Постоянные затраты, ДЕ		
• затраты на НИОКР	2 000 000	4 500 000
• обслуживание и ремонт	500 000	1 000 000
• обще заводские накладные	1 000 000	2 500 000

расходы	1 000 000	2 000 000
• затраты на реализацию		
Переменные затраты на единицу продукции, ДЕ	2 000	2 500
• сырье, основные материалы	1 000	800
• прочие материалы	3 700	3 000
• заработная плата рабочих	500	400
• энергия на технологические нужды		

### Задание 6.

Выполните оценку альтернативных вариантов управленческого решения и осуществите выбор наиболее оптимального варианта

Ситуация. Фирма имеет выручку от реализации продукции 33 994 тыс. рублей. Переменные затраты составили 9723 тыс. рублей, постоянные – 22 688 тыс. рублей. Руководство фирмой разработало несколько вариантов решений для увеличения получаемой прибыли:

1. Увеличить натуральный объем реализации на 8 %, но это потребует снижения цены на 10%.
2. Повысить цены на 4%, но при этом натуральный объем реализации уменьшится на 5%.
3. Улучшить потребительские свойства товара. Это приведет к дополнительным затратам в сумме 8 500 тыс. рублей, но позволит:
  - повысить цены на 6% без снижения натурального объема реализации
  - либо одновременно поднять цены на 4%, а натуральный объем реализации на 3%.

### Задание 7.

Разработайте управленческое решение в соответствии со следующей ситуацией.

Менеджер фирмы У в силу сложившихся обстоятельств поставлен перед необходимостью принять решение по поводу более

эффективной комбинации производимых товаров. Фирма в настоящее время производит три товара: А, Б, В. При этом товары А и Б выступают в качестве взаимодополняемых. Производственный цикл занимает один рабочий месяц. Размер оборотного капитала, находящегося в распоряжении менеджера, составляет 33750 денежных единиц.

Товар А продается по цене 100 денежных единиц, товар Б – 110 и товар В – 120 денежных единиц.

Нормативные издержки по производству товара А составляют 70 денежных единиц, Б – 75, В – 60 денежных единиц.

Максимально возможное количество товара В, которое можно реализовать, выявлено на уровне 200 товарных единиц в месяц.

Какое количество товара А и товара Б можно было бы запланировать к выпуску на предстоящий месяц, не обращаясь к источникам кредитования?

### **Задание 8.**

Компания ЗАО «Инвест» занимается производством и реализацией комбикормов. В 2003 г. было произведено и реализовано 173 тыс. тонн продукции по цене 8 тыс. рублей за тонну. Себестоимость единицы продукции составила 5, 4 тыс. руб. В 2004 г. директор принял решение о совершенствовании организационной структуры управления, которое позволило сократить затраты на единицу продукции на 1,3 руб. Производство продукции осталось на том же уровне.

Задание: определить экономическую эффективность управленческого решения.

### **Задание 9.**

Руководству предприятия представлен на рассмотрение проект организации производства газонокосилки. Рассчитайте прибыль.

Характеристика организационных проектов

Показатели	Варианты проекта
Объем спроса, шт./ год	1 200
Цена, ДЕ	10 000
Постоянные затраты, ДЕ:	
• затраты на НИОКР	2 000 000
• обслуживание и ремонт	500 000
• общезаводские накладные расходы	1 000 000
• затраты на реализацию	1 000 000
Переменные затраты на единицу продукции, ДЕ:	
• сырье, основные материалы	2 000
• прочие материалы	1 000
• заработная плата рабочих	3 700
• энергия на технологические нужды	500

### Задание 10.

Стандартная цена 25 руб./ед., переменные 15 руб./ед., постоянные 90.000 руб. Объем продаж 15.000 ед. Какой размер скидки целесообразно предоставить? При скидке 15 % — объем продаж 22.000 ед.

### Задание 11.

Определить величину рентабельности собственного капитала. Величина собственного капитала 5.000.000 руб. Прибыль до уплаты процентов и налога на прибыль 1.800.000 руб. Проценты к уплате 200.000 руб., налог на прибыль 220.000 руб.

### Задание 12.

Отразите характеристику форм разработки решений приведенных в таблице.

Название формы разработки решения	Характеристика формы разработки решений
Закон	
Указание	
Договор	

**Задание 13.**

Отразите характеристику форм разработки решений приведенных в таблице

Название формы разработки решения	Характеристика формы разработки решений
Приказ	
Инструкция	
Распоряжение	
План	

**Задание 14.**

Изучите конкретную ситуацию и дайте ответ на поставленный вопрос.

Руководство организации пришло к выводу, что в целях повышения эффективности деятельности необходимо в организационной структуре создать новое подразделение – отдел маркетинга.

Какую форму разработки и реализации управленческих решений лучше выбрать?

Сформулируйте управленческое решение в выбранной вами форме.

**Задание 15.**

Сформулируйте содержание форм реализации решений, приведенных в таблице.

Название формы реализации решения	Содержание формы реализации решения
Предписание	
Наставление	
Отчет	



**Задание 16.**

Сформулируйте содержание форм реализации решений, приведенных в таблице

Название формы реализации решения	Содержание формы реализации решения
Убеждение	
Разъяснение	
Сообщение	
Совещание	

**Задание 17.**

Ситуация на рынке с товаром, производимым и поставляемым фирмой Х, складывается крайне неважно: спрос падает, улучшить качественные параметры товара не представляется возможным, выход на другие рынки невозможен и т.д. Менеджер размышляет над разрешением сложившейся ситуации. Естественно, необходимо принять какое-то управленческое решение. Приведите процедуру принятия им конкретного решения, вообразив себя на месте такого менеджера.

**Задание 18.**

Директор магазина желает установить для персонала субботу и воскресенье рабочими днями, а выходные дни сделать плавающими. В воскресные дни, по его сведениям, больше покупателей ходят по магазинам.

Какую форму разработки и реализации управленческих решений лучше выбрать и почему?

Отразите управленческое решение в выбранной Вами форме.

**Задание 19.**

Определить условия достижения требований к управленческому решению

№ п/п	Требования к управленческим решениям	Условия достижения
-------	--------------------------------------	--------------------

		требований
1	Соответствие управленческих решений действующему законодательству и положениям уставных документов компании	
2	Наличие у руководителей соответствующих полномочий (прав и ответственности) для разработки управленческих решений	
3	Наличие в тексте управленческих решений четкой целевой направленности и адресности (исполнителям должно быть ясно, на что направлено разрабатываемое решение и какие средства будут использоваться)	
4	Соответствие формы управленческих решений их содержанию	
5	Обеспечение своевременности принятия управленческих решений (нельзя ни опережать, ни опаздывать)	
6	Недопустимость в тексте решения противоречий самому себе или ранее реализованным решениям	
7	Возможность технической, экономической и организационной выполнимости управленческих решений	
8	Наличие параметров для внешнего или внутреннего контроля выполнения управленческих решений	
9	Учет возможных отрицательных последствий при реализации управленческих решений в экономической, социальной, экологической и других областях	
10	Наличие возможности обоснованного положительного результата реализации решения	

### Задание 20.

Изучите ситуацию. Определите и сформулируйте проблему. Определите какой характер имеет проблема.

## Ситуация

ТОО «Стройдеталь»- хорошо известная компания в сфере производства строительных материалов и торговли сопутствующими товарами (20 филиалов по всей стране). Компания имеет следующую организационную систему сбыта: два зональных менеджера, ответственных за торговлю на юге и севере страны, подчинены директору по торговле и маркетингу. Десять менеджеров-руководителей филиалов компании отчитываются перед зональным менеджером. От 3 до 15 торговых представителей ответственных перед менеджером- руководителем филиала, в зависимости от размера отделения.

Направление торговли- оптовая продажа строительных материалов и снабжение строительных компаний.

Во время экономического спада в начале 90-х годов директор принял решение, что все запросы об уменьшении цены должны быть представлены ему для утверждения. Существующая тогда децентрализованная система принятия решений была, таким образом, централизована. До этого нововведения торговый представитель мог давать до 3% скидки по своему усмотрению, менеджеры-руководители филиалов- до 5%, зональные торговые менеджеры- до 8%.

В случае если возникла необходимость увеличить размеры скидки, решение принималось директором.

Централизация была объяснена необходимостью введения кризисного управления. В период кризиса четкие, быстрые, компетентные решения, так же как и более строгий контроль, жизненно необходимы.

Когда цена обсуждалась во время переговоров, торговый представитель колебался и говорил, что ответ будет дан в этот же день. Торговый представитель посылал телекс с точным описанием случая для одобрения центральным офисом. Директор часто ездил в командировки, и запросы по поводу уменьшения цены, поступающие из различных отделений, скапливались у него на столе. Когда он возвращался, то изучал эти запросы. Там упоминались имена

клиентов, которые он никогда не слышал, и доводы, которые были не убедительны. На анализ и принятие решения иногда требовались еще некоторое время. Когда директор, наконец, принимал решение, новости шли обратно в отделение. Торговый представитель связывается с клиентом для того, чтобы донести до покупателя хорошие или плохие новости об изменении цены. В обоих случаях клиент часто отвечал: «К сожалению, слишком поздно, я нашел другого поставщика». Когда в конце месяца отчеты о продаже поступали в центральный офис из филиалов, то в некоторых из них наблюдалось сильное отклонение от плана.

Директор дал инструкции отделу кадров более интенсивно обучать торговых представителей умению продавать и вести переговоры. Он приводил следующий аргумент: «Нужно больше полагаться на лояльность и усердие персонала для поддержания бизнеса, особенно в период кризиса». Но система принятия решения о скидках для клиента осталась прежней.

Определите, в чем состоит проблема, с которой столкнулась эта компания.

### **Задание 21.**

Отразите характеристику формам разработки решений приведенных в таб.

Таблица №1 – Формы разработки управленческих решений.

Название формы разработки решения	Характеристика формы разработки решений
Закон	
Указание	
Договор	

### **Задание 22.**

Отразите характеристику формам разработки решений приведенных в таб.

Таблица №1 – Формы разработки управленческих решений.

Название формы разработки решения	Характеристика формы разработки решений
Приказ	
Инструкция	
Распоряжение	
План	

### **Задание 23.**

Изучите конкретную ситуацию и дайте ответ на поставленный вопрос.

Руководство организации пришло к выводу, что в целях повышения эффективности деятельности необходимо в организационной структуре создать новое подразделение – отдел маркетинга.

Какую форму разработки и реализации УР лучше выбрать?

Сформулируйте управленческое решение в выбранной вами форме.

### **Задание 24.**

Сформулируйте содержание форм реализации решений, приведенных в таблице №2

Таблица №2 – Формы реализации управленческих решений.

Название формы реализации решения	Содержание формы реализации решения
Предписание	
Наставление	
Отчет	

### **Задание 25.**

Сформулируйте содержание форм реализации решений, приведенных в таблице №3

Таблица №3 – Формы реализации управленческих решений.

Название формы реализации	Содержание формы реализации решения
---------------------------	-------------------------------------

решения	
Убеждение	
Разъяснение	
Сообщение	
Совещание	

### **Задание 26.**

Подготовьте оптимистический сценарий развития ситуации по внешней среде, если известны следующие факторы:

- с российского рынка уходят иностранные производители товара, на производстве и поставке на рынок которого специализируется возглавляемая вами организация;
- в связи с дополнительной эмиссией, решение о которой все более и более приобретает реальные очертания, ожидается инфляция, уровень которой, по мнению экспертов, достигнет 40% в текущем году;
- товары, на которых специализируется ваша организация, производятся из импортного сырья, цены на которое на мировом рынке стабильны;
- правительство дало указание налоговой полиции усилить контроль за деятельностью коммерческих организаций, к категории которых относится и возглавляемая вами производственная структура.

### **Задание 27.**

Разработайте управленческое решение в соответствии со следующей ситуацией.

Ситуация на рынке с товаром, производимым и поставляемым фирмой Х, складывается крайне неважно: спрос падает, улучшить качественные параметры товара не представляется возможным, выход на другие рынки невозможен и т.д. Менеджер размышляет в настоящее время над разрешением сложившейся ситуации. Естественно, необходимо принять какое-то управленческое решение. Приведите процедуру принятия им конкретного решения, вообразив себя на месте такого менеджера.

**Задание 28.**

Определить условия достижения требований к управленческому решению

№ п/п	Требование к УР	Условия достижения требований
1	Соответствие УР действующему законодательству и положениям уставных документов компании	
2	Наличие у руководителей соответствующих полномочий (прав и ответственности) для УР	
3	Наличие в тексте УР четкой целевой направленности и адресности (исполнителям должно быть ясно, на что направлено разрабатываемое решение и какие средства будут использоваться)	
4	Соответствие формы УР его содержанию	
5	Обеспечение своевременной (нельзя ни опережать, ни опаздывать)	
6	Недопустимость в тексте решения противоречий самому себе или ранее реализованным решениям	
7	Возможность технической, экономической и организационной выполнимости УР	
8	Наличие параметров для внешнего или внутреннего контроля выполнения УР	
9	Учет возможных отрицательных последствий при реализации УР в экономической, социальной, экологической и других областях	
10	Наличие возможности обоснованного положительного результата	

## 4 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.



## **5 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

26. муниципального управления

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

## 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 Темы эссе.....	8
2 Темы рефератов.....	9
3 Комплекты задач и заданий.....	11
4 Тесты.....	24
5 Вопросы к зачету.....	33
Список рекомендуемой литературы.....	38

**МЕТОДЫ  
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ  
РЕШЕНИЙ**

*Методические указания*

*Составители:*

**Клочко Елена Николаевна  
Шичиях Рустем Адамович**

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