

Министерство образования и науки Украины
Донбасская государственная машиностроительная академия (ДГМА)

МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

**Методические указания
для подготовки к зачету**

**для студентов специальности «Менеджмент»
всех форм обучения**

Утверждено
на заседании
методического совета
Протокол № 1 от 20.10.2016

Краматорск
ДГМА
2016

Методы принятия управленческих решений : методические указания для подготовки к зачету для студентов специальности «Менеджмент» всех форм обучения / сост. Е. В. Шубная, О. А. Кондратенко. – Краматорск : ДГМА, 2016. – 43 с.

Содержат рекомендации для подготовки к зачету по дисциплине «Методы принятия управленческих решений», основные тестовые задания и задачи, выносимые на зачет, а также рекомендованную литературу для изучения всех тем курса.

Составители: Е. В. Шубная, доц.
 О. А. Кондратенко, асс.

Отв.. за выпуск Е. В. Мироненко, проф.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1 ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ	5
2 УСЛОВИЯ ЗАДАЧ, ВЫНОСИМЫХ НА ЗАЧЕТ	37
3 ОПОРНЫЙ ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ МАТЕРИАЛ ДЛЯ РЕШЕНИЯ ЗАДАЧ	39
3.1 Опорный теоретический материал для решения задачи 1	39
3.2 Опорный теоретический материал для решения задачи 2	40
СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	43

ВВЕДЕНИЕ

Деятельность любой организации – это непрерывный цикл по разработке, принятию и реализации самых разных решений, среди которых, управленческое решение является основным видом, осуществляемым линейными и функциональными руководителями. Управленческое решение является важнейшим итогом конкретной управленческой деятельности менеджера и представляет собой результат коллективного творческого труда.

Разработка, принятие и реализация управленческих решений основаны на теоретических и методических положениях теории управления, а также накопленном человечеством практическом опыте.

Учебная дисциплина «Методы принятия управленческих решений» является одной из важнейших дисциплин из обязательного цикла специальных дисциплин подготовки руководителей в разных сферах деятельности.

Цель изучения дисциплины – дать студентам совокупность теоретических знаний и практических навыков разработки, принятия и реализации управленческих решений в разных сферах управления, выработать навыки практического применения моделей и методологии разработки управленческих решений, в том числе с использованием моделирования ситуаций, и др. При изучении дисциплины особое внимание уделяется методам и формам разработки и принятия управленческих решений, вопросам повышения эффективности их использования в деятельности организаций. Это способствует совершенствованию управления организацией на основе использования новых форм управления и организации.

Основной задачей изучения дисциплины является подготовка высококвалифицированных специалистов в сфере управления, умеющих разрабатывать эффективные управленческие решения.

В результате изучения дисциплины студенты должны знать:

- методы решения организационных проблем;
- формулирование управленческих решений;
- особенности формулирования управленческих решений, относящиеся к области развития организационно-экономических систем;
- методы исполнения управленческих решений;
- проблемы принятия решений в рискованных ситуациях.

В результате изучения дисциплины студенты должны уметь:

- формулировать и ставить задачи для разработки управленческих решений;
- произвести анализ ситуации перед принятием управленческого решения;
- организовать разработку управленческого решения;
- организовать исполнение и контроль управленческих решений;
- разрабатывать и принимать управленческие решения в рискованных ситуациях.

1 ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ

1 Расширенное определение теории принятия управленческого решения:

- а) отождествляет процесс принятия управленческого решения со всем процессом управления;
- б) понимает процесс принятия управленческого решения как выбор наилучшего из множества;
- в) понимает процесс принятия управленческого решения как выбор альтернативы руководителя;
- г) процесс мыслительной деятельности человека.

2 Узкое определение теории принятия управленческого решения:

- а) отождествляет процесс принятия управленческого решения со всем процессом управления;
- б) понимает процесс принятия управленческого решения как выбор наилучшего из множества;
- в) процесс мыслительной деятельности человека;
- г) понимает процесс принятия управленческого решения как выбор альтернативы руководителя.

3 Принятое управленческое решение влияет на:

- а) сотрудников организации;
- б) на организацию в целом;
- в) на внешнюю среду;
- г) на лицо, принявшее это решение.

4 Решение – это:

- а) выбор альтернативы;
- б) результат выбора из нескольких возможных вариантов;
- в) выбор альтернативы руководителем;
- г) процесс мыслительной деятельности человека.

5 Лицо, принимающее решение несет ответственность за:

- а) «непродуманные» решения;
- б) «моральные» решения;
- в) решения, принятые в условиях неопределенности и риска;
- г) за все принимаемые им решения.

6 Цель управленческого решения заключается в:

- а) принятии управленцем решения, в рамках обязанностей, обусловленных занимаемой должностью;
- б) принятии верного управленческого решения;
- в) достижении поставленных перед организацией целей;
- г) удовлетворении потребностей сотрудников.

7 Лицо, принимающее решение:

- а) должно обладать профессиональными знаниями и навыками;
- б) должно иметь высшее образование;
- в) должно быть хорошим психологом;
- г) должно быть ответственным человеком.

8 Совокупность параметров решения, удовлетворяющих конкретного потребителя и обеспечивающих реальность его реализации – это:

- а) эффективность управленческого решения;
- б) качество управленческого решения;
- в) надежность управленческого решения;
- г) оптимальность управленческого решения.

9 Для принятия качественного управленческого решения, решение должно быть описано:

- а) только качественными показателями;
- б) только количественными показателями;
- в) как качественными, так и количественными показателями;
- г) правильного ответа нет.

10 Многовариантность решений и правовая обоснованность принимаемого решения обеспечивают:

- а) эффективность управленческого решения;
- б) качество управленческого решения;
- в) надежность управленческого решения;
- г) оптимальность управленческого решения.

11 Личностные оценки руководителя, среда принятия решений, информационные и поведенческие ограничения, взаимозависимость решений – это:

- а) факторы, обеспечивающие качество и эффективность управленческого решения;
- б) факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений.
- в) параметры качества управленческого решения.
- г) параметры эффективности управленческого решения.

12 Какие факторы, снижают вероятность принятия качественного и эффективного управленческого решения:

- а) личностные пристрастия или лояльность руководителя к одному из сотрудников.
- б) структуризация проблемы;
- в) внутрифирменные конфликты;
- г) функционирование системы ответственности.

13 Управленческое решение – это:

- а) результат выбора из нескольких возможных вариантов;
- б) результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента;

- в) выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью;
- г) результат мыслительной деятельности человека.

14 В каком случае возникает необходимость принятия управленческого решения:

- а) в случае ликвидации неблагоприятной управленческой ситуации;
- б) в случае достижения поставленных перед организацией задач;
- в) в случае удовлетворения потребностей организации;
- г) в случае улучшения существующей ситуации.

15 В основе принятия управленческого решения лежит:

- а) интуиция;
- б) суждение;
- в) рациональность;
- г) профессионализм.

16 Выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правильный – это:

- а) решение, основанное на суждении;
- б) интуитивное решение;
- в) рациональное решение;
- г) профессиональное решение.

17 Выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом – это:

- а) решение, основанное на суждении;
- б) интуитивное решение;
- в) рациональное решение;
- г) профессиональное решение.

18 Выбор, основанный на методах экономического анализа – это:

- а) решение, основанное на суждении;
- б) интуитивное решение;
- в) рациональное решение;
- г) профессиональное решение.

19 Решения, тщательно оцененные менеджером, принятые в результате рассмотрения всех альтернативных вариантов – это:

- а) рискованные решения;
- б) импульсивные решения;
- в) осторожные решения;
- г) профессиональное решение.

20 Решения, являющиеся результатом реализации определенной последовательности действий – это:

- а) осторожные решения;
- б) рациональные решения;
- в) запрограммированные решения;
- г) незапрограммированные решения.

21 Решения, требующиеся в ситуациях, которые в определенной мере новы, внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами – это:

- а) осторожные решения;
- б) рациональные решения;
- в) запрограммированные решения;
- г) незапрограммированные решения.

22. Выберите показатели, от которых в наибольшей степени зависит процесс разработки и принятия управленческого решения:

- а) специфика деятельности организации;
- б) организационная структура организации;
- в) внутренняя культура организации;
- г) внешняя среда организации.

23 Способ представления процесса принятия управленческого решения в наибольшей степени зависит от:

- а) внешней среды;
- б) научного подхода, применяемого к разработке управленческого решения;
- в) действующей системы внутренней коммуникации;
- г) от профессионализма персонала.

24 При разработке управленческого решения поступает огромное количество качественной и количественной информации. Как это отразится на принятом управленческом решении:

- а) повысит качество управленческого решения;
- б) повысит надежность управленческого решения;
- в) повысит эффективность управленческого решения;
- г) затруднит процесс принятия окончательного варианта управленческого решения;
- д) приведет к принятию ошибочных управленческих решений.

25 Сбором аналитического материала о неблагоприятной управленческой ситуации, с целью повышения эффективности принимаемого решения должен заниматься:

- а) только руководитель организации;
- б) специалист, обладающий достаточными знаниями и опытом в области, к которой принадлежит неблагоприятная управленческая ситуация;
- в) любой сотрудник организации, которому руководитель поручил собрать аналитический материал о неблагоприятной управленческой ситуации;
- г) элементы системы менеджмента.

26 Главным критерием эффективности при принятии важных управленческих решений является:

- а) опыт работы руководителя;
- б) четкое представление целей, к которым стремится организация;
- в) организационная структура предприятия;
- г) наличие контролирующего параметра.

27 Основной задачей анализа управленческой ситуации является:

- а) выявление истинной проблемы организации;
- б) выявление факторов, влияющих на развитие (изменение) управленческой ситуации;
- в) уточнение целей организации;
- г) выявление количественных данных.

28 Количественные методы при анализе ситуации применяются для:

- а) расчета эффективности решаемой задачи;
- б) выявления изменения развития ситуации под воздействием факторов внешней среды;
- в) выявления динамика развития ситуации под воздействием тех или иных факторов;
- г) применения количественного подхода к разработке управленческого решения.

29 Диагностика ситуации позволяет:

- а) выявить острые проблемы, которые необходимо решить в первую очередь;
- б) уточнить цели организации;
- в) определить эффективность решения той или иной проблемы;
- г) выявить количественную информацию.

30 На каком из перечисленных этапов разработки управленческого решения прогнозируется развитие ситуации:

- а) диагностика ситуации;
- б) разработка прогноза развития ситуации;
- в) анализ ситуации;
- г) определение целей.

31 Метод генерирования альтернативных вариантов управленческих решений, основанный на использовании опыта решения предшествующих аналогичных проблем носит название:

- а) метод «мозговой атаки»;
- б) метод аналогов;
- в) метод генерирования;
- г) метод «делфи».

32 Основной задачей при разработке сценариев развития ситуации является:

- а) определение факторов, характеризующих ситуацию и тенденцию ее развития;
- б) определение альтернативных вариантов динамики их изменения;
- в) определение факторов внешней среды, влияющих на развитие ситуации;
- г) корректировка поставленных целей.

33 Анализ нескольких альтернативных вариантов развития ситуации способствует:

- а) принятию более эффективных решений;
- б) принятию более надежных решений;
- в) принятию своевременных решений;
- г) принятию качественных решений.

34 Выберите действия, выполняемые на этапе экспертной оценки основных вариантов управляющих воздействий:

- а) формирование оценочной системы;
- б) глубокий анализ ранее отобранных альтернативных вариантов управляющих воздействий;
- в) определение факторов, характеризующих ситуацию и тенденцию ее развития;
- г) формирование критериев оценки.

35 Преимущество использования коллективных экспертиз заключается в:

- а) разносторонней оценке и аргументированности разрабатываемого управленческого решения;
- б) возможности сопоставления различных точек зрения на разрабатываемое управленческое решение;
- в) предоставлении лицу, принимающему решение, огромного количества альтернативных вариантов решений;
- г) детальном анализе ситуации.

36 Базой для принятия управленческого решения лицом, принимающим решение, выступает:

- а) факторы внешней среды;
- б) результаты экспертной оценки альтернативных вариантов решений;
- в) дополнительная информация об объекте принятия решения;
- г) опыт работы в области принятия решения.

37 Этап, на котором планируются действия по реализации принятого управленческого решения, носит название:

- а) этап разработки плана действий;
- б) этап контроля за реализацией плана;
- в) этап принятия управленческого решения;
- г) этап определения целей.

38 Необходимость корректировки плана реализации управленческого решения возникает в случае:

- а) изменения факторов внешней среды;
- б) смены руководства;
- в) внутриорганизационных конфликтов;
- г) изменения целей организации.

39 Цели анализа результата реализации управленческого решения заключаются в:

- а) выявлении новых возможностей организации;
- б) возможностях изменения стратегии организации;
- в) выявлении сильных и слабых мест принятого управленческого решения;
- г) правильного ответа нет.

40 По критерию определенности информации различают решения, принятые в условиях:

- а) определенности.
- б) в условиях неопределенности;
- в) вероятностной определенности (риска);
- г) все вышеперечисленное правильно.

41 Выберите какие виды неопределенности в зависимости от причин ее появления можно выделить в процессе принятия решений:

- а) количественную, информационную, профессиональную, ограниченную, внешней среды;
- б) количественную, информационную, профессиональную, ограниченную, стоимостную;
- в) количественную, информационную, профессиональную, ограниченную, стоимостную, внешней среды;
- г) только количественную.

42 Неопределенность при принятии решений может быть устранена полностью или частично:

- а) единственным способом;
- б) двумя способами;
- в) тремя способами;
- г) пятью способами.

43 Морфологические методы – это:

- а) подход к установлению типичных логических взаимосвязей и взаимообусловленности;
- б) совокупность приемов изящного изложения процедур подготовки и реализации любых решений, в том числе управленческих;
- в) психологические методы и методы подключения новых интеллектуальных источников;
- г) набор мероприятий организационного, технологического, экономического, правового и социального характера, направленный на формирование управленческого решения.

44 К типичным признакам рискованных ситуаций в процессе принятия управленческих решений не относится:

- а) величина потенциального ущерба;
- б) вероятность наступления последствий принятого решения;
- в) альтернативность выбора;
- г) невозможность управления риском;
- д) надежда на успех.

45 К объективным факторам, влияющим на риск при принятии решений, относятся:

- а) инфляция, организация труда, конкуренция, политические и экономические кризисы;
- б) инфляция, конкуренция, политические и экономические кризисы;
- в) производственный потенциал, инфляция, конкуренция, политические и экономические факторы;
- г) только политические и экономические факторы.

46 Условия риска при принятии управленческого решения – это:

- а) условия достоверности;
- б) условия определенности;
- в) условия неизмеримой неопределенности;
- г) условия измеримой неопределенности;
- д) условия надежности.

47 Условия неопределенности характеризуются:

- а) достаточно полным количеством информации для организации действий;
- б) отсутствием достаточного количества информации для организации действий;
- в) отсутствием измеримой неопределенности для организации действий;
- г) отсутствием качественной информации.

48 В современных условиях отечественной экономики риск в процессе принятия решений особенно вероятен:

- а) из-за неустойчивости экономической среды;
- б) из-за неустойчивости политической ситуации;
- в) из-за неустойчивости социальной среды;
- г) из-за неустойчивости правовой среды.

49 Определите последовательность катастрофического риска:

- а) потеря прибыли;
- б) увольнение руководителя;
- в) банкротство;
- г) потеря дохода.

50 Численные размеры рисков определяют при:

- а) количественном анализе;
- б) качественном анализе;
- в) статистическом анализе;
- г) экономико-математическом методе анализа.

51 Производственный потенциал, организация труда, уровни специализации, техника безопасности, относятся к:

- а) субъективным факторам, влияющим на риск;
- б) объективным факторам, влияющим на риск;
- в) динамическим факторам, влияющим на риск;
- г) статистическим факторам, влияющим на риск.

52 Средняя величина риска при принятии управленческого решения составляет:

- а) 20%;
- б) 40%;
- в) 50%;
- г) 10%.

53 Применяемые к менеджменту научные подходы и принципы влияют:

- а) на эффективность управленческого решения;
- б) на надежность управленческого решения;
- в) на качество управленческого решения;
- г) на профессионализм управленческого решения.

54 Количество научных подходов, применяемых к менеджменту, в настоящее время составляет:

- а) 7;
- б) 10;
- в) 13;
- г) 20.

55 Научный подход, рассматривающий организацию как совокупность взаимосвязанных элементов, носит название:

- а) функциональный подход;
- б) воспроизводственный подход;
- в) системный подход;
- г) ситуационный подход.

56 Научный подход, рассматривающий технические, экономические, экологические, организационные, социальные и психологические аспекты менеджмента в их взаимосвязи носит название:

- а) интеграционный подход;
- б) системный подход;
- в) комплексный подход;
- г) административный подход.

57 Научный подход, решающий задачи, ориентированные на потребителей, носит название:

- а) нормативный подход;
- б) административный подход;
- в) маркетинговый подход;
- г) комплексный подход.

58 Установление нормативов управления по всем подсистемам системы менеджмента является сущностью:

- а) нормативного подхода;
- б) количественного подхода;
- в) административного подхода;
- г) комплексного подхода.

59 Научный подход к принятию управленческого решения, использующий математические, статистические, инженерные методы, носит название:

- а) нормативный подход;
- б) количественный подход;
- в) функциональный подход;
- г) комплексный подход.

60 Научный подход, определяющий пригодность различных методов управления в зависимости от конкретной ситуации, носит название:

- а) системный подход;
- б) ситуационный подход;
- в) функциональный подход;
- г) комплексный подход.

61 Принцип, на котором основан системный подход, носит название:

- а) «нейтральный ящик»;
- б) «белый ящик»;
- в) «черный ящик»;
- г) «прозрачный ящик».

62 Выберите факторы, под воздействием которых происходит «процесс в системе» в системном подходе:

- а) «внешней среды»;
- б) «обратной связи»;
- в) «входа в систему»;
- г) «выхода из системы».

63 Качество «выхода из системы» зависит:

- а) от «входа системы»;
- б) от «процесса в системе»;
- в) от «обратной связи»;
- г) от факторов «внешней среды».

64 Научный подход, основанный на использовании метода функционально-стоимостного анализа, носит название:

- а) функциональный;
- б) стоимостной;
- в) оба ответа верны;
- г) правильного ответа нет.

65 Особенность ситуационного подхода заключается в:

- а) решении сначала общих проблем и дальнейшем переходе к частным (конкретным) проблемам;
- б) решении сначала частных (конкретных) проблем и дальнейшем переходе к общим проблемам;
- в) решении только одной узкой, четко поставленной проблемы;
- г) применении при решении любых задач.

66 Основной задачей ситуационного анализа является:

- а) выявление неблагоприятной управленческой ситуации;
- б) выявление факторов, влияющих на развитие ситуации;
- в) оба ответа верны;
- г) правильного ответа нет.

67 Метод анализа, использующий диаграммы, графики для оформления результатов анализа носит название:

- а) математический метод;
- б) графический метод;
- в) иллюстративный метод;
- г) экономический метод.

68 К основным видам сравнения не относятся:

- а) сравнение отчетных показателей с плановыми;
- б) сравнение плановых показателей с показателями предшествующего периода;
- в) сравнение показателей за каждый день;
- г) сравнение показателей данного периода с аналогичным периодом прошлых лет;
- д) правильного ответа нет.

69 Метод системного исследования, применяемый с целью повышения полезного эффекта на единицу совокупных затрат за жизненный цикл объекта – это:

- а) метод функционально-стоимостного анализа;
- б) метод элиминирования;
- в) метод цепных подстановок;
- г) экономический метод.

70 Методом, применяемым для выбора наилучших, оптимальных вариантов, определяющих хозяйственные решения в сложившихся или планируемых экономических условиях, является:

- а) экономико-математический метод;
- б) балансовый метод;
- в) метод элиминирования;
- г) метод цепных подстановок.

71 К приемам анализа управленческих решений относят:

- а) прием сводки и группировки;
- б) прием абсолютных и относительных величин;
- в) прием математических рядов;
- г) прием детализации и обобщения;
- д) прием средних величин;
- е) прием статистических рядов;
- ж) прием сплошных и выборочных наблюдений;
- з) прием динамических рядов;
- и) прием группировки и обобщения.

72 К принципам, лежащим в основе проведения функционально-стоимостного анализа, относятся:

- а) принцип диалектики.
- б) принцип функционального подхода;
- в) принцип динамического подхода;
- г) принцип балансового подхода.

73 К основным этапам функционально-стоимостного анализа относятся:

- а) диагностический, аналитический, исследовательский, внедренческий;
- б) подготовительный, творческий, аналитический, рекомендательный, внедренческий, эксплуатационный;
- в) подготовительный, информационный, аналитический, творческий, исследовательский, рекомендательный, внедренческий;
- г) только диагностический.

74 Этап проведения функционально-стоимостного анализа, предполагающий оценку затрат на изготовление, функционирование и обслуживание объекта, носит название:

- а) подготовительный;
- б) информационный;
- в) аналитический;
- г) заключительный.

75 Этап проведения функционально-стоимостного анализа, предполагающий окончательный выбор реализуемых решений, носит название:

- а) исследовательский;
- б) рекомендательный;
- в) этап внедрения;
- г) аналитический.

76 Творческий этап проведения функционально-стоимостного анализа предполагает:

- а) формирование вариантов выполняемых функций;
- б) формулирование всех возможных функций объекта;
- в) разработку предложений по совершенствованию объекта;
- г) технико-экономическое обоснование решения.

77 Этап внедрения при проведении функционально-стоимостного анализа предполагает:

- а) принятие решения о возможности реализации технических решений;
- б) стимулирование работников за внедрение методов функционально-стоимостного анализа;
- в) согласование мероприятий по реализации принятых решений;
- г) контроль выполнения планов.

78 Под суждением о возможных состояниях объекта в будущем, о сроках его существования, понимают:

- а) процесс прогнозирования;
- б) процесс контроля;
- в) процесс анализа;
- г) процесс регулирования.

79 Цель прогнозирования управленческих решений заключается в:

- а) прогнозировании затрат;
- б) прогнозировании качества;
- в) прогнозировании финансовых показателей;
- г) прогнозировании эффективности.

80 Основными задачами прогнозирования являются:

- а) выбор метода прогнозирования;
- б) прогнозирование затрат;
- в) разработка прогноза рыночной потребности;
- г) прогнозирование качества готовой продукции (работ, услуг).

81 К основным принципам прогнозирования относятся:

- а) системность, комплектность, непрерывность, динамичность, адекватность, оптимальность;
- б) системность, комплектность, непрерывность, вариантность, адекватность, оптимальность;
- в) системность, комплектность, непрерывность, вариантность, обобщенность, оптимальность;
- г) только системность.

82 К основным источникам информации для прогнозирования относятся:

- а) статистическая отчетность организации;
- б) бухгалтерская отчетность организации;
- в) учредительные документы;
- г) внутренняя отчетность.

83 Информация, являющаяся менее надежной при принятии управленческих решений – это:

- а) статистическая информация;
- б) динамическая информация;
- в) качественная информация;
- г) количественная информация.

84 К основным принципам организации работ по прогнозированию относят:

- а) адресность, адекватность, анонимность, альтернативность;
- б) сбалансированность, параллельность, динамичность, управляемость, прямоточность;
- в) сбалансированность, параллельность, непрерывность, управляемость, прямоточность;
- г) адресность, адекватность, адаптивность, альтернативность.

85 Структура прогноза зависит:

- а) от срока, на который он разрабатывается;
- б) от особенностей деятельности организации;
- в) от научно-технического развития;
- г) от структуры управления.

86 Основная сложность при прогнозировании заключается в:

- а) определении структуры управления;
- б) определении затрат для достижения целей;
- в) определении качества и эффективности продукции;
- г) правильного ответа нет.

87 Определите последовательность этапов разработки прогнозов:

- а) анализ проблемы;
- б) сбор материалов по прогнозированию;
- в) анализ материалов по прогнозированию;
- г) разработка прогнозов.

88 Метод сценариев – это:

- а) подход к установлению типичных логических взаимосвязей и взаимообусловленности;
- б) совокупность приемов изящного изложения процедур подготовки и реализации любых решений, в том числе управленческих;
- в) психологические методы и методы подключения новых интеллектуальных источников;
- г) набор мероприятий организационного, технологического, экономического, правового и социального характера, направленный на формирование управленческого решения.

89 Главной составляющей системы управления организацией является:

- а) внешняя среда;
- б) информация;
- в) управленческие неблагоприятные ситуации;
- г) внутренняя ситуация.

90 Обмен информацией в иерархической структуре управления осуществляется:

- а) только по вертикали;
- б) только по горизонтали;
- в) и по вертикали и по горизонтали;
- г) правильного ответа нет.

91 Информация, поступающая от вышестоящего подразделения к нижестоящему, должна быть:

- а) детализированной;
- б) носить обобщенный характер;
- в) структурированной;
- г) четкой.

92 Определите последовательность действий нижестоящих структур после получения ими задания от вышестоящих структур:

- а) распределение ресурсов;
- б) уточнение целей;
- в) сбор информации о проблеме;
- г) назначение ответственных исполнителей.

93 Под действием каких факторов может потребоваться корректировка принятых ранее управленческих решений:

- а) смена руководства;
- б) изменение факторов внешней среды;
- в) потребность в техническом переоснащении предприятия;
- г) все ответы верны.

94 Процессы обеспечения целей и реализации принятых управленческих решений – это:

- а) процесс контроля;
- б) процесс реализации управленческих решений;
- в) процесс прогнозирования;
- г) процесс анализа.

95 К невыполнению принятого управленческого решения может привести:

- а) неэффективная работа сотрудников;
- б) изменение законодательства;
- в) появление на рынке конкурирующей фирмы;
- г) некачественная работа сотрудников.

96 Какие виды контроля существуют? Варианты ответов:

- а) предварительный контроль;
- б) прогнозируемый контроль;
- в) текущий контроль;
- г) заключительный контроль.

97 Активизирующие методы – это:

- а) подход к установлению типичных логических взаимосвязей и взаимобусловленности;
- б) совокупность приемов изящного изложения процедур подготовки и реализации любых решений, в том числе управленческих;
- в) психологические методы и методы подключения новых интеллектуальных источников;
- г) набор мероприятий организационного, технологического, экономического, правового и социального характера, направленный на формирование управленческого решения.

98 Каковы составляющие системы контроля? Варианты ответов:

- а) принятие необходимых корректирующих решений;
- б) выявление отклонений от поставленных организацией целей;
- в) выявление качественных показателей;
- г) правильного ответа нет.

99 Методология разработки управленческого решения – это

- а) совокупность методов анализа ситуаций;
- б) логика действий менеджера и команды;

- в) последовательность информационных операций;
- г) цели, подходы и методы разработки решений;
- д) алгоритм разработки управленческого решения.

100 *Какая последовательность этапов отражает закономерное содержание процесса управления? Варианты ответов:*

- а) проблема – цель - принятие решения - реализация решения;
- б) цель – проблема - принятие решения - контроль исполнения;
- в) ситуация – цель - принятие решения - организационная работа;
- г) цель – ситуация – проблема - управленческое решение;
- д) планирование - принятие решения – контроль - организация.

101 *Какова связь между понятиями процесс управления и технология управления? Варианты ответов:*

- а) это одно и то же;
- б) различия в использовании техники;
- в) различия в степени сознательного построения;
- г) информационные различия;
- д) разная роль человека.

102 *Какое определение цели управления Вам представляется наиболее точным? Варианты ответов:*

- а) цель – это предполагаемые результаты деятельности;
- б) цель – это идеальное видение будущего;
- в) цель – это наши стремления к успеху;
- г) цель – это идеальный образ желаемого, возможного и необходимого состояния управляемой системы;
- д) цель – это планирование деятельности в соответствии со стремлением достичь необходимого результата.

103 *Какова роль информации в разработке управленческого решения? Варианты ответов:*

- а) является главным фактором успеха;
- б) позволяет глубже понять проблему;
- в) является предметом анализа;
- г) является средством воздействия;
- д) решение – это информация командного типа.

104 *Какой набор факторов определяет качество управленческого решения, является наиболее важным в формировании необходимого качества управленческого решения? Варианты ответов:*

- а) объём информации, профессионализм персонала, личные качества менеджера;
- б) методология разработки решения, использование техники, временные ограничители;
- в) методы анализа, реальность целей, объём информации;

- г) организация разработки, ответственность персонала, моделирование ситуации;
- д) целевая ориентация, методология.

105 Какие свойства информации играют наиболее важную роль при разработке управленческого решения? Варианты ответов:

- а) средства коммуникативности;
- б) свойства обрабатываемости;
- в) свойства накопления;
- г) свойства качественной и количественной определённости;
- д) свойства превращения в знания.

106 К факторам, определяющим информационное обеспечение разработки управленческих решений, относятся:

- а) знания менеджера, использование техники, социально-психологическая обстановка;
- б) ценность информации, количество информации, личность менеджера;
- в) полнота информации, качество информации, агрегация информации;
- г) форма представления информации, количество информации, полнота информации;
- д) человеческий фактор, ценность информации, полнота информации.

107 Какой состав характеристик даёт наиболее полное представление о качестве управленческого решения? Варианты ответов:

- а) цель, ситуация, проблема;
- б) своевременность, адресность, конкретность;
- в) полнота информации, ясность контроля, ответственность;
- г) целенаправленность, самостоятельность, ответственность;
- д) профессионализм персонала, качества менеджера, моделирование ситуации.

108 Как Вы определите роль технических средств в разработке управленческих решений? Варианты ответов:

- а) это главный фактор качества управленческого решения;
- б) позволяют глубже проанализировать проблему;
- в) несут в себе опасность формализации проблем;
- г) позволяют отработать большой объём информации;
- д) расширяют диапазон методов анализа.

109 Управленческое решение – это:

- а) план действий по достижению поставленных целей;
- б) главный фактор взаимодействия управляющей и управляемой систем;
- в) намерение менеджера изменить ситуацию и достичь определённых результатов;
- г) воздействие на управляемую систему;
- д) действие, вносящее целесообразные изменения в поведение управляемой системы.

110 Проблема в реальной практике разработки управленческого решения – это:

- а) функция управления;
- б) способ оценки ситуации;
- в) задача, решение которой осуществляется в процессе управления;
- г) противоречие, требующее своего разрешения;
- д) комплекс информации о состоянии управляемой системы.

111 Какое определение качества управленческого решения Вы сочтёте наиболее точным и полным? Варианты ответов:

- а) качество – это одна из характеристик управленческого решения;
- б) качество – это эффективность управленческого решения;
- в) качество – это содержание решения;
- г) качество – это способ оценки решения;
- д) качество – это свойства и характеристики решения, оцениваемые по критерию ожидаемого решения.

112 Чем определяется эффективность неформальных отношений? Варианты ответов:

- а) личность менеджера, лидерство;
- б) профессиональная подготовка персонала;
- в) знание структуры ценностей и интересов персонала;
- г) социально-психологическая обстановка в коллективе;
- д) информация о неформальных отношениях в коллективе.

113 Какое решение из перечисленных Вы бы выбрали в ситуации: подчинённый отказался без объяснения причин выполнить Ваше распоряжение? Варианты ответов:

- а) проанализировал бы соответствие компетенции, полномочий ответственности подчинённого и содержание распоряжения;
- б) наказал: выговор, снятие надбавки;
- в) спокойно отреагировал, поручил другому;
- г) попытался бы выяснить причину отказа и, если возможно, убедил бы;
- д) провёл бы анализ социально-психологической атмосферы.

114 Что вы понимаете под управленческим решением? Варианты ответов:

- а) распределение работы между работниками организации;
- б) конечный результат деятельности организации;
- в) завершающий этап процесса управления организацией;
- г) выбор альтернативы из множества вариантов действий;
- д) план действий, формулировка задания и организационно-практическая работа по достижению поставленных целей.

115 Какие этапы процесса управления составляют необходимую последовательность этапов разработки управленческих решений? Варианты ответов:

- а) целеполагание, разработка сценариев, выбор альтернативного сценария, принятие решения;
- б) определение проблемы, разработка вариантов решения проблемы, выбор одного из вариантов, реализация решения;
- в) цель, ситуация, проблема, решение;
- г) проблема, цель, ситуация, решение;
- д) решение, оценка последствий, разработка нового решения.

116 От чего в процессе управления организацией зависит управленческое решение? Варианты ответов:

- а) последовательности этапов и процедур процесса управления;
- б) временных разрывов и дискретности в управленческой деятельности;
- в) инерционности процессов управления;
- г) колебательного характера этапов и процедур процесса управления;
- д) необходимой последовательности этапов и процедур процесса управления.

117 Какую роль играют функции менеджмента в разработке управленческих решений? Варианты ответов:

- а) функции порождают тип управленческого решения;
- б) функции отражают содержание управленческих решений;
- в) функции — это условия разработки управленческого решения;
- г); функции создают информационное поле управленческого решения;
- д) функции менеджмента позволяют реализовывать управленческие решения.

118 Какую роль играет внешняя среда в разработке управленческих решений органами государственной власти? Варианты ответов:

- а) формирует ограничения и цели стратегических решений;
- б) не оказывает никакого влияния;
- в) оказывает влияние на структуру и систему принятия решений;
- г) государственные и муниципальные органы управления создают внешнюю среду деятельности организаций;
- д) в зависимости от характеристики внешней среды изменяется технология разработки управленческих решений.

119 Какую роль в процессе разработки управленческих решений играет организационная структура? Варианты ответов:

- а) отражает функциональное содержание решений;
- б) определяет последовательность управленческих воздействий;
- в) закрепляет право и полномочия принятия управленческих решений;
- г) определяет связи между отдельными аспектами решений;
- д) определяет последовательность их реализации.

120 Какую роль в процессе разработки управленческих решений играют цели управления? Варианты ответов:

- а) являются ограничением выработки альтернативных управленческих решений;

- б) являются средством для управленческих решений;
- в) инициируют разработку альтернативных решений;
- г) разрушают сложившуюся систему разработки решений;
- д) в большинстве случаев не играют никакой роли.

121 Какую роль в процессе разработки управленческих решений играет сложность решаемой задачи? Варианты ответов:

- а) разрушают сложившуюся систему разработки решений;
- б) решение сложных задач требует большей проработанности на каждом из последовательных этапов процесса разработки и принятия решений;
- в) осуществляется так же, как и решение простых;
- г) простых решений не бывает;
- д) сложность зависит от профессионализма менеджеров;

122 Какую роль в процессе разработки управленческих решений играет организационно-правовая форма? Варианты ответов:

- а) разработка управленческих решений одинакова для всех организационно-правовых форм;
- б) механизмы разработки и принятия решений основаны на правах и обязанностях, регулируемых соответствующим законом
- в) создает ограничения для решений о распределении прибыли;
- г) процессы разработки решений зависят только от типов менеджмента;
- д) организационно-правовая форма регулирует роль лиц, принимающих решение.

123 Какую роль в процессе разработки управленческих решений играет информация? Варианты ответов:

- а) разработка решений основана на преобразовании информации;
- б) информация является универсальным языком управленческих решений;
- в) с помощью информации описываются все решения;
- г) информация формирует представление о процессах, явлениях, предметах и используется в разработке решений в качестве методологического средства;
- д) роль играет не информация, а то, что она описывает.

124 Какой процесс разработки управленческих решений обуславливает линейная организационная структура? Варианты ответов:

- а) характеризует высокоцентрализованный процесс разработки решений;
- б) обеспечивает последовательность этапов и обуславливает продолжительность процесса разработки решений;
- в) характеризует авторитарный способ принятия решений;
- г) нуждается в постоянной корректировке в условиях изменений;
- д) корректируемый тип.

125 Какой процесс разработки управленческих решений обуславливает линейно-функциональная организационная структура? Варианты ответов:

- а) характеризует высокоцентрализованный процесс разработки решений;
- б) нуждается в постоянной корректировке в условиях изменений;
- в) характеризует авторитарный способ принятия решений;
- г) разветвленный тип, обусловленный наличием множества целей, задач, решений;
- д) обеспечивает последовательность этапов и параллельность решения задач.

126 Что понимается под категорией «принятие управленческих решений»? Варианты ответов:

- а) лицо, принимающее решение;
- б) роль руководителя организации;
- в) в соответствии с ответственностью и властью принятый порядок принятия управленческих решений;
- г) последний этап процесса разработки управленческих решений;
- д) осуществление выбора альтернативы.

127 К факторам, оказывающим самое существенное влияние на процесс принятия управленческих решений относятся:

- а) ситуация;
- б) цель;
- в) изменения среды;
- г) права и обязанности руководителя, закрепленные в правовых документах;
- д) организационное поведение.

128 Какую роль централизация и децентрализация функций играют в процессе принятия управленческих решений? Варианты ответов:

- а) децентрализация требует делегирования полномочий;
- б) централизация обеспечивает единство управленческого решения, а децентрализация требует согласования функций и решений;
- в) децентрализация функций может сопровождаться децентрализацией принятия решений;
- г) централизация функций обеспечивает централизацию принятия решений;
- д) централизация функций не обеспечивает централизацию принятия решений.

129 Может ли важное управленческое решение разрабатываться без экспертизы? Варианты ответов:

- а) может, экспертиза используется крайне редко;
- б) экспертиза используется только при оценке ситуации, характеризующей реальное положение дел;
- в) экспертиза используется только при выработке долгосрочных целей, требующих оценки специалистов;

г) экспертиза должна использоваться при разработке всех сложных решений;

д) экспертиза предшествует процедуре оценки любой ситуации.

130 Почему для разработки управленческих решений необходим мониторинг внутренней и внешней среды организации? Варианты ответов:

а) позволяет адекватно реагировать на изменение ситуации;

б) позволяет оценить решение с позиций достижения цели;

в) используется только для стратегических решений;

г) обеспечивает достоверность данных;

д) снижает неопределенность информации.

131 Как измеряют управленческие решения? Варианты ответов:

а) не измеряют;

б) оценивают экономический ущерб от нереализованного решения;

в) оценивают экономическим результатом реализованного решения;

г) с помощью количественно-качественных показателей результативности решения;

д) с помощью шкалы.

132 Какая взаимосвязь между критериями результативности и эффективности решений? Варианты решений:

а) по существу, это один показатель;

б) эффективность — экономический показатель, результативность оценивается с помощью и социальных, и экономических показателей;

в) результативность — показатель достижения цели, эффективность — прибыли;

г) результативность связана с производительностью труда, эффективность — с экономическими достижениями производительного труда;

д) совершенно не связаны.

133 Какую роль играет профессиональная подготовленность в разработке управленческих решений? Варианты ответов:

а) является критерием оценки руководителей;

б) является критерием принятия на работу;

в) повышает качество решений;

г) приводит к повышению производительности труда;

д) вызывает уважение сотрудников.

134 Какие способы измерения управленческих решений наиболее распространены в украинской практике управления? Варианты ответов:

а) дисциплина;

б) экономические результаты;

в) качество выполнения;

г) реализация решения точно вовремя;

д) начальник — всегда прав.

135 Что понимают под термином «пространство эффективных решений»? Варианты ответов:

- а) это время, прибыль, качество;
- б) это время, доходы, доля на рынке;
- в) это пространство, образованное целями, знаниями (информацией) и результативностью решений;
- г) это прибыль, качество, доля на рынке;
- д) то пространство, о котором мечтает руководитель

136 Какую роль в разработке управленческих решений играет информационное воздействие? Варианты ответов:

- а) изменяет процесс разработки;
- б) на языке менеджмента это – принятое решение;
- в) нужно оценить степень влияния на процесс разработки решений;
- г) может стимулировать разработку, апеллировать к интересу или в корне изменить отношение разработчиков;
- д) дополнительной информации.

137 Какие источники информации влияют на достоверность и полноту информационной базы управленческих решений? Варианты ответов:

- а) специальные подразделения;
- б) маркетинговые службы;
- в) общий отдел;
- г) эксперт;
- д) ни один источник не застрахован от недостоверной информации.

138 Какую роль играет децентрализация управления в процессах разработки управленческих решений? Варианты ответов:

- а) усложняет процесс разработки;
- б) ускоряет время разработки;
- в) сужает область альтернатив;
- г) расширяет область альтернатив;
- д) расширяет количество разработчиков.

139 Какую роль играет делегирование полномочий в процессах разработки управленческих решений? Варианты ответов:

- а) содействует эффективности разработки решения;
- б) делит сложную задачу на более простые;
- в) повышает ответственность за реализацию решения;
- г) повышает ответственность за разработку решения;
- д) способствует эффективности реализации решения.

140 Что такое качество управленческого решения? Варианты ответов:

- а) такая категория не существует;
- б) субъективное отношение к решению (устраивает – не устраивает);
- в) наличие адекватного объекта и субъекта решения;

- г) наличие комплекса экономических и социальных составляющих;
- д) совокупность свойств решения, позволяющих получить эффект от его реализации.

141 На качество управленческих решений оказывают влияние такие факторы как:

- а) организационная структура и принятая в организации технология разработки и принятия управленческих решений;
- б) личность руководителя;
- в) система распределения прав, обязанностей и ответственности руководителей;
- г) баланс централизации и децентрализации процесса разработки и принятия управленческих решений;
- д) типология управленческих решений.

142 Как измерить эффективность управленческих решений? Варианты ответов:

- а) с помощью системы социальных и экономических показателей в соответствии с уровнем и иерархией управленческих решений;
- б) результатами деятельности организации;
- в) степенью соответствия и достижения поставленных целей;
- г) зависит от управленческой ситуации;
- д) качеством выполнения

143 Почему экономическое обоснование занимает особое место в системе комплексного обоснования управленческих решений? Варианты решений:

- а) реализация любых решений требует финансовых источников;
- б) критерии выбора альтернатив имеют преимущественно экономическую природу;
- в) экономические показатели, отражающие интересы собственника организации, потребителей, местного сообщества, государства, выступают в качестве ограничений при оценке и выборе альтернатив.

144 Назовите причины существования различных подходов к определению понятия «управленческое решение». Варианты ответов:

- а) управление охватывает разнообразные стороны деятельности человека;
- б) обусловлено историей развития менеджмента;
- в) в связи с тесным переплетением науки и практики менеджмента;
- г) теория и практика разработки решений формировалась на основе различных взглядов и концепций менеджмента;
- д) все подходы представляют единую концепцию эффективности.

145 Какие факторы влияют на типологию разработки управленческих решений? Варианты ответов:

- а) изменения внешней среды;

- б) стиль управления;
- в) лидерство;
- г) изменения внутренней среды;
- д) тип сложившегося процесса менеджмента.

146 К наиболее существенным связям разработки управленческих решений и типов менеджмента относится:

- а) тип менеджмента порождает последовательность этапов разработки управленческих решений;
- б) конкретных связей не существует;
- в) тип менеджмента зависит от целей и структуры управления;
- г) способность руководителя генерировать идеи и варианты управленческих решений;
- д) условия внешней и внутренней среды, в которых осуществляется процесс управления.

147 Какие свойства процессов менеджмента оказывают наиболее существенное влияние на процесс разработки управленческих решений? Варианты ответов:

- а) дефицитность времени как ресурса управления;
- б) цикличность появления проблем и необходимость их решения;
- в) колебательный характер управления;
- г) свойство дискретности и неравномерности управленческих воздействий;
- д) динамика связи управляемой и управляющей подсистем.

148 Какова взаимосвязь функций менеджмента и управленческих решений? Варианты ответов:

- а) управленческое решение является результатом осуществления определенной функции менеджмента;
- б) взаимосвязи определяются в соответствии с классификацией управленческих решений по содержанию управленческой деятельности;
- в) взаимосвязь есть только в функциях планирования и контроля;
- г) существенных взаимосвязей нет;
- д) взаимосвязь есть только в функции «организация».

149 Какую роль в процессе разработки управленческих решений играют иерархия и уровни управления? Варианты ответов:

- а) позволяют использовать преимущества централизации;
- б) позволяют использовать преимущества децентрализации;
- в) позволяют с помощью одного решения исключать противоречивые цели;
- г) позволяют решение сложной задачи управления осуществлять решением нескольких более простых;
- д) усложняют процесс разработки.

150 Какую роль в процессе разработки управленческих решений играют полномочия? Варианты ответов:

- а) дают право принятия решения;
- б) создают условия решения единой для всей организации задачи;
- в) являются необходимым условием для реализации лидера;
- г) являются возможностью дифференциации заработной платы;
- д) являются ограничением в системе принятия решений.

151 Какую роль в процессе разработки управленческих решений играют личностные качества руководителя? Варианты ответов:

- а) лидерские качества мешают процессу разработки;
- б) личностные качества не должны играть никакой роли;
- в) играют роль только при принятии управленческих решений;
- г) оказывают влияние на всех этапах процесса управления;
- д) формируют механизм разработки и принятия решений.

152 Какую роль в процессе разработки управленческих решений играет масштаб решаемой проблемы? Варианты ответов:

- а) процессы разработки управленческих решений не зависят от масштаба проблемы;
- б) масштаб не играет роли, если при формировании процесса используется системный подход;
- в) масштаб решаемой задачи может разрушить (привести к банкротству) организацию;
- г) масштаб решаемой задачи должен соответствовать целям организации;
- д) в каждой организации склонны преувеличивать масштаб задач.

153 Какую роль в процессе разработки управленческих решений играют виды и направления деятельности? Варианты ответов:

- а) процессы одинаковы для любой организации;
- б) все решения организации ориентированы на реализацию утвержденных направлений в соответствии с типологией решений есть те, которые присущи каждой организации, и те, которые связаны с реализацией специфических направлений деятельности;
- в) каждому виду соответствуют свои решения;
- г) есть специфика, но она не создает новые типы процессов.

154 Какую роль в процессе разработки управленческих решений играет организационная структура? Варианты ответов:

- а) формирует взаимосвязи в «дереве целей» и «дереве решений»;
- б) дает право принятия решений;
- в) создает проблемы для разработки решений;
- г) устанавливает последовательность и взаимосвязи в процессе разработки решений;
- д) составляет основу для создания эффективного процесса разработки решений.

155 Какую роль в процессе разработки управленческих решений играет правовое обеспечение управления организацией? Варианты ответов:

- а) устанавливает ответственность за последствия реализованных решений;
- б) дает право разрабатывать и принимать решения;
- в) устанавливает права, обязанности и ответственность за решения;
- г) устанавливает порядок распределения ответственности;
- д) обеспечивает законность принятого процесса разработки решений.

156 Какой процесс разработки управленческих решений обуславливает функциональная организационная структура? Варианты ответов:

- а) характеризует авторитарный способ принятия решений;
- б) обеспечивает последовательность этапов и обуславливает продолжительность процесса разработки решений;
- в) нуждается в постоянной корректировке в условиях изменений;
- г) разветвленный тип, обусловленный наличием множества целей, задач, решений;
- д) характеризует высокоцентрализованный процесс разработки решений.

157 Какие проблемы разработки управленческих решений возникают в сложных иерархических структурах управления? Варианты ответов:

- а) затрудняется последовательность этапов и параллельность решения задач;
- б) согласование целей, ресурсов, технологий, решений;
- в) координация процессов разработки решений;
- г) взаимоотношения лиц, принимающих решение;
- д) децентрализация сферы принятия решения.

158 Какую роль поведение руководителей играет в процессе принятия управленческих решений? Варианты ответов:

- а) авторитарный стиль повышает эффективность принятых решений;
- б) демократический стиль повышает эффективность принятых решений;
- в) корпоративный стиль повышает эффективность принятых решений;
- г) открытая мотивация повышает эффективность принятых решений;
- д) авторитарный стиль снижает эффективность принятых решений.

159 Какую роль личные качества руководителя играют в процессе принятия управленческих решений?

- а) личные качества играют большую роль в малых группах;
- б) личные качества играют роль только в малых организациях;
- в) играют роль не личные качества, а собственность;
- г) не играют никакой роли;
- д) качества эффективного лидера создают потенциал эффективности принятых решений.

160 На каком этапе процесса менеджмента используется генерирование вариантов управленческих решений? Варианты ответов:

- а) целеполагание;
- б) оценка ситуации;
- в) принятие решения;
- г) на всех этапах;
- д) разработка проблемы.

161 При сравнении альтернативных вариантов решений необходимо учитывать:

- а) последствия принимаемого решения;
- б) изменение цен на ресурсы;
- в) все сильные и слабые места альтернатив и планов их реализации;
- г) изменение целей организации;
- д) мотивацию исполнителей.

162 Мониторинг в разработке управленческих решений:

- а) позволяет оценить решение с позиций достижения цели;
- б) позволяет адекватно реагировать на изменение ситуации;
- в) обеспечивает информацией для принятия решений в условиях неопределенности;
- г) обеспечивает достоверность данных;
- д) практически не используется.

163 Почему управленческие решения измеряются с помощью количественно-качественных показателей? Варианты ответов:

- а) решения реализуют люди;
- б) решения содержат одновременно социальную и экономическую составляющую;
- в) решения разрабатываются только для исполнителей;
- г) количество часто переходит в качество;
- д) цели формулируются с помощью количественно-качественных показателей.

164 К наиболее часто используемым критериям измерения решений, используемым на практике, относятся:

- а) результаты работы организации в целом;
- б) максимизация прибыли;
- в) минимизация затрат;
- г) качество произведенного продукта;
- д) время исполнения (точно вовремя).

165 Связи между измерителями управленческих решений и результативностью системы осуществляются:

- а) посредством качественных показателей;
- б) через систему социальных показателей;
- в) через производительность труда;
- г) через систему экономических показателей;
- д) трудно.

166 Базовая информация управленческих решений:

- а) формируется специальными подразделениями;
- б) формируется руководителем;
- в) это задачи информационного менеджмента;
- г) формируется постепенно, накапливается в базах данных;
- д) формируется из источников макросреды, малых групп и индивидуальных особенностей, обуславливающих структуру эмоций.

167 Какие функции формируют цикл разработки управленческих решений? Варианты решений:

- а) координация и регулирование;
- б) прогнозирование, планирование, организация, контроль;
- в) планирование, организация, мотивация, контроль;
- г) целеполагание, стратегическое планирование, проектирование;
- д) все функции менеджмента.

168 Какую роль играет централизация управления в процессах разработки управленческих решений? Варианты ответов:

- а) сокращает количество разработчиков;
- б) сокращает затраты;
- в) усложняет процесс разработки;
- г) ускоряет время разработки;
- д) сужает область альтернатив.

169 Соблюдение принципов делегирования полномочий в процессах разработки управленческих решений:

- а) повышает ответственность за реализацию решения;
- б) повышает ответственность за разработку решения;
- в) способствует эффективности разработки решения;
- г) сложное решение делит на более простые;
- д) позволяет, чтобы полномочия были достаточными для их осуществления.

170 Качество управленческих решений оценивается:

- а) совокупностью свойств решения, позволяющих получить эффект от его реализации;
- б) наличием комплекса экономических и социальных составляющих;
- в) наличием адекватного объекта и субъекта решения;
- г) минимизацией всех используемых ресурсов и максимизацией экономического и социального эффекта;
- д) результатом и последствиями реализованного решения.

171 Какие показатели эффективности управленческих решений используются для оценки в органах государственного и муниципального управления? Варианты ответов:

- а) производительность труда;
- б) показатели социального обеспечения подведомственной территории и экономической эффективности органов управления;

- в) показатели социально-экономического развития подведомственной территории;
- г) показатели финансово-хозяйственной деятельности органов власти;
- д) на практике практически не используются

172 Организационно-правовое обеспечение разработки и принятия управленческих решений заключается:

- а) в наличии системы правил, обеспечивающих единообразие разработки и принятия управленческих решений;
- б) в режиме работы организации;
- в) в наличии административных и нормативных актов и организационно-правовых механизмов разработки и принятия управленческих решений;
- г) отражено в уставе организации;
- д) в системе информационного обеспечения разработки и принятия управленческих решений.

173 Решение в узком смысле слова – это:

- а) выбор альтернативы определенного варианта действий для достижения цели;
- б) постановка цели в соответствии с определенными потребностями;
- в) прогнозирование будущих состояний окружающей действительности.

174 Характеристика решения как радикального решения относится:

- а) к характеристике решения в зависимости от масштаба его последствий;
- б) к характеристике решения в зависимости от его значимости;
- в) к характеристике решения в зависимости от сферы деятельности.

175 Управленческие организационные решения предполагают:

- а) наличие индивидуальной цели и коллектива лиц, исполняющих решения;
- б) наличие групповой цели и коллектива лиц, исполняющих решения;
- в) наличие групповой цели и одного лица, исполняющего решения.

176 Укажите ситуации, описывающие явление противоречия при принятии сложных управленческих решений. Варианты ответов:

- а) чем сложнее задача, тем больше ресурсов требуется для ее решения;
- б) чем проще задача, тем больше ресурсов требуется для ее решения;
- в) чем больше ресурсов, тем сложнее координация деятельности по решению задачи.

177 В соответствии с «кубом Говарда» выделяют следующие характеристики управленческих задач:

- а) неопределенность, динамизм, открытость;
- б) сложность, динамизм, открытость;
- в) сложность, неопределенность, динамизм.

178 Единичные и программные решения выделяют по следующему критерию:

- а) по степени формализации;
- б) по виду информации;
- в) по характеру взаимосвязей.

179 Стандартные и нестандартные решения выделяют по следующему признаку:

- а) по степени формализации;
- б) по виду информации;
- в) по характеру взаимосвязей.

180 Количественные и качественные решения выделяют по следующему признаку:

- а) по степени формализации;
- б) по виду информации;
- в) по характеру взаимосвязей.

181 Решения операционного характера – это:

- а) решения, принимаемые менеджером высшего уровня управления на перспективу;
- б) решения, принимаемые менеджером среднего уровня на среднесрочную перспективу;
- в) решения, принимаемые менеджером среднего и низшего уровня на краткосрочном этапе.

182 Тактические решения, как правило, основываются на:

- а) интуиции;
- б) интуиции, опыте, рациональных основаниях;
- в) рациональных основаниях.

183 Операционные решения, как правило, охватывают:

- а) долгосрочный временной горизонт;
- б) среднесрочный временной горизонт;
- в) краткосрочный временной горизонт.

184 Стратегические решения, как правило, бывают:

- а) качественно определенными;
- б) качественно-количественно определенными;
- в) количественно определенными.

185 Слабо формализуемыми обычно бывают:

- а) стратегические решения;
- б) тактические решения;
- в) операционные решения.

186 Хорошо структурированными бывают:

- а) стратегические решения;
- б) тактические решения;
- в) операционные решения.

187 Стратегические решения от решений прошлых периодов, как правило:

- а) сильно зависимы;
- б) зависимы;
- в) слабо зависимы.

188 Многоцелевыми, как правило, бывают:

- а) стратегические решения;
- б) тактические решения;
- в) операционные решения.

189 Решения, связанные с существенными преобразованиями структуры организации, технологии и сферы деятельности, являются:

- а) стратегическими решениями;
- б) тактическими решениями;
- в) операционными решениями.

190 Если при анализе факторов, влияющих на процесс принятия решения, рассматривают в основном свойства личности лица, принимающего решение, то это:

- а) субъективистский подход;
- б) ситуационный подход;
- в) системный подход.

191 Процедуры, правила, стратегия принятия решений относятся к:

- а) внутрипроблемным факторам принятия решения;
- б) внутриорганизационным факторам принятия решения;
- в) внеорганизационным факторам принятия решения.

192 Цели, альтернативы, последствия решения относятся к:

- а) внутрипроблемным факторам принятия решения;
- б) внутриорганизационным факторам принятия решения;
- в) внеорганизационным факторам принятия решения.

193 Среда прямого и косвенного воздействия относится к:

- а) внутрипроблемным факторам принятия решения;
- б) внутриорганизационным факторам принятия решения;
- в) внеорганизационным факторам принятия решения.

194 Если число факторов внешней среды ограничено и постоянно, их воздействие предсказуемо, то эта среда называется:

- а) сложной;
- б) простой;
- в) агрессивной;
- г) благоприятной.

195 Если число факторов внешней среды достаточно велико и непостоянно, их воздействие трудно предсказуемо, то эта среда называется:

- а) сложной;
- б) простой;
- в) агрессивной;
- г) благоприятной.

196. Что называется «кризисом решения» по Минцбергу? Варианты ответов:

- а) негативный результат решения;
- б) принятие решения в условиях неограниченности времени;
- в) принудительное решение в условиях ограниченности времени.

197 Если при решении управленческой задачи заранее установлено время на принятие решения, то такие решения называются:

- а) ограниченно простыми;
- б) ограниченно составными;
- в) неограниченно сложными.

198 Какие взаимосвязи между целями различных уровней существуют в системе целей? Варианты ответов:

- а) разработка и поддержка;
- б) разработка и агрегация;
- в) детализация и агрегация.

199 Решения, ориентированные, как правило, на достижение операционных целей принимают менеджеры:

- а) высшего уровня;
- б) среднего уровня;
- в) низшего уровня.

200 Решения, ориентированные, как правило, на достижение стратегических целей принимают менеджеры:

- а) высшего уровня;
- б) среднего уровня;
- в) низшего уровня.

2 УСЛОВИЯ ЗАДАЧ, ВЫНОСИМЫХ НА ЗАЧЕТ

Задача 1

Фирма занимается экспортом продукции. Известна длина маршрута транспортировки 1 км, себестоимость 1 м³ изделия – а грн., цена реализации 1 м³ изделия – б грн. В зависимости от емкости транспортных средств фирма может осуществлять поставки партиями по x₁, x₂, x₃, x₄, x₅, x₆ м³ продукции.

Цена реализации может колебаться в зависимости от сроков поставки:

- без опоздания – у₁ грн;
- опоздание на 1 день – у₂ грн;
- опоздание на 2 дня – у₃ грн;
- опоздание на 3 дня – у₄ грн;
- опоздание на 4 дня – у₅ грн.

При этом предприятие несет расходы на доставку по месту прибытия в зависимости от объема груза:

- 10 мЗ – с грн / км;
- 15,20,25 мЗ – d грн / км;
- 30 мЗ – e грн / км

Кроме того, фирма теряет 50 грн за каждый просроченный день в соответствии с условиями договора на поставку. Необходимо найти оптимальную стратегию фирмы по транспортировке груза, используя критерии Лапласа, Вальда, Гурвица, Сэвиджа и обобщенного критерия.

Задача 2

Руководство предприятия должно решить создавать для выпуска новой продукции крупное предприятие, малое предприятие или продать патент. Размер выигрыша, который может получить предприятие, зависит от того, насколько благоприятные будут условия на рынке. Вероятность возникновения благоприятных и неблагоприятных условий оценивается как равновероятные.

Предприятие также имеет возможность провести дополнительные исследования рынка с целью уточнения прогнозируемых оценок рыночной конъюнктуры.

Определить оптимальный вариант развития фирмы с учетом возможных убытков (прибыли) (табл. 2.1), если расходы на исследования составляют 10 тыс. грн.

Вероятность благоприятных и неблагоприятных оценок приведены в таблице 2.2.

Таблица 2.1 – Возможные убытки (прибыли) при различных ситуациях

Варианты	Благоприятная ситуация	Неблагоприятная ситуация
Крупное предприятие	a	d
Малое предприятие	b	e
Патент	c	

Таблица 2.2 – Вероятность фактических благоприятных и неблагоприятных оценок при различных ситуациях

Прогноз	Благоприятная ситуация	Неблагоприятная ситуация
Благоприятный	f	1-f
Неблагоприятный	g	1-g

3 ОПОРНЫЙ ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ МАТЕРИАЛ ДЛЯ РЕШЕНИЯ ЗАДАЧ

3.1 Опорный теоретический материал для решения задачи 1

Для сравнения между собой стратегий по их преимуществами в условиях неопределенности используется несколько критериев, каждый из которых основан на некоторой гипотезе о поведении среды.

1. Критерий Лапласа базируется на гипотезе равновероятности и содержательно может быть сформулирован в виде, где при принятии данной гипотезы как оценка i -й альтернативы выступает среднее арифметическое значение выигрышей, стоящих в i -й строке матрицы выигрышей. Таким образом, оценка по критерию Лапласа имеет вид:

$$L(i) = \frac{1}{m} \sum_{j=1}^m a_i^j . \quad (3.1)$$

Оптимальной по критерию Лапласа является та альтернатива, которая максимизирует оценку.

$$L(i^*) = \max L(i). \quad (3.2)$$

2. Критерий Вальда основан на гипотезе антагонизма. При этом оценкой альтернативы i является число $\underline{W}(i) = \min_j a_i^j$ и сравнения любых двух альтернатив проводится по величине критерия \underline{W} . Стратегия, которая максимизирует оценку \underline{W}_i , называется максиминной стратегией, а принцип оптимальности, основанный на максимизации оценки – принципом максимина. Если элементы платежной матрицы рассматривают как потери, то при гипотезе антагонизма оценкой стратегии i является:

$$\overline{W}(i) = \max_j a_i^j . \quad (3.3)$$

Стратегия, минимизирующая оценку, называется минимакс, а соответствующий ей принцип оптимальности – принцип минимакса.

3. Критерий Гурвица предусматривает, что при любом выборе стратегии для лица принимающего решение самый плохой вариант будет реализован с вероятностью α , а лучший – с вероятностью $1 - \alpha$, где $0 \leq \alpha \leq 1$ некоторое фиксированное число. По Гурвицу оценке альтернативы i является взвешенная сумма (формула 3.4).

$$H_\alpha(i) = \alpha \min_j a_i^j + (1 - \alpha) \max_j a_i^j . \quad (3.4)$$

Оптимальной по Гурвицу является стратегия, которая максимизирует оценку $H_\alpha(i)$.

4. По критерию Сэвиджа оптимальной считается стратегия, которая минимизирует максимальный риск. Риском при выборе альтернативы i в состоянии j называется число (формула 3.5).

$$r_i^j = \beta^j - a_i^j, \quad (3.5)$$

где $\beta^j = \max_i a_i^j$. r_i^j интерпретируется как «мера сожаления», возникающая от незнания истинного состояния среды.

В общем случае оптимальные стратегии, полученные с помощью перечисленных критериев, могут не совпадать. Это обосновывается тем, что данные критерии основаны на различных гипотезах, а любая гипотеза является предвидением, а не знанием. Поэтому в некоторых случаях следует применять показатель обобщенного критерия, который строится с помощью показателей математического ожидания, определяющего величину возможного выигрыша и среднеквадратического отклонения, определяющего величину риска.

3.2 Опорный теоретический материал для решения задачи 2

При принятии решения в условиях неопределенности (или в условиях риска) принципиальная сложность выбора решения возникает из-за незнания принимающего решение реального состояния среды. Уменьшение неопределенности может быть достигнуто только на основе уточнения реального состояния среды.

На практике такое уточнение осуществляется, как правило, посредством сбора дополнительной информации, а также посредством проведения экспериментов, по результатам которых судят о реальном состоянии среды.

Эксперимент называется идеальным, если по его результатам принимающий решения узнает реальное состояние среды. Зачастую результат эксперимента дает некоторую информацию, на основе которой может быть сделано уточнение состояния среды.

Отметим, что не для всякого принятия решения эксперимент является возможным. Если для некоторой ЗПР эксперимент возможен, то возникает задача оценки целесообразности его проведения. Соотнесение дополнительной выгоды, которую мы ожидаем получить от дополнительной информации, добываемой в результате эксперимента, и расходов на его проведение – в этом и состоит суть проблемы целесообразности проведения эксперимента.

Итак, идеальный эксперимент выгоден тогда и только тогда, когда его стоимость меньше минимального ожидаемого риска.

Рассмотрим следующую теоретико-вероятностную схему. Пусть $\{A_1, \dots, A_m\}$ -полная группа событий и для каждой гипотезы A_j , известна ее вероятность $P(A_j)$. Пусть проведен эксперимент, в результате которого произошло событие B . Если известны условные вероятности $P_{A_j}(B)$ для

всех $j = \overline{1, m}$, тогда условная (послеэкспериментальная) вероятность события A_j ($j = \overline{1, m}$) может быть найдена по формуле Байеса:

$$P_B(A_j) = \frac{P(A_j \cap B)}{P(B)} = \frac{P(A_j) P_{A_j}(B)}{\sum_{k=1}^M P(A_k) P_{A_k}(B)} \quad (3.6)$$

Если проводится некоторый эксперимент, результат которого зависит от существующего состояния среды, то в результате эксперимента наступает событие B и известно условные вероятности $P_{A_j}(B)$ при всех $j = \overline{1, m}$, то используя формулу Байеса можно найти уточненные вероятности каждого состояния среды. Знание уточненных вероятностей состояния среды позволит более точно указать оптимальную стратегию игрока.

Метод дерева решений предусматривает графическое построение различных вариантов действий, которые могут быть осуществлены для решения существующей проблемы. Дерево решений состоит из «узлов» (называемых также вершинами), обозначаемых кругами, «ветвей», обозначаемых отрезками, соединяющими узлы. Для удобства дерево решений изображают обычно слева направо или сверху вниз. Самая вершина называется корнем. «Ветви» обозначают возможные альтернативные решения, которые могут быть приняты, и возможные результаты, возникающие в результате этих решений. Квадратные «узлы» обозначают места, где принимается решение, круглые «узлы» – появление результатов.

Поскольку руководитель, принимающий решение не может влиять на появление результатов, ему остается лишь вычислять вероятность их появления.

Когда все решения и их результаты указаны на дереве, просчитывается каждый из вариантов, и в конце проставляется его денежный доход. Все расходы, связанные с решением, проставляются на соответствующей «ветке».

Дерево решений для данной задачи имеет вид, приведенный на рисунке 3.1, исходные данные для расчетов предоставляются отдельно по каждому варианту.

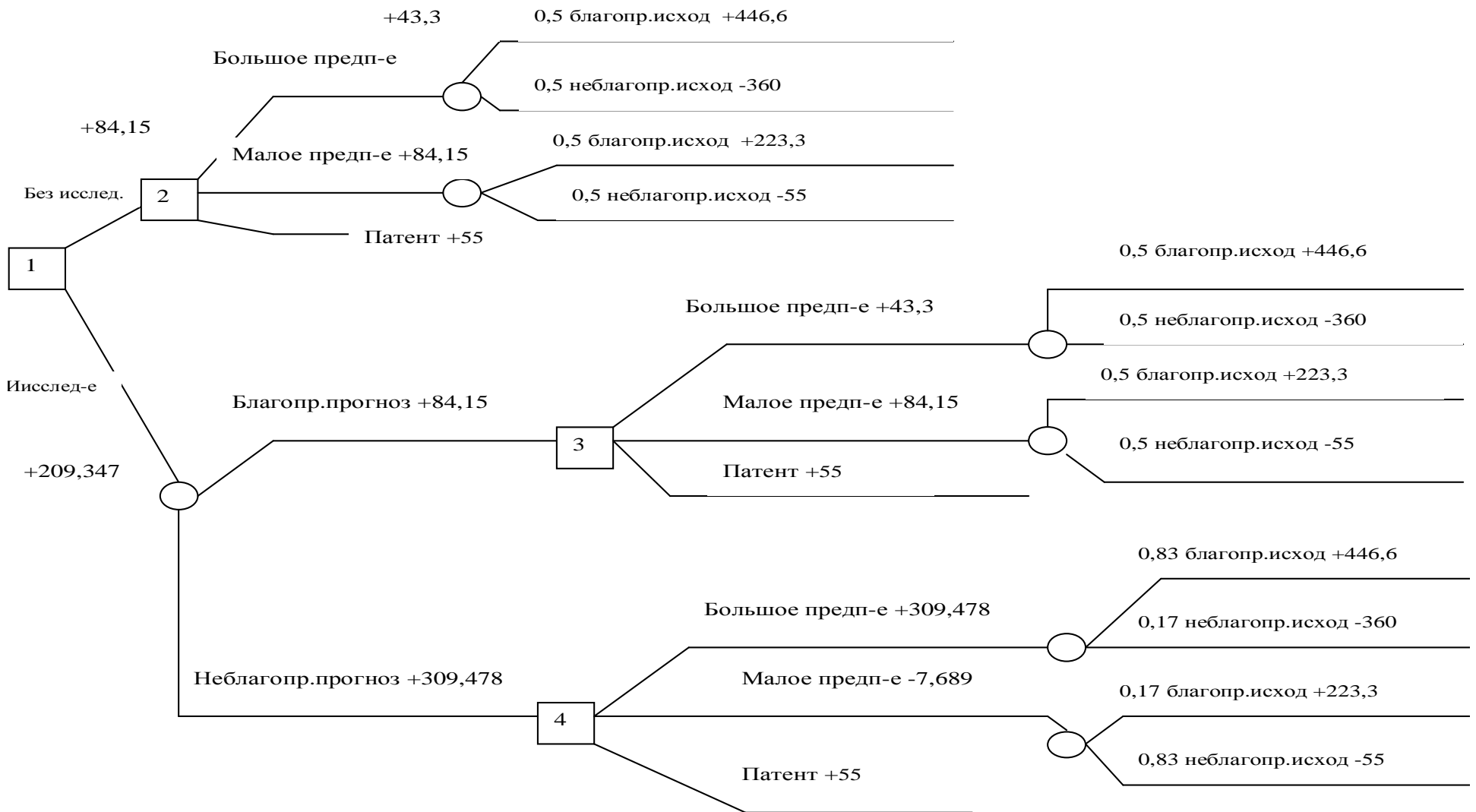


Рисунок 3.1 – Дерево решений

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Башкатова, Ю. И.** Управленческие решения : учебное пособие по изучению дисциплины, руководство, практикум, тесты и учебная программа / Ю. И. Башкатова. – М. : МЭСИ, 2005. – 184 с.
2. **Виханский, О. С.** Стратегическое управление : учебник / О. С. Виханский. – М. : Гардарики, 2000. – 296 с.
3. **Козлов, А. В.** Разработка управленческого решения : учебно-практическое пособие. / А. В. Козлов, Н. Г. Рак, Г. А. Шишкова. – Королев Московской области : КИУЭС, 2014. – 284 с.
4. Інформаційні системи і технології в економіці : посібник / за ред. д-ра екон. наук В. С. Пономаренка. – К. : Академія, 2002. – 542 с.
5. **Лафта, Дж. К.** Управленческие решения : учебное пособие / Д. К. Лафта. – М. : ЗАО «ЦЭМ», 2002. – 302 с.
6. **Литвак, Б. Г.** Разработка управленческого решения : учебник для вузов / Б. Г. Литвак. – 6-е изд., испр. и доп. – М. : Дело, 2006. – 440 с.
7. **Лукичева, Л. И.** Управленческие решения: учебник / Л. И. Лукичева, Д. Н. Егорычев ; под ред. Ю. П. Анискина. – М. : Омега-Л, 2006. – 383 с.
8. **Трофимова, Л. А.** Метод принятия управленческих решений : учебное пособие / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2012. – 101 с.
9. **Смирнов, Э. Л.** Разработка управленческих решений / Э. Л. Смирнов. – М. : ЮНИТИ, 2000. – 271 с.
10. **Трофимова, Л. А.** Методы принятия управленческих решений: учебник для бакалавров / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. – М. : Юрайт, 2013. – 335 с.

Навчальне видання

МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Методичні вказівки

для підготовки до заліку

**для студентів спеціальності «Менеджмент»
усіх форм навчання**

(Російською мовою)

Укладачі: ШУБНА Олена Василівна,
КОНДРАТЕНКО Оксана Олександрівна

За авторським редагуванням

Комп'ютерне верстання

О. М. Болкова

84/2016. Формат 60 × 84/16.

Ум. друк. арк. 2,56. Обл.-вид. арк. 1,94.

Видавець і виготівник

Донбаська державна машинобудівна академія
84313, м. Краматорськ, вул. Академічна, 72.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи

ДК № 1633 від 24.12.2003