

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

Томский государственный университет  
систем управления и радиоэлектроники

М.Ю. Раитина, В.В. Орлова

## **ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

Методические указания  
по подготовке к практическим занятиям и для  
самостоятельной работы по учебной дисциплине

Томск  
2022

УДК 65.01  
ББК 60  
Р-18

**Рецензент:**

**Захарова Л.Л.**, доцент кафедры философии и социологии ТУСУРа,  
канд. филос. наук

**Раитина, Маргарита Юрьевна, Орлова, Вера Вениаминовна**

Р-18 Теория и практика принятия управленческих решений: Методические указания по подготовке к практическим занятиям и для самостоятельной работы для студентов вузов всех направлений и специальностей подготовки бакалавров, специалистов и магистров/ М.Ю. Раитина, В.В. Орлова. – Томск: Томск. гос. ун-т систем упр. и радиоэлектроники, 2022. – 11 с.

Самостоятельная работа студентов является неотъемлемым элементом изучения дисциплины. Представлены основные темы общего курса по дисциплине «Теория и практика принятия управленческих решений»: сущность управленческого решения и системы управления, применение методов и инструментов разработки управленческого решения. Методические указания предназначены для подготовки к практическим занятиям с целью закрепления знаний, полученных во время лекций и самостоятельной работы с учебной литературой; расширения и представления студентов по наиболее актуальным теоретическим и практическим проблемам. Для студентов высших учебных заведений.

Одобрено на заседании кафедры ФиС, протокол №2 от 24.02.22

УДК 65.01  
ББК 60

© Раитина М.Ю., Орлова В.В.,  
2022  
© Томск. гос. ун-т систем упр.  
и радиоэлектроники

## Оглавление

АННОТАЦИЯ .....	4
Тема № 1. Основы принятия управленческих решений.....	5
Тема № 2. Классификация управленческих решений. Условия и факторы, влияющие на процесс принятия решения .....	5
Тема № 3. Методология и организация процесса принятия управленческих решений .....	6
Тема № 4. Методы анализа управленческих решений.....	6
Тема № 5. Управление: условия и факторы активизации результативной работы.....	7
ПРИМЕРЫ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ.....	7
ТЕМЫ ДЛЯ КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ.....	10
ТЕМЫ ОПРОСОВ НА ЗАНЯТИЯХ .....	10
ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЕ ВОПРОСЫ.....	11

## АННОТАЦИЯ

Учебная дисциплина «Теория и практика принятия управленческих решений» направлена на формирование у студентов теоретических знаний, практических навыков по вопросам, касающимся принятия управленческих решений и применению различных методов в процессе подготовки и реализации управленческих решений в различных системах.

*Основными задачами курса являются:*

- ознакомиться с основами процесса принятия управленческих решений;
- изучить методы обеспечения качества принимаемого управленческого решения в условиях неопределенности внешней и внутренней среды, с учетом факторов неопределенности ситуации;
- изучить методы анализа, прогнозирования, оптимизации и обоснования управленческого решения;
- получить практические навыки в применении методических вопросов разработки управленческого решения.

Методические указания помогут студентам организовать самостоятельную работу по подготовке к практическим занятиям. Указаны ключевые темы курса и выделены основные вопросы каждой темы. Кроме того, предложена литература для подготовки.

**Основная литература** для самостоятельной подготовки к практическим занятиям и различным видам контроля:

1. Теория и практика принятия управленческих решений : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В. И. Бусов, Н. Н. Лябах, Т. С. Саткалиева, Г. А. Таспенова ; под общей редакцией В. И. Бусова. – Москва : Издательство Юрайт, 2018. — 279 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-03859-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/413136>
2. Теория и практика принятия управленческих решений. Учебник/ Г.И. Москвитин, Н.И. Астахова, В.А. Козырев. – Кнорус, 2021. – 340 с.
3. Теория принятия решений в 2 т.: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В. Г. Халин [и др.] ; ответственный редактор В. Г. Халин. — Москва: Издательство Юрайт, 2018. – 431 с.

## Тема № 1. Основы принятия управленческих решений

### Вопросы:

1. Возникновение науки об управленческих решениях и ее связь с другими науками об управлении.
2. Основные управленческие функции в организации.
3. Система учета, контроля и мотивации реализации управленческих решений.
4. Ситуация выбора. Понятие и признаки решения.
5. Частный выбор и управленческое решение: общее и различия.
6. Основные аспекты управленческого решения.
7. Соотношение управления и принятия решений. Решение как процесс и как результат управления.

### Контрольные вопросы:

1. Чем вызывается необходимость принятия решений?
2. Чем отличается принятие управленческих решений от частного выбора?
3. Какие аспекты управленческого решения выделяют его исследователи?
4. Назовите основные классификационные признаки и виды управленческих решений.
5. Охарактеризуйте возможные условия, в которых менеджеру приходится принимать решения: определенность, риск, неопределенность.
6. Какие решения называются формализованными и в чем заключаются их преимущества?
7. Справедливо ли утверждение, что лицо, принимающее решение – это всегда конкретный менеджер организации?

## Тема № 2. Классификация управленческих решений. Условия и факторы, влияющие на процесс принятия решения

### Вопросы:

1. Среда принятия управленческого решения.
2. Обеспечение сопоставимости альтернативных вариантов управленческих решений.
3. Субъективный фактор в принятии управленческого решения.
4. Классификация управленческих решений.

### Контрольные вопросы:

1. Объясните феномен «тихая управленческая революция»
2. В чем проявляются особенности новой парадигмы управления?
3. В чем проявляются особенности старой парадигмы управления?
4. Объясните характерные черты системного подхода управления.
5. Какие основные требования предъявляются к управленческим решениям?
6. Какие функции относят к общим функциям разработки управленческих решений?
7. Как можно классифицировать управленческие решения?
8. Что понимается под качеством управленческого решения?

### Тема № 3. Методология и организация процесса принятия управленческих решений

#### Вопросы:

1. Методика принятия решения (причинно-следственный, функциональный подход).
2. Необходимые для выбора стратегии управления риском. Целевая ориентация управленческих решений. Целевая ориентация управленческих решений.
3. Виды решений.

#### Контрольные вопросы:

1. Как повысить эффективность принятия решений на стадиях:
  - ◆ подготовки;
  - ◆ принятия;
  - ◆ реализации.
2. Какую роль в процедуре принятия и реализации решения играет его оформление?
3. Каким образом может быть оформлено решение?
4. Какие типовые ошибки встречаются на стадии оформления решения?
5. Какая ошибка допускается в случае, когда принимающий решение отклоняется от графика? Какие последствия она вызывает? Приведите примеры и оцените последствия допущения такого рода ошибок.

### Тема № 4. Методы анализа управленческих решений

#### Вопросы:

1. Ситуационный анализ. Метод сценариев.
2. Анализ персональной эффективности менеджера.
3. Методы моделирования и оптимизации решения, условия и эффективность их применения.
4. Экспертные методы в процессе разработки решений, их специфика, достоинства и недостатки.
5. Процедуры и способы организации экспертиз.
6. Основные способы оценки качеств экспертов.
7. Количественные и качественные экспертные оценки, типы шкал.
8. Информационные технологии в процессе принятия решений.

#### Контрольные вопросы:

1. В каких ситуациях и какие математические модели могут помочь в разработке и принятии решений?
2. Какое решение можно считать оптимальным?
3. В каких ситуациях целесообразно использование экспертных технологий в принятии решений?
4. Опишите основные методы экспертных оценок и их особенности.
5. Кого можно считать экспертом?
6. Охарактеризуйте основные способы, используемые для оценки качеств экспертов.
7. Назовите основные типы шкал, применяемых для получения экспертных оценок.

8. Что понимается под интеллектуальными системами и каково их назначение?

## Тема № 5. Управление: условия и факторы активизации результативной работы

### Вопросы:

1. Условия и факторы активизации факторы активизации результативной работы менеджера.
2. Управление коммуникациями в процессе управления.
3. Конфликт как инструмент управления.
4. Управление нововведениями и развитием управления.

### Контрольные вопросы:

1. Сформулируйте коммуникационные роли следующих должностных категорий:
  - ◆ секретарь;
  - ◆ начальник отдела кадров;
  - ◆ руководитель профсоюзной организации;
  - ◆ начальник цеха;
  - ◆ помощник директора;
  - ◆ коммерческий директор
2. Для чего руководителю нужно понимать характер сложившейся в организации коммуникационной системы? Зачем ему знать о сложившихся в организации коммуникационных ролях?
3. Нужны ли в организации конфликты? Если, да, то для чего?
4. В каких случаях целесообразно при диагностике конфликтной ситуации использовать функциональную теорию, а в каких - динамическую?
5. Условия и факторы активизации результативной работы менеджера-управленца.
6. Приведите примеры позитивных конфликтов
7. Что следует понимать под новшествами? В чем сходство и различия новшеств и инноваций?

## ПРИМЕРЫ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ

1. Что вы понимаете под управленческим решением?

- a) Распределение работы между работниками организации;
- b) Конечный результат деятельности организации;
- c) Завершающий этап процесса управления организацией;
- d) Выбор альтернативы из множества вариантов действий;
- e) План действий, формулировка задания и организационно-практическая работа по достижению поставленных целей.

2. Какие этапы процесса управления составляют необходимую последовательность этапов

разработки управленческих решений?

- a) Целеполагание, разработка сценариев, выбор альтернативного сценария, принятие решения;
- b) Определение проблемы, разработка вариантов решения проблемы, выбор одного из вариантов, реализация решения;
- c) Цель, ситуация, проблема, решение;

- d) Проблема, цель, ситуация, решение;
- e) Решение, оценка последствий, разработка нового решения.

3.Какая взаимосвязь между критериями результативности и эффективности управленческих решений?

- a) По существу, это один показатель;
- b) Эффективность — экономический показатель, результативность оценивается с помощью и социальных, и экономических показателей;
- c) Результативность — показатель достижения цели, эффективность — прибыли;
- d) Результативность связана с производительностью труда, эффективность — с экономическими достижениями производительного труда;
- e) Совершенно не связаны.

4.Что такое качество управленческого решения?

- a) Такая категория не существует;
- b) Субъективное отношение к решению (устраивает — не устраивает);
- c) Наличие адекватного объекта и субъекта решения;
- d) Наличие комплекса экономических и социальных составляющих;
- e) Совокупность свойств решения, позволяющих получить эффект от его реализации.

5. Процесс обеспечения достижения организацией своих целей — это:

- a) стратегия;
- b) тактика;
- c) контроль.

6. Какова цель управленческого решения

- a) выполнение менеджером своих обязанностей
- b) систематизация работы организации
- c) обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам

7. Принятое управленческое решение влияет на

- a) на лицо, принявшее это решение
- b) на внешнюю среду
- c) на организацию в целом
- d) сотрудников организации

8. Расширенное определение теории принятия управленческого решения

- a) отождествляет процесс принятия управленческого решения со всем процессом управления
- b) понимает процесс принятия управленческого решения как выбор альтернативы руководителя
- c) процесс мыслительной деятельности человека
- d) понимает процесс принятия управленческого решения как выбор наилучшего из множества

9. Расширенное определение теории принятия управленческого решения

- a) процесс мыслительной деятельности человека
- b) отождествляет процесс принятия управленческого решения со всем процессом управления
- c) понимает процесс принятия управленческого решения как выбор наилучшего из множества
- d) понимает процесс принятия управленческого решения как выбор альтернативы руководителя

10. Какая из предложенных ниже последовательностей шагов, предпочтительней при принятии управленческого решения:

- a) анализ альтернатив, выбор наилучшей из альтернатив, согласование выбранной

альтернативы с коллективом;

б) анализ альтернатив, обсуждение альтернатив в коллективе, выбор альтернативы;

с) разработка альтернатив, анализ альтернатив, выбор наилучшей из альтернатив;

д) формулировка проблемы, выбор приемлемой альтернативы, обсуждение выбранной альтернативы;

е) формулировка проблемы, разработка альтернатив, выбор наилучшей из альтернатив

11. Процесс принятия решения включает в себя следующие стадии (выберите правильную

последовательность):

а) постановка задач, формирование вариантов решения, выбор наилучшего решения, принятие решения;

б) формирование вариантов решения, постановка задач, выбор наилучшего решения, принятие решения;

с) выбор наилучшего решения, постановка задач, формирование вариантов решения, принятие решения;

д) принятие решения, постановка задач, формирование вариантов решения, выбор наилучшего решения.

12. Что такое качество управленческого решения?

а) Такая категория не существует;

б) Субъективное отношение к решению (устраивает — не устраивает);

с) Наличие адекватного объекта и субъекта решения;

д) Наличие комплекса экономических и социальных составляющих;

е) Совокупность свойств решения, позволяющих получить эффект от его реализации.

13. Какая взаимосвязь между критериями результативности и эффективности управленческих решений?

а) По существу, это один показатель;

б) Эффективность — экономический показатель, результативность оценивается с помощью

и социальных, и экономических показателей;

с) Результативность — показатель достижения цели, эффективность — прибыли;

д) Результативность связана с производительностью труда, эффективность — с экономическими достижениями производительного труда;

е) Совершенно не связаны.

14. Какие этапы процесса управления составляют необходимую последовательность этапов

разработки управленческих решений?

а) Целеполагание, разработка сценариев, выбор альтернативного сценария, принятие решения;

б) Определение проблемы, разработка вариантов решения проблемы, выбор одного из вариантов, реализация решения;

с) Цель, ситуация, проблема, решение;

д) Проблема, цель, ситуация, решение;

е) Решение, оценка последствий, разработка нового решения

15. Управление — это:

а) целенаправленное воздействие, необходимое для согласования совместной деятельности

людей;

б) специфический вид деятельности по определению целей организации,

с) деятельность людей;

д) процесс воздействия на окружающих.

16. Под объектом управления понимается:

- a) физические и юридические лица;
- b) социальные службы;
- c) социально-экономические системы;
- d) руководитель организации.

17. Основные принципы планирования

- a) системность, комплексность;
- b) нормативность, количественность;
- c) административность, ситуационность;
- d) целенаправленность, управляемость.

18. Выделите факторы эффективности управления в российских компаниях:

- a) профессионализм руководителя;
- b) социальная ответственность руководителя;
- c) наличие развитой инфраструктуры управления;
- d) качественные трудовые ресурсы.

19. Относительная характеристика результативность деятельности конкретной управляющей системы, отражающейся в различных показателях, как объекта управления, так и собственной управленческой деятельности – это:

- a) управленческое решение
- b) коммуникации
- c) эффективность управления
- d) нет верного ответа.

20. Основной целью управленческой технологии является:

- a) оптимизация управленческого процесса и его рационализации
- b) алгоритмизация управления сложным объектом;
- c) подготовка управленческих решений;
- d) решение поставленных задач.

### ТЕМЫ ДЛЯ КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ

1. Решение в процессе управления
2. Классификация управленческих решений
3. Организация процесса разработки и принятия решений
4. Методы моделирования в процессе разработки управленческих решений.
5. Экспертные методы разработки решений.
6. Психологические аспекты принятия решений
7. Управленческое решение и полномочия руководителя

### ТЕМЫ ОПРОСОВ НА ЗАНЯТИЯХ

1. Анализ альтернатив действий при принятии управленческого решения.
2. Сравнительный анализ управленческих решений.
3. Рациональные решения в условиях неопределенности и риска.
4. Определение факторов, влияющих на процесс принятия решений
5. Принятие управленческого решения.
6. Модели деятельности исполнителя при выполнении управленческого решения.
7. Организация исполнения управленческого решения.

## ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЕ ВОПРОСЫ

1. Понятие и аспекты управленческого решения.
2. Требования, предъявляемые к решениям.
3. Классификация управленческих решений.
4. Требования к технологии принятия решения.
5. Механизм принятия управленческого решения.
6. Понятие рационального решения.
7. Модели принятия решений.
8. Подходы к принятию решений
9. Процесс принятия управленческих решений.
10. Оценка и выбор альтернатив.
11. Факторы, влияющие на процесс принятия решений.
12. Решения, принимаемые в условиях определенности.
13. Решения, принимаемые в условиях риска.
14. Инструменты принятия решений.
15. Моделирование.
16. «Дерево решений» и принцип безубыточности.
17. Неформальные методы принятия решений.
18. Коллективные методы принятия решений.
19. Метод «мозговой атаки».
20. Метод групповой дискуссии.
21. Японская модель принятия решений.
22. Количественные методы принятия решений.
23. Стили принятия решений.
24. Условия эффективности управленческого решения.
25. Организация выполнения решений.
26. Требования к модели деятельности исполнителя при выполнении решения.
27. Структуры коммуникаций управленческих работников.
28. Контроль исполнения решения.
29. Функции контроля исполнения.
30. Реализация управленческих решений.
31. Факторы, влияющие на успех решения.
32. Идеальная модель управленческого решения.