

МИНОБРНАУКИ РОССИИ



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Российский государственный гуманитарный университет»  
(ФГБОУ ВО «РГГУ»)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ, ЭКОНОМИКИ И ПРАВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра управления

## **УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ**

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

38.03.02 Менеджмент

---

Код и наименование направления подготовки/специальности

Маркетинг

---

Наименование направленности (профиля)/ специализации

Уровень высшего образования: бакалавриат

Форма обучения: очная, очно-заочная

РПД адаптирована для лиц  
с ограниченными возможностями  
здоровья и инвалидов

Москва 2024

## УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

Рабочая программа дисциплины

Составитель:

канд. техн. наук, доцент, профессор кафедры Г. А. Шишкова

Ответственный редактор

д-р экон. наук, профессор, зав. кафедрой. Н. В. Овчинникова

УТВЕРЖДЕНО

Протокол заседания кафедры

№ 10 от 29.02.2024

## ОГЛАВЛЕНИЕ

1.	Пояснительная записка	4
1.1.	Цель и задачи дисциплины	4
1.2.	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций	4
1.3.	Место дисциплины в структуре образовательной программы	4
2.	Структура дисциплины	5
3.	Содержание дисциплины	5
4.	Образовательные технологии	7
5.	Оценка планируемых результатов обучения	8
5.1.	Система оценивания	8
5.2.	Критерии выставления оценок	9
5.3.	Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	10
6.	Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины	24
6.1.	Список источников и литературы	24
6.2.	Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»	24
6.3.	Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы	25
7.	Материально-техническое обеспечение дисциплины	25
8.	Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья	25
9.	Методические материалы	27
9.1.	Планы семинарских / практических / лабораторных занятий.	27
9.2.	Методические рекомендации по подготовке письменных работ	35
9.3.	Иные материалы	35
	Приложение 1. Аннотация дисциплины	36

## 1. Пояснительная записка

### 1.1. Цель и задачи дисциплины

*Цель дисциплины:* подготовить выпускника, умеющего разрабатывать и принимать управленческие решения в условиях рыночной экономики.

*Задачи дисциплины:*

- ознакомить студентов с основными понятиями в области управленческих решений, их видами, классификацией, особенностями;
- ознакомить с основными методами и моделями разработки управленческих решений;
- сформировать навыки подготовки эффективных и качественных решений;
- научить проводить оценку эффективности управленческих решений с учетом специфики области приложения;
- ознакомить с особенностями процесса разработки управленческих решений в условиях неопределенности и риска;
- сформировать навыки профессионального анализа видов ответственности руководителя за реализацию управленческого решения.

### 1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций

Компетенции (код и наименование)	Индикаторы компетенций (код и наименование)	Результаты обучения
ОПК-3 Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	ОПК-3.2 Разрабатывает комплексные организационно-управленческие решения, учитывая социально-экономические последствия, качества и параметры среды принятия решений, а также принимает ответственность за последствия принимаемых решений	<i>Знать:</i> взаимосвязи процесса управления и управленческих решений организационные аспекты процесса разработки и принятия управленческих решений, способы и приемы повышения эффективности и обеспечения качества управленческих решений. <i>Уметь:</i> использовать приемы обеспечения социальной и нравственно-этической ответственности при исполнении решений. <i>Владеть:</i> методами оценки эффективности и качества управленческих решений.

### 1.3. Место дисциплины в структуре основной образовательной программы

Дисциплина «Управленческие решения» является обязательной дисциплиной учебного плана по направлению подготовки 380302 «Менеджмент» направленность «Маркетинг».

Для освоения дисциплины необходимы компетенции, сформированные в ходе изучения дисциплин и прохождения практик:

Стратегический менеджмент

В результате освоения дисциплины формируются компетенции, необходимые для изучения следующих дисциплин и прохождения практик:

Социальная ответственность бизнеса

Бренд-менеджмент

Производственная практика (Технологическая (проектно-технологическая практика)  
Выполнение и защита выпускной квалификационной работы

## 2. Структура дисциплины

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 5 з.е., 180 академических часов.

### Структура дисциплины для очной формы обучения

Объем дисциплины в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях, при проведении учебных занятий:

Семестр	Тип учебных занятий	Количество часов
5,6	Лекции	32
5,6	Семинары/лабораторные работы	38
Всего:		70

Объем дисциплины (модуля) в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 92 академических часа.

### Структура дисциплины для очно-заочной формы обучения

Объем дисциплины в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях, при проведении учебных занятий:

Семестр	Тип учебных занятий	Количество часов
6, 7	Лекции	20
6, 7	Семинары/лабораторные работы	20
Всего:		40

Объем дисциплины (модуля) в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 122 академических часа.

## 3. Содержание дисциплины

№	Наименование раздела дисциплины	Содержание
1	Решения в системе управления	Роль принятия решений в управлении. Значение, сущность, свойства, классификация и типология управленческих решений. Определение понятия «управленческое решение», его многозначность, признаки и структура управленческого решения (УР). Понятие задачи принятия решений (ЗПР). Оптимальное и допустимое решение. Требования, предъявляемые к управленческим решениям и условия их реализации. Управленческие решения в системе государственного и муниципального управления. Иерархия, структура, уровни управления и их влияние на разработку управленческого решения.
2	Организационные аспекты процесса разработки и принятия решений.	Причины возникновения проблемных ситуаций. Ситуации, требующие принятия решений. Основные типы задач управления, решаемые в организациях. Приведение ситуаций к типовым задачам управления. Характеристика основных элементов ситуации. Виды

		представления ситуации. Формализация задачи принятия решений. Виды стратегий принятия решений. Уровни и принципы разработки и принятия решений. Технологические схемы процесса подготовки и принятия решений. Модель процесса подготовки и принятия решений. Содержание и стадии процесса принятия управленческих решений. Анализ ситуации и основные составляющие данного этапа разработки управленческих решений (внешние и внутренние проблемы, постановка задачи принятия решений, оценка степени важности проблемы). Этапы разработки и выбора альтернативных вариантов решения. Реализация решения, контроль исполнения решения, обобщение опыта. Формы разработки и реализации управленческих решений. Информационное обеспечение управленческих решений. Организация процесса разработки и принятия решений. Организация работы коллектива по разработке и реализации управленческих решений.
3	Качество разработки управленческих решений.	в Свойства качественных решений. Состав требований, обеспечивающих качественное управленческое решение: применение совокупности научных подходов, принципов менеджмента, методов оптимизации, использование качественной информации. Факторы, влияющие на результат и определяющие качество и эффективность управленческих решений. Функциональный, системный и процессный подходы к разработке качества управленческих решений.
4	Методы разработки, принятия и оптимизации управленческих решений.	и Понятие и классификация методов разработки и принятия решений. Взаимодействие методов и моделей при разработке управленческих решений. Методы, применяемые на этапе диагностики проблемы и формулировки критериев и ограничений: ситуационный анализ, моделирование, причинно-следственный анализ, логико-смысловое моделирование. Методы, применяемые на этапе разработки и оценки альтернатив. Неформальные (эвристические), коллективные, формальные (количественные) методы и их особенности. Активизирующие методы: методы психологической активизации, теоретико-игровой метод. Моделирование «таблицы решений»; «дерево» решений: особенности и область использования. Экспертные методы принятия управленческих решений: особенности, область использования и разновидности метода экспертных оценок. Обработка экспертных оценок. Методы прогнозирования в задачах принятия решений (ЗПР). Принципы и классификация методов прогнозирования. Методы экстраполяции, неформальные методы, метод «Дельфы». Методы, применяемые на этапе выбора и реализации решений. Анализ альтернатив при разработке управленческих решений. Выявление управляемых факторов. Методы оценки альтернатив и выбор решения (индивидуальный и групповой метод решения). Аксиомы К. Эрроу. Многокритериальные решения. Понятие интегрального критерия и особенности выбора альтернатив многокритериальных решений. Определение относительной ценности альтернативных вариантов решения. Матрицы решений, кривые безразличия. Сетевое моделирование (топологические методы) в разработке управленческих решений: преимущества и недостатки. Сетевые модели как инструмент управления внедрения разработок.
5	Технология разработки разных видов управленческих решений.	Разработка организационных и стратегических решений. Разработка оперативных решений по планированию производства. Разработка корпоративных решений, решений в области маркетинга. Разработка управленческих решений на малых предприятиях. Использование Интернет-технологий в разработке решений.
6	Особенности принятия управленчески	Особенности принятия управленческих решений в области промышленного производства, сфере оказания услуг, сфере науки и наукоемкого производства. Принятие решений в финансовой

	х решений в различных областях экономики и сферах деятельности предприятий.	деятельности предприятия. Принятие решений в управлении маркетингом, персоналом, производственной деятельностью предприятия. Принятие решений в стратегическом управлении, инновационной деятельности, управлении информацией, качеством и интеллектуальными активами.
7	Разработка и выбор управленческих решений в условиях неопределенности и риска.	Природа неопределенности и риска. Формирование концепции риска как экономической категории. Концепции экономического риска Р. Кантильона и Ф. Найта. Современная практика применения теории риска в отечественной и зарубежной экономической деятельности. Источники и виды потерь, классификация рисков, показатели риска и методы его оценки. Кривая риска, построение и определение предельных значений показателей риска. Анализ и оценка последствий риска. Оценка возможных потерь в производственном, финансовом и коммерческом предпринимательстве. Оценка комплексного риска. Методы выявления риска. Опросные листы, анализ финансовой и управленческой документации, карты потоков, организационные диаграммы.
8	Методы снижения неопределенности и риска.	Система управления риском и финансовыми отношениями. Сущность и содержание системы управления риском. Организационная схема и функции системы управления риском. Способы оценки степени риска и размера возможного ущерба в инвестиционной деятельности. Приемы снижения степени риска: диверсификация, страхование, самострахование. Особенности коллективных решений, связанных с риском. Риск и стандартные решения. Влияние индивидуальных особенностей лица, принимающего решение (ЛПР) на способность к риску. Применение механизма интуиции для разработки решений.
9	Социально-психологические аспекты принятия и реализации управленческих решений.	Использования власти и влияния в процессе принятия и реализации управленческих решений. Стили принятия управленческих решений. Управление изменениями при принятии и реализации управленческих решений. Психология поведения руководителей в ситуациях риска. Понятие паники и ее влияние на управленческие решения.
10	Оценка эффективности и контроль исполнения управленческих решений.	Особенности оценки эффективности управленческих решений. Методологические подходы к оценке эффективности управленческих решений. Организация выполнения принятых решений. Методы контроля и механизм его осуществления. Социально-психологические аспекты контроля и оценки исполнения решений. Диагностика возможных конфликтов и разработка мер по их разрешению при реализации управленческих решений. Сущность и виды ответственности. Нравственная, социальная и экологическая ответственность руководителя за реализацию управленческого решения.

#### 4. Образовательные технологии

№ п/п	Наименование раздела	Виды учебной работы	Образовательные технологии
	Решения в системе управления	Лекция Семинар (самостоятельная работа)	Лекция-визуализация Развернутая беседа. Разбор конкретных ситуаций
2.	Организационные аспекты процесса разработки и принятия решений	Лекция	Лекция-визуализация

		Семинар (самостоятельная работа)	Подготовка к занятию с использованием курса лекций. Развернутая беседа. Разбор конкретных ситуаций
3.	Качество в разработке управленческих решений	Лекция Семинар	Лекция-визуализация Развернутая беседа. Разбор конкретных ситуаций
4.	Методы разработки, принятия и оптимизации управленческих решений	Лекция Семинар (самостоятельная работа)	Лекция-визуализация Разбор конкретных ситуаций (кейсы)
5.	Технология разработки разных видов управленческих решений	Лекция Семинар (самостоятельная работа)	Лекция-визуализация Разбор конкретных ситуаций
6.	Особенности принятия управленческих решений в различных областях экономики и сферах деятельности предприятий	Лекция Семинар	Лекция-визуализация Разбор конкретных ситуаций Тестирование
7.	Разработка и выбор управленческих решений в условиях неопределенности и риска	Лекция Семинар (самостоятельная работа)	Лекция-визуализация (проблемная) Разбор конкретных ситуаций (кейсы) Разбор конкретных ситуаций (кейсы)
8.	Методы снижения неопределенности и риска	Лекция Семинар (самостоятельная работа)	Лекция-визуализация Разбор конкретных ситуаций Семинар-дискуссия
9.	Социально-психологические аспекты принятия и реализации управленческих решений	Лекция Семинар	Лекция-визуализация Семинар-дискуссия
10	Оценка эффективности и контроль исполнения управленческих решений	Лекция Семинар	Лекция-визуализация Семинар-дискуссия

В период временного приостановления посещения обучающимися помещений и территории РГГУ для организации учебного процесса с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий могут быть использованы следующие образовательные технологии:

- видео-лекции;
- онлайн-лекции в режиме реального времени;
- электронные учебники, учебные пособия, научные издания в электронном виде и доступ к иным электронным образовательным ресурсам;
- системы для электронного тестирования;
- консультации с использованием телекоммуникационных средств.

## 5. Оценка планируемых результатов обучения

### 5.1. Система оценивания

Форма контроля (очная форма) 5-й семестр	Максимальное количество баллов	
	За одну работу	Всего
1. Участие в обсуждении теоретических вопросов на семинарских занятиях	3 балла	9 баллов
2. Выполнение практических заданий на семинарских занятиях, разбор ситуаций по кейсам	3 балла	30 баллов



3. Итоговый тест	21 балл	21 балл
4. Промежуточная аттестация (зачет с оценкой)		40 баллов
5. Итого за 3-й семестр		100 баллов

Форма контроля (очная форма) 6-й семестр	Максимальное количество баллов	
	За одну работу	Всего
1. Участие в обсуждении теоретических вопросов на семинарских занятиях	3 балла	9 баллов
2. Выполнение практических заданий на семинарских занятиях, разбор ситуаций по кейсам	3 балла	30 баллов
3. Итоговая контрольная работа	21 балл	21 балл
4. Промежуточная аттестация (экзамен)		40 баллов
5. Итого за 4-й семестр		100 баллов

Полученный совокупный результат конвертируется в традиционную шкалу оценок и в шкалу оценок Европейской системы переноса и накопления кредитов (European Credit Transfer System; далее – ECTS) в соответствии с таблицей:

100- балльная шкала	Традиционная шкала		Шкала ECTS	
95-100	отлично	зачтено	A	
83-94			B	
68-82	хорошо		C	
56-67			удовлетворительно	D
50-55				E
20-49	неудовлетворительн о	не зачтено	FX	
0-19			F	

## 5.2. Критерии выставления оценок

Баллы/ шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
100-83/ A,B	«отлично»/ «зачтено (отлично)»/ «зачтено»	Выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил теоретический и практический материал, может продемонстрировать это на занятиях и в ходе промежуточной аттестации. Обучающийся исчерпывающе и логически стройно излагает учебный материал, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с решением задач профессиональной направленности высокого уровня сложности, правильно обосновывает принятые решения. Свободно ориентируется в учебной и профессиональной литературе. Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации. Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне - «высокий».
82-68/ C	«хорошо»/ «зачтено (хорошо)»/ «зачтено»	Выставляется обучающемуся, если он знает теоретический и практический материал, грамотно и по существу излагает его на занятиях и в ходе промежуточной аттестации, не допуская существенных неточностей.

		<p>Обучающийся правильно применяет теоретические положения при решении практических задач профессиональной направленности разного уровня сложности, владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Достаточно хорошо ориентируется в учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне - «хороший».</p>
67-50/ D,E	«удовлетворительно» /«зачтено (удовлетворительно)»/ «зачтено»	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает отдельные ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает определённые затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, владеет необходимыми для этого базовыми навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует достаточный уровень знания учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне - «достаточный».</p>
49-0/ F,FX	«неудовлетворительно»/ не зачтено	<p>Выставляется обучающемуся, если он не знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает грубые ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает серьёзные затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, не владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует фрагментарные знания учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции на уровне «достаточный», закреплённые за дисциплиной, не сформированы.</p>

### **5.3.Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине**

*Тестовое задание по курсу «Управленческие решения»*

1. Ситуация новой возможности означает, что:

- а) появилась новая возможность инвестирования средств в любую деятельность;
- б) появились новые научные разработки и открытия, требующие поиска проблем, нуждающихся в этих разработках;
- в) появилась новая проблема, требующая поиска новых технических и организационных идей;
- г) нет правильного ответа.

2. Риск упущенной выгоды относится к:

- а) коммерческим рискам;
- б) инвестиционным рискам;
- в) чистым рискам;
- г) биржевым рискам.

3. Одним из важнейших признаков управленческого решения является:
- а) наличие назревшей проблемы;
  - б) наличие субъекта управления, наделенного соответствующими полномочиями
  - в) наличие коллегиального органа, наделенного соответствующими полномочиями;
  - г) направленность на систему коллективного труда.
4. Неопределенность хозяйственной ситуации возникает в результате:
- а) систематического или несистематического риска;
  - б) неправильной стратегии управления риском;
  - в) отсутствия полной информации, её случайности и противодействия конкурентов;
  - г) неправильной организации системы риск-менеджмента.
5. В условиях стратегического и тактического управления, как правило, принимаются:
- а) уравновешенные решения;
  - б) осторожные решения;
  - в) решения, основанные на суждении;
  - г) рациональные решения.
6. Моделью процесса подготовки и реализации управленческого решения можно назвать:
- а) технологическую схему процесса подготовки и принятия решения;
  - б) обмен информацией работников аппарата управления;
  - в) правило поведения руководителя и исполнителей;
  - г) нет правильного ответа.
7. Потерями называют:
- а) шансы на нанесение ущерба;
  - б) расходы, неизбежные в предпринимательской деятельности;
  - в) снижение прибыли в сравнении с ожидаемыми величинами;
  - г) нет правильного ответа.
8. К приемам управления риском относятся:
- а) избежание, удержание и передача риска;
  - б) совокупность правил в стратегии риск-менеджмента;
  - в) приёмы снижения степени риска;
  - г) разработка программы рискованной инвестиционной деятельности.
9. Величина степени риска зависит от следующих факторов:
- а) неопределённости хозяйственной ситуации;
  - б) принятой классификации (системы) рисков;
  - в) разновидности портфельных инвестиций;
  - г) математически выраженной вероятности наступления потерь.
10. Под термином «диверсификация» понимается:
- а) установление предельных размеров рискованного вложения капитала;
  - б) распределение инвестируемых средств между различными объектами вложения капитала;
  - в) установление предельных сумм расходов;
  - г) резерв денежных или материальных средств.
11. Структура управленческого решения это:
- а) организационная схема (этапы) подготовки управленческого решения;

- б) совокупность симптомов, причин и следствий;
- в) организационная схема (этапы) подготовки и реализации управленческого решения;
- г) совокупность относительно устойчивых элементов, входящих в содержание данного решения.

12. Критерии степени риска могут быть определены на основе вычисления следующих параметров:

- а) абсолютной степени риска;
- б) относительной степени риска;
- в) среднего ожидаемого значения и изменчивости результата;
- г) предельных коэффициентов риска.

13. Инертными решениями называют:

- а) результат тщательной и сверхкритичной оценки ЛПР всех вариантов;
- б) результат интуитивного поиска, своего рода озарение, характерное для высших эшелонов управления;
- в) результат знания и осмысления опыта прошлого;
- г) результат осторожного поиска ЛПР, в которых преобладают контрольные и уточняющие действия.

14. Субъектом управления в риск-менеджменте является:

- а) аквизитор, финансовый менеджер, менеджер по риску;
- б) любой аппарат управления, в том числе и коммерческая служба;
- в) рискованные вложения капитала;
- г) информация об уровне риска по данному виду деятельности.

15. Ситуация новой проблемы означает:

- а) появились новые научные разработки и открытия, требующие поиска проблем, нуждающихся в этих разработках;
- б) существует возможность инвестирования средств в коммерческую деятельность;
- в) существует проблема, требующая поиска новых технических и организационных идей;
- г) нет правильного ответа.

16. Согласно классификации управленческих решений, эвристические решения, как правило, относятся к следующему признаку классификации:

- а) по характеру организации разработки;
- б) по причинам возникновения;
- в) по исходным методам разработки;
- г) по функциональному содержанию.

17. Значение пороговых величин в прогнозной информации (прогнозе) отражает:

- а) прогнозирование изменений экономических процессов, базирующихся на характере и природе причинно-следственных связей;
- б) решения субъекта (ЛПР) по формированию модели объекта управления с целью повышения ее эффективности;
- в) разработку прогноза рыночной потребности в каждом конкретном виде потребительской продукции;
- г) возможные сроки крупных сдвигов (например, структурных в экономике).

18. Стратегия уменьшения степени противодействия означает:

- а) влияние личных характеристик ЛПР на принятие решения;
- б) процедуру проведения оценки степени сходимости мнений экспертов;

- в) снижение неопределенности хозяйственной ситуации;
- г) использование вероятностных методов обработки полученных результатов.

19. Если ЛПР не располагает достаточной информацией для объективной оценки вероятности и принятия решений в условиях риска, то в такой ситуации он использует:

- а) фактическую информацию;
- б) суждение о возможности свершения альтернатив с той или иной субъективной или предполагаемой вероятностью;
- в) суждение об уровне определенности на основе математических вычислений;
- г) нет правильного ответа.

20. Одна из составляющих приемов снижения степени риска это:

- а) диверсификация, лимитирование, страхование;
- б) стратегические правила риск-менеджмента;
- в) избегание, удержание и передача риска;
- г) эвристические правила риск-менеджмента.

21. Необходимую информацию для принятия решения рационально собирать или приобретать пока:

- а) позволяет финансовое обеспечение;
- б) ожидаемый выигрыш будет больше, чем ожидаемые предельные затраты;
- в) позволяет временной ресурс решения проблемы;
- г) ожидаемый результат не имеет каких-либо ограничений.

22. Уровень степени риска может определяться:

- а) абсолютной и относительной степенью риска;
- б) типом портфельных инвестиций;
- в) неопределенностью производственно-экономической ситуации;
- г) математически выраженной вероятностью наступления убытков.

23. К какому из классификационных признаков (по О.Т. Лебедеву и А.Р. Каньковской) относятся прогнозные решения:

- а) по организационному оформлению;
- б) по причинам возникновения;
- в) по функциональному содержанию;
- г) по характеру задач.

24. Прогноз, который опирается на систему моделей экономической динамики, учитывающих возможность некоторого воздействия на общий ход экономических процессов, называется:

- а) прогнозом развития природных ресурсов;
- б) интервальным прогнозом;
- в) сценарным прогнозом;
- г) активным или целевым прогнозом.

25. Определить иерархию причин и следствий, которая ведет до точки, в которой можно предпринять действие, устраняющее причину, означает что:

- а) построена сетевая модель;
- б) построена причинно-следственная цепь;
- в) построена модель решения;
- г) построено "дерево решений".

## Типовые задания по курсу «Управленческие решения»

**Задание 1.** Приведите сравнительную характеристику классификаций управленческих решений по указанной форме (табл.1). Количество проанализированных классификаций должно быть не менее 4-х. Выбор авторов классификаций по желанию. Признаки классификации, приведенные в таблице, не должны изменяться. Наличие признака в классификации отмечается знаком (+).

По результатам заполнения табл. 1 сформулируйте ответы на следующие вопросы (устно):

1. Какая из приведенных классификаций является наиболее полной с точки зрения выделенных признаков?
2. Почему существует несколько классификаций управленческих решений и как они согласуются между собой?
3. В чем заключается проблема классификации управленческих решений в современных условиях?
4. Можно ли считать типологию управленческих решений - классификацией? Если нет, то почему?
5. Почему необходима классификация управленческих решений?
6. Можно ли говорить о практической значимости классификация управленческих решений?
7. Типология управленческих решений: теоретическая конструкция или практический инструментарий в разработке решений?

Таблица 1

Сравнительная характеристика классификаций управленческих решений

Авторы	В.С. Юкаева	В.В.Ременников	О.Т.Лебедев, А.Р. Каньковская	Э.А. Смирнов
Признак				
По времени				
По субъекту (форма принятия)				
Категоричность (обязательность)				
Источник (причина) возникновения				
Наличие и полнота информации (прогнозируемый результат)				
Стадии УР				
Источник появления				
Способ доведения (способ фиксации)				
Новизна (уникальность)				
Методы разработки				
Количество критериев выбора (целевая направленность)				

Содержание (функциональный признак)				
Иерархия				
Значимость цели				
Степень повторяемости				
Характер разработки и реализации				
Ограничения на ресурсы				
Направление воздействия				

**Задание 2.** Основная продукция местного автомобильного завода (одна марка легкового автомобиля) стремительно теряет спрос у потребителя. Прибыль завода падает. Руководство завода не собирается покидать данный сегмент рынка и пытается сделать все возможное, чтобы сохранить свои позиции на автомобильном рынке.

В целях сокращения количества разрабатываемых альтернатив, целесообразно ориентироваться на жизненный цикл продукции (услуги), показанный на рис. 1.

Жизненный цикл продукции включает следующие 8 этапов: порог нечувствительности (1), внедрение (2), рост (3), зрелость (4), насыщение (5), спад (6), крах (7), ликвидация (8). Целесообразно остановиться только на первом этапе – пороге нечувствительности, весьма важного с точки зрения УР. Здесь нет положительных результатов деятельности – идет накопление потенциала. Многие фирмы не выдерживают этот этап и сворачивают свою деятельность. Знание особенностей этого этапа позволяет менеджерам правильно разрабатывать управленческие решения.

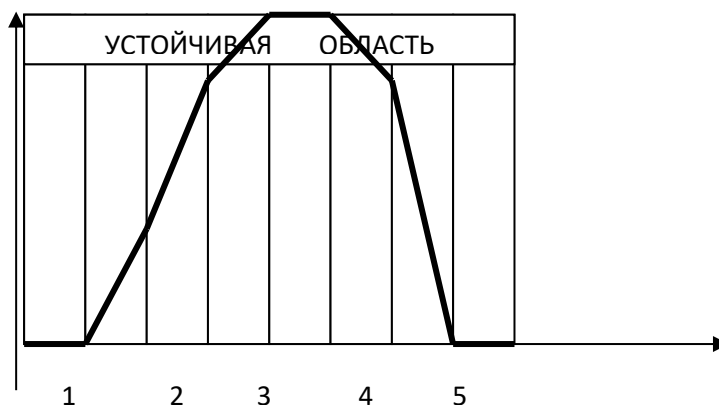


Рис. 1. Жизненный цикл продукции

Предложите и обоснуйте варианты решений, которые можно принять руководству завода по данной проблеме, т.е. что нужно сделать, чтобы вернуться в устойчивую область сбыта? Сформулируйте задачу принятия решений (ЗПР) для каждого возможного варианта и представьте ответы в форме таблицы 1.

Таблица 1

Постановка и формулировка ЗПР

Цель	Альтернативы	Ограничения	Достоинства	Недостатки

Типовое задание по курсу «Управленческие решения»  
Разбор на поставленные вопросы кейса № 1  
«Самые интересные ситуации предлагает нам жизнь»

Компания «Аранта» — один из ведущих игроков в своем секторе рынка — занимается продажей комплектующих для деревообрабатывающих и мебельных предприятий. В компании более ста сотрудников, средний срок работы в компании пять лет. Руководит компанией ее владелец Андрей Маралов, которому удалось собрать эффективную команду молодых, прогрессивных руководителей. Управление персоналом в отдельную службу не выделено, всеми вопросами, включая поиск, обучение, развитие персонала, занимаются руководители отделов. Каждому из них в начале года выделяется бюджет на обучение персонала. Выбор тренинговых компаний происходит по рекомендации друзей, коллег и знакомых.

Особое место в компании занимает отдел продаж, в котором работают 26 человек. В его структуре несколько групп, каждая из которых занимается продажей своего продукта. Уже два года отделом руководит Иван Коломенцев, работающий в компании шесть лет, обладающий авторитетом в компании. В том, что выручка компании за последние два года выросла на 30%, есть и его заслуга. Иван по-настоящему радует о своем деле, при этом он достаточно демократичный руководитель, прибегающий к единовластию только в особых случаях. Перед тем, как принять решение, он часто спрашивает точку зрения своих сотрудников, давая им тем самым почувствовать себя причастными к развитию отдела.

Ивану казалось, что он построил крепкий отдел продаж, внедрив систему внутреннего обучения новичков. После его назначения руководителем отдела он сразу же, при поддержке директора компании, ввел новую систему бонусов, которая предполагает премирование сотрудников за их личные результаты и за результаты отдела в целом. К тому же Иван ввел систему распределения клиентов, которая заключается в закреплении каждого клиента за персональным менеджером: с клиентом велась кропотливая работа, выстраивались партнерские отношения. В случае отсутствия менеджера клиента его заказ принимал коллега и при первой же возможности передавал информацию менеджеру.

Некоторое время назад в отделе начались проблемы. Все чаще стали звучать вопросы «Почему именно я должен отвечать на звонок «не моего» клиента?»

Почему я трачу на него силы, а выручка от этого клиента идет не в мой план, а в план того, кто отсутствовал? При этом, когда меня нет на месте, моего клиента не подхватывают, а просто говорят: «Перезвоните позже». В итоге было решено создать новую систему бонусов, которая предполагает оплату любого усилия со стороны сотрудников.

Тем не менее, атмосфера в отделе стала прохладной, пропал дух взаимозаменяемости, который Иван всячески поддерживал в отделе все эти два года. Если раньше сотрудники проводили вместе время и после работы, спонтанно собираясь, например, в кино, то теперь это стало большой редкостью.

Кроме того, в отделе стали образовываться коалиции, и столкновения их мнений происходило каждый раз на собраниях отделов. Порой казалось, что конфликты вспыхивали на пустом месте. Все чаще руководителю приходилось стучать «кулаком по столу» и принимать решения единолично, хотя это было совсем не в стиле компании...

После того, как Иван получил заявление об уходе от одного из самых успешных менеджеров Ольги Слепцовой стало понятно, что ситуация сама не разрешится и нужно срочно что-то делать...

Какие вы дадите рекомендации руководителю отдела продаж Ивану Коломенцеву?

Типовое задание по курсу «Управленческие решения»  
Разбор на поставленные вопросы кейса № 2  
«Колесо изменений. Может ли фирма постоянно меняться?»

В данном случае кейс посвящен реализации масштабных программ организационных изменений в петербургском кондитерском объединении «Любимый край» и проблем, с которыми



столкнулась генеральный директор Елена Стрельцова при внедрении этих программ. Заметим, что до прихода Стрельцовой компания находилась в кризисе.

*Изменений не бывает много?*

Для кондитерского объединения «Любимый край» этот вопрос пока остается открытым.

В 2006 году все сотрудники компании «Любимый край» (российский лидер по производству овсяного печенья, выпускает и другие кондитерские изделия — подробнее см. подверстку на стр. 80) приняли участие в очередном семинаре компании, на котором подводились итоги внутриорганизационных проектов. Сотрудникам были также представлены проекты, которые еще предстояло осуществить.

В середине 2005 года в компании стартовал проект по внедрению процессного подхода, который на момент проведения семинара был на половине пути к завершению. Параллельно с ним предстояло запустить проекты «Оплата по компетенциям» и «Мультипроектное управление». Вместе с тем «Любимый край» уже готовился к сертификационному аудиту своей системы менеджмента качества. «Компания постоянно должна двигаться вперед», — говорит Елена Стрельцова, главный инициатор всех изменений. Может ли предприятие постоянно изменяться? Что ему это дает? Зачем это нужно сотрудникам? Все эти вопросы остались открытыми после проведения семинара.

*Всегда с убытками*

В октябре 2003 года один из собственников предложил Елене Стрельцовой войти в состав топ-менеджмента компании «Любимый край». До этого момента три основных акционера объединения руководили им по очереди. Стрельцова согласилась на это предложение, тем более что с двумя из собственников компании она уже была знакома по работе в «Петросоюзе» (производитель кетчупов, майонезов и других пищевых продуктов). Для начала, учитывая опыт ее предыдущей работы, перед Еленой Стрельцовой была поставлена задача организации управленческого учета.

В тот момент компания находилась в кризисе; собственно, она работала в убыток с момента основания. К концу 2003 года действия персонала, направленные на достижение поставленной руководством цели (рост продаж любой ценой!), вызвали коллапс каналов дистрибуции. Просроченная дебиторская задолженность составляла 100% от плановой, что крайне негативно сказывалось на величине собственных оборотных средств. Одни клиенты отказывались платить, другие просили забрать просроченную продукцию и только после этого соглашались идти на переговоры. В то же время существовали серьезные проблемы с себестоимостью продукции — она была слишком высокой.

Наконец, торговые марки компании были малоизвестны.

Конечно, компания обладала и сильными сторонами. Например, по мнению Стрельцовой, в «Любимом крае» были собраны хорошие специалисты в кондитерском производстве, что положительно влияло на качество продукции и репутацию среди потребителей. Компания была зарегистрирована как единое юридическое лицо; в тот момент завершалась формализация организационной структуры и написание должностных инструкций. На фабрике существовал определенный запас производственных мощностей, позволявший гибко подходить к формированию ассортимента. Но в целом компания находилась в тяжелом состоянии и теряла клиентов.

В марте 2004 года собственники компании предложили Елене Стрельцовой пост генерального директора, и в апреле она пригласила на пост директора по развитию и информационным технологиям Дмитрия Байкова — своего сокурсника по программе МВА. Также Стрельцова сменила директора по продажам. Новый директор принял на себя все проблемы компании, связанные с клиентами, но смог проработать всего три месяца. Однако ему удалось немного выровнять ситуацию. Он составил список клиентов и их претензий и работал с каждым по этому списку. После его ухода Стрельцова занималась продажами сама — систематизировала их, инициировала разработку политики продаж, ввела новую систему мотивации для менеджеров по продажам, ориентируя их на нужные показатели. В июле 2005 года в компанию пришел новый

директор по продажам — Олег Петров. В то же время руководство компании переехало в новый офис: до этого офис находился в Санкт-Петербурге, а фабрика — в городе Отрадное Ленинградской области и существовало разделение между «небожителями» и «простыми людьми».

#### *Овладей будущим*

Идея внедрять процессное управление появилась у Елены Стрельцовой лишь в апреле 2005 года. Но истоки этого решения, как объясняет Стрельцова, нужно искать в ее детстве, в особенностях характера. Так, в детстве Стрельцова редко доводила что-либо до конца. Потом она поняла: для того чтобы успеть довести идею до конца, необходимо действовать очень быстро и делать минимум движений. Поэтому в компании она хотела организовать работу таким образом, чтобы убрать все лишнее и тратить минимум усилий на повтор.

Сначала Стрельцова обратилась с просьбой провести тренинг в компанию Ernst&Young, но выяснилось, что консультанты такой услуги не оказывают. Так Елена Стрельцова и Дмитрий Байков пришли на факультет менеджмента СПбГУ с предложением организовать проект, получивший название «Оптимизация бизнес-процессов», или «Овладей будущим преимуществом».

Целью оптимизации процессов являлось не сокращение численности персонала, а обеспечение развития и роста компании тем же числом сотрудников.

Совместный проект с факультетом менеджмента осуществлялся в несколько этапов. На первом была решена задача по отбору участников: ими стали компании «Любимый край», «ТопХаусБетон» (лидер на рынке промышленных полов) и «ОМЗ-Спецсталь» (компания, созданная на базе металлургического комплекса Ижорских заводов). На втором этапе проводилось обучение сотрудников, выделенных компаниями- участниками, принципам процессного подхода и методам оптимизации бизнес-процессов. Третий этап заключался в выделении и описании бизнес-процессов. И наконец, в рамках четвертого этапа был организован диалог (в виде серии круглых столов) по обмену опытом между компаниями, принявшими участие в проекте «Оптимизация бизнес-процессов».

#### *Как есть и как надо*

В «Любимом крае» проект «Оптимизация бизнес-процессов» стартовал в апреле 2005 года. В компании был разработан план реализации проекта, который состоит из семи этапов, определены задачи каждого этапа, сроки и ответственные за его реализацию. Была создана проектная группа из семи человек — менеджеров различных уровней, включая генерального директора. Руководитель проекта освобождался от текущей работы и в течение рабочего дня был занят только реализацией данного проекта. Это принципиальный момент, так как работу в проекте такого масштаба невозможно совмещать с текущей деятельностью. Участие менеджеров было исключительно добровольным.

На первом этапе необходимо было провести обучение проектной команды, так как до этого никто в компании не имел опыта внедрения системы менеджмента качества или сбалансированной системы показателей. Подготовительный этап — «инкубационный период» — завершился в июле 2005 года корпоративным семинаром, в котором приняло участие большинство сотрудников компании. Участники проекта рассказали сотрудникам о принципах процессного подхода, а также о том, какие проблемы этот подход позволит решить.

В связи с принятием решения о внедрении процессного подхода у сотрудников возник вопрос о возможном сокращении персонала в результате оптимизации работы. Здесь надо подчеркнуть: целью оптимизации процессов являлось не сокращение численности персонала, а обеспечение развития и роста компании тем же числом сотрудников. Например, в результате разработки модели «как надо» был ликвидирован департамент планирования производства — эту функцию передали непосредственно на производство. Директор по планированию, обладая большим опытом работы в пищевой отрасли, возглавил вновь созданный департамент качества. Такая политика в области человеческих ресурсов была донесена до сотрудников компании на первом же корпоративном семинаре по процессному подходу.

Следующей задачей являлось выделение и описание бизнес- процессов «как есть», то есть создание существующей процессной модели компании. После корпоративного семинара к проектной команде присоединились студенты факультета менеджмента СПбГУ. Из проектной команды и студентов были организованы группы по принципу «один член проектной группы плюс один студент», составлен план-график описания процессов «как есть».

Сотрудник компании проводил опрос персонала, выясняя, как и какие функции выполняют те или иные работники, затем студенты заполняли форма регламента, рисовали схемы процессов матрицу ответственности. После обсуждения в мини-группе и устранения всех недочетов регламент согласовывался с руководителем процесса и затем обсуждался на собрании группы по управлению проектом. Обычно регламент утверждали после двух-трех обсуждений на собрании проектной команды.

В результате опроса и создание регламентов процессов были разработаны графические схемы — описание границ и характеристик каждого процесса. Итогом стала модель процессов «как надо», то есть создание оптимальной процессной модели компании. Эта модель представляла собой схему, на которой были отображены основные связи между процессами компании, а под названием каждого обозначены номера целей и; «дерева целей» компании.

«Дерево целей» разрабатывалось параллельно с описанием процессов «как есть», этим занимался созданный внутренний совет компании. Было необходимо логически увязать качественные и количественные, опережающие и отсроченные цели. После развертывания целей верхнего уровня были разработаны показатели, которые выступают в качестве индикаторов достижения целей. Параллельно требовалось состыковать их с целями и показателями выделенных процессов. Достижение этого соответствия является одной из задач этапа описания процессов «как надо».

Сейчас в проекте участвуют уже не пять-семь человек, которые входят в группу по управлению проектом, а около 70 (не освобожденных от основной работы), что составляет примерно 20% от общего числа сотрудников компании и 90% — от числа менеджеров. В апреле 2006 года из компании ушел руководитель проекта, что негативно повлияло на процесс изменений — вся деятельность по проекту приостановилась. Елена Стрельцова приняла решение возглавить его.

#### *Результаты в цифрах*

Сегодня уже можно говорить о промежуточных результатах проекта. Резко снизился процент невыполнения поступивших заказов по причине отсутствия готовой продукции на складе. Этот процент начали рассчитывать с августа 2004 года, и тогда он составлял 5,6%, а в декабре 2005 года — уже 0,5%. На графике видно, что в сентябре 2005 года произошло резкое ухудшение показателя, что было вызвано проблемами сразу у всех поставщиков упаковочных материалов. Это стало серьезным уроком для компании и привело к решению о расширении программы управления качеством и включении в нее поставщиков. В первые месяцы 2006 года показатель стабильно держался ниже 1%.

Существенно повысилась управляемость затратами и запасами. Так, при практически равном объеме продаж в 2004-м и 2005 годах, росте сырьевой себестоимости и одинаковой структуре затрат прибыль компании в 2005 году увеличилась более чем на 0,5 млн долларов.

Как уже упоминалось, параллельно с внедрением процессного подхода менеджмент «Любимого края» принял решение заниматься разработкой системы менеджмента качества (СМК). Тем более что описание процессов «как есть» показало: на фабрике никто не несет ответственности за качество. Был создан департамент качества, целью которого является описание и внедрение всех необходимых регламентов и процедур. В проект по управлению качеством вошли генеральный директор, директор по развитию, директор по персоналу и директор по закупкам.

#### *От операций до инноваций*

Однако изменения в компании на этом не завершились. В январе 2006 года по инициативе генерального директора началось внедрение мультипроектного управления. Цель данной

программы - внедрение системы управления изменениями, то есть формирование в организации способности постоянно меняться, а также разработка и внедрение процедуры изменений. По словам Елены Стрельцовой, уже стартовавшие проекты стали ей менее интересны, и она увлеклась новой идеей — начала изучать принципы проектного управления и постепенно внедрять их в ежедневную деятельность компании.

Компания провела обучение 35 сотрудников по программе «Управление проектами». Эта программа, в частности, включала в себя тренинг, направленный на развитие креативного подхода к выбору проектов.

Далее фирма наделила обученных сотрудников необходимыми полномочиями. Менеджерам проектов предоставили свободу управления выделенными им ресурсами, но с условием, что позже они будут нести ответственность за ресурсы перед такими же равноправными группами. В этой системе любой сотрудник может подать идею для нового проекта, идеи рассматриваются специально организованным инновационным комитетом. Затем представленные идеи вносятся в лист ожидания с распределением по уровню риска. Иными словами, все идеи группируются по направлениям: инновации, НИОКР, операции. Наивысший риск у проектов по направлению «инновации».

Операционные проекты связаны с текущей работой — это может быть, например, установка контейнера для хранения сырья. Проекты НИОКР касаются новых разработок и улучшения существующих продуктов в рамках имеющейся технологии. Инновационные проекты связаны с созданием совершенно новых направлений бизнеса, продуктов и технологий.

Средний уровень компетенции на производстве составил 22,5%, однако у укладчиц он получился выше, чем у начальства. В компании существует база данных в локальной сети, где каждый сотрудник может посмотреть статус любого из проектов и узнать о решении, принятом в отношении той или иной инициативы. В листе ожидания представлены данные о способе финансирования (например, опционное, бюджетное, постоянное). Проектами с наивысшим уровнем риска будут управлять инновационные менеджеры, которые освобождаются от текущей работы, а вот улучшением операций могут заниматься менеджеры проекта — сотрудники, прошедшие обучение по проектному управлению. Поскольку эти изменения внедрены сравнительно недавно, говорить о результатах пока рано.

#### *Укладчицы лидируют*

Еще один проект, который сейчас внедряется в компании, называется «Оплата по компетенциям». Он представляет собой систему оценки, мотивации и расчета заработной платы всех сотрудников компании. Планируется, что в конечном итоге размер заработной платы будет зависеть не от занимаемой должности, а от навыков конкретного работника. С этой целью составляются карты компетенций, в которых прописаны навыки, необходимые для успешной работы, и на основе оценки каждого работника принимается решение о величине его заработной платы. Прогнозируется, что такой принцип будет способствовать стремлению обучаться необходимым навыкам и развивать их. Для овладения нужными компетенциями будут организованы программы обучения. Пока осуществляются первые этапы проекта.

Любую работу можно описать как набор компетенций — всего в компании их выделено около 70. При этом в работе менеджера задействовано порядка 25 компетенций, а в работе укладчицы — 10. Руководство «Любимого края» определило девять ключевых компетенций, актуальных сейчас для компании, и прибавляет сотрудникам бонусы к базовому окладу на основании баллов, которые каждый из них получил в ходе оценки. Ключевые компетенции разбиты на группы: шесть — базовые, три — управленческие, и еще выделена компетенция по проектному управлению — набор из базовых и управленческих. Укладчице надо обладать первыми шестью компетенциями, а для менеджеров различных уровней важны оценки по семи или девяти компетенциям, в зависимости от занимаемой должности.

Оценка сотрудника производится несколькими людьми: коллегой, клиентом, подчиненным, руководителем. В самом начале проекта каждая сторона оценивала все компетенции, но сейчас

процедура изменилась — например, коллега не оценивает профессионализм сотрудника. Удалось определить вес каждой из сторон в оценке конкретного фактора. Например, для компетенции «клиентоориентированность» вес оценки клиента составит 90%. Далее с учетом всех факторов рассчитывается процент, который и прибавляется к окладу. Также работнику предлагается заполнить шкалу самооценки. Она не учитывается при доплате, но ее сравнивают с оценками, данными клиентом, коллегой и руководителем. Если наблюдаются сильные расхождения, то ведется работа по их устранению.

Внедрение этого проекта протекает болезненно, хотя все предыдущие инициативы генерального директора сотрудники компании принимали положительно или, в худшем случае, нейтрально. После первого опроса, когда работников ознакомили с результатами анкетирования, произошла забастовка на производстве. Сотрудники привыкли, что премии распределяются либо всем поровну, либо в соответствии с занимаемой должностью. Средний уровень компетенции на производстве составил 22,5%, однако у укладчиц он получился выше, чем у начальства.

Одним из важных факторов недовольства стала зависть. Возникли вопросы: «Я уже долго работаю, но меня низко оценили. Почему?» Ответом был встречный вопрос: «А вы знаете, за что доплачивают?» Выяснилось, что многие не владеют информацией. Тогда сотрудники стали хлопотать о точном соблюдении процедуры — следить за тем, чтобы тест не потерялся, и чтобы их оценивали люди, которые могут оценить, по справедливости.

Описание процессов «как есть» выявило: на фабрике никто не несет ответственности за качество.

#### *Не вождь, а наставник*

Елена Стрельцова определяет свою роль в команде как роль единомышленника и отчасти наставника. Лидер не должен все уметь сам и принимать активное участие во всем, что происходит в компании

По мнению Стрельцовой, главное для руководителя — это умение собрать команду профессионалов, которым комфортно работать вместе. Если эти условия выполнены, преобразования в компании должны продолжиться даже в случае ухода первого лица.

Осенью 2006 года Елена Стрельцова получила предложение от одной из быстроразвивающихся компаний Санкт-Петербурга. Бизнес этой компании не имеет ничего общего с кондитерской отраслью, но темпы роста и перспективы впечатляющие. Стрельцовой предстоит принять трудное решение — остаться в компании «Любимый край» и продолжать изменения или уйти в новую компанию и начать проводить преобразования там.

#### *Приглашение к размышлению*

Итак, после прихода в компанию «Любимый край» генеральный директор Елена Стрельцова запускает проект по оптимизации бизнес-процессов. Спустя год, не завершив этот проект, менеджмент компании параллельно внедряет мультипроектное управление и систему оценки сотрудников на основе компетенций. В компании возникают проблемы, связанные с довольно серьезной нагрузкой на сотрудников, которые теперь вынуждены не только выполнять свои непосредственные обязанности, но и принимать участие в программах изменений. Кейс наглядно иллюстрирует, что, с одной стороны, организационные изменения позитивно влияют на эффективность, результативность и рост компании. В их успешности велика роль сильного лидера, мотивирующего людей к постоянному движению. С другой стороны, часть изменений все равно протекает в атмосфере тревоги и недоверия. Пока неясно, сможет ли компания эффективно совмещать несколько масштабных проектов, находящихся на разных этапах внедрения.

#### ***Типовые вопросы к зачету с оценкой по курсу «Управленческие решения»***

1. Как связаны между собой процессы управления и разработка управленческих решений?
2. От чего в процессе управления организацией зависит управленческое решение?

3. Назовите конкретную роль, которую играют функции менеджмента в разработке управленческих решений?
4. Назовите главный фактор влияния внешней среды в разработке управленческих решений органами государственной власти?
5. Назовите главный фактор влияния внешней среды в разработке управленческих решений коммерческих организаций?
6. Назовите главный фактор влияния внутренней среды в разработке управленческих решений коммерческих организаций?
7. Какую роль в процессе разработки управленческих решений играет принятая в организации методология управления?
8. На что конкретно оказывает влияние сложность решаемой задачи в процессе разработки управленческих решений?
9. Влияют или нет личностные качества руководителя на процесс разработки стратегических управленческих решений?
10. Что регулирует организационно-правовая форма в процессе разработки управленческих решений?
11. Влияет или нет масштаб решаемой проблемы на процесс разработки управленческих решений?
12. Влияют или нет виды и направления деятельности организации на процесс разработки управленческих решений?
13. В чем конкретно заключается организационно-правовое обеспечение разработки и принятия управленческих решений?
14. Какие методологические подходы к разработке и принятию управленческих решений используются в органах государственной власти?

***Типовые контрольные вопросы к экзамену по курсу «Управленческие решения»***

1. Роль и место управленческих решений (УР) в организации. Признаки, структура и классификация управленческих решений.
2. Типология управленческих решений и проблем по классификации Г. Саймона.
3. Решения, отражающие личностные характеристики ЛПР.
4. Содержание и стадии процесса принятия УР: анализ ситуации и оценка степени важности, выявление ограничений. Сущность ограничивающих факторов.
5. Организация коллективной работы по разработке и реализации управленческих решений.
6. Характеристика основных элементов ситуации, виды представления ситуации, Формализация задачи управления и описания процесса принятия решения методом трех компонент.
7. Условия возникновения задачи принятия решения (ЗПР).
8. Источники информации для принятия решений в условиях определенности, неопределенности и риска.
9. Методы анализа и диагностики возникающих проблем. Общая характеристика методов анализа ситуации и выявления проблемы в процессе разработки управленческих решений.
10. Особенности решений, основанных на интуиции, сужении и методах экономического анализа.

11. Характеристика методов сбора информации в процессе разработки управленческих решений. Таблица решений. Матрица решений.
12. Сущность метода экспертных оценок. Условия формирования экспертных групп.
13. Сравнительная характеристика методов опроса экспертов. Факторы выбора метода опроса экспертов.
14. Топологические методы (сетевое моделирование) в процессе подготовки и принятия решений. Назначение и особенности.
15. Сущность расчетных параметров сетевой модели и их использование при принятии решения. Поиск оптимального варианта решения на основе оптимизации сетевой модели (по критерию «время»).
16. Принципы и классификация методов прогнозирования. Виды прогнозов.
17. Методы прогнозирования в разработке управленческих решений. Условия выбора метода прогнозирования. Метод «Дельфы».
18. Преимущества и недостатки метода экстраполяции. Значение пороговых величин прогнозируемых процессов в принятии УР.
19. Особенности принятия решений в различных сферах деятельности (малый бизнес, маркетинг, сфера услуг и т.д.).
20. Особенности разработки и принятия стратегических и тактических решений.
21. Понятие риска как экономической категории. Место теории риска в рыночной экономике.
22. Формирование концепции риска в работах Р. Кантильона и Ф. Найта. Современное состояние и применение теории риска в отечественной и зарубежной хозяйственной деятельности.
23. Факторы, определяющие неопределенность хозяйственной ситуации. Понятие риска и хозяйственного риска. Понятие потерь и расходов. Абсолютное и относительное выражение риска.
24. Характеристика видов потерь. Оценка комплексного риска.
25. Среда принятия решений. Условия определенности, неопределенности и риска. Области (зоны) риска, их характеристика и построение
26. Понятие кривой риска и ее значение в принятии управленческих решений. Способы построения кривой риска.
27. Понятие степени риска и способы оценки степени риска управленческих решений в условиях инвестиционной деятельности. Условия эффективного управления риском. Риск принятия и реализации решений.
28. Система управления риском: определение, сущность и содержание.
29. Понятие о системе рисков. Классификация чистых рисков. Состав и характеристика спекулятивных рисков.
30. Общие функции риск-менеджмента как системы управления риском. Организация риск-менеджмента как системы управления риском и экономическими отношениями.
31. Содержание стратегических правил риск-менеджмента и способы выбора решения.
32. Приемы снижения степени риска. Страхование рисков, преимущества и недостатки.
33. Основные факторы повышения эффективности УР.

34. Методы оценки экономической эффективности управленческих решений: косвенный метод, метод оценки объемных показателей и удельных качественных показателей.
35. Оценка экономической эффективности коммерческих решений.
36. Социально-психологические аспекты контроля и оценки исполнения решений.
37. Причины возможных конфликтов и разработка мер по их разрешению при реализации управленческих решений.
38. Сущность и виды ответственности ЛПР. Нравственная, социальная и экологическая ответственность руководителя за реализацию управленческого решения.
39. Стили принятия управленческих решений.
40. Управление изменениями при принятии и реализации управленческих решений.
41. Психология поведения руководителей в различных ситуациях принятия решений.

## **6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

### **6.1.Список источников и литературы**

#### Источники

Конституция Российской Федерации. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 70 с. - ISBN 978-5-16-016390-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2101474> – Режим доступа: по подписке.

Гражданский Кодекс Российской Федерации (части первая, вторая, третья и четвертая). - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2126898> – Режим доступа: по подписке.

Трудовой кодекс РФ (ТК РФ) от 30.12.2001 N 197-ФЗ /Собрание законодательства РФ, 07.01.2002, N 1 (ч. 1) [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/)

#### Литература основная

Бражко, Е. И. Управленческие решения : учебное пособие / Е.И. Бражко, Г.В. Серебрякова, Э.А. Смирнов. — 2-е изд. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2020. — 126 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI: <https://doi.org/10.12737/17836>. - ISBN 978-5-369-00266-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1062387> – Режим доступа: по подписке.

Смирнов, Э. А. Управленческие решения : учебник / Э. А. Смирнов. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2023. — 362 с. — (Высшее образование). — DOI: <https://doi.org/10.12737/2464>. - ISBN 978-5-369-00521-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2018249> – Режим доступа: по подписке.

Строева, Е. В. Разработка управленческих решений : учебное пособие / Е. В. Строева, Е. В. Лаврова. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 128 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-005222-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1150321> – Режим доступа: по подписке.

Уродовских, В. Н. Управление рисками предприятия : учебное пособие / В. Н. Уродовских. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2023. — 168 с. - ISBN 978-5-



9558-0158-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1905241> – Режим доступа: по подписке.

#### Дополнительная

Казакова Е.И. Разработка и принятие управленческих решений. Учебно-методическое пособие. / Е.И. Казакова. – СПб.: Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург, 2011. - 122 с. <https://spb.hse.ru/data/2013/01/10/1302430906/2.pdf>

Пирогова Е. В. Управленческие решения: учебное пособие / Е. В. Пирогова. – Ульяновск: УлГТУ, 2010. – 176 с. <http://venec.ulstu.ru/lib/disk/2010/Pirogova.pdf>

### **6.2.Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимый для освоения дисциплины**

[www.ptpu.ru](http://www.ptpu.ru) – сайт международного журнала «Проблемы теории и практики управления», включающий много интересных статей, касающихся различных вопросов управления.

<http://www.cfin.ru/management/people/motivation/> - сайт электронной библиотеки корпоративного менеджмента, объединяющий как российские, так и зарубежные ресурсы по большому кругу вопросов управления в современных компаниях.

<http://ecsocman.hse.ru/> - на сайте представлен образовательный портал по экономике, социологии и менеджменту. Российский проект по объединению как российских, так и зарубежных ресурсов по всем сферам управления. На данном портале имеются более 6 тыс. ссылок на российские и зарубежные ресурсы.

### **6.3.Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы**

Доступ к профессиональным базам данных: <https://liber.rsuh.ru/ru/bases>

Информационные справочные системы:

1. Консультант Плюс
2. Гарант

## **7. Материально-техническое обеспечение дисциплины**

Для обеспечения дисциплины «Управленческие решения» используется материально-техническая база образовательного учреждения: компьютерные классы и научная библиотека РГГУ.

Состав программного обеспечения:

№п /п	Наименование ПО	Производитель	Способ распространения (лицензионное или свободно распространяемое)
1	Windows 10 Pro	Microsoft	лицензионное
2	Microsoft Office 2016	Microsoft	лицензионное

## **8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья**

В ходе реализации дисциплины используются следующие дополнительные методы обучения, текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся в зависимости от их индивидуальных особенностей:

- для слепых и слабовидящих: лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением; письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением или могут быть заменены устным ответом; обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс; для выполнения задания при необходимости предоставляется увеличивающее устройство; возможно также использование собственных увеличивающих устройств; письменные задания оформляются увеличенным шрифтом; экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

- для глухих и слабослышащих: лекции оформляются в виде электронного документа, либо предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования; письменные задания выполняются на компьютере в письменной форме; экзамен и зачёт проводятся в письменной форме на компьютере; возможно проведение в форме тестирования.

- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением; письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением; экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

При необходимости предусматривается увеличение времени для подготовки ответа.

Процедура проведения промежуточной аттестации для обучающихся устанавливается с учётом их индивидуальных психофизических особенностей. Промежуточная аттестация может проводиться в несколько этапов.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения предусматривается использование технических средств, необходимых в связи с индивидуальными особенностями обучающихся. Эти средства могут быть предоставлены университетом, или могут использоваться собственные технические средства.

Проведение процедуры оценивания результатов обучения допускается с использованием дистанционных образовательных технологий.

Обеспечивается доступ к информационным и библиографическим ресурсам в сети Интернет для каждого обучающегося в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

- для слепых и слабовидящих: в печатной форме увеличенным шрифтом, в форме электронного документа, в форме аудиофайла.

- для глухих и слабослышащих: в печатной форме, в форме электронного документа.

- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме, в форме электронного документа, в форме аудиофайла.

Учебные аудитории для всех видов контактной и самостоятельной работы, научная библиотека и иные помещения для обучения оснащены специальным оборудованием и учебными местами с техническими средствами обучения:

- для слепых и слабовидящих: устройством для сканирования и чтения с камерой SARA CE; дисплеем Брайля PAC Mate 20; принтером Брайля EmBraille ViewPlus;

- для глухих и слабослышащих: автоматизированным рабочим местом для людей с нарушением слуха и слабослышащих; акустический усилитель и колонки;
- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата: передвижными, регулируемые эргономическими партами СИ-1; компьютерной техникой со специальным программным обеспечением.

## **9. Методические материалы**

### **9.1. Планы практических (семинарских) занятий.**

#### **Семинарское занятие 1. Решения в системе управления**

*Цель занятия:* углубление знаний и усвоения студентами прослушанного теоретического материала, овладение навыками практического использования полученных знаний в конкретных ситуациях.

*Форма проведения* – развернутая беседа (2 час), самостоятельная работа (2 час)

*Вопросы для обсуждения:*

1. Анализ признаков УР, определение решений, принимаемых ЛПР.
2. Постановка ЗПР по проблемной ситуации.

*Контрольные вопросы:*

1. Роль и место управленческих решений (УР) в организации. Признаки, структура и классификация управленческих решений.
2. Типология управленческих решений и проблем по классификации Г.Саймона.
3. Условия возникновения задачи принятия решения (ЗПР).

**Семинарское занятие 2,3. Организационные аспекты процесса разработки и принятия решений**

*Цель занятия:* углубление знаний и усвоения студентами прослушанного теоретического материала, овладение навыками практического использования полученных знаний в конкретных ситуациях.

*Форма проведения* – развернутая беседа (1 час), самостоятельная работа (3 часа)

*Вопросы для обсуждения:*

1. Анализ вариантов управленческих решений (УР), принимаемых в социальной системе.
2. Анализ признаков УР, определение решений, принимаемых ЛПР.
3. Постановка ЗПР по проблемной ситуации.
4. Формы разработки и реализации УР.

*Контрольные вопросы:*

4. Роль и место управленческих решений (УР) в организации. Признаки, структура и классификация управленческих решений.
5. Типология управленческих решений и проблем по классификации Г.Саймона.
6. Условия возникновения задачи принятия решения (ЗПР).

#### **Семинарское занятие 4,5. Качество в разработке управленческих решений**

*Цель занятия:* углубление знаний и усвоения студентами прослушанного теоретического материала по методологическим подходам к формированию качества управленческих решений.

*Форма проведения* – развернутая беседа (1 час), самостоятельная работа (1 час)

*Вопросы для обсуждения:*

1. Факторы внешней и внутренней среды организации, оказывающие наибольшее влияние на процесс разработки управленческих решений.
2. Функции управления качеством УР, используемые в построении бизнес-процесса.
3. Взаимосвязи в методологии качества функционального, системного и процессного подходов к разработке управленческих решений.

*Контрольные вопросы:*

1. На что ориентированы методологические подходы в функциональном, системном и процессном вариантах?
2. Что представляет собой цикл качества управленческого решения по Э. Демингу? Чем отличается цикл Деминга от функционального подхода?
3. В чем заключается принципиальное отличие концепции качества Дж. Джурана от традиционного процесса разработки и реализации решений?
4. Как следует трактовать слова Ф. Кросби «Делай правильно с первого раза» в отношении разработки управленческих решений?
5. Почему функции планирования и контроля тесно взаимосвязаны в любом из методологических подходов к разработке управленческих решений?

**Семинарское занятие 6,7,8.** Методы разработки, принятия и оптимизации управленческих решений

*Цель занятия:* овладение навыками практического использования моделей и методов в решении конкретных ситуаций.

*Форма проведения* – самостоятельная работа

*Вопросы для обсуждения:*

1. Сравнительный анализ действующих классификаций управленческих решений, выявление связи с методами разработки.
2. Анализ проблемных ситуаций: метод причинно-следственного анализа, диаграмма Исикавы, логико-смысловое моделирование.
3. Разработка и принятие УР с использованием таблицы решений, «дерева» решений, экспертного метода.

*Контрольные вопросы:*

1. Методы анализа и диагностики возникающих проблем. Общая характеристика методов анализа ситуации и выявления проблемы в процессе разработки управленческих решений.
2. Особенности решений, основанных на интуиции, сужении и методах экономического анализа.
3. Характеристика методов сбора информации в процессе разработки управленческих решений. Таблица решений. Матрица решений.

**Семинарское занятие 9,10** Технологии разработки разных видов управленческих решений

*Цель занятия:* овладение навыками практического использования методов разработки управленческих решений в решении разных видов ситуаций.

*Форма проведения* – самостоятельная работа

*Вопросы для обсуждения:*

1. Анализ стратегии формирования управленческих решений, оценка альтернатив.
2. Анализ технологии разработки: организационных УР, оперативных УР, управленческих решений на малых предприятиях

*Контрольные вопросы:*

1. Особенности принятия решений в различных сферах деятельности (малый бизнес, маркетинг, сфера услуг и т.д.).
2. Особенности разработки и принятия стратегических и тактических решений.

**Семинарское занятие 11** Особенности принятия управленческих решений в различных областях экономики и сферах деятельности предприятий

*Цель занятия:* овладение навыками практического использования методов разработки управленческих решений в разных сферах деятельности предприятий.

*Форма проведения* – самостоятельная работа

*Вопросы для обсуждения:*

1. Особенности принятия управленческих решений в сфере оказания услуг.
2. Особенности принятия управленческих решений в сфере науки и наукоемкого производства.

*Контрольные вопросы:*

1. Принятия управленческих решений в области промышленного производства
2. Управленческие решения в сфере науки
3. Принятия управленческих решений в сфере оказания услуг
4. Специфика принятия решений в маркетинге
5. Принятие решений в управлении персоналом

**Семинарское занятие 12,14** Разработка и выбор управленческих решений в условиях неопределенности и риска

*Цель занятия:* овладение навыками практического использования методов разработки управленческих решений в условиях риска.

*Форма проведения* – самостоятельная работа

*Вопросы для обсуждения:*

1. Анализ классификации рисков, показателей риска и методов его оценки.
2. Построение кривой риска.
3. Оценка возможных потерь в производственном, финансовом и коммерческом предпринимательстве. Оценка комплексного риска.
4. Анализ опросных листов, потоковых диаграмм, организационных диаграмм.

*Контрольные вопросы:*

1. Понятие риска как экономической категории. Место теории риска в рыночной экономике.
2. Современное состояние и применение теории риска в отечественной и зарубежной хозяйственной деятельности.
3. Среда принятия решений. Условия определенности, неопределенности и риска. Области (зоны) риска, их характеристика и построение

**Семинарское занятие 15-17.** Методы снижения неопределенности и риска

*Цель занятия:* овладение навыками практического использования методов снижения риска при разработке управленческих решений.

*Форма проведения* – самостоятельная работа

*Вопросы для обсуждения:*

1. Оценка степени риска и размера возможного ущерба в инвестиционной деятельности.

2. Анализ коллективных решений, связанных с риском.

3. Поведение ЛПР в условиях риска и неопределенности.

*Контрольные вопросы:*

1. Понятие степени риска и способы оценки степени риска управленческих решений в условиях инвестиционной деятельности. Условия эффективного управления риском. Риск принятия и реализации решений.

2. Система управления риском: определение, сущность и содержание.

3. Приемы снижения степени риска. Страхование рисков, преимущества и недостатки.

**Семинарское занятие 18.** Социально-психологические аспекты принятия и реализации управленческих решений

*Цель занятия:* включить обучающихся в процесс обсуждения проблемы социально-психологической составляющей в процессе принятия решений, оценить их умение интегрировать знания различных областей, аргументировать собственную точку зрения.

*Форма проведения* – развернутая беседа

*Вопросы для обсуждения:*

1. Особенности мышления (творческие способности, логика, скорость мышления, пространственное мышление и пр.).

2. Мотивация (степень заинтересованности в принятии тех или иных решений).

3. Личностные особенности (тревожность, уровень самооценки и пр.).

4. Деловые качества (ответственность, настойчивость, самостоятельность, коммуникабельность и пр.).

5. Ценности и установки, лежащие в основе приоритетов, и предрасположенность к конкретным действиям.

6. Этические принципы, которых придерживается руководитель (справедливость, честность, внимание к людям и пр.).

**Семинарское занятие 19** Оценка эффективности и контроль исполнения управленческих решений

*Цель занятия:* включить обучающихся в процесс обсуждения спорного вопроса, проблемы и оценить их умение интегрировать знания различных областей, аргументировать собственную точку зрения.

*Форма проведения* – дискуссия

*Вопросы для обсуждения:*

1. Оценка эффективности и качества управленческих решений.

2. Методы контроля управленческих решений.

3. Анализ возможных конфликтов при реализации управленческих решений.

## **9.2. Методические рекомендации по подготовке письменных работ**

*Письменные работы (курсовая работа, эссе, реферат, доклад и т.п.) учебным планом или программой не предусмотрены.*

**9.3. Иные материалы не предусмотрены.**

### **АННОТАЦИЯ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ**

Цель дисциплины: освоить фундаментальные принципы теоретических знаний и навыков в области разработки, принятия и оптимизации управленческих решений, связывающих все аспекты деятельности менеджера — от формулирования цели, описания ситуации, характеристики проблемы до разработки путей преодоления проблемы и достижения цели.

Задачи:

- ознакомить студентов с основными понятиями в области управленческих решений, их видами, классификацией, особенностями;
- ознакомить с основными методами и моделями разработки управленческих решений;
- сформировать навыки подготовки эффективных и качественных решений;
- научить проводить оценку эффективности управленческих решений с учетом специфики области приложения;
- ознакомить с особенностями процесса разработки управленческих решений в условиях неопределенности и риска;
- сформировать навыки профессионального анализа видов ответственности руководителя за реализацию управленческого решения.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

Знать:

взаимосвязи процесса управления и управленческих решений; организационные аспекты процесса разработки и принятия управленческих решений, способы и приемы повышения эффективности и обеспечения качества управленческих решений.

Уметь:

использовать приемы обеспечения социальной и нравственно-этической ответственности при исполнении решений.

Владеть:

методами оценки эффективности и качества управленческих решений.