

МИНОБРНАУКИ РОССИИ



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
**(ФГАОУ ВО «РГГУ»)**

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра управления

## **РАЗРАБОТКА И ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

Рабочая программа дисциплины

Код и наименование направления подготовки: 38.04.02 Менеджмент  
Наименование направленности: Корпоративное управление

Уровень высшего образования: магистратура

Форма обучения: очная , заочная

РПД адаптирована для лиц  
с ограниченными возможностями  
здоровья и инвалидов

Москва 2025

## **РАЗРАБОТКА И ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

Рабочая программа дисциплины

Составитель:

канд. техн. наук, доц., проф. Г.А. Шишкова

**УТВЕРЖДЕНО**

Протокол заседания кафедры управления  
№ 4 от 28.11.2024

## 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	6
2.	Структура дисциплины	6
3.	Содержание дисциплины	7
4.	Образовательные технологии	9
5.	Оценка планируемых результатов обучения	10
5.1.	Система оценивания	10
5.2.	Критерии выставления оценок	11
5.3.	Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	12
6.	Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины	15
6.1.	Список источников и литературы	15
6.2.	Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»	16
7.	Материально-техническое обеспечение дисциплины	17
8.	Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья	17
9.	Методические материалы	19
9.1.	Планы семинарских / практических / лабораторных занятий.	19
9.2.	Методические рекомендации по подготовке письменных работ	23
9.3.	Иные материалы	24
	Приложение 1. Аннотация дисциплины	33

# 1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

## 1.1. Цель и задачи дисциплины

Цель дисциплины: сформировать у магистрантов необходимый объём компетенций, требуемых для анализа, совершенствования и разработки процедур и процессов принятия управленческих решений в условиях рыночной экономики.

Задачи:

- ознакомить с проблематикой процесса разработки и принятия решений в современных организациях;
- ознакомить с инструментальным и методологическим характером разработки управленческих решений, индивидуальными и групповыми технологиями принятия управленческих решений;
- сформировать навыки подготовки эффективных и качественных решений;
- 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

Компетенция (код и наименование)	Индикаторы компетенций (код и наименование)	Результаты обучения
<b>ОБЩЕПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ</b>		
ОПК-3. Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды	ОПК-3.1. Знает модели, методы и инструменты разработки управленческих решений, а также владеет индивидуальными и групповыми технологиями их принятия	<i>Должен знать:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>– основные типы задач управления, решаемые в организациях;</li><li>– виды стратегий принятия решений;</li><li>– уровни и принципы разработки и принятия решений;</li><li>– этапы и стадии процесса принятия управленческих решений;</li><li>– формы разработки и реализации управленческих решений</li></ul> <i>Должен уметь:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>– применять на практике основы теории разработки</li></ul>

		<p>управленческих решений;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– определять источники актуальной, полной и достоверной управленческой информации для подготовки управленческих решений;</li> <li>– применять функциональный, системный и процессный подходы к разработке качества управленческих решений;</li> <li>– разрабатывать организационные и стратегические управленческие решения</li> </ul> <p><i>Должен владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– технологическими схемами и моделями процесса подготовки и принятия решений;</li> <li>– методами информационного обеспечения управленческих решений;</li> <li>– эффективными способами и практиками организации работы коллектива по разработке и реализации управленческих решений</li> </ul>
<p>ОПК-3. Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды</p>	<p>ОПК-3.2. Оценивает социальную и экономическую эффективность управленческих решений; несет правовую, административную, нравственную, экологическую и иную ответственность за их практическую реализацию</p>	<p><i>Должен знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– основные типы задач управления, решаемые в организации;</li> <li>– уровни разработки и принятия управленческих решений;</li> <li>– виды ответственности современного менеджмента</li> </ul> <p><i>Должен уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– применять функциональный, системный и процессный подходы к разработке качества управленческих решений;</li> <li>– разрабатывать организационные и стратегические управленческие решения, а также нести за них в полной мере надлежащую ответственность;</li> <li>– рассчитывать потенциальную социальную и экономическую эффективность принимаемых управленческих решений</li> </ul>

		<p><i>Должен владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– методологическими и практико-ориентируемыми подходами к оценке эффективности управленческих решений;</li> <li>– социально-психологическими инструментами контроля и оценки исполнения управленческих решений</li> </ul>
--	--	--

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

Дисциплина «Разработка и принятие управленческих решений» является частью цикла основных дисциплин учебного плана специализированной программы подготовки магистра по направлению 38.04.02 Менеджмент, направленность «Корпоративное управление».

Для освоения дисциплины необходимы компетенции, сформированные в ходе изучения дисциплин и прохождения практик: «Современные проблемы и концепции российского менеджмента», «История корпоративного управления» и др.

В результате освоения дисциплины формируются компетенции, необходимые для изучения следующих дисциплин и прохождения практик: «Современный стратегический анализ», «Корпоративные стратегии», «Управление изменениями в корпорации».

## **2. СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ**

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 з.е., 108 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
2	Лекции	12
2	Семинары	18
Всего:		30

Объем дисциплины в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 78 академических часов

### Структура дисциплины для 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
1	Лекции	4
2	Семинары	8
Всего:		12

Объем дисциплины в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 96 академических часов.

### 3. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

№	Наименование раздела дисциплины	Содержание
	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

		<p>решений. Организация процесса разработки и принятия решений. Организация работы коллектива по разработке и реализации управленческих решений.</p>
<p>Качество в разработке управленческих решений</p>	<p>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.</p>	
<p>Методы разработки, принятия и оптимизации управленческих решений</p>	<p>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</p>	

		<p>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.</p>
	<p>Технология разработки разных видов управленческих решений</p>	<p>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.</p>
	<p>Особенности принятия управленческих решений в различных областях экономики и сферах деятельности предприятий</p>	<p>Особенности принятия управленческих решений в области промышленного производства, сфере оказания услуг, сфере науки и наукоемкого производства. Принятие решений в финансовой деятельности предприятия. Принятие решений в управлении маркетингом, персоналом, производственной деятельностью предприятия. Принятие решений в стратегическом управлении, инновационной деятельности, управлении информацией, качеством и интеллектуальными активами.</p>
	<p>Оценка эффективности и контроль исполнения управленческих решений</p>	<p>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.</p>

#### 4. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Для проведения учебных занятий по дисциплине используются различные образовательные технологии:

традиционные (лекции, семинары, контрольные вопросы);

активные (контрольные работы и задания, тестирование).

При проведении учебных занятий обеспечивается развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств (включая при необходимости проведение интерактивных лекций, групповых дискуссий, ролевых игр, тренингов, анализ ситуаций и имитационных моделей, преподавание дисциплин в форме курсов, составленных на основе результатов научных исследований, в том числе с учётом региональных особенностей профессиональной деятельности выпускников и потребностей работодателей (п.34. Приказ № 245).

Для организации учебного процесса может быть использовано электронное обучение и (или) дистанционные образовательные технологии.

#### 5. ОЦЕНКА ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ

##### 5.1. Система оценивания

В процессе изучения курса проводится рейтинговый контроль знаний студентов в соответствии с Положением РГГУ о его проведении. Он предполагает учет результатов самостоятельной работы по выполнению типовых и ситуационных заданий, а также степени участия студентов в обсуждении вопросов на семинарских занятиях.

Оценка знаний представляет собой совокупность различных показателей работы студента в течение всего процесса обучения. По курсу «Технологии разработки управленческих решений» предусматривается текущий контроль успеваемости в форме опроса на занятиях, тестирования, выполнение практических заданий. Промежуточный контроль проводится в форме экзамена.

Форма контроля (очная форма)	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. Контрольная работа	21 балл	21 балл
4. Промежуточная аттестация (экзамен)		40 баллов
5. Итого за семестр (дисциплину)		100 баллов

Оценка «зачтено» выставляется обучающемуся, набравшему не менее 50 баллов в результате суммирования баллов, полученных при текущем контроле и промежуточной аттестации. Полученный совокупный результат (максимум 100 баллов) 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			D
50-55			E
20-49	неудовлетворительно	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»	<p>Выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил теоретический и практический материал, может продемонстрировать это на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>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.</p> <p>Свободно 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 – «высокий».</p>
82-68/ C	«хорошо»/ «зачтено (хорошо)»/ «зачтено»	<p>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> <p>Обучающийся правильно применяет теоретические положения при решении практических задач профессиональной направленности разного уровня сложности, владеет</p>

		<p>необходимыми для этого навыками и приёмами.  Достаточно хорошо 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 – «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.  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.  Демонстрирует достаточный уровень знания учебной литературы по дисциплине.  Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.  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.  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.  Демонстрирует фрагментарные знания учебной литературы по дисциплине.  Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.  Компетенции на уровне «достаточный», закреплённые за дисциплиной, не сформированы.</p>

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

Типовое тестовое задание по курсу  
«Разработка и принятие управленческих решений»

#### Укажите номер правильного ответа

Моделью процесса подготовки и реализации управленческого решения можно назвать:

- 1) технологическую схему процесса подготовки и принятия решения
- 2) обмен информацией работников аппарата управления
- 3) правила поведения руководителя и исполнителей

4) совещание у руководителя

**Укажите номер правильного ответа**

В условиях стратегического управления должны приниматься:

- 1) уравновешенные решения
- 2) осторожные решения
- 3) решения, основанные на суждении
- 4) рациональные решения

**Укажите номера всех правильных ответов**

К функциям механизма принятия решений в системе управления организации относятся:

- 1) предвидение проблем
- 2) диагностика
- 3) мотивация исполнителей
- 4) контроль за реализацией решений

**Укажите номер правильного ответа**

Топологические методы являются разновидностью:

- 1) графических методов
- 2) активизирующих методов
- 3) методов риск-менеджмента
- 4) экспертных методов
- 5) неформальных методов

**Укажите правильную последовательность**

Подготовка и принятие стандартного управленческого решения осуществляется в следующем порядке:

- выработка альтернатив
- определение желательных характеристик
- определение риска
- оценка риска
- постановка цели решения
- принятие решения
- сравнение альтернатив
- установление критериев решения

**Укажите номер правильного ответа**

Основным недостатком сетевых моделей является:

- 1). трудность представления
- 2). субъективность оценки
- 3). невозможность проведения оптимизации
- 4). неоднозначность критериев оптимизации
- 5). сложность расчетов

**Укажите номера всех правильных ответов**

Казуальное моделирование – это:

- 1) интуитивное
- 2) имитационное
- 3) причинно-следственное
- 4) простое
- 5) сложное

**Укажите номер правильного ответа**

Число приглашаемых специалистов в технологиях экспертного оценивания определяется:

- 1) максимумом достоверности
- 2) минимум затрат
- 3) максимумом достоверности при ограниченных затратах
- 4) минимум достоверности при минимуме затрат

**Укажите номер правильного ответа**

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

- 1) построена сетевая модель
- 2) построена причинно-следственная цепь
- 3) построена модель решения
- 4) построено «дерево решений»

Типовые контрольные вопросы к зачету по курсу  
«Разработка и принятие управленческих решений»  
(промежуточная аттестация)

1. Содержание и стадии процесса принятия УР: анализ ситуации и оценка степени важности, выявление ограничений. Сущность ограничивающих факторов.
2. Организация коллективной работы по разработке и реализации управленческих решений.
3. Характеристика основных элементов ситуации, виды представления ситуации, Формализация задачи управления и описания процесса принятия решения методом трех компонент.
4. Методы анализа и диагностики возникающих проблем. Общая характеристика методов анализа ситуации и выявления проблемы в процессе разработки управленческих решений.
5. Характеристика методов сбора информации в процессе разработки управленческих решений. Таблица решений. Матрица решений.
6. Сущность метода экспертных оценок. Условия формирования экспертных групп.
7. Сравнительная характеристика методов опроса экспертов. Факторы выбора метода опроса экспертов.
8. Топологические методы (сетевое моделирование) в процессе подготовки и принятия решений. Назначение и особенности.
9. Особенности принятия решений в различных сферах деятельности (малый бизнес, маркетинг, сфера услуг и т.д.).

10. Формирование концепции риска в работах Р. Кантильона и Ф. Найта. Современное состояние и применение теории риска в отечественной и зарубежной хозяйственной деятельности.

11. Среда принятия решений. Условия определенности, неопределенности и риска. Области (зоны) риска, их характеристика и построение

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

13. Основные факторы повышения эффективности УР.

14. Методы оценки экономической эффективности управленческих решений: косвенный метод, метод оценки объемных показателей и удельных качественных показателей.

15. Оценка экономической эффективности коммерческих решений.

16. Социально-психологические аспекты контроля и оценки исполнения решений.

17. Причины возможных конфликтов и разработка мер по их разрешению при реализации управленческих решений.

18. Сущность и виды ответственности ЛПР. Нравственная, социальная и экологическая ответственность руководителя за реализацию управленческого решения.

19. Стили принятия управленческих решений.

20. Управление изменениями при принятии и реализации управленческих решений.

21. Психология поведения руководителей в различных ситуациях принятия решений.

### **Примеры контрольных работ**

*ЗАДАЧА 1. «Построение дерева решений по проблеме заключения контракта на поставку строительных материалов из-за рубежа»*

Условие. Торговая фирма-поставщик строительных материалов, не имеющая лицензии на импорт товаров, получила предложение от зарубежной фирмы на поставку 100000 единиц высококачественных строительных материалов по цене 5 дол. за единицу. Средняя цена продажи на внутреннем рынке составляет 8 дол. за единицу. Вероятность отказа государственных органов в выдаче лицензии на внешнеторговую деятельность составляет 0,5. Если фирма будет ожидать соответствующего решения, то она с вероятностью 0,7 может потерять возможность совершения сделки, так как контракт может быть перехвачен конкурентами. Если же контракт будет заключен, а в лицензии будет отказано, то фирме придется уплатить неустойку в размере 100000 дол.

Существует также возможность обратиться за помощью к консультанту, который может быстро подготовить рекомендации о целесообразности заключения данной сделки с учетом ожидаемых действий государственных органов. Расходы по оплате консалтинговых услуг составляют 1000 дол. Вероятность получения лицензии при положительной оценке консультанта составит 0,8, а при отрицательной - 0,05. При этом вероятность получения положительной оценки эксперта-консультанта составляет 0,6.

Требуется разработать стратегию деятельности фирмы по заключению контракта.

### *ЗАДАЧА 2. «Анализ чувствительности решений к изменению вероятностей»*

Условие. Некоторая компания разработала новый товар, который должен найти спрос на рынке. Наличие в производственном процессе высокотемпературных реакций повышает стоимость необходимых капиталовложений до 2,5 млн. ден.ед. Для организации производственного процесса потребуется один год. Однако, существует лишь 55%-я вероятность, что будет обеспечена должная технологическая безопасность процесса. В связи с этим перед компанией встал вопрос о разработке компьютерной контролирующей системы (ККС), которая будет обеспечивать безопасность высокотемпературных реакций. Исследования по созданию ККС займут один год и будут стоить 1 млн. ден.ед. Вероятность получения надежной ККС — 0,75.

Разработку ККС можно начать либо немедленно, либо подождать год до выяснения технологической безопасности процесса. Если разработку начать немедленно, а производственный процесс окажется безопасным, ККС окажется бесполезной (убыток - 1 млн. ден.ед.). С другой стороны, если отложить разработку ККС, а процесс производства не будет соответствовать стандартам, то выпуск нового товара задержится на год до окончания исследований. И, наконец, если создать безопасный процесс окажется невозможным и при этом работа над ККС будет безуспешной, то работы по этому проекту подлежат закрытию несмотря на понесенные затраты. В случае если продажа нового товара начинается в течение года, то общая прибыль от проекта без учета капиталовложений и затрат на ККС составит 10 млн. ден.ед. Если отложить выпуск товара на один год, прибыль упадет до 8,5 млн. ден.ед. из-за возможного появления конкурентов на рынке.

Очевидно, что оценки вероятностей безопасности технологического процесса и успешного создания ККС носят экспертный характер. В то же время решения, принимаемые при помощи "дерева", зависят от вероятностей исходов.

Чувствительность решения определяется размером изменений вероятности. Выбирая решение, мы должны знать, насколько оно зависит от изменений вероятностей, и, следовательно, насколько можно полагаться на этот выбор, основанный на экспертных оценках.

Требуется:

Составить "дерево", охватывающее все возможные варианты развития событий.

Сформулировать рекомендации руководству компании.

Определить, как должна измениться вероятность успешного создания безопасного технологического процесса (ранее определенная как 0,55), чтобы это вызвало изменения рекомендаций по п.2, и насколько велик «запас прочности» (чувствительности).

*ЗАДАЧА 3. «Обоснование принятия решения о строительстве завода»*

Условие. Компания собирается производить новый продукт, для чего нужно будет построить новый завод. После рассмотрения нескольких вариантов, были отобраны три:

А. Построить завод стоимостью 600 млн. руб. При этом варианта возможны: большой спрос с вероятностью 0,7 и низкий спрос с вероятностью 0,3. Если спрос будет большим, то ожидается годовой доход в размере 250 млн. руб. в течение следующих пяти лет, если спрос низкий, то ежегодные убытки из-за больших капиталовложений составят 50 млн. руб.

Б. Построить небольшой завод стоимостью 350 млн. руб. При этом большой спрос возможен с вероятностью 0,7, а низкий - с вероятностью 0,3. В случае большого спроса ежегодный доход в течение пяти лет составит 150 млн. руб., при низком спросе - 25 млн. руб.

В. Сразу завод не строить, отложить решение на год для сбора дополнительной информации, которая может быть негативной или позитивной с вероятностями 0,8 и 0,2 соответственно. Через год, если информация будет позитивной, можно построить большой или маленький завод по указанным выше ценам. Вне зависимости от типа завода вероятности большого и низкого спроса меняются на 0,9 и 0,1 соответственно, если будет получена позитивная информация. Доходы на последующие четыре года остаются такими же, как они были в вариантах А и Б. Все расходы выражены в текущей стоимости и не должны дисконтироваться.

Требуется:

а) определить наиболее эффективную последовательность действий и наиболее благоприятный вариант;

б) предположим, строительная компания предлагает фирме скидку, если она сразу же приступит к строительству большого завода. Какова должна быть величина этой скидки (в процентах), чтобы фирма отказалась от ранее выбранного варианта?

### Примеры тестов

*Тема 1. Сущность и роль решений в процессе управления.*

1. Наиболее удачное определение управленческого решения - это:

- а) инструмент управленческой деятельности;
- б) продукт управленческой деятельности;
- в) выбранный (утвержденный) вариант управленческих действий
- г) форма воздействия субъекта на объект;
- д) управленческий документ.

**Ответ:** в

2. Юридическое свойство управленческого решения – это:

- а) целенаправленность;
- б) правомерность;
- в) плановость;
- г) коллегиальность.

**Ответ:** б

3. Организационные свойства управленческого решения - это:

- а) плановость;
- б) последовательность;
- в) целенаправленность;
- г) правомерность.

**Ответ:** а, в

4. Технологическое свойство управленческого решения - это:

- а) комплексность;
- б) стадийность;
- в) целенаправленность;
- г) актуальность.

**Ответ:** б

5. Системное свойство управленческого решения - это:

- а) коллегиальность;

- b) плановость;
- c) комплексность;
- d) актуальность.

**Ответ: c**

**6.** Проблемное «свойство управленч решения» - это:

- a) срочность;
- b) плановость;
- c) актуальность;
- d) последовательность разработки.

**Ответ: c**

**7.** Юридическое стимулирующее свойство управленческого решения - это:

- a) стадийность;
- b) правомерность;
- c) мотивационность;
- d) коллегиальность.

**Ответ: b**

**8.** Правильная (логическая) последовательность реализации элементов управленческого процесса - это:

- a) управленческие действия;
- b) управленческая ситуация;
- c) управленческое решение;
- d) управленческие функции.

**Ответ: b, c, d, a**

**9.** Базовая управленческая категория - это:

- a) управленческая функция;
- b) проблемная ситуация;
- c) управленческое решение;
- d) управленческие действия;
- e) управленческая цель.

**Ответ: c**

**10.** Установите соответствие элементов процесса принятия решения и его аспектов; элементы:

- a) анализ, преобразование сведений (данных) о ситуации;
- b) логические мыслительные операции;
- c) выбор методов разработки решения;

d) нормативно-правовое обеспечение решения;

аспекты:

- 1) юридический;
- 2) информационный;
- 3) психологический;
- 4) организационный.

**Ответ:** a2; b3; c4; d1

**11.** Отличительные по содержанию характеристики управленч решений в организациях и в частной жизни - это:

- a) цели;
- b) проблемы;
- c) разделение труда;
- d) профессионализм;
- e) актуальность.

**Ответ:** a, b, c, d

**12.** Общие характеристики управленческих решений в организациях и частной жизни - это:

- a) актуальность;
- b) влияние на интересы субъекта разработки;
- c) влияние на интересы коллектива работников;
- d) разделение труда.

**Ответ:** a

**13.** Управленческое решение – это конечный продукт управленческой деятельности? **Ответ:** Нет

**14.** Управленческое решение – это промежуточный продукт управленческой деятельности? **Ответ:** Да

**15.** Управленческое решение – это концентрированное выражение процесса ... **Ответ:** управления

**16.** Управленческое решение – это инструмент ... субъекта на объект **Ответ:** воздействия

**17.** Две наиболее близкие по содержанию управленческие категории – это:

- a) цели; b) функции;
- c) действия;
- d) проблемы;
- e) решения.

**Ответ:** b, c.

**18.** Управленческое решение – это выбор альтернативы.....**Ответ:** действий

**Тема 2.** Классификация управленческих решений.

**1.** Классификация решений – это:

- a) ранжирование решений;
- b) оценка качества решений;
- c) группировка решений по каким-либо признакам;
- d) структуризация решений.

**Ответ:** c

**2.** Классификация решений имеет значение для:

- a) оценки качества решений;
- b) определения состава исполнителей решений;
- c) анализа содержания решений;
- d) выявления общих (сходных) и отличительных свойств.

**Ответ:** b, d

**3.** Группа решений, выделенная по временному признаку - это:

- a) стратегические и тактические;
- b) индивидуальные и коллегиальные;
- c) долгосрочные и краткосрочные;
- d) глобальные и локальные.

**Ответ:** c

**4.** Группа решений, выделенная по информ признаку - это:

- a) документированные и не документированные;
- b) долгосрочные и краткосрочные;
- c) детерминированные и вероятностные;
- d) однокритериальные и многокритериальные.

**Ответ:** c

**5.** Группа решений, выделенная по способу их фиксации - это:

- a) формализованные и неформализованные;
- b) корректируемые и некорректируемые;
- c) документированные и не документированные;
- d) стратегические и тактические.

**Ответ:** c

**6.** Группа решений, выделенная по характеру прогнозируемых последствий - это:

- a) традиционные нетипичные;
- b) корректируемые и некорректируемые;
- c) индивидуальные и коллегиальные;
- d) глобальные и локальные.

**Ответ: b**

7. Группа решений, выделен по сфере воздействия это:

- a) стратегические и тактические;
- b) глобальны и локальные;
- c) формализованные и неформализованные;
- d) однокритериальные и многокритериальные.

**Ответ: b**

8. Группа решений, выделенная по форме принятия их – это:

- a) долгосрочные и краткосрочные;
- b) стратегические и тактические;
- c) индивидуальные и коллегиальные;
- d) глобальные и локальные.

**Ответ: c**

9. Группа решений, выделен по значимости цели - это:

- a) детерминированные и вероятностные;
- b) стратегические и тактические;
- c) формализованные и неформализованные;
- d) традиционные и нетипичные.

**Ответ: b**

10. Группа решений, выделенная по степени повторяемости проблемы - это:

- a) детерминированные и вероятностные;
- b) глобальные и локальные;
- c) традиционные и нетипичные;
- d) долгосрочные и краткосрочные.

**Ответ: c**

11. Группа решений, выдел по содержанию проблемы - это:

- a) традиционные и нетипичные;
- b) экономические и научно-технические;
- c) формализованные и неформализованные;
- d) детерминированные и вероятностные.

**Ответ: b**

12. Вероятностные решения – это решения, принятые в условиях:

- a) конкуренции;
- b) риска;
- c) спада производства;
- d) неопределенности.

**Ответ:** b, d

13. Детерминированные решения – это решения, принятые в условиях:

- a) риска;
- b) стабилизации производства;
- c) определенности;
- d) конкуренции.

**Ответ:** c

14. Группа решений, выделенная по методам их разработки - это:

- a) глобальные и локальные;
- b) формализованные и неформализованные;
- c) индивидуальные и коллегиальные;
- d) однокритериальные и многокритериальные.

**Ответ:** b

15. Установите соответствие классификационных признаков и классификационных групп решений; признаки:

- a) временной;
- b) содержание проблем;
- c) характер информации;
- d) значимость цели;

группы:

- 1) детерминированные и вероятностные;
- 2) стратегические и тактические;
- 3) экономические и социальные;
- 4) среднесрочные и краткосрочные.

**Ответ:** a4, b3, c1, d2

16. Классификация решений – это инструмент управления их реализацией?

**Ответ:** Да

17. Долгосрочные и стратегические решения – это идентичные понятия? **Ответ:** Нет

18. Форма принятия решений влияет на их качество?

**Ответ:** Да

19. Укажите соответствие классификационных признаков и классификационных групп решения, признаки:

- a) способ фиксации;
- b) метод разработки;
- c) форма принятия;
- d) сфера действия.

группы:

- 1) локальные и глобальные;
- 2) формализованные и неформализованные;
- 3) документированные и не документированные;
- 4) индивидуальные и коллективные

**Ответ:** a3, b2, c4, d1.

20. Признак разделения решений на одноуровневые и многоуровневые - это:

- a) способ фиксации;
- b) характер проблемы;
- c) количество критериев;
- d) глубина воздействия.

**Ответ:** d.

*Тема 3. Понятие и факторы качества управленческих решений.*

1. Где формируется качество решения?

- a) на стадии реализации;
- b) на стадии разработки;
- c) на всех стадиях;
- d) на стадии утверждения.

**Ответ:** b

2. Где формируется эффективность решения?

- a) на стадии утверждения;
- b) на стадии реализации;
- c) на стадии разработки;
- d) на всех стадиях.

**Ответ:** b, c

3. Факторы научной обоснованности решения - это:

- a) количество участников разработки решения;
- b) полнота анализа проблемной ситуации;

- c) ответственность исполнителей;
- d) глубина анализа ситуации;
- e) методы анализа.

**Ответ:** b, d, e

**4.** Факторы своевременности решения - это:

- a) мотивация разработчиков решения;
- b) форма разработки решения;
- c) методы разработки решения;
- d) контроль выполнения решения.

**Ответ:** a, b, c

**5.** Факторы реальности решения - это:

- a) наличие финансовых ресурсов;
- b) сложность ситуации;
- c) наличие материальных ресурсов;
- d) мотивация исполнения.

**Ответ:** a, c

**6.** Признаки непротиворечивости решения - это:

- a) количество участников разработки решения;
- b) соответствие целям организации;
- c) обеспеченность ресурсами;
- d) соответствие ранее принятым решениям.

**Ответ:** b, d

**7.** Факторы непротиворечивости решения - это:

- a) ориентация разработки на цели организации;
- b) форма разработки решения;
- c) учет содержания ранее принятых решений;
- d) методы разработки решения.

**Ответ:** a, c

**8.** Факторы адаптивности решения - это:

- a) интервальный характер параметров решения;
- b) ответственность исполнителей решения;
- c) регулируемость исполнения решения;
- d) состав разработчиков решения;
- e) изменчивость целей организации.

**Ответ:** a, b, e

9. Признаки адаптивности решения - это:

- a) интервальная форма параметров решения;
- b) контроль исполнения решения;
- c) корректируемость решения;
- d) динамика внешней среды.

**Ответ:** а, с

10. Признаки научной обоснованности решений - это:

- a) наличие моделей, расчетов в обосновании решений;
- b) ответственность за исполнение решений;
- c) сроки разработки решений;
- d) методы разработки решений;
- e) сроки выполнения решения.

**Ответ:** а, d

11. Признаки реальности решения - это:

- a) превышение ресурсов организации ресурсоемкости решения;
- b) интервальная форма параметров решения;
- c) многовариантность решения;
- d) превышение плановых сроков реализации фактических.

**Ответ:** а, d

12. Признаки своевременности решения - это:

- a) ресурсообеспеченность решения;
- b) превентивность разработки;
- c) многовариантность решения;
- d) превышение жизненного цикла проблемной ситуации периода разработки и утверждения решения.

**Ответ:** b, d

13. Установите соответствие факторов и параметров качества решений;

факторы:

- a) обеспеченность реализации ресурсами;
- b) квалификация разработчиков;
- c) форма разработки решения;
- d) мотивация исполнения решения;
- e) ориентация на цели организации;

параметры качества:

- 1) научная обоснованность;
- 2) реальность;
- 3) своевременность;
- 4) непротиворечивость.

**Ответ:** a2; b1; c1,3; d1,3; e4

**14.** Факторы оптимальности решений - это:

- a) многовариантность;
- b) количество участников разработки;
- c) методы разработки;
- d) контроль выполнения.

**Ответ:** a, c

**15.** Признаки оптимальности решений - это:

- a) продолжительность разработки решения;
- b) заданные сроки реализации;
- c) соответствие целям организации;
- d) срок утверждения.

**Ответ:** b, c

**16.** Факторы и признаки качества решения – это идентичные понятия?

- Да;
- Нет.

**Ответ:** Нет

**17.** Ресурсоемкость – это качественный параметр решения?

- Да;
- Нет.

**Ответ:** Да

**18.** Методы разработки – это факторы качества решения?

- Да;
- Нет.

**Ответ:** Да

**19.** Виды непротиворечивости управленческого решения - это:

- a) целевая;
- b) временная;
- c) ресурсная;
- d) пространственная.

**Ответ:** b, d.

20. Два наиболее близкие по содержанию параметра качества решения - это:

- a) адаптивность;
- b) экономичность;
- c) непротиворечивость;
- d) ресурсоемкость;
- e) своевременность.

**Ответ:** b, d.

*Тема 4. Психологические феномены принятия решения.*

1. Психологические феномены оказывают на принятие решений:

- a) только положительное влияние;
- b) только отрицательное влияние;
- c) нейтральное;
- d) или положительное или отрицательное;
- e) и положительное и отрицательное одновременно.

**Ответ:** d

2. Причинами возникновения психологических феноменов могут быть:

- a) характер проблемы;
- b) условия разработки, утверждения решения;
- c) сроки разработки;
- d) особенности психики человека.

**Ответ:** b, d

3. Психологический феномен Ф.Ирвана состоит:

- a) в стремлении уклониться от ответственности;
- b) в завышении значимости желаемого результата;
- c) в ложном согласии;
- d) в завышении вероятности желаемого результата.

**Ответ:** b, d

4. Феномен «позитивного сдвига» состоит:

- a) в стремлении выбрать «любимое» решение;
- b) в большей рискованности групповых решений относительно индивидуальных;
- c) в сближении мнений членов группы;
- d) в поляризации мнений.

**Ответ:** b

5. Феномен «излюбленной альтернативы» есть следствие:

- a) групповой формы принятия решений;
- b) стереотипного мышления руководителя;
- c) индивидуальной формы принятия решений;
- d) низкой квалификацией выбирающего решение.

**Ответ:** b

**6.** Феномен «аналитического паралича» – это:

- a) занижение роли анализа в разработке решения;
- b) превращение сбора и анализа информации в самоцель;
- c) неполнота информации;
- d) завышение роли анализа.

**Ответ:** b

**7.** Феномен различной направленности динамики индивидуальных мнений в групповой дискуссии проявляется:

- a) в различном характере аргументов одинаковых точек зрения;
- b) в поляризации мнений;
- c) в различной скорости генерации идей;
- d) в сближении мнений.

**Ответ:** b, d

**8.** Эффект состава группы проявляется:

- a) в открытом давлении на членов группы;
- b) в зависимости результатов принятых решений от количества участников группы;
- c) в поляризации мнений;
- d) в зависимости результатов принятия решений от степени однородности группы;
- e) в полном согласии.

**Ответ:** b, d

**9.** Преимущества индивидуальной формы принятия решений относительно групповой проявляются:

- a) в большей возможности решать сложные проблемы;
- b) в меньших затратах времени;
- c) в большей обоснованности решений;
- d) в большей возможности реализовать свой потенциал.

**Ответ:** b, d

**10.** Преимущества групповой формы принятия решений проявляются:

- a) в возможности использовать «синергетический эффект»;
- b) в объективизации принятия решений;

- c) в демократизации принятия решений;
- d) в повышении ответственности.

**Ответ:** a, b, c

**11.** Иерархические группы отличаются от паритетных:

- a) количеством участников группы;
- b) наличием механизма управления;
- c) уровнем квалификации членов группы;
- d) наличием лидерства в группе.

**Ответ:** b, d

**12.** Установите соответствие феноменов и особенностей поведения участников принятия решений;

феномены:

- a) деформации мышления;
- b) избегания лидерства;
- c) ложного согласия;
- d) демонстративного несогласия;

особенности поведения:

- 1) самоцензура членов группы;
- 2) стремление индивидуализировать свое мнение без достаточной аргументации;
- 3) стремление руководителя снизить свое участие в выработке решения;
- 4) стремление присоединиться к мнению большинства группы.

**Ответ:** a1, b3, c4, d2

**13.** Признаки авторитарного стиля принятия решений - это:

- a) индивидуальные консультации;
- b) ознакомление всех подчиненных с характером проблемы;
- c) самостоятельное принятие решений с использованием полученной консультации;
- d) групповые консультации.

**Ответ:** c

**14.** Установите последовательность стилей руководства, отражающую усиление демократизма принятия решений:

- a) стиль полного участия;
- b) авторитарный;
- c) индивидуально-консультационный;
- d) консультационно-групповой.

**Ответ:** b, c, d, a

15. Установите соответствие стилей руководства и форм взаимоотношений руководителя с подчиненными;

стили руководства:

- a) авторитарный;
- b) индивидуально-консультационный;
- c) консультационно-групповой;
- d) демократический (полного участия);

формы взаимоотношений:

- 1) игнорирование мнения подчиненных;
- 2) предоставление подчиненными руководителю информации;
- 3) утверждение решения, выработанного подчиненными;
- 4) групповые консультации;
- 5) индивидуальные консультации.

**Ответ:** a1,2; b5; c4; d3

16. Психологические феномены необходимо учитывать в процессе принятия решений? **Ответ:** Да

17. Групповая форма принятия решения имеет недостатки?

**Ответ:** Да

18. Степень мотивации подчиненных – это критерий выбора стиля руководства? **Ответ:** Да

19. Факторы (критерии) выбора стиля принятия решений - :

- a) сложность проблемы;
- b) квалификация и опыт руководителя;
- c) информационная обеспеченность;
- d) целевая направленность.

**Ответ:** a, b, c.

20. Причинами феномена «ложного согласия» могут быть:

- a) невысокая компетентность;
- b) коммуникабельность;
- c) конформизм;
- d) активность.

**Ответ:** a, c.

*Тема 5. Процесс принятия решений и его структура.*

1. Элементы технологии принятия решений - это:

- a) психологические феномены;
- b) методы разработки;
- c) стили управления;
- d) последовательность стадий разработки;
- e) дерево целей.

**Ответ:** b, d, e

**2.** Управленческие действия, выполненные на стадии анализа ситуации - это:

- a) формулировка проблемы;
- b) сбор информации;
- c) сопоставление вариантов решения;
- d) сравнение фактических параметров организации с плановыми.
- e) дерево целей.

**Ответ:** b, d

**3.** Управленческие действия, выполняемые на стадии идентификации проблемы - это:

- a) определение сроков выполнения решения;
- b) выявление несоответствия между желаемым и фактическим состоянием организации;
- c) определение состава исполнителей решения;
- d) количественная характеристика резкого ухудшения динамики показателей организации.

**Ответ:** d

**4.** Действия, выполняемые на стадии управления реализацией решения - это:

- a) сбор информации;
- b) распределение обязанностей между исполнителями;
- c) сравнение фактических результатов решения с запланированными;
- d) распределение ресурсов по срокам выполнения решения.

**Ответ:** b, d

**5.** Действия, выполняемые на стадии оценки результатов решения - это:

- a) определение показателей для сравнения альтернативных вариантов;
- b) сравнение фактических сроков реализации решения с запланированными;
- c) мотивация исполнителей решения;
- d) определение фактич объема израсходован ресурсов.

**Ответ:** b, d

**6.** Действия, выполняемые на стадии согласования решения - это:

- a) разработка механизма стимулирования выполнения решения;
- b) ознакомление работников с принятым решением;
- c) выявление отклонений в процессе выполнения решения;
- d) выявление мнения работников о возможных способах решения проблемы.

**Ответ:** b, d

7. Действия, выполняемые на стадии контроля - это:

- a) мониторинговые;
- b) определение сроков реализации решения;
- c) определение промежуточных результатов выполнения решения;
- d) определение конечных результатов выполнения решения.

**Ответ:** a, c

8. Действия, выполняемые на стадии выбора решения – это:

- a) выявление вероятности «размеров» риска вариантов решения;
- b) структуризация проблемы;
- c) сопоставление ресурсоемкости вариантов решения;
- d) сбор информации.

**Ответ:** a, c

9. Установите правильную последовательность стадий принятия решений:

- a) контроль реализации решений;
- b) управление реализацией решений;
- c) выбор альтернативы;
- d) оценка результатов решения;
- e) согласование решения.

**Ответ:** c, e, b, a, d

10. Установите правильную последовательность стадий японской модели принятия решений:

- a) передача документа «рингисё» с нижестоящих уровней вышестоящим;
- b) идентификация проблемы;
- c) ознакомление с документом «рингисё» работников нижнего уровня организации;
- d) разработка документа «рингисё»;
- e) ознакомление с документом «рингисё» высшего руководства организации.

**Ответ:** b, d, c, a, e

11. Преимущества японской модели принятия решений - это:

- a) оперативность разработки;
- b) оперативность реализации;

- c) персонификация ответственности;
- d) обоснованность решения;

**Ответ:** b, d

**12.** Особенности японской модели принятия решений - это:

- a) индивидуализация принятия решений;
- b) расплытие ответственности;
- c) групповая форма принятия решений;
- d) отсутствие обособленной стадии согласования;
- e) короткие сроки разработки.

**Ответ:** b, c, d

**13.** Возможные недостатки японской модели принятия решений - это:

- a) длительный период разработки решения;
- b) демократизация принятия решений;
- c) бюрократизация принятия решений;
- d) согласование решения в процессе его разработки.

**Ответ:** a, c

**14.** Установите соответствие действий и стадий принятия решений; действия:

- a) сбор информации;
- b) выявление мнения работников о вариантах решения;
- c) распределение обязанностей между исполнителями;
- d) определение промежуточных результатов решения;

стадии:

- 1) контроль;
- 2) аналитическая;
- 3) согласование;
- 4) управление реализацией.

**Ответ:** a2, b3, c4, d1

**15.** Стадийность процесса принятия решений – это технологический элемент?

**Ответ:** Да.

**16.** Японскую модель, возможно применить в российских организациях?**Ответ:** Нет

**17.** Японская модель имеет преимущества?**Ответ:** Да

**18.** Японская модель имеет недостатки?**Ответ:** Да

**19.** Установите правильную последовательность стадий принятия решений:

- a) утверждение;
- b) анализ ситуации;

- с) выбор критериев;
- d) идентификация проблемы;
- e) организация выполнения;
- f) выбор альтернативы

**Ответ:** b, d, c, f, a, e.

**20.** Укажите соответствие этапов и стадий принятия решения; этапы:

- a) разработка решения;
- b) утверждение;
- с) реализация.

стадии:

- 1) согласование;
- 2) контроль выполнения;
- 3) идентификация проблемы;
- 4) оценка результатов;
- 5) анализ ситуации;
- б) выбор критериев.

**Ответ:** а3, а5, аб, b1, с2, с4.

***Тема 6. Аппарат управления в процессе принятия решений.***

**1.** Функциональная структура управления препятствует:

- a) факторному анализу состояния организации;
- b) рациональному использованию ресурсов;
- с) оперативному принятию решений;
- d) согласованному принятию решений.

**Ответ:** с, d

**2.** Аппарат управления – это:

- a) объект управления организации;
- b) группа органов, обеспечивающих разработку, реализацию решений;
- с) субъект управления организацией;
- d) юридическое лицо;
- e) физическое лицо.

**Ответ:** b, c

**3.** Главная функция аппарат управления - это:

- a) учетная;
- b) контрольная;

- c) принятие решений;
- d) стимулирующая.

**Ответ: c**

**4.** Функциональная структура управления не соответствует:

- a) производственной структуре организации;
- b) целевому управлению;
- c) рыночным принципам хозяйствования;
- d) организации сбытовой деятельности предприятия.

**Ответ: b**

**5.** Характер целей аппарата управления, ориентированного на принятие решений, – это:

- a) развитие нововведений;
- b) изучение рыночной конъюнктуры;
- c) поддержание стабильности;
- d) оптимизация вертикальных связей.

**Ответ: a**

**6.** Характер целей аппарата управления классических структур - это:

- a) поддержание стабильности;
- b) оптимизация горизонтальных связей;
- c) развитие нововведений;
- d) оптимизация вертикальных связей.

**Ответ: a, d**

**7.** Признаки невысокой степени самостоятельности нижних уровней организации - это:

- a) обязательность информирования высших уровней управления организации о решениях;
- b) необходимость предварительного согласования с высшими уровнями;
- c) периодический контроль со стороны высших органов;
- d) самостоятельность принятия решений.

**Ответ: b**

**8.** Признаки высокой самостоятельности нижних органов управления организации - это:

- a) необходимость предварительного согласования;
- b) периодический контроль со стороны высших органов;
- c) обязательность информирования высших органов;

d) самостоятельное принятие решения.

**Ответ:** b, d

9. Признаки средней самостоятельности нижних уровней управления организации - это:

- a) необходимость предварительного согласования с высшим уровнем о решении;
- b) обязательность информирования высшего уровня о решении;
- c) периодический контроль со стороны высшего уровня;
- d) самостоятельное принятие решения.

**Ответ:** b

10. Сложность создания центров принятия решений определяется:

- a) трудностью формирования руководства центров;
- b) необходимостью распределения ресурсов;
- c) необходимостью распределения полномочий и ответственности;
- d) формированием взаимоотношений центров по вертикали и горизонтали.

**Ответ:** b, c, d

11. Экономические аспекты принятия решений - это:

- a) правовое обеспечение принятия решений;
- b) ресурсное обеспечение принятия решений;
- c) организационное обеспечение принятия решений;
- d) материальная мотивация выполнения решения.

**Ответ:** b, d

12. Социальный аспект принятия решений - это:

- a) ресурсное обеспечение принятия решений;
- b) моральная мотивация выполнения решений;
- c) демократизация принятия решений;
- d) материальная мотивация принятия решений.

**Ответ:** b, c

13. Аппарат управления – это звено организационной структуры?**Ответ:** Да

14. Центр принятия решений и аппарат управления организацией – это идентичные понятия?

**Ответ:** Нет.

15. Установите соответствие степеней и признаков самостоятельности нижних уровней организации;

степени самостоятельности:

- a) невысокая;

- b) средняя;
- c) высокая;

признаки:

- 1) периодический контроль со стороны высших уровней;
- 2) предварительное согласование с высшим уровнем;
- 3) обязательность информирования высшего уровня о решении;
- 4) самостоятельное принятие решения.

**Ответ:** a2; b3; c4,1

**16.** Максимально возможные значения коэффициента децентрализации решений – это:

- a) 0,5;
- b) 1;
- c) 0,8;
- d) 2;
- e) 2,5.

**Ответ:** b

**17.** Возможное минимальное значение коэффициента децентрализации решения - это:

- a) 1; b) 2; c) 0; d) 0,5;

**Ответ:** c.

**18.** Необходимость создания центров принятия решений определяется:

- a) ростом масштабов организаций;
- b) комплексностью проблем;
- c) обострением конкуренции;
- d) интеграционными процессами.

**Ответ:** b.

**Тема 7. Методы моделирования и оптимизации решений.**

**1.** Установите правильную последовательность стадий моделирования решений:

- a) построение математической модели;
- b) формирование дела моделирования;
- c) определение состава факторов, влияющих на ситуацию;
- d) определение степени влияния факторов на ситуацию;
- e) корректировка, обновление модели;
- f) проверка адекватности модели и найденного решения.

**Ответ:** b, c, d, a, f, e.

**2.** Наиболее распространенные методы разработки, оптимизации решений – это:

- a) статистический анализ;
- b) методы моделирования;
- c) агрегирование и декомпозиция;
- d) методы экспертных оценок.

**Ответ:** b, d

**3.** Ситуация для управления которой необходимо использовать модели теории игр - это:

- a) образование очередей на остановках транспорта;
- b) установление демпинговых цен конкурентами;
- c) дефицит комплектующих изделий в организации;
- d) изменение конкурентами характеристик продаваемой продукции.

**Ответ:** b, d

**4.** Ситуация для управления которой необходимо использовать модели управления запасами – это:

- a) превышение фактического объема готовой продукции на складе нормативного уровня;
- b) установление конкурентами демпинговых цен;
- c) несоответствие количества телефонных линий и спроса на услуги телефонной связи;
- d) необходимость оптимизации структуры производственной программы, при заданном объеме ресурсов.

**Ответ:** a.

**5.** Ситуация для управления которой необходимо применить модель теории очередей - это:

- a) нарушение договорных обязательств поставщика и покупателя;
- b) недостаток операционистов в банке;
- c) чрезмерные запасы готовой продукции на складе;
- d) ухудшение рыночной конъюнктуры.

**Ответ:** b.

**6.** Ситуация для управления которой необходимо применить модель линейного программирования – это:

- a) совершенствование рекламы конкурентами;
- b) необходимость оптимизации структуры посевных площадей агрофирмы;

- c) чрезмерный объем денежной наличности в банке;
- d) установление монопольно высоких цен конкурентами.

**Ответ:** b.

7. Установите соответствие ситуации и методов их моделирования;

ситуации:

- a) дефицит лекарств в больнице;
- b) монополизация на рынке конкурентов;
- c) необходимость оптимизации производственной программы при заданном объеме

ресурсов;

- d) дефицит продавцов в магазине;

методы:

1. модели теории игр;
2. модели теории очередей;
3. модели управления запасами;
4. модели линейного программирования.

**Ответ:** a3, b1, c4, d2.

8. Модели теории игр используются для управления ситуациями, возникающими в условиях..... экономики.

**Ответ:** рыночной.

9. Модели теории игр первоначально использовались в ..... сфере. **Ответ:** военной.

10. Модели линейного программирования применяются для оптимизации распределения ..... ресурсов.

**Ответ:** дефицитных.

11. Модели математической статистики применяются при ..... характере влияния факторов на ситуацию.

**Ответ:** вероятностном.

12. Модели управления запасами могут применяться для управления ситуациями в коммерческих и ..... организациях.

**Ответ:** некоммерческих.

13. Идентификация проблемы – это стадия моделирования?

**Ответ:** Да.

14. Модель ситуации отражает все ее детали?

**Ответ:** Нет.

15. Модели теории очередей и модели оптимального обслуживания – идентичные понятия? **Ответ:** Да.

16. Упрощенное отражение реальности в моделях – это их недостатки?

**Ответ:** Нет.

17. Наиболее распространенный тип моделей - это:

- a) игровые;
- b) оптимального обслуживания;
- c) управления запасами;
- d) линейного программирования.

**Ответ:** с.

18. Причина необходимости разработки моделей линейного программирования - это:

- a) рост цен на сырье;
- b) дефицит ресурсов;
- c) обострение конкуренции;
- d) изменение структуры производственной программы.

**Ответ:** b, d.

#### *Тема 8. Экспертные методы принятия решений.*

1. Возможные условия целесообразности применения экспертных методов разработки решений – это:

- a) большое количество проблем в организации;
- b) дефицит информации;
- c) авторитарный стиль управления;
- d) чрезмерная сложность проблем;
- e) уникальность проблем;
- f) поиск нестандартного решения.

**Ответ:** b, d, e, f

2. Установите правильную последовательность стадии технологии экспертных методов разработки решений:

- a) ознакомление экспертов с проблемой;
- b) оценка результатов экспертов;
- c) формирование группы экспертов;
- d) анализ мнений экспертов;
- e) организация экспертизы и выявление мнений экспертов.

**Ответ:** с, а, е, d, b.

**3.** Укажите правильную последовательность стадии технологии мозговой атаки:

- a) генерация идей;
- b) формирование группы экспертов;
- c) деструкция идей;
- d) составление проблемной записки;
- e) систематизация идей;
- f) выбор варианта решения.

**Ответ:** b, d, a, e, c, f.

**4.** Признаки метода комиссий - это:

- a) анонимность экспертов;
- b) открытость групповых дискуссий;
- c) возможность взаимной критики;
- d) высказывание мнений в письменной форме.

**Ответ:** b, c.

**5.** Признаки метода «мозговой атаки» - это:

- a) регулируемая обратная связь;
- b) формирование двух групп экспертов;
- c) возможность взаимной критики;
- d) запрет взаимной критики;

**Ответ:** b, d.

**6.** Признаки метода Дельфа - это:

- a) неоднократное повторение процедур опроса экспертов;
- b) деструкция идей;
- c) высказывание мнений в письменной форме;
- d) открытость дискуссий экспертов;
- e) анонимность экспертов;

**Ответ:** а, с, е.

**7.** Недостатки метода комиссий – это:

- a) взаимная критика мнений экспертов;
- b) конформизм;
- c) устная форма высказывания мнений;
- d) нежелание высказать изменившееся мнение;

**Ответ:** b, d.

**8.** Преимущества метода «мозговой атаки» – это:

- a) формирование двух групп экспертов;
- b) отсутствие ограничений в характере высказываемых мнений, идей;
- c) систематизация идей;
- d) составление проблемной записи.

**Ответ:** a, b.

**9.** Априорные методы оценки экспертов – это:

- a) метод парных сравнений;
- b) метод самооценки;
- c) тестовые методы;
- d) метод взаимной оценки.

**Ответ:** b, d

**10.** Инструменты количествен экспертных оценок – это:

- a) порядковая шкала;
- b) абсолютная шкала;
- c) номинальная шкала;
- d) шкала интервалов;

**Ответ:** b, d.

**11.** Укажите соответствие процедур и методов экспертизы:

процедуры:

- a) деструкция идей;
- b) разработка прогнозных вариантов в развитии организации;
- c) заполнение экспертами специальных анкет;
- d) взаимные критические высказывания.

методы:

- 1. сценариев;
- 2. мозговой атаки;
- 3. комиссий;
- 4. Дельфа.

**Ответ:** a2, b1, c4, d3.

**12.** Регулируемая обратная связь – это преимущество метода Дельфа?

**Ответ:** Да.

**13.** Метод получения согласованного мнения – это разновидность метода Дельфа?

**Ответ:** Да.

**14.** Экспертная классификация – это метод получения..... экспертных оценок.

**Ответ:** количественных.

15. Ранжирование альтернатив – это метод получения..... экспертных оценок.

**Ответ:** качественных.

16. Шкала Харрингтона – это шкала..... измерений.

**Ответ:** качественных.

17. Недостатки метода «мозговой атаки» – это:

- a) узкая специализация;
- b) сложность организации;
- c) конформизм;
- d) высокая стоимость.

**Ответ:** b, d.

18. Характерные признаки метода «мозговой атаки» – это:

- a) большой состав участников;
- b) запрет взаимной критики;
- c) публичность высказывания мнений;
- d) возможность высказывания «любых» идей.

**Ответ:** b, d.

*Тема 9. Анализ внешней среды и ее влияния на принятие решения.*

1. Внешние факторы косвенного влияния – это:

- a) поведение конкурентов;
- b) состояние мировой экономики;
- c) деятельность профсоюзов;
- d) состояние национальной экономики.

**Ответ:** b, d

2. Внешние факторы прямого влияния – это:

- a) динамика объема, структуры спроса;
- b) международные события;
- c) условия, качество поставок ресурсов;
- d) политические факторы.

**Ответ:** a, c.

3. Внешние факторы организации – это:

- a) организационная культура фирмы;
- b) содержание законодательных документов;
- c) возрастная структура станочного парка организации;
- d) мировые достижения НТП.

**Ответ:** b, d.

**4.** Факторы создания неопределенности внешней среды организации – это:

- a) поведение конкурентов;
- b) поведение поставщиков ресурсов;
- c) поведение покупателей;
- d) деятельность профсоюзов.

**Ответ:** a, c.

**5.** Факторы конкурентной силы поставщиков материальных ресурсов – это:

- a) рентабельность предприятий-поставщиков;
- b) размер цены переключения на других клиентов для поставщика;
- c) хозяйственный профиль поставщика;
- d) уровень специализированности поставщика.

**Ответ:** b, d.

**6.** Профильные характеристики покупателя – это:

- a) темперамент;
- b) географическое местоположение;
- c) сфера занятости;
- d) платежеспособность.

**Ответ:** b, c, d

**7.** Отношение покупателя к продукту – это профильная характеристика покупателя?

**Ответ:** Да.

**8.** Значимость для поставщика объема продукции – это фактор его конкурентной силы?

**Ответ:** Да.

**9.** Содержание налогового законодательства – это фактор..... воздействия на организацию.

**Ответ:** прямую.

**10.** Уровень занятости в стране – это фактор ..... воздействия на организацию.

**Ответ:** косвенного.

**11.** Прогнозирование внешней среды имеет значение для:

- a) повышение производительности труда;
- b) снижение неопределенности среды;
- c) повышение технического уровня организации;
- d) снижение риска.

**Ответ:** b, d.

**12.** Факторы торговой силы покупателя - это:

- a) вкусы и привычки покупателя;
- b) объем закупок;
- c) образование;
- d) информированность покупателя.

**Ответ:** b, d

**13.** Признак открытости организации - это:

- a) наличие аппарата управления;
- b) взаимодействие с внешней средой;
- c) целенаправленность функционирования;
- d) хозяйственная самостоятельность.

**Ответ:** b.

**14.** Ситуационный и системный подходы – это взаимоисключающие управленческие механизмы.

**Ответ:** Нет.

**15.** Ситуационный и системный подходы – это..... управленческие механизмы.

**Ответ:** взаимодополняющие.

**16.** Параметры внешней среды организации – это:

- a) открытость;
- b) динамизм;
- c) интенсивность;
- d) неопределенность;
- e) сложность;
- f) масштабность.

**Ответ:** a, b, d, e, f.

**17.** Признак косвенного влияния внешней среды – это:

- a) интенсивность;
- b) неравномерность;
- c) наличие промежуточных звеньев между средой и организацией;
- d) продолжительность.

**Ответ:** c.

**Тема 10.** Условия неопределенности и риска при разработке решений.

**1.** Признаки неопределенности – это:

- a) вероятностный характер развития ситуации;
- b) неполнота информации о ситуации;
- c) избыток информации;
- d) высокая изменчивость ситуации.

**Ответ:** b, d.

**2. Признаки риска – это:**

- a) слабая мотивация принятия, реализации решения;
- b) вероятность положительных отклонений результата решения;
- c) несовершенство контроля реализации решения;
- d) вероятность отрицательных отклонений результата решения.

**Ответ:** b, d

**3. Возможные способы преодоления неопределенности – это:**

- a) совершенствование организации выполнения решения;
- b) повышение полноты информации;
- c) увеличение количества вариантов решения;
- d) повышение достоверности информации;
- e) ориентация на прошлый опыт.

**Ответ:** b, d, e.

**4. Определите характер соотношения риска и неопределенности:**

- a) риск может быть причиной неопределенности;
- b) неопределенность может быть причиной риска;
- c) между этими явлениями нет связи;
- d) риск и неопределенность – идентичные понятия.

**Ответ:** b.

**5 Чистые риски – это:**

- a) инфляционный;
- b) природный;
- c) транспортный;
- d) валютный.

**Ответ:** b, c

**6 Спекулятивные риски – это:**

- a) экологический;
- b) инновационный;
- c) производственный;
- d) селективный.

**Ответ:** b, d.

**7** Инвестиционные риски – это:

- a) торговый;
- b) риск ликвидности;
- c) производственный;
- d) кредитный.

**Ответ:** b, d

**8.** Риски изменения покупательской способности денег – это:

- a) кредитный;
- b) валютный;
- c) торговый;
- d) инфляционный.

**Ответ:** b, d.

**9.** Финансовые риски – это:

- a) селективный;
- b) торговый;
- c) инвестиционный;
- d) транспортный.

**Ответ:** a, c.

**10.** Коммерческие риски – это:

- a) транспортный;
- b) торговый;
- c) политический;
- d) системный.

**Ответ:** b, d.

**11.** Установите соответствие между конкретным риском и видом их;

конкретные риски:

- a) потери в результате роста цен;
- b) замораживание выплат по облигациям;
- c) изменение оценки земельного участка;
- d) потери в результате нарушения технологич норм.

виды рисков:

- 1. риск ликвидности;
- 2. производственный риск;

3. инфляционный;

4. кредитный.

**Ответ:** a3, b4, c1, d2.

**12.** Оптимальное значение коэффициента риска – это:

a) 0,1;

b) 0,5;

c) 0,3;

d) 0,7.

**Ответ:** с.

**13.** Критическое значение коэффициента риска – это:

a) 0,3;

b) 1;

c) 0,7;

d) 0,5;

**Ответ:** с.

**14.** Установите правильную последовательность уровней риска по степени возрастания потерь:

a) катастрофический;

b) нулевой;

c) критический;

d) допустимый.

**Ответ:** b, d, c, a.

**15.** Риск – это вероятностная категория?

**Ответ:** Да.

**16.** Региональный и отраслевой риск – это финансовые риски?

**Ответ:** Да.

**17.** Признак чистых рисков – это:

a) вероятность ухудшения рыночной конъюнктуры;

b) вероятность возникновения отрицательного или нулевого результата;

c) вероятность роста цен на готовую продукцию;

d) вероятность расширения рыночного пространства организации.

**Ответ:** b.

**18.** Признаки спекулятивных рисков – это:

a) вероятность ухудшения условий снабжения;

b) вероятность снижения дохода;

- c) вероятность освоения новых рынков;
- d) вероятность получения дополнительного дохода.

**Ответ:** b, d.

*Тема 11. Методы управления риском.*

**1.** Методы диверсификации рисков – это:

- a) установление предельного уровня ресурсоемкости риска;
- b) вложение средств в крупные, средние, малые предприятия;
- c) использование залоговых операций;
- d) дублирование поставщиков.

**Ответ:** b, d

**2.** Методы лимитирования рисков – это:

- a) ориентация на максимальную прибыль;
- b) установление предельного уровня финансовой ресурсоемкости решения;
- c) ориентация на среднюю прибыль;
- d) установление предельного уровня материальной ресурсоемкости решения.

**Ответ:** b, d.

**3.** Методы диверсификации рисков – это:

- a) повышенное качество контроля;
- b) вложения инвестиций в различные виды хозяйственной деятельности;
- c) использование гарантий вышестоящих органов;
- d) увеличение количества рынков сбыта.

**Ответ:** b, d.

**4.** Административные способы управления риском – это:

- a) ориентация на среднюю норму прибыли;
- b) повышение качества контроля принятия, реализации решения;
- c) использование залоговых операций;
- d) повышение качества экспертизы.

**Ответ:** b, d.

**5.** Экономические способы управления риском – это:

- a) использование залоговых операций;
- b) увеличение количества вариантов решения;
- c) ориентация на среднюю норму прибыли;
- d) совершенствование контроля.

**Ответ:** a, c

**6.** Инструменты расчетно-аналитического метода оценки риска:

- a) построение динамических рядов уровней потерь от рисков;
- b) построение математических моделей;
- c) оценка экспертов;
- d) ориентация на прошлый опыт.

**Ответ:** b.

**7.** Инструменты экспертного метода оценки рисков – :

- a) анализ мнений опытных менеджеров;
- b) интуиция;
- c) ориентация на прошлый опыт;
- d) анализ статистической информации.

**Ответ:** a

**8.** Инструменты статистического метода оценки рисков – это:

- a) инструкция менеджера;
- b) сбор, анализ информации о потерях в аналогичных ситуациях;
- c) использование мнений специалистов;
- d) экстраполяция.

**Ответ:** b.

**9.** Инструменты компенсации потерь от рисков – это:

- a) залоговые операции;
- b) заключение договоров со страховыми организациями;
- c) создание резервных фондов;
- d) лимитирование рисков.

**Ответ:** b, c.

**10.** Критерии выбора альтернатив рискованного решения – это:

- a) сроки реализации решения;
- b) вероятность возникновения потерь;
- c) вероятность возникновения дополнительных доходов (экономии);
- d) ресурсоемкость решения;
- e) размеры возможных потерь и дополнит доходов.

**Ответ:** b, c, e.

**11.** Установите соответствие инструментов и методов ограничения снижения уровня риска:

инструменты:

- a) установление предельных сумм затрат на решение;

- b) разделение транспортных партий грузов;
- c) учет мнения специалистов при выборе решения;
- d) повышение регулярности, комплексности мониторинговых наблюдений (процедур);

методы:

1. предварительная экспертиза решения;
2. использование эффективных систем контроля;
3. лимитирование рисков;
4. диверсификация риска.

**Ответ:** a3, b4, c1, d2.

**12.** Необходимость создания резервных фондов организациями отражена в российском законодательстве?

**Ответ:** Да.

**13.** Инвестиционный риск может быть диверсифицирован?

**Ответ:** Да.

**14.** Вопросы стратегии управления риском в организациях – это:

- a) определение возможных видов рисков;
- b) совершенствование мотивационного механизма;
- c) обоснование предельных сумм убытков от рисков;
- d) выбор методов, инструментов управления рисками.

**Ответ:** a, c, d.

**15.** Хранение финансовых средств в нескольких банках – это инструмент ..... риска.

**Ответ:** диверсификации.

**16.** Создание страхового фонда организации – это инструмент ..... ущерба от риска.

**Ответ:** компенсации.

**17.** Параметры количественной характеристики риска - это:

- a) вероятные масштабы расширения хозяйственной деятельности;
- b) размер возможных дополнительных доходов;
- c) размер возможных убытков;
- d) изменение рыночных цен;
- e) вероятность дополнительных доходов;
- f) вероятность снижения доходов.

**Ответ:** b, c, e, f.

**18.** Цель управления рисками – это:

- a) повышение конкурентоспособности организации;
- b) снижение размера возможных потерь;
- c) расширение связей с поставщиками;
- d) компенсация возможного ущерба.

**Ответ:** b, d.

*Тема 12. Организация и контроль выполнения управленческого решения.*

**1.** Стадии реализации решения – это:

- a) анализ состояния организации;
- b) контроль выполнения решения;
- c) выявление мнения работников о решении;
- d) разработка плана реализации решения.

**Ответ:** b, d

**2.** Установите правильную последовательность стадий реализации решения:

- a) контроль выполнения решения;
- b) разработка плана реализации решения;
- c) оценка результатов реализации решения;
- d) управление реализацией.

**Ответ:** b, d, a, c.

**3.** Низкая эффективность реализации решения может проявляться в:

- a) корректировке решения;
- b) удлинении сроков реализации решения;
- c) увеличении сроков реализации решения;
- d) дополнительном анализе ситуации.

**Ответ:** b, c

**4.** Процедуры стадии разработки плана реализации решения – это:

- a) выявление причин отклонений в ходе реализации;
- b) определение необходимого объема ресурсов;
- c) внесение изменений в программу реализации решения;
- d) определение количества исполнителей решения.

**Ответ:** b, d.

**5.** Процедуры стадии управления реализацией решения – это:

- a) распределение ресурсов по объектам и срокам;
- b) оказание помощи исполнителям;

- c) контроль за состоянием ситуации;
- d) личное распоряжение.

**Ответ:** b, d.

**6.** Процедуры стадии контроля – это:

- a) внесение изменений в программу реализации решения;
- b) мониторинг параметров ситуации;
- c) выполнение инструктивно-методических мероприятий с исполнителями;
- d) личное распоряжение.

**Ответ:** a, b.

**7.** Процедуры стадии оценки результатов реализации решения – это:

- a) разработка алгоритмов реализации решения;
- b) выявление причин отклонений в ходе реализации решения;
- c) прогнозирование сроков эффективного действия решения;
- d) внесение изменений в программу реализации решения.

**Ответ:** a, c.

**8.** Установите соответствие процедур и стадий реализации решения:

процедуры:

- a) накопление, систематизация опыта реализации решений;
- b) определение состава исполнителей;
- c) мониторинг основных характеристик решения;
- d) административное воздействие на исполнителей.

стадии:

1. разработка плана реализации решения;
2. управление реализацией решения;
3. контроль выполнения решения;
4. оценка результатов реализации.

**Ответ:** a4, b1, c3, d2.

**9.** Установите правильную последовательность выполнения процедур различных стадий реализации решения:

- a) выявление фактической эффективности решения;
- b) определение комплекса необходимых работ;
- c) внесение изменений в программу реализации решения;
- d) личное распоряжение.

**Ответ:** b, d, c, a.

**10.** Реализация решений отличается от их разработки:

- a) ответственностью участников;
- b) сложностью;
- c) степенью мотивации;
- d) трудоемкостью;
- e) продолжительностью.

**Ответ:** b, d, e

**11.** Реализация решения более трудоемка относительно разработки?

**Ответ:** Да.

**12.** Реализация решения более ресурсоемка относительно разработки?

**Ответ:** Да.

**13.** Выполнение инструктивно-методических мероприятий – это процедура стадии..... реализацией решения.

**Ответ:** управления.

**14.** Определение срока окончания эффективного действия решения – это процедура стадии ..... результатов реализации решения.

**Ответ:** оценки.

**15.** Сроки разработки решения превышают сроки их реализации?

**Ответ:** Нет.

**16.** Мониторинг основных параметров реализации решения – это стадия ..... выполнения решения.

**Ответ:** контроля.

**17.** Установите правильную последовательность процедур оценочной стадии:

- a) разработка рекомендаций совершенствования разработки решения;
- b) сравнение фактических и заданных результатов решения;
- c) выявление необходимости в корректировке решения;
- d) сопоставление фактической и запланированной ресурсоемкости решения;
- e) выявление необходимости в совершенствовании организации выполнения

решения.

**Ответ:** b, d, c, a, e.

**18.** Установите соответствие процедур и стадий реализации решения; процедуры:

- a) определение необходимого объема ресурсов;
- b) сравнение фактических и заданных результатов;
- c) внесение изменений в программу реализации решения;
- d) оказание помощи исполнителем.

стадии:

- 1) оценочная;
- 2) контроль;
- 3) плановая;
- 4) управление реализацией.

**Ответ:** a3, b1, c2, d4.

***Тема 13. Оценка эффективности управленческих решений.***

**1. Критерий эффективности решения – это:**

- a) состав источников финансовых ресурсов;
- b) степень достижения цели;
- c) количество участников разработки решения;
- d) механизм организации выполнения решения.

**Ответ:** b

**2. Критерий эффективности решения – это:**

- a) характер целей решения;
- b) сроки реализации решения;
- c) мотивация выполнения решения;
- d) механизмы ответственности за решение.

**Ответ:** b.

**3. Критерий эффективности решения – это:**

- a) качество контроля выполнения решения;
- b) состав исполнителей решения;
- c) ресурсоемкость решения;
- d) научная обоснованность решения.

**Ответ:** c.

**4. Факторы эффективности решений – это:**

- a) квалификация разработчиков решения;
- b) реальность решений;
- c) мотивация исполнителей;
- d) четкость формулировки решения.

**Ответ:** a, c.

**5. Цифра, соответствующая доле решений, выполняемых с нарушением сроков (в %)**

– это:

- a) 10;
- b) 30;

c) 15;

d) 2.

**Ответ:** b

6. Цифра, соответствующая доле решений, выполнение которых не достигло цели (в %) – это:

a) 20;

b) 10;

c) 5;

d) 25.

**Ответ:** d.

7. Установите соответствие показателей и критериев эффективности решения:

показатели:

a) материалоемкость;

b) производительность труда исполнителей;

c) соответствие фактич и запланированн результатов;

d) отношение фактического срока реализации к запланированному;

e) затраты денежных средств на реализацию решения.

критерии:

1. целевой;

2. ресурсный;

3. временной.

**Ответ:** a2, b3, c1, d3, e2.

8. Факторы эффективности решений – это:

a) способ фиксации решения;

b) форма принятия решения;

c) сфера воздействия решения;

d) ответственность руководителей за результаты решения.

**Ответ:** b, d

9. Критерии и показатели эффективности решения – это идентичные понятия?

**Ответ:** Нет.

10. Эффективность и качество решений – тождественные категории?

**Ответ:** Нет.

11. Один из методов оценки эффективности решения – это метод «затрат-.....».

**Ответ:** прибыль.

12. Эффективность решений – это надежный инструмент оценки деятельности аппарата управления организацией?

**Ответ:** Да.

13. Возможные причины низкой эффективности решений – это:

- a) невысокое качество принятого решения;
- b) несовершенство мотивационного механизма реализации;
- c) стандартность решения;
- d) формализованность решения.

**Ответ:** a, b.

14. Направление повышения эффективности решения – это:

- a) сокращение сроков реализации;
- b) расширение использования экспертных методов разработки;
- c) повышение результативности выполнения решений;
- d) снижение ресурсоемкости решений.

**Ответ:** a, c, d.

15. Эффективность управленческого решения формируется на стадии разработки и стадии.....

**Ответ:** реализации.

16. Приоритетный критерий эффективности решения – это:

- a) ресурсоемкость;
- b) степень достижения цели;
- c) сроки разработки;
- d) сроки реализации.

**Ответ:** b.

17. Методы повышения эффективности решения – это:

- a) повышение качества анализа ситуации;
- b) оптимизация состава разработчиков решения;
- c) применение сетевого планирования в реализации решения;
- d) увеличение количества вариантов решения.

**Ответ:** a, c, d.

**Тема 14. Управленческие решения и ответственность.**

1. Субъект, устанавливающий юридическую ответственность – это:

- a) аппарат управления организацией;
- b) государство;

- c) гражданское общество;
- d) коллектив людей.

**Ответ: b**

**2. Субъект, устанавливающий социальную ответственность – это:**

- a) государство;
- b) коллектив работников;
- c) гражданское общество;
- d) аппарат управления организации.

**Ответ: c.**

**3. Субъект, устанавливающий административную ответственность – это:**

- a) коллектив работников;
- b) аппарат управления организации;
- c) государство;
- d) гражданское общество.

**Ответ: b.**

**4. Субъект, устанавливающий моральную ответственность – это:**

- a) аппарат управления организации;
- b) гражданское общество;
- c) государство;
- d) коллектив работников.

**Ответ: d.**

**5. Инструмент контроля гражданской ответственности:**

- a) корпоративная культура;
- b) иерархический контроль;
- c) судебная система;
- d) общественное мнение.

**Ответ: c.**

**6. Инструмент контроля социальной ответственности – это:**

- a) общественное мнение;
- b) корпоративная культура;
- c) судебная система;
- d) иерархический контроль.

**Ответ: a.**

**7. Инструмент контроля моральной ответственности – это:**

- a) судебная система;

- b) корпоративная культура;
- c) иерархический контроль;
- d) общественное мнение.

**Ответ: b.**

**8.** Инструмент контроля дисциплинарной ответственности – это:

- a) корпоративная культура;
- b) судебная система;
- c) общественное мнение;
- d) иерархический контроль.

**Ответ: d.**

**9.** Инструмент контроля материальной ответственности – это:

- a) судебная система;
- b) корпоративная культура;
- c) общественное мнение;
- d) иерархический контроль.

**Ответ: d.**

**10.** Инструмент контроля уголовной ответственности – :

- a) общественное мнение;
- b) корпоративная культура;
- c) иерархический контроль;
- d) судебная система.

**Ответ: d.**

**11.** Инструмент контроля юридической ответственности – это:

- a) общественное мнение;
- b) корпоративная культура;
- c) судебная система;
- d) иерархический контроль.

**Ответ: c.**

**12.** Инструмент контроля административной ответственностью – это:

- a) иерархический контроль;
- b) судебная система;
- c) корпоративная культура;
- d) общественное мнение.

**Ответ: a.**

**13.** Увольнение – это форма ..... ответственности.

**Ответ:** дисциплинарной.

**14.** Дисциплинарная ответственность – это разновидность..... ответственности.

**Ответ:** административной.

**15.** Рост масштабов организации, количество проблем могут снизить возможности иерархического контроля?

**Ответ:** Да.

**16.** Сбои в коммуникационных процессах снижают возможности иерархического контроля?

**Ответ:** Да.

**17.** Установите соответствие механизмов контроля и видов ответственности; механизмы:

- a) общественное мнение;
- b) судебная система;
- c) корпоративная культура;
- d) иерархический контроль.

виды ответственности:

- 1) моральная;
- 2) административная;
- 3) социальная;
- 4) юридическая.

**Ответ:** a3, b4, c1, d2.

**18.** Установите последовательность видов ответственности, отражающую снижение силы их влияния:

- a) моральная;
- b) уголовная;
- c) материальная;
- d) гражданская;
- e) дисциплинарная;
- f) социальная.

**Ответ:** b, d, e, c, f, a.

## **6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

## 6.1. Список источников и литературы

### *Учебники и учебные пособия (обязательные)*

Бережная, Е. В. Методы и модели принятия управленческих решений : учебное пособие / Е. В. Бережная, В. И. Бережной. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 384 с. — (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-006914-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1841661>.

Смирнов, Э. А. Управленческие решения : учебник / Э.А. Смирнов. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2022. — 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/1836623>.

### *Учебники и учебные пособия (дополнительные)*

Карминский, А. М. Методология создания информационных систем поддержки принятия управленческих решений: учебное пособие / А. М. Карминский, Б.В. Черников. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2021. - 320 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-8199-0898-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1043094>.

Креативный менеджмент : учебник / под ред. д.э.н. проф. А. А. Степанова и д.э.н. доц. М. В. Савиной. — 3-е изд. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. — 252 с. - ISBN 978-5-394-03370-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1081693>.

Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / В.Л. Сендеров, Т.И. Юрченко, Ю.В. Воронцова, Е.Ю. Бровцина. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 227 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/20621. - ISBN 978-5-16-011735-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1897693>.

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

## 6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

**КонсультантПлюс** – компьютерная справочная правовая система в России

**Znanium.com** – электронно-библиотечная система

## 7. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Для обеспечения дисциплины «Разработка и принятие управленческих решений» используется материально-техническая база образовательного учреждения: компьютерные классы и научная библиотека РГГУ.

Состав программного обеспечения:

1. Windows

2. Microsoft Office
3. Kaspersky Endpoint Security

Профессиональные полнотекстовые базы данных:

1. Национальная электронная библиотека (НЭБ) [www.rusneb.ru](http://www.rusneb.ru)
2. ELibrary.ru Научная электронная библиотека [www.elibrary.ru](http://www.elibrary.ru)
3. Электронная библиотека Grebennikon.ru [www.grebennikon.ru](http://www.grebennikon.ru)
4. Cambridge University Press
5. ProQuest Dissertation & Theses Global
6. SAGE Journals
7. Taylor and Francis
8. JSTOR

Информационные справочные системы:

1. Консультант Плюс
2. Гарант

## **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, регулируемыми эргономическими партами СИ-1; компьютерной техникой со специальным программным обеспечением.

## 9. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ

### 9.1. Планы практических (семинарских) занятий

#### **Семинарское занятие 1.** Модели процесса принятия решений (2 часа).

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

*Форма проведения* – практическая работа, дискуссия.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Сравнительный анализ действующих классификаций управленческих решений, выявление связи с методами и моделями разработки УР.
2. Анализ проблемных ситуаций: метод причинно-следственного анализа, логико-смысловое моделирование.
3. Модели и методы разработки и принятия управленческих решений.

*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 2.** Личностный фактор в принятии решений (2 часа)

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

*Форма проведения* – практическая работа, дискуссия.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Предпочтения, притязания и когнитивные стили.
2. Личностный фактор в принятии решений.
3. Скрытые ловушки процесса принятия решений.

*Контрольные вопросы:*

1. Средства диагностики «рискованности» и «рациональности» в качестве личностных свойств.

2. Интеллектуальные стратегии принятия решений.

3. Проблема интерпретации и диагностики склонностей к риску и рациональности как личностных свойств

### **Семинарское занятие 3.** Принятие решений при многих критериях (2 часа).

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

*Форма проведения* – дискуссия, практическая работа.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Теория многокритериальных решений и специфические вопросы, связанные с неопределенностью целей и несоизмеримостью критериев.

2. Методы решения многокритериальных задач.

*Контрольные вопросы:*

1. Оптимальность по Парето и проблема выбора принципа оптимальности.

2. Вопросы, связанные с неопределенностью целей и несоизмеримостью критериев.

3. Проблема учета приоритетов критериев, нормализация критериев, то есть приведение критериев к единому (безразмерному) масштабу измерения.

**Семинарское занятие 4.** Учет фактора риска и неопределенности в принятии решений (2 часа).

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

*Форма проведения* – практическая работа

*Вопросы для обсуждения:*

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

2. Анализ коллективных решений, связанных с риском.

3. Поведение ЛППР 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 5.** Графические методы и технологии в принятии решений (2 часа)

*Цель занятия:* овладение навыками практического использования графических методов разработки управленческих решений.

*Форма проведения* – практическая работа, дискуссия.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Анализ проблемных ситуаций: метод причинно-следственного анализа, диаграмма Исикавы, логико-смысловое моделирование.
2. Разработка и принятие УР с использованием таблицы решений, «дерева» решений, сетевых моделей, кривых безразличия.

*Контрольные вопросы:*

1. Топологические методы (сетевое моделирование) в процессе подготовки и принятия решений. Назначение и особенности.
2. Графические методы идентификации проблемы: рисунки, круговые диаграммы, графики.

**Семинарское занятие 6.** Групповые технологии принятия решений (2 часа)

*Цель занятия:* овладение навыками практического использования групповых технологий принятия решений в конкретных ситуациях.

*Форма проведения* – практическая работа, дискуссия.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Разработка и принятие УР с использованием экспертного метода.
2. Методы оценки альтернатив и выбора решения: индивидуальный и групповой метод решения.

*Контрольные вопросы:*

1. Проблема подведения итогов при голосовании
2. Мозговой штурм, метод Дельфи, метод модерации.

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

*Не предусмотрены планом.*

## **9.3. Иные материалы**

**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

Признак \ Авторы	В.С. Южаева	В.В.Ременников	О.Т.Лебедев, А.Р. Каньковская	Э.А. Смирнов
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.

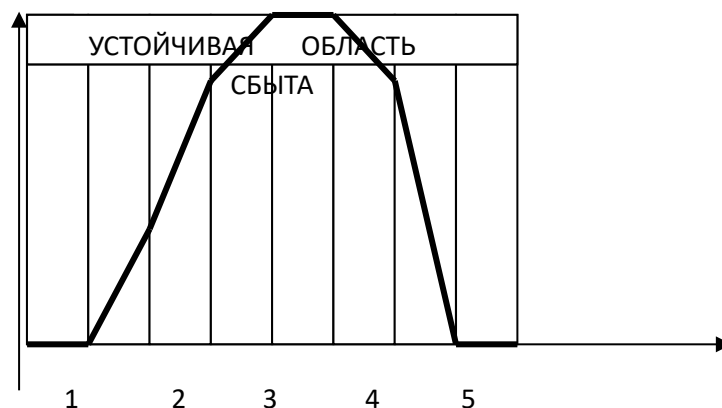


Рис 1. Жизненный цикл продукции

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.

*Приложение 1*

### **АННОТАЦИЯ**

*Цель дисциплины:* сформировать у магистрантов необходимый объём компетенций, требуемых для анализа, совершенствования и разработки процедур и процессов принятия управленческих решений в условиях рыночной экономики.

*Задачи дисциплины:*

- ознакомить с проблематикой процесса разработки и принятия решений в современных организациях;
- ознакомить с инструментальным и методологическим характером разработки управленческих решений, индивидуальными и групповыми технологиями принятия управленческих решений;
- сформировать навыки подготовки эффективных и качественных решений;
- 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:*

- основные типы задач управления, решаемые в организациях;
- виды стратегий принятия решений;
- принципы разработки и принятия решений;
- этапы и стадии процесса принятия управленческих решений;
- уровни и формы разработки и реализации управленческих решений;
- виды ответственности современного менеджмента

*Уметь:*

- применять на практике основы теории разработки управленческих решений;
- определять источники актуальной, полной и достоверной управленческой информации для подготовки управленческих решений;
  - применять функциональный, системный и процессный подходы к разработке качества управленческих решений;
  - разрабатывать организационные и стратегические управленческие решения;
  - нести за них в полной мере надлежащую ответственность;
  - рассчитывать потенциальную социальную и экономическую эффективность принимаемых управленческих решений

*Владеть:*

- технологическими схемами и моделями процесса подготовки и принятия решений;
- методами информационного обеспечения управленческих решений;
- эффективными способами и практиками организации работы коллектива по разработке и реализации управленческих решений;
- методологическими и практико-ориентируемыми подходами к оценке эффективности управленческих решений;
- социально-психологическими инструментами контроля и оценки исполнения управленческих решений.

Для проведения учебных занятий по дисциплине используются различные образовательные технологии:

- традиционные (лекции, семинары, контрольные вопросы);
- активные (контрольные работы и задания, тестирование).

При проведении учебных занятий обеспечивается развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений,

лидерских качеств (включая при необходимости проведение интерактивных лекций, групповых дискуссий, ролевых игр, тренингов, анализ ситуаций и имитационных моделей, преподавание дисциплин в форме курсов, составленных на основе результатов научных исследований, в том числе с учётом региональных особенностей профессиональной деятельности выпускников и потребностей работодателей (п.34. Приказ № 245).

Для организации учебного процесса может быть использовано электронное обучение и (или) дистанционные образовательные технологии.