Владимирский государственный университет

В. Н. СМИРНОВ

ТЕОРИЯ И МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Учебное пособие

Владимир 2025

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Владимирский государственный университет
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых»

В. Н. СМИРНОВ

ТЕОРИЯ И МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Учебное пособие

Электронное издание

Владимир 2025

ISBN 978-5-9984-2097-9
© Смирнов В. Н., 2025

УДК 005.5
ББК 65.291.2

Рецензенты:
Кандидат экономических наук
директор Российского университета кооперации
(Владимирский филиал)
М. А. Шумилина

Доктор экономических наук, профессор
профессор кафедры бизнес-информатики и экономики
Владимирского государственного университета
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых
А. М. Губернаторов

Смирнов, В. Н.

Теория и методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс] : учеб. пособие / В. Н. Смирнов ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2025. – 163 с. – ISBN 978-5-9984-2097-9. – Электрон. дан. (2,42 Мб). – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). – Систем. требования: Intel от 1,3 ГГц ; Windows XP/7/8/10 ; Adobe Reader ; дисковод CD-ROM. – Загл. с титул. экрана.

Содержит материал лекционного курса, примеры выполнения практических задач, варианты тестовых заданий.

Предназначено для студентов бакалавриата, обучающихся по экономическим направлениям подготовки.

Рекомендовано для формирования профессиональных компетенций в соответствии с ФГОС ВО.

Ил. 14. Табл. 37. Библиогр.: 57 назв.

ISBN 978-5-9984-2097-9 © Смирнов В. Н., 2025

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ 4

Глава 1. ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ 5
Вопросы для самоконтроля 18

Глава 2. УСЛОВИЯ И ФАКТОРЫ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ 19
Вопросы для самоконтроля 32

Глава 3. МЕТОДОЛОГИЯ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ 33
Вопросы для самоконтроля 54

Глава 4. ПРИЕМЫ РАЗРАБОТКИ И ВЫБОРА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ И РИСКА 55
Вопросы для самоконтроля 72

Глава 5. ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ 73
Вопросы для самоконтроля 82

Глава 6. КОНТРОЛЬ РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ 83
Вопросы для самоконтроля 92

Глава 7. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ 93
Вопросы для самоконтроля 103

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ 104

ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ 151

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЭКЗАМЕНУ 157

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 161

РЕКОМЕНДАТЕЛЬНЫЙ БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК 162

ПРЕДИСЛОВИЕ

«Теория и методы принятия управленческих решений» – базовая учебная дисциплина, реализуемая в рамках обучения бакалавров по экономическим направлениям подготовки. Актуальность изучения дисциплины обусловлена важностью формирования у студентов знаний теоретических и методических основ разработки и реализации управленческих решений, направленных на повышение эффективности хозяйственной деятельности предприятия.

Цель написания учебного пособия – ознакомление обучающихся с современными приемами и методами разработки, принятия и оптимизации управленческих решений в условиях нестабильной среды.

Содержание курса ориентировано на то, что выпускник должен:

- знать теоретические основы разработки и принятия управленческих решений, опыт отечественных и зарубежных организаций по принятию управленческих решений в сфере управления бизнесом;
- уметь систематизировать знания в области теории и практики разработки и принятия управленческих решений, использовать механизмы разработки и принятия управленческих решений, соответствующих реальной социально-экономической действительности;
- владеть практическими навыками сбора, обработки и анализа информации о факторах внешней и внутренней среды для разработки и принятия управленческих решений в сфере управления предпринимательской деятельностью, навыками творческого осмысления постоянно изменяющейся социально-экономической действительности и поиска самостоятельного решения нестандартных управленческих проблем.

Пособие включает теоретическую часть и практические задания, список рекомендательной литературы, а также дидактический материал для оценки полученных знаний.

В теоретической части представлены главы, раскрывающие основное содержание процесса разработки и реализации управленческих решений.

Практическая часть состоит из тематических заданий расчетного и аналитического характера, направленных на закрепление теоретического материала.

Глава 1. ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

Решение – это сознательный выбор действия или варианта из нескольких альтернатив, направленный на достижение цели, разрешение проблемы или изменение ситуации.

Управленческое решение - это сознательный выбор альтернативы, осуществляемый руководителем в рамках его должностных полномочий для достижения целей организации. Это основной инструмент влияния менеджера на управляемую систему (предприятие, подразделение, проект).

Сущность управленческого решения проявляется в его двойственной природе - это одновременно и *интеллектуальный продукт* (результат аналитической работы) и *организационное действие* (инструмент практического управления)[1]. Понимание этой сущности позволяет руководителям осознанно подходить к процессу принятия решений, учитывая как рациональные аспекты, так и социально-психологические последствия своих управленческих выборов.

Ключевые характеристики сущности управленческого решения:

1. Целенаправленность. Всегда ориентировано на решение конкретной управленческой проблемы или достижение определенного организационного результата.
2. Альтернативность. Предполагает необходимость выбора из нескольких возможных вариантов действий.
3. Процессуальность. Является результатом организованного процесса сбора и анализа информации.
4. Формализованность. В организационном контексте требует документального оформления (приказы, распоряжения).
5. Ответственность. Влечет за собой последствия, за которые принимающий решение несет ответственность.

Сущность управленческого решения базируется на следующих элементах[2] (рис. 1).

---

[1] Демин Г. А. Управленческие решения [Электронный ресурс]: учебное пособие / Г. А. Демин; Пермский государственный национальный исследовательский университет. – Электронные данные. – Пермь, 2020. – 2,54 Мб; 92 с. – Режим доступа: http://www.psu.ru/files/docs/ science/books/uchebnie-posobiya/demin-upravlencheskie-resheniya.pdf. – Заглавие с экрана. ISBN 978-5-7944-3545-0

[2] ЕршоваТ. Б. Управленческие решения: учебное пособие / Т.Б. Ершова, А.С. Ершов. – Комсомольск-на-Амуре: Изд-во АмГПГУ, 2015.

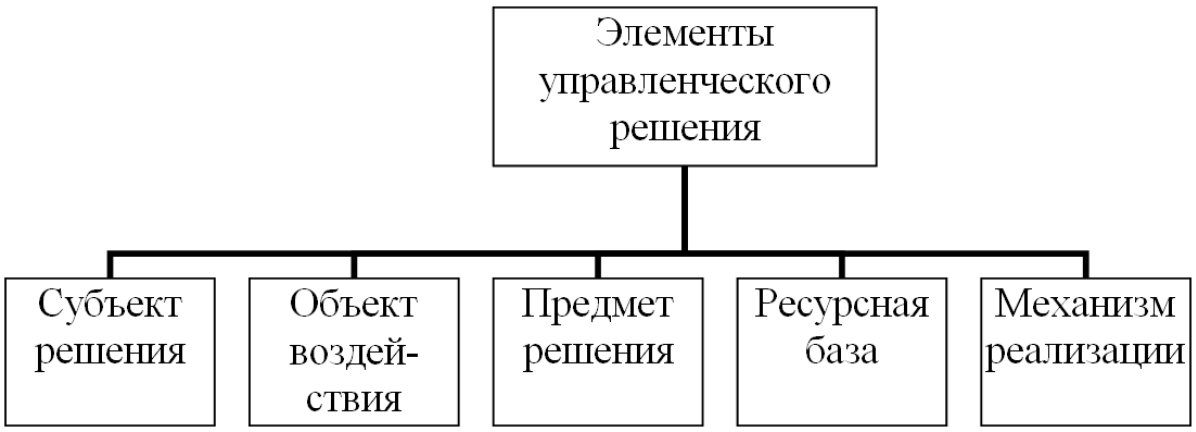


Рис. 1. Элементы управленческого решения

Субъект управленческого решения - это носитель управленческой воли, уполномоченный принимать решения и нести ответственность за их последствия. Это ключевой элемент системы управления, определяющий качество и эффективность организационных решений[3].

Основные характеристики субъекта представлены в табл. 1.

Таблица 1

Характеристики субъекта управленческого решения

Критерий	Описание
Компетенция	Обладает формальными полномочиями принимать решения (должностная инструкция, устав)
Ответственность	Несет персональную/коллегиальную ответственность за последствия решения
Квалификация	Имеет необходимые знания, опыт и навыки для анализа ситуации и выбора варианта
Мотивация	Руководствуется организационными целями и личными ценностями

[3] Найденова, Л. И. Разработка и принятие управленческих решений : учеб. пособие / Л. И. Найденова, Л. Ф. Каримова. – Пенза : Изд-во ПГУ, 2020. – 56 с.

В процессе принятия решений субъект выполняет следующие функции[4]:

1. Диагностическая

Заключается в выявлении и формулировке проблемы, анализе причинно-следственных связей.

2. Генерирующая

Создание альтернативных вариантов решений, использование методов креативного мышления.

3. Оценочная

Прогнозирование последствий, SWOT-анализ вариантов.

4. Императивная

Окончательный выбор и санкционирование решения, издание распорядительных документов

5. Контрольная

Мониторинг исполнения решения, корректировка решения при необходимости.

На деятельность субъекта влияют как внутренние (личностные) так и внешние (организационные) факторы. К внутренним факторам относят[5]:

- профессиональный опыт;
- когнитивные способности;
- тип мышления (аналитический/интуитивный);
- личностные ценности и установки.

К внешним факторам относят[6]:

- корпоративная культура;
- степень централизации управления;
- информационное обеспечение;
- система мотивации.

---

[4] ЕршоваТ. Б. Управленческие решения: учебное пособие / Т.Б. Ершова, А.С. Ершов. – Комсомольск-на-Амуре: Изд-во АмГПГУ, 2015.

[5] Влияние внутренних факторов на управленческие решения // Образовательный портал «Справочник» - [электронный источник] https://spravochnick.ru/menedzhment /upravlencheskie_ resheniya/vliyanie_vnutrennih_faktorov_na_upravlencheskie_resheniya/ (дата обращения: 20.04.2025).

[6] Родионова В.Н. Теория менеджмента: теория организации: учебное пособие / В.Н. Родионова, О.Г. Туровец. – 2-е изд., доп. – Воронеж: Издательскополиграфический центр «Научная книга», 2020. – 178 с. – ISBN 978-5- 4446-1416-7. –Текст: непосредственный.

Примеры субъектов в различных организациях[7] (табл. 2).

Таблица 2

Примеры субъектов управленческого решения

Организация	**Типичные субъекты решений**	**Характерные решения**
Коммерческая фирма	Генеральный директор, правление	Инвестиционные проекты, кадровые назначения
Государственный орган	Министр, коллегия ведомства	Нормативные акты, бюджетные распределения
НКО	Президент фонда, попечительский совет	Программы помощи, стратегии по сбору денег и других ресурсов для поддержки социально значимых проектов

В целом, эффективность управленческих решений напрямую зависит от качества субъекта управления, его способности балансировать между рациональным анализом и управленческой интуицией.

Объект воздействия управленческого решения - это элемент организационной системы, на который направлено управленческое решение и который подвергается запланированным изменениям. Это динамичный компонент управления, требующий точной идентификации для обеспечения эффективности решений[8].

Типология объектов воздействия представлена в табл. 3.

Выбор объекта воздействия может быть основан на следующих критериях[9]:

---

[7] Захарова Ю.В., Мосина Л.А., Чухманова М.В. Разработка управленческих решений: Учебно-методическое пособие. – Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2019.

[8] Демин Г. А. Управленческие решения [Электронный ресурс]: учебное пособие / Г. А. Демин ; Пермский государственный национальный исследовательский университет. – Электронные данные. – Пермь, 2020. – 2,54 Мб ; 92 с. – Режим доступа: http://www.psu.ru/files/docs/ science/books/uchebnie-posobiya/demin-upravlencheskie-resheniya.pdf. – Заглавие с экрана. ISBN 978-5-7944-3545-0

[9] Гершанок А. А., Ощепков А. М. Менеджмент [Электронный ресурс]: учеб. пособие / А. А. Гершанок, А. М. Ощепков; Перм. гос. нац. исслед. ун-т. – Пермь, 2018. – 4 Мб; 310 с. – Режим доступа: http://www.psu.ru/files/docs/science/books/ uchebnie-posobiya/gershanok-oshepkov-menedzhment.pdf. – Загл. с экрана. ISBN 978-5-7944-3248-0

1. Проблемная идентификация. Какие элементы системы демонстрируют отклонения от нормы? Где наблюдаются «узкие места» в организационной деятельности?

2. Ресурсная доступность. Какие объекты реально поддаются изменению с имеющимися ресурсами? Каковы ограничения по времени, финансам, компетенциям?

3. Эффект мультипликации. Воздействие на какие объекты даст максимальный системный эффект? Какие изменения повлекут цепную реакцию улучшений?

4. Измеримость результатов. По каким объектам проще всего отслеживать эффективность решений? Какие KPI можно привязать к каждому потенциальному объекту?

Таблица 3

Типология объектов воздействия управленческого решения

Тип объекта	**Характеристики**	**Примеры управленческих решений**
Персонал	Отдельные сотрудники, группы, коллективы	Кадровые перестановки, система мотивации
Организационная структура	Подразделения, департаменты, филиалы	Реорганизация структуры, создание новых отделов
Процессы	Бизнес-процессы, технологические цепочки	Оптимизация производства, внедрение новых процедур
Ресурсы	Финансовые, материальные, информационные активы	Бюджетное распределение, закупка оборудования
Продукты/услуги	Товары, сервисы, программные продукты	Изменение ассортимента, модернизация услуг
Внешняя среда	Клиенты, поставщики, конкуренты, регуляторы	Маркетинговые кампании, лоббистские инициативы

Правильное определение объекта воздействия - ключевое условие эффективности управленческого решения. Современный менеджмент требует понимания взаимосвязей между объектами, готовности к переносу акцентов между объектами, соотнесения амбиций с возможностями.

«Попадание в правильный объект часто важнее красоты самого решения» - этот принцип особенно актуален в условиях растущей сложности организационных систем.

Предмет управленческого решения - это конкретная проблема, задача или ситуация, требующая целенаправленного управленческого воздействия и разрешения через формализованный процесс принятия решения[10].

Сущностные характеристики предмета представлены в табл. 4.

Таблица 4

Сущностные характеристики предмета управленческого решения

Критерий	Описание
Конкретность	Четко очерченные границы и параметры проблемы
Актуальность	Значимость для текущего или перспективного состояния организации
Измеримость	Возможность количественной или качественной оценки
Управляемость	Потенциальная разрешимость имеющимися ресурсами и методами

Предмет управленческого решения может быть классифицирован по таким аспектам как:

По природе возникновения:

- стратегические (выход на новые рынки, реструктуризация);
- тактические (оптимизация бизнес-процессов);
- оперативные (решение текущих производственных сбоев);

По степени структурированности:

- хорошо структурированные (стандартные кадровые вопросы);
- слабо структурированные (инновационные проекты);
- неструктурированные (кризисные ситуации).

По временному горизонту:

- срочные (ликвидация аварии);
- среднесрочные (модернизация оборудования);
- перспективные (разработка новой продукции).

«Правильно определенный предмет решения - это 50% успеха управления». В условиях возрастающей сложности бизнес-среды особую ценность приобретает способность руководителей вычленять ключевые предметы из хаотичного потока организационных проблем.

---

[10] Кошарная, Г. Б. Принятие управленческих решений : учеб. пособие / Г. Б. Кошарная, Л. И. Найденова ; под ред. Г. Б. Кошарной. – Пенза : Изд-во ПГУ, 2020. – 68 с. ISBN 978-5-907262-61-4

Ресурсная база управленческого решения - это совокупность материальных, нематериальных и организационных возможностей, которые субъект управления может использовать для разработки, принятия и реализации управленческого решения. Это фундамент эффективного менеджмента, определяющий реалистичность и выполнимость решений[11].

В целом, структура ресурсной базы представлена в табл. 5.

Таблица 5

Структура ресурсной базы управленческого решения

Тип ресурсов	Характеристика	Примеры
Материальные	Физические активы и финансовые средства	Оборудование, сырьё, бюджет проекта
Интеллектуальные	Знания, патенты, технологии	Базы данных, ноу-хау, программное обеспечение
Человеческие	Персонал с определёнными компетенциями	Квалифицированные сотрудники, внешние эксперты
Временные	Период, отведённый на реализацию решения	Сроки выполнения проекта, графики работ
Организационные	Структуры и процессы, обеспечивающие выполнение решений	Регламенты, системы мотивации, коммуникационные платформы
Информационные	Данные, необходимые для анализа и контроля	Маркетинговые исследования, отчётность, прогнозы

Для обеспечения эффективности управленческого решения необходимо грамотно сформировать ресурсную базу. Критериями оценки ресурсной база является:

- Достаточность. Соответствие объёма ресурсов масштабу исполняемой задачи. Например: Достаточно ли бюджета для запуска нового продукта?
- Качество. (Уровень профессионализма персонала; современность технологий и оборудования).
- Доступность. Возможность оперативного привлечения ресурсов. Например: Можно ли быстро нанять дополнительных специалистов?

---

[11] Найденова, Л. И. Разработка и принятие управленческих решений : учеб. пособие / Л. И. Найденова, Л. Ф. Каримова. – Пенза : Изд-во ПГУ, 2020. – 56 с. ISBN 978-5-907262-60-7

• Гибкость. Способность ресурсов адаптироваться к изменениям. Например: Возможность перераспределения бюджета между статьями

• Синергетичность. Взаимодополняемость разных видов ресурсов. Например: Сочетание IT-инфраструктуры и квалифицированных программистов.

«Ресурсы - это не то, что есть, а то, что удаётся использовать» (Г. Форд). В современном менеджменте ключевое значение приобретает не объём ресурсов, а искусство их оптимального сочетания и преобразования в бизнес-результаты.

Механизм реализации управленческого решения – это организационная система, обеспечивающая перевод управленческого решения из концептуальной формы в практические результаты. Это комплекс взаимосвязанных элементов, гарантирующих эффективное исполнение принятых решений[12].

Ключевые компоненты механизма представлены в табл. 6.

Таблица 6

Ключевые компоненты механизма управленческого решения

Элемент	Функции	Инструменты
Организационный	Создание структуры исполнения	Приказы, регламенты, должностные инструкции
Ресурсный	Обеспечение необходимыми средствами	Бюджетирование, логистика, кадровое планирование
Мотивационный	Стимулирование участников процесса	KPI, система премирования, нематериальная мотивация
Контрольный	Мониторинг и корректировка выполнения	Отчетность, аудит, контрольные точки
Коммуникационный	Обеспечение информационного обмена	Совещания, CRM-системы, корпоративные мессенджеры
Корректирующий	Устранение отклонений	Система обратной связи, процедуры внесения изменений

[12] Дерендяева, Т. М. Методы принятия управленческих решений : учеб.-метод. пособие по изучению дисциплины для напр. подгот. 38.03.02 Менеджмент и 38.03.03 Управление персоналом / Т. М. Дерендяева. – Калининград: Изд-во ФГБОУ ВО «КГТУ», 2024. – 65 с.

Реализация механизма управленческого решения включает в себя несколько этапов:

1. Институционализация решения.

- официальное оформление (приказ, распоряжение);
- назначение ответственных.

Пример: Издание приказа о реорганизации отдела с указанием сроков и ответственных.

2. Операционализация.

- разработка детального плана действий;
- Разбивка на конкретные задачи;

Пример: План-график внедрения новой IT-системы с недельными контрольными точками.

3. Ресурсное обеспечение.

- финансирование;
- кадровые назначения;
- техническое оснащение.

Пример: Выделение бюджета и формирование проектной команды для запуска продукта.

4. Мотивационное сопровождение.

- объяснение выгод и перспектив;
- создание системы стимулов.

Пример: Введение бонусов за досрочное завершение этапов проекта.

5. Контрольно-адаптационный.

- регулярный мониторинг;
- Оперативная корректировка;

Пример: Еженедельные планёрки по проекту с анализом отклонений.

«Превосходный план без реализации - просто фантазия». В современной практике управления особую ценность приобретают гибкие, технологически оснащённые механизмы реализации, способные адаптироваться к изменениям внешней среды и внутренним организационным вызовам[13].

---

[13] Серебрякова Г. В. Модели управления развитием организации : монография / Г.В. Серебрякова, И. В. Незамайкин; Государственный университет управления. – Чебоксары: Среда, 2022. – 148 с.

Специфика управленческих решений обусловлена следующими составляющими (рис. 2):

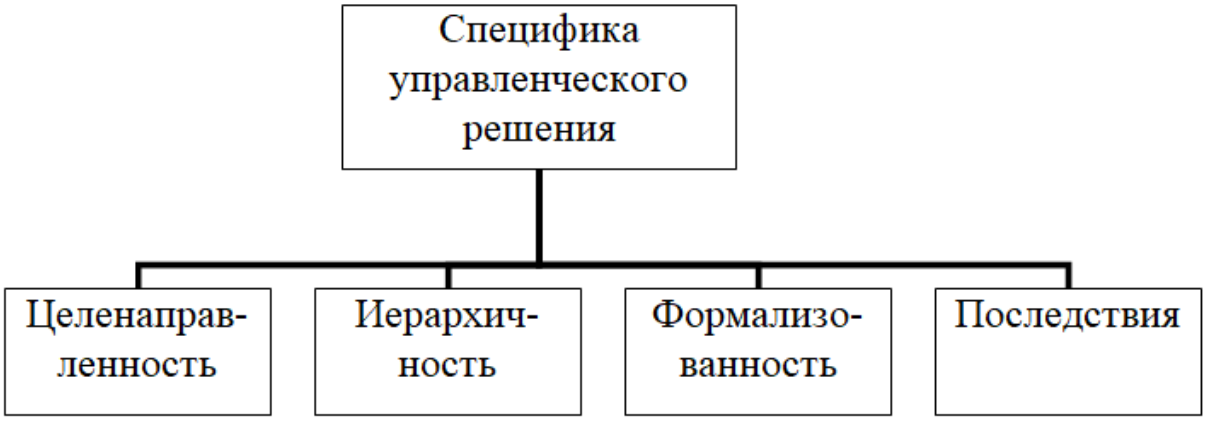


Рис. 2. Специфика управленческого решения

- Целенаправленность определяет ориентированность на достижение конкретных организационных целей предприятия (прибыль, рост доли рынка, повышение эффективности).
- Иерархичность решения зависят от уровня управления: стратегические решения (топ-менеджмент); тактические решения (руководители среднего звена); операционные (линейные менеджеры).
- Формализованность управленческого решения выражается в необходимости документального оформления (приказы, распоряжения, регламенты).
- Последствия решения влияют не только на экономику предприятия, но и на персонал, репутацию, внешнюю среду.

Управленческие решения имеют двойственную природу: они сочетают формальные (официальные, регламентированные) и неформальные (скрытые, социально-психологические) аспекты. Понимание этой дихотомии критически важно для эффективного управления[14].

В качестве характеристик формальных аспектов управленческого решения можно рассмотреть следующие:

– четко структурированы и документированы;
– соответствуют организационным процедурам;

[14] Цлаф, Виктор Михайлович Теория ситуаций и управленческие решения: учеб. пособие / В.М. Цлаф. – Электрон. текст. и граф. дан. (0,5 Мб). – Самара: Изд-во Самарского университета, 2019. – ISBN 978-5-7883–1405-1

– имеют юридическую или административную силу;
– поддаются количественной оценке.

Примеры проявления формальных аспектов управленческого решения представлены в табл. 7.

Таблица 7

Проявление формальных аспектов управленческого решения

Элемент	Примеры
Организационные регламенты	Устав компании, должностные инструкции
Финансовые механизмы	Бюджетирование, отчетность
Юридические нормы	Трудовые договоры, контракты
Технологические стандарты	Производственные регламенты, ГОСТы
Формальные коммуникации	Приказы, распоряжения, протоколы

Функции управленческого решения в данном аспекте включают:
– обеспечивают предсказуемость бизнес-процессов;
– создают правовую защиту организации;
– позволяют стандартизировать управление;
– облегчают контроль и аудит.

Неформальные аспекты управленческого решения характеризуются следующим образом:
– возникают стихийно в социальных взаимодействиях;
– основаны на личных отношениях и негласных нормах;
– часто не документируются;
– могут противоречить формальным правилам.

Неформальные аспекты управленческого решения проявляются следующим образом (табл. 8):

Таблица 8

Проявление неформальных аспектов управленческого решения

Элемент	Примеры
Корпоративная культура	Традиции, неофициальные ритуалы
Неформальные связи	«Кулуарные» договоренности, кланость
Лидерство	Харизма руководителя, неформальные авторитеты
Социальные нормы	Принцип «так у нас принято»
Скрытые мотивы	Личные амбиции, групповые интересы

При этом, функциональная составляющая управленческого решения, характеризуется следующим образом:

- обеспечивают гибкость в нестандартных ситуациях;
- ускоряют процессы через личные контакты;
- формируют реальные (а не декларируемые) практики;
- влияют на лояльность сотрудников.

При реализации формальных и неформальных аспектов могут возникать определенные «парадоксы управления»[15]:

- «Двойные стандарты». В формальном аспекте все решения принимаются коллегиально, однако реальный выбор делает узкий круг приближенных.
- Обходные механизмы. Формально существует многоуровневая система согласований, однако неформально решение «пробивается» через личные связи.
- Ритуализация. Формально существуют планерки для обсуждения стратегии, однако неформально ключевые решения принимаются в «курилке».

Решение проблем взаимодействия данных аспектов управленческих решение возможно за счет реализации таких действий как:

1. Легализация неформального (инкорпорация полезных негласных норм в регламенты);
2. Формализация гибких процессов (например, Agile-методологии);
3. Контроль «серых зон» (выявление потенциально опасных неформальных практик).

Классификация управленческих решений

Управленческие решения можно систематизировать по различным критериям, что позволяет оптимизировать процесс их разработки и реализации. Комплексная классификация включает[16]:

1. По уровню значимости и масштабу воздействия:

---

[15] Уза В.Э., Куликова В.В. Формальная и неформальная организации: основные проблемы и пути решения имеющихся противоречий // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2019. № 9 [Электронный ресурс]. URL: https://ekonomika.snauka.ru/2019/09/16732 (дата обращения: 17.04.2025).

[16] Сорокин А.В. Методы принятия управленческих решений: Учебное пособие для студентов всех форм обучения экономических направлений / Рубцовский индустриальный институт. – Рубцовск, 2022. – 50 с.

– **Стратегические: о**пределяют долгосрочное развитие (более 5 лет), высокие риски, требуют больших ресурсов. Пример: выход на новые рынки, реорганизация бизнес-модели;

– **Тактические: с**реднесрочные (1-3 года), реализуют стратегию на уровне подразделений. Пример: оптимизация логистики, запуск новой линейки продуктов;

– **Оперативные: к**раткосрочные (до 1 года), рутинные ежедневные вопросы. Пример: график отпусков, закупка канцтоваров.

2. По степени структурированности

– **Запрограммированные:** стандартные, повторяющиеся ситуации с готовыми алгоритмами (методы разработки: регламенты, инструкции);

– **Незапрограммированные:** уникальные, сложные проблемы без готовых решений (методы разработки: экспертные оценки, мозговой штурм).

3. По методам обоснования

– **Интуитивные,** опирающиеся на опыт и «чутье» руководителя;

– **Рациональные**, основанные на **с**истемном анализе данных и расчетах;

– **Административные, и**сходящие из формальных полномочий без глубокого анализа.

4. По условиям принятия

– **Определенности,** основанные на полных и достоверных данных (математические модели);

– **Риска,** основанные на известных вероятностях исходов (теория вероятностей, деревья решений);

– **Неопределенности**, обусловленные недостатком или ненадежностью информации (сценарное планирование, экспертные оценки).

5. По стилю управления

– **Авторитарные:** принимаются единолично без обсуждения (кризисные ситуации, военные структуры);

– **Коллегиальные:** коллективное обсуждение и согласование (научные проекты, совет директоров);

– **Партисипативные:** максимальное вовлечение исполнителей (креативные индустрии, стартапы).

6. По функциональному назначению

– **Производственные:** например оптимизация технологических процессов;

– **Финансовые:** например распределение бюджетов, инвестиционные планы;

– **Кадровые:** например найм, обучение, мотивация персонала.

7. По форме представления

– **Документированные**: приказы, распоряжения, инструкции;

– **Устные**: оперативные поручения;

– **Электронные**: цифровые команды в ERP-системах.

8. По степени цифровизации

– **Традиционные** (человекоцентричные);

– **Алгоритмические** (на основе ИИ).

9. По гибкости реализации:

– **Жестко детерминированные;**

– **Адаптивные** (с возможностью корректировки).

Практическое применение классификации:

- Позволяет подбирать адекватные методы разработки решений
- Определяет уровень ответственности и полномочий
- Влияет на выбор инструментов контроля и оценки

Многомерная классификация управленческих решений отражает сложность современного менеджмента. Эффективный руководитель должен владеть всем спектром типов решений, выбирая оптимальный формат в зависимости от конкретной управленческой ситуации, организационного контекста и доступных ресурсов.

Вопросы для самоконтроля

1. В чем состоит социальное содержание решения?
2. Что относится к формальным и неформальным аспектам управленческого решения?
3. Что собой представляет изменяющаяся разновидность решений?
4. Какова практическая классификация управленческих решений и их типология?

Глава 2. УСЛОВИЯ И ФАКТОРЫ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

В современном менеджменте качество управления определяется не столько отсутствием ошибок, сколько способностью принимать наилучшие возможные решения в данных условиях при постоянном совершенствовании управленческих процессов.

Качество – это совокупность характеристик объекта (процесса, продукта, системы), определяющих его способность удовлетворять установленные и предполагаемые потребности[17].

Ключевыми аспектами качества выступают:

- соответствие стандартам/требованиям (ISO 9000);
- ориентация на потребителя (внешнего или внутреннего);
- динамичность (меняющиеся критерии во времени);
- измеримость (наличие показателей оценки).

Качество управленческой деятельности – это степень эффективности выполнения управленческих функций (планирования, организации, мотивации, контроля) для достижения целей организации[18].

Оценка качества управленческой деятельности может быть основана на следующих критериях:

- результативность (достижение поставленных целей);
- эффективность (оптимальное соотношение «затраты-результаты»);
- гибкость (адаптивность к изменениям внешней среды);
- профессионализм (компетентность руководителей в методах управления);
- системность (согласованность всех управленческих процессов).

Качество управленческого решения – это совокупность свойств решения, обеспечивающих его эффективную реализацию и достижение поставленных целей.

---

[17] Гончаров В. Н., Колесникова В. В., Ширяева И. В. Теоретические подходы к определению понятия «Качество» // ЭКОНОМИНФО. 2015. №23. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-podhody-k-opredeleniyu-ponyatiya-kachestvo (дата обращения: 20.04.2025).

[18] Огарков, А. А. Основы современного менеджмента: учебное пособие / А. А. Огарков; Волгоградский институт управления – филиал ФГБОУ ВО РАНХиГС. – Волгоград: Издательство Волгоградского института управления – филиала РАНХиГС, 2017.

Оценка качества управленческого решения основана на таких характеристиках как[19]:

– обоснованность (наличие аналитической базы, учет всех значимых факторов);

– своевременность (принятие в оптимальный момент, учет временного горизонта реализации);

– реализуемость (соответствие имеющимся ресурсам, учет организационных возможностей);

– комплексность (учет всех аспектов проблемы, прогнозирование побочных эффектов);

– гибкость (возможность корректировки, учет изменяющихся условий).

В условиях динамичной бизнес-среды понимание и оценка качества управления становятся критически важными для достижения стратегических целей предприятия. В табл. 9 представлены ключевые подходы к определению качества управленческой деятельности, их преимущества и ограничения[20].

Условия, обеспечивающие высокое качество и эффективность управленческого решения

Качество и эффективность управленческого решения зависят от соблюдения комплекса организационных, информационных и процессуальных условий. Эти условия можно систематизировать в несколько ключевых групп:

1. Информационные условия

Существуют следующие требования к информационным данным:

– Достоверность: использование проверенных источников и перекрестной верификации данных.

– Актуальность: соответствие информации текущим рыночным и внутренним условиям.

---

[19] Амелин С.В. Методы принятия управленческих решений: учеб. пособие / С.В. Амелин. Воронеж: ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический университет», 2017. 201 с.

[20] Дубровина Н.А., Стратегический менеджмент: учебное пособие / Н.А. Дубровина, Ю.И. Ряжева. – Самара: Издательство Самарского университета, 2022. – 80 с

Таблица 9

Ключевые подходы к определению качества управленческой деятельности

Название	Суть	Основан	Характеристики	Преимущества	Недостатки	Сфера использования
Результативный подход	Качество управления оценивается по достижению поставленных целей и ключевых показателей эффективности (KPI).	на принципах правления по целям (П. Друкер).	• Акцент на конечные результаты (прибыль, доля рынка, удовлетворенность клиентов) • Использование SMART-критериев для оценки • Пример: Рост выручки на 15% при снижении затрат на 10%	• Объективность (измеримые показатели) • Прозрачность для стейкхолдеров	• Не учитывает процесс достижения результатов • Может стимулировать краткосрочные решения в ущерб долгосрочным	Стабильные рынки, четкие KPI
Процессный подход	Качество определяется эффективностью управленческих процессов (планирование, организация, контроль)	Бережливое производство (Lean), Six Sigma	• Оптимизация бизнес-процессов • Скорость принятия решений • Минимизация бюрократии	• Системность и воспроизводимость • Возможность точечной оптимизации	• Риск «зарегламентированности» • Сложность учета человеческого фактора	Крупные корпорации, производство

Название	Суть	Основан	Характеристики	Преимущества	Недостатки	Сфера использования
Ресурсно-затратный подход	Качество оценивается через эффективность использования ресурсов (трудовых, финансовых, временных).		Достижение максимальных результатов при минимальных затратах	• Позволяет выявлять «узкие места» • Универсальность для разных отраслей	• Не учитывает нематериальные активы (знания, корпоративную культуру) • Может конфликтовать с инновациями (требующими высоких первоначальных затрат)	Бюджетно-ограниченные организации
Субъектно-ориентированный подход	Акцент на удовлетворенности участников процесса (сотрудников, клиентов, акционеров).	Связан с теорией заинтересованных сторон (R. Freeman)	• Опросы вовлеченности персонала (eNPS) • Индекс удовлетворенности клиентов (CSI) • Обратная связь от инвесторов	• Учет «человеческого капитала» • Проактивное выявление проблем	• Субъективность данных • Запаздывающий эффект изменений	Сфера услуг, креативные индустрии
Адаптационный подход	Качество управления определяется способностью организации адаптироваться к изменениям внешней среды.	Основан на концепциях агентных организаций и бирюзовых компаний.	• Скорость реагирования на рыночные изменения • Успешность цифровой трансформации • Гибкость организационной структуры	• Критическая важность в VUCA-мире • Ориентация на долгосрочную устойчивость	• Сложность количественной оценки • Высокие требования к лидерским компетенциям	Динамичные рынки, стартапы

– Полнота: учет всех значимых факторов (финансовых, кадровых, технологических).

– Структурированность: возможность количественного и качественного анализа.

Пример: Решение о выходе на новый рынок требует анализа:

- макроэкономических показателей региона;
- действующих нормативных ограничений;
- уровня конкуренции;
- платежеспособного спроса.

2. Организационные условия:

– четкое распределение полномочий при подготовке, принятии и исполнении решения;

– гибкость процессов, предусматривающая возможность оперативной корректировки при изменении условий;

– межфункциональное взаимодействие, основанное на вовлечении всех заинтересованных подразделений.

Пример: Внедрение CRM-системы требует:

- утверждения ответственного (руководитель IT-отдела);
- создания рабочей группы (продажи, маркетинг, IT);
- разработки графика перехода.

3. Процессуальные условия предъявляют требования к этапам обеспечения качества:

– Многоальтернативность, в данных рамках целесообразно рассмотрение более трех принципиально разных вариантов;

– Оценочная экспертиза, основанная на проведении финансового анализа (NPV, ROI), SWOT-анализа рисков, оценке организационных последствий;

– Контрольные точки: предварительный аудит, промежуточный мониторинг, итоговый анализ эффективности.

4. Кадровые условия

Кадровые условия предъявляют требования к компетенциям участников процесса принятия решения:

Руководитель : Системное мышление, принятие рисков

Аналитик : Работа с данными, моделирование

Исполнитель : Профессионализм, дисциплина

5. Технологические условия

Технологические условия представляют собой инфраструктурно-инструментальную основу для подготовки, принятия и контроля исполнения управленческих решений. В цифровую эпоху они становятся критически важным конкурентным преимуществом.

В качестве критериев выбора технологий можно отметить[21]:

– масштабируемость (возможность роста);

– интероперабельность (совместимость с имеющимися системами);

– удобство интерфейса (снижение сопротивления пользователей);

– уровень безопасности (защита данных).

Современные технологические условия требуют не просто автоматизации, а создания цифрового двойника управления, где:

– данные становятся ключевым активом;

– алгоритмы дополняют человеческий опыт;

– скорость принятия решений приближается к скорости изменения среды.

6. Внешние условия

Внешние условия обусловлены воздействием факторов внешней среды на деятельность предприятия. К таким факторам можно отнести:

– изменения законодательства;

– конъюнктура рынка;

– действия конкурентов;

– технологические тренды.

Высокое качество управленческих решений достигается при сочетании глубокой аналитической базы (70% успеха), четкой организационной системы (20%), мотивированной команды (10%).

Как отмечал Питер Друкер: «Эффективное решение - это всегда компромисс между желаемым, возможным и необходимым». В современных условиях ключевым становится не просто принятие решений, а создание «экосистемы управленческого выбора», где технологические, кадровые и процессуальные компоненты работают согласованно[22].

---

[21] Макаренко С. И., Олейников А. Я, Черницкая Т. Е. Модели интероперабельности информационных систем // Системы управления, связи и безопасности. 2019. № 4. С. 215-245. DOI: 10.24411/2410-9916- 2019-10408.

[22] Гоулман, Д. Управление бизнесом / Гоулман Д., Друкер П., Дэвенпорт Т. - Москва :Альпина Пабл., 2016. - 290 с. (Harvard Business Review 10 лучших статей) ISBN 978-5-9614-5860-2.

Характеристика основных схем управления качеством продукции

В современном производстве и сервисе используются различные системные подходы к управлению качеством продукции. Рассмотрим ключевые схемы, их принципы и области применения (табл. 10).

Выбор схемы управления качеством зависит от типа производства, корпоративной культуры и стратегических целей. Современные предприятия все чаще комбинируют элементы разных подходов, создавая собственные гибридные системы. Как отмечал Эдвардс Деминг: «Качество - это не контроль, а результат системного менеджмента» - этот принцип остается актуальным при любой схеме управления[23].

Ограничения в принятии управленческих решений

Существуют факторы, которые формируют «невидимые границы» для руководителей, существенно влияя на процесс выбора и его результаты. Игнорирование данных факторов может привести не только к этическим конфликтам, но и к прямым экономическим потерям[24].

1. Моральные ограничения

Моральные ограничения проявляются в возможности возникновения конфликта между прибылью и этикой (например: отказ от выгодного контракта с сомнительным партнером), кроме того возникают дилеммы социальной ответственности (закрытие убыточного завода vs сохранение рабочих мест), а также проявляются проблемы «серых зон» (использование юридически допустимых, но этически спорных схем).

Вариантами учета моральных ограничений могут выступать:

- разработка этического кодекса компании;
- проведение этических аудитов;
- создание комитетов по этике.

---

[23] Карякина, Л.А. Управление качеством : крат. курс лекций, [учеб. пособие] / Л.А. Карякина ; Саран. кооп. ин-т РУК. – Саранск : Принт-Издат, 2014. – 60 с. ISBN 978-5-905536-46-5

[24] Демин Г. А. Управленческие решения [Электронный ресурс]: учебное пособие / Г. А. Демин ; Пермский государственный национальный исследовательский университет. – Электронные данные. – Пермь, 2020. 92 с.

Таблица 10

Подходы к управлению качеством продукции

Название	Суть	Характеристики	Преимущества	Недостатки	Пример использования
Система Точно в срок (JIT - Just-In-Time)	Производство продукции строго под заказ с минимальными запасами	• Принцип: «Ноль запасов, ноль дефектов» • Инструменты: Канбан-карты, вытягивающее производство • Требования: Высокая дисциплина поставщиков	• Снижение складских затрат • Ускорение оборачиваемости капитала	• Уязвимость к сбоям поставок • Сложность масштабирования	Toyota Production System
Всеобщее управление качеством (TQM)	Ориентация всех процессов на удовлетворение потребностей клиента	Ключевые элементы: • Цикл Деминга (PDCA) • Вовлечение всего персонала • Постоянное улучшение (Kaizen) Принципы: • Ориентация на клиента • Лидерство руководства • Принятие решений на основе фактов	• Формирование культуры качества • Долгосрочный эффект	• Требует изменения корпоративной культуры • Длительный срок внедрения	Применение в Xerox, Motorola
Статистическое управление качеством (SQC)	Контроль качества через математические методы анализа	Инструменты: • Контрольные карты Шухарта • Диаграммы Парето	• Объективная оценка параметров	• Требует квалифицированного персонала	Контроль параметров микросхем в электронной промышленности

		• Гистограммы распределения	• Раннее выявление отклонений	• Не эффективен для единичного производства	
Система 6 сигм (Six Sigma)	Снижение вариативности процессов до 3,4 дефекта на миллион операций	Ключевые принципы: • Ориентация на клиента • Управление данными • Процессный подход • Проактивность • Совершенство без компромиссов	• Значительное снижение брака • Измеримая экономия	• Высокие затраты на обучение • Бюрократизация процессов	General Electric (экономия $12 млрд за 5 лет)
Международные стандарты ISO серии 9000	Стандартизированный подход к системе менеджмента качества	Ключевые требования: • Документирование процессов • Внутренние аудиты • Корректирующие действия Принципы: • Процессный подход • Принятие решений на основе фактов • Вовлечение работников	• Признание на международных рынках • Улучшение управляемости	• Формализация процедур • Затраты на сертификацию	Внедрение в малых и средних предприятиях ЕС
Схема «Сбалансированная система показателей» (BSC)	Связь качества продукции со стратегией компании через KPI		• Комплексный подход • Связь с мотивацией	• Сложность разработки показателей • Риск конфликта KPI	Использование в нефтегазовых компаниях

2. Психологические ограничения

Психологические ограничения – это бессознательные когнитивные искажения и эмоциональные барьеры, которые искажают процесс принятия решений. Их влияние часто остается незамеченным, но приводит к систематическим ошибкам в управлении. Ключевые проявления данных ограничений:

1. Когнитивные искажения (интеллектуальные «слепые пятна»):

- эффект привязки;
- подтверждающее предубеждение;
- иллюзия контроля;
- эффект владения

2. Эмоциональные барьеры:

- страхи: страх ошибки, страх ответственности;
- эго-защита: неприятие критики, гипертрофированная уверенность.
- аффективные состояния: принятие решений в гневе/стрессе, эйфория от успеха.

3. Социально-психологические факторы:

- конформизм - единогласное одобрение ошибочного решения;
- копирование действий других без анализа;
- слепое доверие к мнению вышестоящих.

4. Личностные ограничения

- когнитивный стиль;
- профессиональные деформации;
- уровень интеллекта.

Компании, системно работающие с психологическими ограничениями, демонстрируют на 32% более высокую точность стратегических решений[25].

3. Этнические ограничения

Ключевыми аспектами этнических ограничений является наличие культурных норм ведения бизнеса (Запад: индивидуализм, прямые переговоры; Восток: коллективизм, многоуровневые согласования), а также наличия определенных табу и традиций (нежелание арабских

[25] 2023 Корпоративная стратегия и искусственный интеллект/Artificial intelligence in strategy, McKinsey [электронный источник] https://ai.gov.ru/knowledgebase/v-otraslyakh/2023_iskusstvennyy_intellekt_v_strategii_artificial_intelligence_in_strategy_mckinsey/(Дата обращения 06.04.2025)

партнеров подписывать документы левой рукой; запрет на обсуждение смерти в китайской бизнес-среде).

Решение вопросов, связанных наличием этнических ограничений возможно следующими методами:

- кросс-культурные тренинги;
- привлечение локальных консультантов;
- гибкость корпоративных стандартов.

4. Религиозные ограничения

Религиозные ограничения оказывают влияние на управление в таких аспектах как:

- Временные рамки (мусульманский Рамадан → сокращение рабочего дня; иудейская суббота → запрет на переговоры);
- Финансовые аспекты (запрет риба (ростовщичества) в исламских банках; отказ протестантов от избыточной роскоши в бизнесе);
- Кадровая политика (отказ работать с женщинами-руководителями (консервативные культуры); проблемы дресс-кода (хиджабы, кипы)).

Решение вопросов, связанных наличием религиозных ограничений возможно следующими методами:

- религиозный аудит регионов работы;
- гибкие HR-политики;
- специальные версии продуктов/услуг.

Рассмотренные ограничения оказывают как частное, так и комплексное влияние. Рассмотрим ситуацию с запуском мясного производства:

- **Мораль**: споры о гуманности убоя,
- **Религия**: халяль/кошер требования,
- **Этника**: табу на говядину в Индии,
- **Психология**: отвращение персонала к процессу.

Следующая ситуация: внедрение ИИ в HR:

- **Мораль:** дегуманизация отбора,
- **Религия:** протесты против «играющего в Бога»,
- **Психология:** страх работников перед технологиями.

Игнорирование существования ограничений может привести к нежелательным последствиям для предприятия. Так, с финансовой точки зрения- 68% потребителей бойкотируют «безнравственные» бренды, что приводит к уходу клиентов и потерям выручки, кроме

того, получение штрафных санкций за различного рода дискриминацию оказывает существенное влияние на прибыль компании.

В глобализированном мире эффективное управление требует «культурного интеллекта». Как отмечал эксперт по кросс-культурному менеджменту Фонс Тромпенаарс: «Бизнес, который не понимает, что свято для людей, обречен на провал»[26]. Современный руководитель должен совмещать моральный компас для этических решений, психологическую грамотность против когнитивных ошибок, культурную эмпатию для работы в мультиконфессиональной среде.

Оптимальная стратегия - не избегание ограничений, а их преобразование в конкурентные преимущества через инклюзивные практики и адаптивное управление.

Влияние личности руководителя на качество управленческих решений

Личность руководителя выступает «фильтром», через который преломляется весь процесс принятия решений. Ее характеристики могут как усиливать рациональность выбора, так и вносить систематические искажения. Рассмотрим ключевые аспекты влияния[27].

1. Когнитивные характеристики руководителя.

Во-первых, выражается в стиле мышления. Так, аналитический тип мышления руководителя обладает такими преимуществами как системность анализа данных и минимизация ошибок, однако, возможен риск медлительности при принятии решения. Пример проявления аналитического типа мышления: решение Билла Гейтса о фокусе на ПО вместо железа в 1975 году.

Интуитивный тип проявляется в быстроте мышления в кризисных ситуациях, проявление креативности, однако, существует риск игнорирование существенных фактов. Например: Стив Джобс и запуск iPhone без маркетинговых исследований.

Во-вторых, наличие когнитивной сложности у руководителя, заключающаяся в способность у него воспринимать многомерность проблем.

---

[26] Модель культуры Ф. Тромпенаарса [электронный источник] https://studme.org/79836/menedzhment/model_kultury_trompenaarsa (Дата обращения 06.04.2025)

[27] Луговский В. А. Социология и психология управления : учеб. пособие / В. А. Луговский, Л. В. Сурженко, Д. А. Чурянина. – Краснодар : КубГАУ, 2016. – 144 с.

2. Эмоционально-волевая сфера.

а) Эмоциональный интеллект (EQ):

- самосознание: понимание своих эмоций;
- саморегуляция: контроль импульсов;
- эмпатия: чувствование состояния команды;
- социальные навыки: управление конфликтами.

Пример: руководитель с высоким EQ быстрее распознает скрытое сопротивление изменениям.

б) Волевые качества:

- Настойчивость vs Упрямство;
- Решительность vs Импульсивность.

3. Мотивационный профиль руководителя.

4. Коммуникативные компетенции

5. Профессиональные деформации

Примеры проявления личностных факторов руководителя представлены в табл. 11.

Таблица 11

Проявление влияния личностных факторов на этапах процесса разработки управленческого решения

Этап процесса	Влияние личностных факторов	Пример
Идентификация проблемы	Селективное восприятие (видение только «своих» проблем)	IT-директор игнорирует кадровые вопросы
Генерация альтернатив	Когнитивная ригидность (ограниченный набор шаблонов)	Использование только проверенных методов
Оценка вариантов	Иррациональное завышение/занижение рисков	Отказ от перспективного, но рискованного проекта
Выбор	Эффект владения (переоценка «своих» идей)	Затягивание с закрытием убыточного направления
Реализация	Настойчивость/упрямство	Продолжение провального проекта из-за принципа

«Хорошие решения требуют не только правильных алгоритмов, но и правильного состояния ума»[28]. В современном менеджменте осо-

[28] Думай медленно… решай быстро», автор: Канеман Д.; пер. с англ.: А. Андреев и др.. - Москва: АСТ, 2014. - 653 с. - ISBN 978-5-17-080053-7

знанное управление собственной личностью становится таким же критическим навыком, как и финансовый анализ или стратегическое планирование.

Вопросы для самоконтроля

1. В чем сущность понятий качество, качество управленческой деятельности, качество управленческого решения?
2. Каковы основные подходы к определению качества управленческой деятельности?
3. Какие условия обеспечивают высокое качество и эффективность управленческого решения?
4. В чем состоят схемы управления качеством продукции?
5. Какие факторы влияют на принятие управленческих решений?
6. Как личность руководителя влияет на качество принятия управленческого решения?

Глава 3. МЕТОДОЛОГИЯ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

В современном менеджменте качество управленческих решений определяет конкурентоспособность организации. Методология разработки решений представляет собой систему принципов, методов и технологий, обеспечивающих научную обоснованность и практическую эффективность управленческого выбора.

Методологическая база разработки управленческих решений опирается на три фундаментальных подхода[29]:

1. *Системный подход* рассматривает организацию как комплекс взаимосвязанных элементов. Применение этого подхода позволяет:
   - выявлять системные последствия решений;
   - учитывать влияние на все подразделения;
   - обеспечивать целостность управленческого воздействия.
2. *Процессный подход* структурирует разработку решения на последовательные этапы:
   - анализ ситуации;
   - формулировка проблемы;
   - генерация альтернатив;
   - выбор оптимального варианта;
   - реализация и контроль.
3. *Ситуационный подход* подчеркивает необходимость адаптации методов к конкретным условиям, учитывая:
   - отраслевые особенности реализации деятельности предприятия;
   - стадию жизненного цикла организации;
   - внешнюю среду.

Современная методология разработки управленческих решений использует разнообразные инструменты[30]:

---

[29] Захарова Ю.В., Мосина Л.А., Чухманова М.В. Разработка управленческих решений: Учебно-методическое пособие. – Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2019.

[30] Есин С. А., Современные технологии разработки управленческих решений // Вестник Московской международной академии. 2023. №1. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-tehnologii-razrabotki-upravlencheskih-resheniy (дата обращения: 21.04.2025).

1. Аналитические методы[31]:

- SWOT-анализ для оценки потенциала и рисков;
- PEST-анализ внешней среды;
- Матрица БКГ для портфельного анализа.

2. Количественные методы:

- Методы оптимизации (линейное программирование);
- Статистический анализ;
- Имитационное моделирование.

3. Качественные методы:

- Экспертные оценки;
- Метод Дельфи;
- Мозговой штурм.

Технологическая организация процесса разработки управленческих решений базируется на:

- Цифровых инструментах;
- Искусственном интеллекте;
- Коллаборативных платформах.

Современная методология разработки управленческих решений представляет собой синтез научных подходов, практических методов и цифровых технологий. Ее эффективность определяется способностью[32]:

- обеспечивать системность и обоснованность решений;
- учитывать специфику конкретной ситуации;
- интегрировать человеческий и технологический потенциал.

Развитие методологии сегодня направлено на создание адаптивных систем поддержки управленческого выбора, сочетающих аналитическую строгость с практической гибкостью[33]. Будущее принадлежит гибридным методологиям, объединяющим лучшие практики традиционного менеджмента с возможностями цифровых технологий.

---

[31] Смирнов, В. Н. Теория маркетинга [Электронный ресурс] : учеб. пособие / В. Н. Смирнов ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2023. – 170 с. https://dspace.www1.vlsu.ru/handle/123456789/10965

[32] Сорокин А.В. Методы принятия управленческих решений: Учебное пособие для студентов всех форм обучения экономических направлений / Рубцовский индустриальный институт. – Рубцовск, 2022. – 50 с.

[33] Головин С. А., Паршина Ю. Д. Гибридные подходы в управлении it-проектами: интеграция традиционных и гибких методологий в эпоху цифровой трансформации // . 2024. №9 (159).

Модели и методы разработки и реализации управленческого решения

Модель – представляется собой формализованное упрощенное представление реальной управленческой ситуации или процесса, отражающее их ключевые характеристики и взаимосвязи[34].

Модель в управлении выполняет следующие функции:

- аналитическая (выявление скрытых закономерностей);
- прогностическая (предсказание последствий решений);
- коммуникационная (наглядное представление сложных данных).

Существуют такие типы моделей как:

- математическая;
- графическая;
- имитационная.

Математические модели служат мощным инструментом для формализации, анализа и прогнозирования управленческих ситуаций. Их систематическое применение позволяет перевести интуитивные решения в область количественно обоснованных выводов.

Классификация математических моделей представлена в табл. 12[35].

Таблица 12

Классификация математических моделей

Признак	**Тип модели**	**Пояснение**
Характер отражения реальности	Дескриптивные (описательные) модели	• Статистические модели: регрессионный анализ, факторный анализ • Имитационные модели: системная динамика, агентное моделирование
	Нормативные (оптимизационные) модели	• Линейное программирование: транспортная задача, задача о назначениях • Нелинейного программирования: модель управления инвестиционным портфелем

[34] Голубева, Т. Б. Основы моделирования и оптимизации процессов и систем сервиса : [учеб. пособие] / Т. Б. Голубева ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2017. – 108 с. ISBN 978-5-7996-2109-4

[35] Звонарев, С.В. Основы математического моделирования: учебное пособие / С.В. Звонарев. - Екатеринбург : Изд-во Урал. унта, 2019. - 112 с.

Признак	Тип модели	Пояснение
Тип математического аппарата	Детерминированные модели	• Алгебраические уравнения: модель точки безубыточности • Дифференциальные уравнения: модели роста рынка
	Вероятностные модели	• Теория массового обслуживания: модели очередей в сервисных центрах • Марковские процессы: анализ надежности оборудования
Специализированные модели для управления	Модели управления запасами	• Модель Уилсона (EOQ) • Модель с фиксированным интервалом времени
	Финансовые модели	• DCF (Дисконтирование денежных потоков) • Модель Блэка-Шоулза (оценка опционов)
	Сетевые модели	• Метод критического пути (CPM) • Метод PERT

Современный руководитель должен владеть «математической грамотностью» - способностью выбирать адекватный тип модели для конкретной управленческой задачи. Оптимальное решение часто лежит в комбинации нескольких типов моделей, дополненных профессиональным опытом. В условиях цифровой трансформации математическое моделирование становится не дополнительным инструментом, а обязательным компонентом эффективного управления.

Графические модели трансформируют сложные управленческие данные в наглядные форматы, ускоряя анализ и улучшая качество решений. Их эффективность повышается при интеграции с системами бизнес-аналитики и цифровыми платформами управления[36].

36 Извольская Е. С., Гамзов А. Н. Моделирование управленческих решений с использованием современных средств инфографики // Вестник ГУУ. 2012. №11-1. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/modelirovanie-upravlencheskih-resheniy-s-ispolzovaniem-sovremennyh-sredstv-infografiki (дата обращения: 21.04.2025).

В качестве примеров графических моделей могут выступать (рис. 3-7):

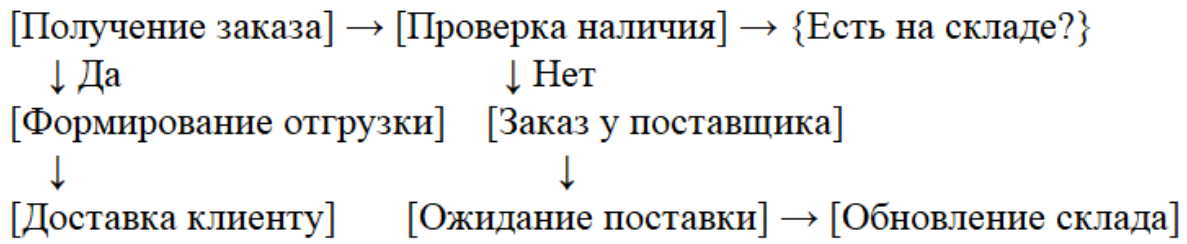


Рис. 3. Блок-схемы процессов. Схема процесса обработки заказа клиента

Рис. 4. Органиграммы (организационные диаграммы). Матричная структура управления проектом

Рис. 5. Диаграммы Ганта. План реализации IT-проекта

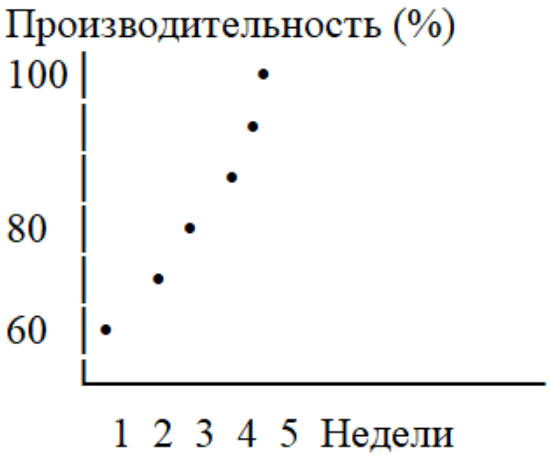


Рис. 6. Графики зависимостей. Кривая обучения производства

Рис. 7. Инфографика KPI. Дашборд эффективности отдела продаж

Графические модели особенно полезны для:

- визуализации сложных процессов;
- обнаружения узких мест;
- коммуникации между отделами;
- быстрого анализа ситуаций;
- принятия обоснованных решений.

Имитационные модели становятся незаменимым инструментом для принятия обоснованных управленческих решений в условиях сложности и неопределенности современного бизнеса. Их эффективность особенно проявляется при анализе динамических систем с множеством взаимосвязанных параметров[37].

Типы имитационных моделей используемых в управленческих решениях представлены в табл. 13.

[37] Аристов С. А. Особенности имитационных моделей для поддержки принятия решений в управлении предприятием // Финансы и кредит. 2007. №46 (286). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-imitatsionnyh-modeley-dlya-podderzhki-prinyatiya-resheniy-v-upravlenii-predpriyatiem (дата обращения: 21.04.2025).

Таблица 13

Типы имитационных моделей

Название	Характеристика	Применение	Пример
Дискретно-событийное моделирование (Discrete Event Simulation)	- Система изменяется в дискретные моменты времени - Акцент на обработке событий и очередей - Высокая детализация процессов	- Оптимизация производственных линий - Моделирование работы сервисных центров - Анализ логистических цепочек	Модель работы банковского отделения с клиентскими потоками и обработкой операций
Агентное моделирование (Agent-Based Modeling)	- Автономные агенты с индивидуальным поведением - Эмерджентные свойства системы - Учет микроуровневых взаимодействий	- Моделирование рыночной конкуренции - Анализ распространения инноваций - Прогнозирование социального поведения	Модель потребительского спроса с учетом индивидуальных предпочтений
Системная динамика (System Dynamics)	- Акцент на обратных связях и запаздываниях - Непрерывное изменение переменных - Стратегический уровень анализа	- Долгосрочное стратегическое планирование - Моделирование организационных изменений - Анализ устойчивости бизнес-моделей	Модель влияния кадровой политики на производительность компании
Гибридные имитационные модели	- Комбинация нескольких подходов - Синергия преимуществ разных методов	- Комплексные производственно-логистические системы	Модель предприятия с дискретными производственными процессами и непрерывными поставками

Название	Характеристика	Применение	Пример
	- Повышенная сложность разработки	- Модели «завод-поставщики-потребители» - Управление цепочками создания стоимости	
Монте-Карло моделирование	- Статистический метод анализа рисков - Многократные случайные испытания - Оценка вероятностных исходов	- Финансовое прогнозирование - Анализ инвестиционных рисков - Оценка надежности сложных систем	Модель окупаемости нового продукта с учетом рыночной неопределенности
Процессно-ориентированное моделирование	- Акцент на последовательностях операций - Детализация бизнес-процессов - Интеграция с BPM-системами	- Реинжиниринг бизнес-процессов - Оптимизация административных процедур - Анализ временных затрат	Модель процесса согласования договоров в крупной корпорации

Метод – представляет собой систему принципов и приемов целенаправленного преобразования управленческой информации в решение.

Можно представить следующую классификацию методов:

А. По характеру воздействия:

- Административные (приказы, регламенты);
- Экономические (мотивационные схемы);
- Социально-психологические (убеждение, вовлечение).

Б. По степени формализации:

- Формальные;
- Неформальные.

В. По этапам процесса:

- Диагностические (Метод Пяти вопросов (5 Why), диаграмма Ишикавы);
- Генерирующие (морфологический анализ);

– Оценочные (мультикритериальный анализ).

В эффективной системе управления методология выступает «каркасом», методы являются «инструментами», а модели – «исполнительными механизмами». Их гармоничное сочетание позволяет трансформировать данные в обоснованные решения.

Принятие управленческих решений на основе методологии системного анализа

Системный анализ представляет собой методологический подход, который рассматривает организацию как сложную систему взаимосвязанных элементов. Его применение позволяет:

– выявлять структурные взаимосвязи между компонентами системы;

– оценивать эмерджентные свойства (качества, возникающие только на системном уровне);

– учитывать внешние и внутренние факторы влияния;

– прогнозировать отложенные последствия решений.

Пример: При решении о расширении производства системный анализ учитывает не только финансовые показатели, но и влияние на экологию, кадровые потребности, изменения в логистических цепочках.

Ключевые этапы системного анализа при принятии решений включают:

1. Идентификация системы

– определение границ анализируемой системы;

– выделение подсистем и элементов;

– установление связей с внешней средой.

2. Формулировка проблемы

– разделение симптомов и глубинных причин;

– построение «дерева проблем»;

– определение критериев успешного решения.

3. Построение системной модели

4. Анализ альтернатив

– генерация вариантов с учетом системных ограничений;

– оценка по многокритериальной матрице;

– прогнозирование каскадных эффектов.

5. Принятие и реализация решения

– разработка «дорожной карты» внедрения;

– создание механизмов адаптации;

– определение точек контроля.

Весомыми преимуществами системного подхода являются:

1. Комплексность, выраженная в учете всех значимых факторов вместо фрагментарного анализа;
2. Прогностическая сила, предоставляющая возможность предвидеть отдаленные последствия решений;
3. Гибкость, возможность адаптации методов к специфике конкретной проблемы;
4. Наглядность, позволяющая осуществить визуализацию сложных взаимосвязей через системные модели.

Для наиболее эффективного внедрения системного анализа в практику принятия управленческих решений, необходимо придерживаться определенного алгоритма:

1. Начинать с пилотных проектов ограниченного масштаба.
2. Обучать сотрудников основам системного мышления.
3. Использовать специализированное программные обесбечения для моделирования.
4. Внедрять регулярный системный аудит ключевых решений.
5. Создавать межфункциональные рабочие группы.

Системный анализ трансформирует процесс принятия решений от интуитивного к научно обоснованному[38]. В условиях растущей сложности бизнес-среды он становится не просто полезным инструментом, а необходимым условием эффективного управления. Системный анализ помогает точно идентифицировать реальные проблемы и находить оптимальные пути их решения.

Алгоритм формирования нового управленческого решения

Современная разработка управленческих решений требует сочетания строгой методологии и гибких подходов[39]. Ключевой тренд - интеграция традиционных управленческих технологий с цифровыми инструментами анализа и поддержки принятия решений. Эффективность

---

[38] Степаненко Е.А. Теория системного анализа и принятия решений: учеб. пособие. Краснодар: Кубанский гос. ун-т, 2008. 71с.

[39] Демин Г. А. Управленческие решения [Электронный ресурс]: учебное пособие / Г. А. Демин ; Пермский государственный национальный исследовательский университет. – Электронные данные. – Пермь, 2020. – 2,54 Мб ; 92 с. – Режим доступа: http://www.psu.ru/files/docs/ science/books/uchebnie-posobiya/demin-upravlencheskie-resheniya.pdf.

процесса напрямую зависит от системности подхода и качества организационного обеспечения разработки.

Концептуально, разработка управленческого решения представляет собой системный процесс, сочетающий аналитическую работу и творческий поиск. Ключевыми принципы процесса являются:

– проблемная ориентация (четкое определение сути управленческой задачи);

– альтернативность (обязательность рассмотрения нескольких вариантов);

– ресурсная обеспеченность (реалистичность предлагаемых решений);

– адаптивность (учет изменяющихся условий).

Алгоритм формирования нового управленческого решения включает в себя следующие этапы (рис. 8):

Рис. 8. Алгоритм формирования управленческого решения

Этап 1. Диагностика управленческой ситуации

Диагностика ситуации - это фундаментальный этап разработки управленческого решения, направленный на выявление и анализ проблемной области[40]. Это процесс «управленческой диагностики», аналогичный медицинскому обследованию перед назначением лечения.

Цель данного этапа - точно определить «болезнь организации» (реальную проблему, а не её симптомы). В результате менеджмент организации получает четкое проблемное поле с границами и ключевыми параметрами.

Практические инструменты диагностики представлено в табл. 14.

Таблица 14

Инструментария диагностики проблем организации

Инструмент	**Применение**	**Пример выявления проблемы**
SWOT-анализ	Выявление внутренних слабостей	Нехватка квалифицированных кадров
Бенчмаркинг	Сравнение с отраслевыми стандартами	Отставание по скорости обработки заказов
Опросы персонала	Анкетирование, интервью	Низкая удовлетворённость условиями труда

В качестве критериев качественной диагностики можно выделить:

– **Конкретность**

Не «плохая работа отдела», а «срок обработки заявок превышает 48 часов».

– **Измеримость**

Проблема должна иметь количественные параметры.

– **Глубина анализа**

Выявление первопричин, а не поверхностных факторов.

Грамотная диагностика экономит до 60% ресурсов на последующих этапах. Как говорил Альберт Эйнштейн: «*Если бы у меня был час на решение проблемы, я бы потратил 55 минут на её анализ и 5 минут*

[40] Алексеев А.Н., Королев Г.В. Управленческая диагностика в стратегическом менеджменте // Бюллетень науки и практики. 2019. №7. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/upravlencheskaya-diagnostika-v-strategicheskom-menedzhmente (дата обращения: 21.04.2025).

на решение»[41]. Именно на этом этапе закладывается успех всего управленческого решения.

Этап 2. Формулировка проблемы/задачи

Формулировка задачи - это процесс перевода диагностированной проблемы в конкретную управленческую задачу, которую предстоит решить. Это своеобразный «мост» между анализом ситуации и поиском решений.

Цель этапа - преобразовать выявленную проблему в четкую, измеримую и управляемую задачу.

Ключевой принцип: «*Правильно сформулированная задача - наполовину решенная задача*»

В качестве компонентов грамотной формулировки задач рекомендуется использовать SMART-критерии (табл. 15).

Таблица 15

SMART-критерии

Критерий	Пояснение	Пример
Конкретность (Specific)	Четкое определение сути	«Снижение времени доставки» вместо «Улучшение логистики»
Измеримость (Measurable)	Количественные показатели	«На 30%», «до 2 дней»
Достижимость (Achievable)	Реалистичность с учетом ресурсов	Не «увеличить продажи в 10 раз за месяц»
Релевантность (Relevant)	Соответствие стратегическим целям	Связь с KPI компании
Ограниченность во времени (Time-bound)	Четкие сроки	«К 1 кварталу 2025 года»

Практические примеры управленческих задач:

Плохая формулировка: «Улучшить работу склада»

Хорошая формулировка: «Сократить время отгрузки товаров со склада с 3 часов до 1 часа к 1.03.2025 без найма дополнительного персонала»

Плохая формулировка: «Повысить квалификацию сотрудников»

[41] Перси, Аллан. Правила жизни от Альберта Эйнштейна [Текст] : [16+] / Аллан Перси ; [пер. с исп. С. В. Гоманенко]. - Москва : Эксмо, 2015. - 219, с.

Хорошая формулировка: «Обучить 100% менеджеров по продажам работе с новой CRM-системой до 15.11.2024 с результатом тестирования не ниже 85 бал».

Грамотная формулировка задачи - это «техническое задание» для последующего поиска решений. Она задает вектор всей дальнейшей работы и минимизирует риски недопонимания. Как показывает практика, инвестиции времени в этот этап окупаются многократно на этапе реализации.

Этап 3. Генерация альтернатив

Это ключевой творческий этап разработки управленческого решения, где создается «пространство возможных решений». Его цель - преодолеть ограниченность первого пришедшего в голову варианта и найти оптимальный путь решения задачи.

«Одно решение - это отсутствие выбора; два - дилемма; три и более - настоящий выбор»

Наиболее используемые методы генерации альтернатив представлены в табл. 16.

Таблица 16

Методы генерации

Метод	Технология применения	Пример для задачи «Снижение текучести кадров»
Мозговой штурм	Генерация идей без критики (15-20 мин)	Варианты: повышение зарплат, гибкий график, программы развития
Морфологический анализ	Комбинирование параметров в матрице	Комбинация: (обучение + премии) или (наставничество + соцпакет)
Синектика	Поиск аналогий в других сферах	Как решают удержание клиентов (перенос методов лояльности на персонал)
SCAMPER	Модификация существующих решений: - Substitute (заменить) - Combine (объединить) - Adapt (адаптировать) - Modify (модифицировать) - Put to other uses (применить иначе) - Eliminate (устранить) - Rearrange (переставить)	Адаптация успешного опыта филиалов с корректировкой под местные условия

Метод	Технология применения	Пример для задачи «Снижение текучести кадров»
Метод Дельфи	Многоуровневый анонимный опрос экспертов	Постепенное выявление наиболее перспективных мер

Качество альтернатив определяет верхнюю границу эффективности конечного решения. Как отмечал Лайнус Полинг: «Лучший способ получить хорошую идею - иметь много идей». Профессиональный руководитель отличается тем, что не останавливается на первом приемлемом варианте, а инвестирует время в создание полноценного «поля выбора».

Этап 4.Оценочная экспертиза

После генерации вариантов наступает критически важный этап - сравнительная оценка альтернатив по строгим критериям. Это «фильтр», отсеивающий эмоциональные предпочтения в пользу рационального выбора.

Три ключевые функции этапа:

– прогностическая - оценка вероятных последствий каждого варианта;

– сравнительная - выявление относительных преимуществ альтернатив;

– верификационная - проверка реализуемости решений.

Критерии оценки альтернатив зависят от направления принимаемого управленческого решения. Практические примеры возможных критериев представлены в табл. 17.

Технология проведения экспертизы:

Шаг 1. Формирование оценочной матрицы;

Шаг 2. Глубинный анализ по методу «Три экрана»;

Шаг 3. Экспертное ранжирование.

Качественная оценочная экспертиза превращает управленческий выбор из искусства в науку. Как отмечал Питер Друкер: «Нет правильных решений для неправильно поставленных задач, но есть правильный процесс оценки для правильно сформулированных альтернатив»[42]. Инвестиции в комплексную оценку многократно окупаются за счет предотвращения дорогостоящих ошибок реализации.

[42] 10 гениальных идей самого великого мыслителя в мире бизнеса [электронный источник] https://dzen.ru/a/XwbzP_N9PF-Op6w2 / (Дата обращения 06.04.2025)

Таблица 17

Система критериев оценки

Группа критериев	Конкретные показатели	Инструменты анализа
Экономические	- ROI (окупаемость)	Финансовое моделирование Дисконтирование денежных потоков
	- Срок окупаемости	
	- Бюджетная нагрузка	
Рисковые	- Вероятность негативного сценария	Матрицы рисков
	- Готовность к риску	Анализ чувствительности
Организационные	- Сложность внедрения	SWOT-анализ
	- Необходимость изменений структуры	Анализ заинтересованных сторон
	- Требуемая квалификация персонала	
Временные	- Сроки реализации	Диаграммы Ганта
	- Срочность получения эффекта	Метод критического пути
Социальные	- Влияние на коллектив	Оценка уровня сопротивления изменениям
	- Репутационные последствия	

Этап 5.Принятие решения/Выбор оптимального варианта

После тщательной оценки альтернатив наступает момент истины - финальный выбор, определяющий успех всего управленческого процесса. Это не просто механическое сравнение цифр, а комплексное взвешивание количественных и качественных факторов.

Ключевые принципы выбора:

– Принцип системности

Учет взаимосвязанных последствий по всем аспектам деятельности: финансовые результаты, организационные изменения, кадровые последствия.

– Принцип приемлемого риска

Выбор «оптимума» между риском и потенциальной выгодой (а не абсолютного минимума рисков).

– Принцип стратегического соответствия

Проверка на согласованность с миссией и долгосрочными целями компании.

Современная практика основана на использовании следующих методов выбора (табл. 18).

Выбор оптимального варианта - это не финальная точка, а старт реализации. Как отмечал Теодор Рузвельт: «В любой момент принятия решения лучшее, что вы можете сделать - это правильное решение, следующее лучшее - неправильное решение, а худшее - никакого решения»[43]. Профессиональный руководитель отличается не столько безошибочностью выбора, сколько способностью делать осознанный, взвешенный выбор с учетом всей доступной информации и готовностью нести за него ответственность.

Таблица 18

Методы принятия решений

Метод	Когда применять	Пример
Многокритериальный анализ	При сложных взаимосвязанных критериях	Выбор поставщика с учетом цены, качества и сроков
Дерево решений	Для последовательных решений с вероятностными исходами	Запуск нового продукта с разными сценариями спроса
Сценарный подход	В условиях высокой неопределенности	Планирование в кризисной ситуации
Экспертное голосование	При коллегиальном принятии решений	Выбор стратегии развития правлением директоров
Cost-Benefit Analysis	Для экономически измеримых решений	Оценка инвестиционного проекта

Этап 6. Планирование реализации

Этот этап трансформирует выбранный вариант решения в конкретный план действий. Его качественная проработка определяет 70% успеха реализации[44]. Рассмотрим ключевые компоненты:

1. Дорожная карта

---

[43] Цитаты Теодора Рузвельта [электронный источник] https://vsenapolzu.ru/interesnoe/tsitaty/tsitaty-teodora-ruzvelta (Дата обращения 06.04.2025)

[44] Демин Г. А. Управленческие решения [Электронный ресурс]: учебное пособие / Г. А. Демин ; Пермский государственный национальный исследовательский университет. – Электронные данные. – Пермь, 2020. – 2,54 Мб ; 92 с. – Режим доступа: http://www.psu.ru/files/docs/ science/books/uchebnie-posobiya/demin-upravlencheskie-resheniya.pdf.

Дорожная карта (Roadmap) - это визуализированный поэтапный план перехода от текущего состояния к целевым показателям. В управленческих решениях она выполняет три ключевые функции[45]:

– стратегическая: связывает решение с долгосрочными целями компании;
– координационная: синхронизирует работу подразделений;
– контрольная: задает четкие критерии оценки прогресса.

Ключевые элементы структуры дорожной карты приведены в табл. 19.

Таблица 19

Эффективная дорожная карта

Элемент	Описание	Пример для проекта цифровизации
Временные вехи	Контрольные точки с фиксированными датами	«Запуск тестовой версии CRM - 15.03.2024»
Этапы реализации	Логически завершенные блоки работ	1. Подготовка 2. Внедрение 3. Масштабирование
Результаты этапов	Конкретные измеримые итоги	«100% сотрудников прошли базовое обучение»
Ответственные	Персоны/отделы за выполнение	IT-отдел + HR (по RACI-матрице)
Ресурсы	Бюджет, оборудование, компетенции	«Выделено 500 тыс. руб. на лицензии»
Риски	Потенциальные проблемы и решения	«Риск: сопротивление персонала → Мера: геймификация обучения»

Дорожная карта - это «живой» документ, который требует регулярного обновления (рекомендуется пересмотр каждые 2-4 недели). Ее эффективность повышается, когда:

– все участники процесса имеют к ней постоянный доступ;
– прогресс визуализируется в реальном времени;
– есть механизмы быстрой реакции на отклонения.

[45] Что такое дорожная карта проекта и как сделать roadmap: 5 сервисов [электронный источник] https://trends.rbc.ru/trends/education/67aa06789a794709be2220fd?from=copy (Дата обращения 06.04.2025)

Как показывает практика, проекты с детализированными дорожными картами достигают целей на 40% чаще. Ключевое правило: «План должен быть достаточно простым для понимания, но достаточно подробным для исполнения».

2. Матрица RACI (распределение ролей)

Матрица RACI - это инструмент четкого распределения ответственности при реализации управленческих решений. Аббревиатура расшифровывается[46]:

R (Responsible) - Исполнитель: Непосредственно выполняет работу
A (Accountable) - Утверждающий: Имеет право окончательного решения
C (Consulted) - Консультант: Предоставляет экспертные знания
I (Informed) - Информируемый: Должен быть в курсе результатов

Матрицу RACI целесообразно использовать так как:

- устраняет дублирование функций;
- предотвращает «перетягивание одеяла» между отделами;
- снижает количество нескоординированных действий;
- увеличивает подотчетность на 60%.

Пример для проекта внедрения CRM (табл. 20).

Таблица 20

Пример матрицы RACI для проекта внедрения CRM

Задача	**Директор по продажам**	**IT-директор**	**Менеджеры**	**Финансовый отдел**
Выбор системы	A	R	C	I
Тестирование	I	A	R	-
Утверждение бюджета	C	C	-	A

По данным McKinsey, компании, системно использующие матрицы ответственности, на 57% реже сталкиваются с проблемами координации[47]. Ключевое правило: «Лучше потратить 2 часа на создание RACI, чем 2 недели на исправление последствий неразберихи».

---

[46] Матрица распределения ответственности: как построить и зачем использовать [электронный источник] https://community.mosgorzdrav.ru/news/matrica-raspredeleniya-otvetstvennosti-kak-postroit-i-zachem-ispolzovat(Дата обращения 06.04.2025)

[47] Кельчевская Н.Р. Стратегический контроллинг в промышленных организациях малого бизнеса : монография / Н.Р. Кельчевская, И.С. Пелымская, А.И. Пятков. – М.: «Креативная экономика», 2018. – 154 с.

3. Бюджет реализации

Бюджет реализации – это финансовый план, который обеспечивает ресурсами выполнение управленческого решения[48]. Он выполняет три ключевые функции:

- обеспечивающая – гарантирует наличие средств для всех этапов;
- контрольная – служит эталоном для проверки расходов;
- прогнозная – помогает предвидеть финансовые риски.

Пример: Для внедрения новой CRM-системы бюджет включает не только стоимость ПО, но и обучение, интеграцию, теряемую прибыль во время переходного периода (табл. 21).

Таблица 21

Пример структуры бюджета (детализация)

Категория	**Подкатегории**	**Доля в бюджете**	**Особенности планирования**
Прямые затраты	- Оборудование - Лицензии ПО - Внешние услуги	60-70%	Точные расчеты по прайсам
Персонал	- Доп.нагрузка штатных сотрудников - Временные специалисты	15-25%	Учет налоговой нагрузки
Косвенные издержки	- Простои производства - Обучение - Коммуникации	10-20%	Часто недооцениваются

Грамотно составленный бюджет реализации - это «финансовая дорожная карта», где каждая статья должна быть обоснована, контролируема и гибка. Проекты с детализированным бюджетом на 35% чаще укладываются в запланированные сроки. Ключевой принцип: «Планируйте пессимистично, исполняйте оптимистично, контролируйте параноидально».

4. План коммуникаций

[48] Савельева, И.П., Трофименко Е.Ю. Финансовое планирование и бюджетирование: учебное пособие / Савельева, И.П., Трофименко, Е.Ю. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2014. – 69 с.

При реализации управленческого решения важно обеспечить четкую и эффективную коммуникацию между всеми участниками процесса. План коммуникаций в этом контексте выступает как инструмент, который помогает:

- донести решение до исполнителей и заинтересованных сторон;
- обеспечить согласованность действий;
- контролировать выполнение и получать обратную связь;
- минимизировать риски недопонимания и сопротивления.

Структура плана коммуникаций в рамках реализации управленческого решения может быть представлена следующим образом:

1. Определение ключевых стейкхолдеров (аудитории).
2. Формулировка целей коммуникации.
3. Выбор каналов и форматов.
4. Частота и сроки.
5. Ответственные за коммуникацию.
6. Оценка эффективности.

План коммуникаций в реализации управленческого решения помогает избежать хаоса, недопонимания и саботажа. Чем сложнее решение, тем детальнее должен быть проработан этот план.

Этап 7. Мониторинг и корректировка

После внедрения управленческого решения важно отслеживать его выполнение и при необходимости корректировать. Этот этап обеспечивает:

- контроль за ходом реализации;
- своевременное выявление отклонений;
- гибкость в реагировании на изменения;
- повышение эффективности решения.

В качестве целей мониторинга можно выделить:

- проверка достижения запланированных результатов;
- оценка соблюдения сроков и бюджета;
- выявление возникающих проблем и сопротивлений.

Мониторинг и корректировка – ключевой этап, который превращает статичное решение в гибкий управленческий процесс. Без него даже хорошая идея может провалиться из-за непредвиденных обстоятельств. Чем чаще анализируется прогресс, тем быстрее можно внести нужные изменения и добиться результата.

Вопросы для самоконтроля

1. В чем сущность методологических основ организации процесса разработки управленческого решения?
2. В чем сущность понятий «модель», «метод», «методология» в процессе разработки и реализации управленческих решений?
3. Каковы основные методы процесса разработки управленческого решения?
4. В чем состоит методология системного анализа социально-экономических проблем?
5. Каковы этапы системного анализа?
6. Что собой представляет алгоритм формирования нового управленческого решения?
7. Дайте характеристику основных этапов организации процесса разработки управленческого решения.

Глава 4. ПРИЕМЫ РАЗРАБОТКИ И ВЫБОРА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ И РИСКА

В управленческих решениях *неопределенность* и *риск* - это ключевые факторы, влияющие на процесс выбора альтернатив. Хотя эти понятия связаны, они имеют важные различия.

Неопределенность - это ситуация, при которой лицо, принимающее решение (ЛПР), не обладает полной информацией о возможных исходах, их вероятностях или последствиях[49].

Неопределенность характеризуется следующими аспектами:

– отсутствие данных о будущих событиях;

– невозможность точно оценить вероятность наступления тех или иных последствий.

Пример: запуск принципиально нового продукта на неизученный рынок.

Риск - это ситуация, когда известны возможные исходы решения и их вероятности, но существует опасность негативных последствий[50].

Риск характеризуется следующими аспектами:

– наличие вероятностной оценки событий;

– возможность количественного анализа (например, с помощью статистики или моделей).

Пример: инвестиции в акции с известной волатильностью.

Сравнение неопределенности и риска представлено в табл. 22.

Неопределенность усложняет принятие решений из-за отсутствия информации, в то время как риск поддается анализу и управлению через расчеты и стратегии снижения.

Эффективный менеджер стремится перевести неопределенность в риск (сбор данных, прогнозирование), а затем минимизировать риск (хеджирование, резервирование).

---

[49] Силкина Г.Ю. Теория принятия решений и управление рисками. Модели конфликтов, неопределенности, риска.: Учеб. пособие. СПб.: Изд-во СПбГПУ, 2003. 72 с.

[50] Корабейников И.Н. Риск-менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие / И.Н. Корабейников, О.С. Смотрина, Л.Ю. Бережная; Оренбургский гос. ун-т. – Оренбург: ОГУ, 2019. – 172 с. ISBN 978-5-7410-2353-2

Таблица 22

Сравнение факторов неопределенности и риска

Критерий	Неопределенность	Риск
Информация	Неполная, нет данных о вероятностях	Есть данные, вероятности известны
Измеримость	Качественная оценка	Количественная оценка
Управляемость	Сложно минимизировать	Можно снизить (страхование, диверсификация)

В современных условиях важно использовать методы (например, сценарный анализ, экспертные оценки, машинное обучение) для работы с обоими понятиями.

Рассмотрим основные источники и виды неопределенности, влияющие на процесс принятия решений в менеджменте. Неопределенность может возникать из различных факторов, которые можно классифицировать по происхождению (рис. 9).

Рис. 9. Источники неопределенности

Неопределенность можно классифицировать по степени предсказуемости и характеру влияния на организацию:

Полная неопределенность представляет собой отсутствие информации о возможных исходах (например, выход на абсолютно новый рынок).

Частичная неопределенность определена тем, что известны возможные сценарии, но нет точных данных о вероятностях (например, изменение спроса из-за моды).

Объективная неопределенность вызвана внешними факторами, не зависящими от организации (например, пандемия).

Субъективная неопределенность связана с недостатком знаний или когнитивными ограничениями ЛПР (например, переоценка своих возможностей).

Краткосрочная неопределенность влияет на операционные решения (например, задержка поставок).

Долгосрочная неопределенность затрагивает стратегическое планирование (например, развитие новых технологий через 10 лет).

Понимание источников и видов неопределенности позволяет менеджерам минимизировать риски и принимать более обоснованные решения.

В теории управленческих решений выделяют две основные составляющие риска: индивидуальную и ситуационную (табл. 23).

Таблица 23

Составляющие риска

Название	**Сущность**	**Характеристика**	**Пример для человека**	**Пример для организации**
Индивидуальная	Это часть риска, которая зависит от личных качеств, поведения, решений и особенностей конкретного человека или организации	Связана с внутренними факторами (навыки, здоровье, психология). Зависит от личностных черт (осторожность, склонность к риску, дисциплина).	Риск увольнения из-за низкой квалификации. Финансовые потери из-за неграмотного инвестирования.	Риск банкротства из-за неэффективного менеджмента. Потеря клиентов из-за халатности сотрудников.

Название	Сущность	Характеристика	Пример для человека	Пример для организации
		Может быть управляема через саморазвитие, обучение, изменение поведения.		
Ситуационная	Это часть риска, которая обусловлена внешними обстоятельствами, не зависящими напрямую от человека или организации	Связана с внешней средой (экономика, политика, природные явления). Не контролируется индивидом, но можно адаптироваться или минимизировать последствия. Часто носит непредсказуемый характер (кризисы, катастрофы).	Потеря работы из-за экономического кризиса. Автомобильная авария из-за плохой дороги.	Падение спроса из-за санкций. Убытки из-за стихийного бедствия.

Принятие управленческих решений всегда сопряжено с рисками - потенциальными событиями, которые могут негативно повлиять на достижение поставленных целей. Эффективное управление рисками требует их систематизации и анализа. Рассмотрим основные подходы к классификации рисков, возникающих в процессе принятия решений[51].

1. Классификация по природе возникновения:

1.1. Внешние (экзогенные) риски:

– экономические: инфляция, колебания валютных курсов, изменения налоговой политики;

– политические: смена власти, изменения законодательства, международные санкции;

[51] Раскатова, М.И. Теоретические основы управления рисками: учебное пособие / М.И. Раскатова. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2019. – 46 с.

– природные: стихийные бедствия, климатические изменения;
– рыночные: изменения спроса, появление новых конкурентов.

1.2. Внутренние (эндогенные) риски:

– производственные: сбои оборудования, нарушения технологических процессов;
– финансовые: недостаток ликвидности, ошибки в бюджетировании;
– кадровые: текучесть персонала, недостаток квалификации;
– организационные: неэффективная структура управления.

2. Классификация по степени предсказуемости:

2.1. Прогнозируемые риски (могут быть идентифицированы и количественно оценены: сезонные колебания спроса, стандартные производственные риски);

2.2. Непрогнозируемые риски (трудно предсказуемые события: форс-мажорные обстоятельства, внезапные технологические прорывы).

3. Классификация по масштабу последствий:

3.1. Допустимые риски (незначительные последствия, не угрожающие существованию организации);

3.2. Критические риски (могут вызвать серьезные финансовые потери);

3.3. Катастрофические риски (угрожают существованию предприятия).

4. Классификация по времени реализации:

4.1. Краткосрочные риски (период реализации до 1 года);

4.2. Среднесрочные риски (1-3 года);

4.3. Долгосрочные риски (более 3 лет).

5. Классификация по возможности управления:

5.1. Управляемые риски (в отношении данных рисков можно использовать воздействие с целью их минимизации: производственные риски, финансовые риски);

5.2. Неуправляемые риски (практически не поддаются влиянию: природные катастрофы, глобальные экономические кризисы).

В теории принятия решений риски, связанные с полезностью решений, можно классифицировать на несколько групп в зависимости от характера неопределённости и последствий[52]:

1. *Ровный риск*.

«Ровный риск» (или «равномерный риск») – это ситуация, при которой уровень риска остается стабильным и предсказуемым в течение определенного периода времени. Такой риск не имеет резких скачков или неожиданных изменений, что позволяет легче прогнозировать и управлять им.

Ключевые характеристики ровного риска:

– постоянство – вероятность наступления негативного события не меняется резко;

– предсказуемость – можно заранее оценить возможные последствия;

– отсутствие внезапных колебаний – нет неожиданных всплесков опасности;

– управляемость – благодаря стабильности легче применять меры защиты.

«Ровный риск» – это предсказуемый и устойчивый тип риска, с которым можно эффективно работать за счет системного подхода. Его главное преимущество – отсутствие неожиданностей, что позволяет минимизировать негативные последствия.

2. *Осторожный риск*.

«Осторожный риск» – это стратегия принятия решений, при которой субъект (человек, компания, инвестор) намеренно избегает высокорисковых действий, даже если они сулят потенциально высокую выгоду, и предпочитает более предсказуемые, но менее доходные варианты.

Этот подход основан на минимизации потенциальных потерь, а не на максимизации прибыли. Он характерен для консервативных инвесторов, ответственных управленцев и ситуаций, где цена ошибки слишком высока.

---

[52] Риск-менеджмент: краткий курс лекций для студентов 3 курса направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» / сост. Е.А. Моренова // ФГБОУ ВО «Саратовский ГАУ». – Саратов, 2016. – 81 с.

Ключевые черты осторожного риска:

- приоритет безопасности над доходностью;
- избегание неопределённости;
- готовность к меньшей, но стабильной прибыли;
- акцент на страхование и резервы.

Осторожный риск – это разумный консерватизм, который подходит тем, кто ценит стабильность выше амбициозных целей. Однако в долгосрочной перспективе важно находить баланс между безопасностью и развитием.

3. *Смелый риск*.

«Смелый риск» – это стратегия принятия решений, при которой субъект (инвестор, предприниматель, руководитель) сознательно идёт на высокий уровень неопределённости ради возможности получить значительную выгоду или прорывной результат.

Этот подход противоположен осторожному риску и подразумевает готовность к возможным потерям в погоне за высокой наградой. Он характерен для инноваторов, авантюрных инвесторов и ситуаций, где промедление или излишняя осторожность могут привести к упущенным возможностям.

Ключевые характеристики смелого риска:

- приоритет высокой доходности над безопасностью;
- готовность к существенным потерям;
- ориентация на прорывные возможности;
- высокая толерантность к неопределённости.

Смелый риск – это стратегия для тех, кто готов пожертвовать стабильностью ради шанса на выдающийся успех. Она требует не только смелости, но и трезвого расчёта, а также готовности принять последствия возможной неудачи. В разумных пределах такой подход двигает вперёд инновации и бизнес.

4. *Риск сильного.*

«Риск сильного» (или риск доминирующего игрока) - это ситуация, при которой один участник (индивид, компания, государство) обладает значительным преимуществом в ресурсах, информации или влиянии, что позволяет ему навязывать свои условия другим сторонам, увеличивая их уязвимость.

Этот тип риска возникает в условиях асимметрии сил, когда более слабые участники вынуждены принимать невыгодные решения из-за давления со стороны «сильного».

Ключевые характеристики риска сильного:

- дисбаланс власти или ресурсов;
- ограничение выбора для слабых сторон;
- использование доминирующего положения в ущерб другим;
- высокая зависимость слабых участников.

Риск сильного - это угроза, исходящая от злоупотребления преимуществом тех, кто имеет власть, ресурсы или влияние.

5. *Риск слабого.*

«Риск слабого» - это уязвимость, возникающая у субъекта (индивида, компании, государства) из-за недостатка ресурсов, информации или влияния, что делает его зависимым от внешних обстоятельств или действий более сильных игроков.

В отличие от риска сильного, где угроза исходит от доминирующего участника, риск слабого связан с неспособностью защитить свои интересы в условиях неравенства сил.

Ключевые характеристики риска слабого:

- ограниченность ресурсов;
- зависимость от решений других;
- высокая чувствительность к внешним изменениям;
- сложность в отстаивании своих интересов.

Риск слабого отражает уязвимость тех, кто не имеет достаточных ресурсов для защиты своих интересов в конкурентной среде. Этот риск особенно актуален в эпоху глобализации и концентрации капитала, где мелкие игроки часто оказываются в заведомо невыгодном положении.

6. *Гибкий риск.*

«Гибкий риск» - это стратегия управления неопределенностью, при которой субъект (индивид, компания, инвестор) сохраняет способность быстро адаптироваться к изменяющимся условиям, перераспределять ресурсы и менять подходы при возникновении новых обстоятельств.

В отличие от жестких стратегий (например, «осторожного» или «смелого» риска), гибкий риск предполагает динамичную реакцию на изменения среды, что позволяет минимизировать потери и использовать новые возможности.

Ключевые характеристики гибкого риска:

– адаптивность / способность оперативно корректировать планы;

– ресурсная мобильность / быстрое перераспределение активов, финансов, персонала;

– модульность решений / разбивка стратегии на независимые блоки, которые можно менять по отдельности;

– обратная связь и обучение / постоянный мониторинг результатов и корректировка подходов.

Гибкий риск - это стратегия для динамичных сред, где предсказуемость низка, а цена ошибки высока. Этот подход особенно актуален в эпоху цифровой трансформации, глобальных кризисов и быстро меняющихся рынков.

7. *Призовой риск.*

«Призовой риск» (англ. «lottery-like risk» или «skewness preference») - это ситуация, в которой субъект (инвестор, игрок, предприниматель) сознательно принимает решения с крайне низкой вероятностью успеха, но с потенциально огромным выигрышем. Этот тип поведения характерен для участников лотерей, венчурных инвестиций или спекуляций, где главная мотивация - возможность получить «джекпот», а не рациональный расчет.

Ключевые характеристики призового риска:

– низкая вероятность успеха;

– потенциально высокая награда;

– иррациональная привлекательность;

– эффект «мечты».

Призовой риск - это лотерейный подход к решениям, где главную роль играет не расчет, а надежда на крупный выигрыш.

Ключевое правило: «*Играйте только на те деньги, которые готовы потерять без последствий*». В долгосрочной перспективе выигрывает не удача, а системный подход.

8. *Целевой риск.*

«Целевой риск» - это осознанное принятие риска, которое напрямую связано с достижением конкретной, заранее определенной цели. В отличие от спонтанных или эмоциональных рискованных решений, целевой риск предполагает рациональный расчет, где потенциальные выгоды сопоставляются с возможными потерями в контексте четко поставленной задачи.

Ключевые характеристики целевого риска

- связь с конкретной целью;
- предварительный анализ;
- контролируемый масштаб;
- критерии успеха/провала.

Целевой риск - это инструмент достижения, а не игра. Этот подход используют успешные предприниматели, инвесторы и профессионалы - они рискуют не просто так, а чтобы перейти на новый уровень.

Такая систематизация является основой для разработки эффективных методов риск-менеджмента, включая идентификацию, оценку и разработку стратегий реагирования на риски. Понимание природы и характеристик различных видов рисков существенно повышает качество принимаемых управленческих решений.

Анализ рисков является критически важным инструментом современного управления[53]. Понимание сущности риска и владение методами его анализа позволяет организациям:

- уменьшить вероятность негативных событий
- оптимизировать процесс принятия решений
- повысить устойчивость бизнеса

Выбор конкретных методов анализа зависит от характера деятельности, доступности информации и требуемой точности оценок.

Процесс анализа риска включает в себя следующие этапы:

1. Идентификация рисков (выявление потенциальных угроз);
2. Оценка рисков (определение вероятности и последствий);
3. Ранжирование рисков (приоритизация по значимости);
4. Разработка мероприятий (снижение, принятие, передача риска);
5. Мониторинг и контроль (отслеживание изменений).

Методы анализа риска можно подразделить на три категории: качественные методы, количественные и комбинированные.

*Качественные методы п*рименяются для первичной идентификации и ранжирования рисков. В качестве основных методов можно выделить:

---

[53] Бондаренко О. Г. Управление коммерческим риском: Учебное пособие для бакалавров / О. Г. Бондаренко, В. Т. Гришина. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2018. - 147 с.

Метод Дельфи - это структурированная техника экспертного прогнозирования, разработанная в 1950-х годах в RAND Corporation (США). Суть метода Дельфи заключается в проведении анонимного многоэтапного опроса группы специалистов с целью достижения консенсуса по сложным или неоднозначным вопросам.

Классическая схема проведения опроса представлена в табл. 24.

Таблица 24

Этапы проведения

Этап	Содержание
1. Формирование группы	Отбор 10-15 экспертов по критериям: компетентность, разнообразие позиций
2. Разработка анкеты	Составление четких, однозначных вопросов о рисках
3. Первый раунд	Сбор индивидуальных прогнозов (часто с аргументацией)
4. Анализ 1-го раунда	Расчет медианы, квартилей; выявление крайних мнений
5. Второй раунд	Эксперты получают сводку и могут скорректировать оценки
6. Финальный консенсус	Обычно требуется 2-4 итерации для стабилизации результатов

Мозговой штурм (брейнсторминг) - это метод коллективной генерации идей, при котором группа участников за ограниченное время предлагает максимальное количество вариантов решения задачи, включая нестандартные и фантастические. Ключевая цель - преодолеть шаблонное мышление через свободный поток ассоциаций.

Классическая техника проведения включает в себя:

Этап 1. Подготовка (5-10 мин)

- формулировка четкой задачи;
- подбор разнородной группы;
- назначение модератора.

Этап 2. Генерация идей (15-30 мин)

- участники поочередно выкрикивают предложения;
- модератор записывает всё на доску без фильтрации;
- используются техники активизации: метод аналогий, инверсия.

Этап 3. Анализ (20-40 мин)

- группировка идей по темам;
- оценка по критериям (реализуемость, стоимость, эффект);

– выбор 3-5 перспективных вариантов.

Составление реестра рисков

Реестр рисков - это систематизированный перечень потенциальных угроз с их характеристиками и мерами управления. Это ключевой инструмент риск-менеджмента, используемый в проектах, бизнес-планировании и операционной деятельности. Цели реестра рисков заключаются в идентификации всех значимых рисков, оценке их вероятности и воздействия, приоритезации для эффективного управления, контроле выполнения мероприятий по снижению.

Пример реестра представлен в табл. 25.

Таблица 25

Формат реестра риска (ключевые колонки)

Наименование	Срыв сроков поставки
Категория	Операционный
Причина	Задержки у поставщика
Последствия	Увеличение затрат на 15%
Вероятность (P)	30%
Влияние (I)	4 (из 5)
Уровень риска (P×I)	1.2 (средний)
Меры снижения	Поиск альтернативных поставщиков
Ответственный	Менеджер по закупкам
Статус	В работе

Сценарный анализ - это инструмент прогнозирования, при котором разрабатываются альтернативные сценарии развития событий для оценки возможных рисков и их последствий.

Типовая структура построения сценариев включает в себя:

1. Базовый сценарий (наиболее вероятный вариант).
2. Оптимистичный сценарий благоприятные условия).
3. Пессимистичный сценарий (кризисное развитие).
4. Шоковый сценарий (экстремальные условия).

Сценарный анализ особенно ценен в условиях высокой волатильности, позволяя компаниям разрабатывать гибкие стратегии.

Количественные методы позволяют дать численную оценку вероятности и последствий. В качестве основных методов можно выделить:

Платежная матрица (матрица решений) - это таблица, которая систематизирует альтернативные решения (стратегии игрока/менеджера), возможные состояния среды (внешние условия), а также выигрыши/потери для каждой комбинации «решение-условие» (табл. 26).

Таблица 26

Пример платежной матрицы

Решения / Состояния среды	**Условие 1 (P=0.3)**	**Условие 2 (P=0.5)**	**Условие 3 (P=0.2)**
Стратегия A	50	-20	100
Стратегия B	30	40	10
Стратегия C	-10	60	80

Где: P – вероятность возникновения условий внешней среды

Оценка стратегии включает расчет ожидаемой полезности (EMV):

EMV = Σ(Результат × Вероятность условия)

Пример для Стратегии A: = (50×0.3) + (-20×0.5) + (100×0.2) = **25**

Нахождение наиболее эффективной стратегии основано на использовании таких критериев выбора как:

– Байеса-Лапласа (максимизация EMV):

$$BL = \max \sum_{i=1}^{n} q_i g_{ij} ,$$

где q – вероятность исхода;

g – размер возможного дохода.

– Максимакс (критерий крайнего оптимизма):

$$M = \max_{1 \le i \le m} \max_{1 \le j \le n} a_{ij}$$

– Максимин Вальда (выбор наименьшего из минимальных):

$$W = \max_{1 \le i \le m} \min_{1 \le j \le n} a_{ij}$$

– Минимакс Сэвиджа (минимизация максимальных потерь):

$$S = \min_{1 \le i \le m} \max_{1 \le j \le n} r_{ij}$$

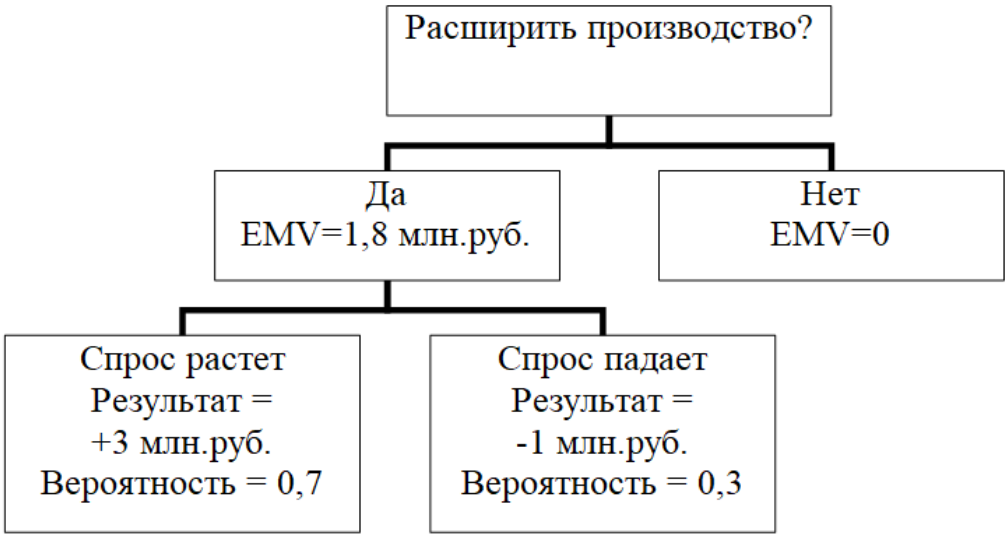
– Гурвица (критерий «оптимизма-пессимизма»):

$$H_A = \max\left\{ p\min_{1\le j\le n} a_{ij} + (1-p)\max_{1\le j\le n} a_{ij} \right\}$$

где p – коэффициент пессимизма (0;1)
если p=0 – совпадает с максимаксным критерием,
p=1 – совпадает с критерием Вальда.

Платежная матрица - мощный инструмент для структурирования рисковых решений, особенно эффективный при ограниченном числе четко определенных сценариев. Для стратегического планирования рекомендуется дополнять ее качественным анализом неучтенных факторов.

Дерево решений - это графический инструмент для структурирования последовательных решений, оценки вероятных исходов, а также расчета ожидаемой ценности альтернатив (рис. 10).



Ответ: ДА, т.к. EMV = (3×0,7) + (-1×0,3) = 1,8 (без учета затрат)

Рис. 10. Пример дерева решений

Анализ чувствительности - это метод оценки влияния изменений входных параметров на результат проекта или решения. Основные цели:

– выявление наиболее критичных факторов риска;
– определение «запаса прочности» решений;

– оптимизация управления ключевыми переменными.

Пример анализа чувствительности изменения цены на NPV проекта представлен в табл. 27.

Таблица 27

Пример анализа чувствительности для инвестиционного проекта

Изменение цены	**NPV проекта**	**Отклонение от базиса**
-20%	1,2 млн.руб.	-40%
-10%	1,6 млн.руб.	-20%
Базовый сценарий	2,0 млн.руб.	0%
+10%	2,3 млн.руб.	+15%
+20%	2,5 млн.руб.	+25%

Метод Монте-Карло. Названный в честь знаменитого казино, метод воплощает принцип «стохастического моделирования» - преобразования неопределённости в количественные оценки через массовое повторение экспериментов[54]. Его фундаментальная формула выражает интеграл математического ожидания:

Для функции f(x) с распределением вероятности p(x):

$$E[f(x)] = \int f(x) \cdot p(x)\, dx \approx \frac{1}{N} \sum_{i=1}^{N} f(x_i)$$

где x_i - случайные выборки из распределения p(x),

N - количество итераций (обычно 10^4–10^6).

Корреляционно-регрессионный анализ - это статистический инструмент для выявления взаимосвязей между факторами риска и результативными показателями, а также количественной оценки силы и направления зависимостей.

Ключевыми компонентами анализа являются:

1. Коэффициент корреляции Пирсона (r) в диапазоне [-1;1],

где 1 - полная прямая связь;

-1 - полная обратная связь;

---

[54] Савелова, Татьяна Ивановна. Метод Монте-Карло [Текст] : учебное пособие для студентов высших учебных заведений / Т. И. Савелова ; М-во образования и науки Российской Федерации, Нац. исследовательский ядерный ун-т «МИФИ». - Москва : НИЯУ МИФИ, 2011. - 150 с. : ил., табл., цв. ил. : 20 см - (Учебная книга инженера-физика). - ISBN 978-5-7262-1546-4

0 - отсутствие линейной связи.

$$r = \text{cov}(X,Y) / (\sigma_x \times \sigma_\gamma),$$

где cov – ковариация параметров X и Y;

σx - стандартное отклонение от X;

σy - стандартное отклонение от Y.

2. Линейная регрессионная модель:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + ... + \beta_n X_n + \varepsilon$$

где Y - зависимая переменная (уровень риска);

X - независимые переменные (факторы риска);

β - коэффициенты влияния;

ε - случайная ошибка.

Комбинированные методы сочетают качественный и количественный подходы:

Матрица рисков - это визуальный инструмент для приоритизации рисков на основе двух ключевых параметров: вероятности наступления (P) и воздействия на бизнес (I). Результатом является наглядная карта распределения рисков, позволяющая определить критические риски, требующие немедленного реагирования; приемлемые риски для мониторинга; незначительные риски, которые можно игнорировать (табл. 28).

Таблица 28

Пример матрицы рисков для IT-проекта

Риск	**P**	**I**	**R=P×I**	**Зона**
Утечка данных	4	5	20	Красная
Задержка релиза	3	3	9	Желтая
Перерасход бюджета	2	4	8	Желтая
Ошибки в документации	1	2	2	Зеленая

Красная (R≥15): Неприемлемые риски. Требуют немедленных мер.

Желтая (6≤R≤14): Умеренные риски. Контроль и оптимизация.

Зеленая (R≤5): Приемлемые риски. Рутинный мониторинг.

Наиболее эффективные результаты анализа рисков достигаются при комбинировании качественных и количественных подходов, что обеспечивает комплексное понимание рисков и разработку адекватных мер реагирования.

Управление риском основано на использовании следующих приемов (табл. 29):

Таблица 29

Сравнительный анализ методов управления рисками

Критерий	Уклонение	Снижение	Передача	Принятие
Затраты	Высокие (потери потенциала)	Средние	Высокие (премии)	Низкие
Гибкость	Низкая	Высокая	Средняя	Максимальная
Защита от хвостовых рисков[55]	Да	Нет	Частично	Нет

1. Уклонение от риска.

Заключается в полном отказе от рискованной деятельности (например, закрытие направления бизнеса с постоянными убытками).

2. Снижение риска.

Заключается в использовании проактивных мер для уменьшения как вероятности наступления рискового события, так и масштаба последствий, если событие произойдет.

3. Передача риска.

Представляет собой перераспределение ответственности за потенциальные убытки на третью сторону.

В качестве основных механизмов передачи выступают:

- страхование;
- аутсорсинг рискованных операций;
- хеджирование финансовых рисков (деривативы).

4. Принятие риска.

Представляет собой осознанное сохранение ответственности за потенциальные убытки без передачи третьим сторонам. В основном применяется в условиях когда стоимость передачи превышает возможные потери, риск неизбежен и контролируем, компания обладает достаточными ресурсами для компенсации потерь.

В качестве основных механизмов принятия выступают:

- создание резервных фондов;
- самострахование.

[55] Хвостовые риски - это маловероятные, но катастрофические события

Выбор стратегии управления риском – это ключевое решение, определяющее устойчивость бизнеса. Неправильный выбор может привести к неоправданным затратам или катастрофическим потерям.

Вопросы для самоконтроля

1. Определите содержание понятий «неопределенность» и «риск» при принятии управленческого решения.
2. Каковы источники и виды неопределенности?
3. Как можно классифицировать риски?
4. В чем сущность анализа риска?
5. Какие методы анализа рисков используются при принятии управленческого решения?
6. Дайте характеристику методов управления риском.

Глава 5. ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Управленческие решения – это основной инструмент руководства, определяющий успех организации. Их эффективность напрямую влияет на достижение целей компании, рациональное использование ресурсов и конкурентоспособность. В данной главе рассматриваются понятие, критерии и методы оценки эффективности управленческих решений, а также факторы, влияющие на их результативность.

Эффективность управленческого решения – это соотношение полученных результатов к затраченным ресурсам (временным, финансовым, человеческим)[56]. Эффективное решение должно:

- соответствовать стратегическим целям организации;
- быть обоснованным и реализуемым;
- приносить максимальную пользу при минимальных издержках.

Эффективность управленческих решений может классифицироваться по различным критериям. В зависимости от целей анализа выделяют несколько основных видов эффективности:

1. По уровню воздействия:

1.1. Стратегическая эффективность

Отражает долгосрочное влияние решения на развитие организации и оценивается по достижению стратегических целей; укреплению конкурентных преимуществ; устойчивости бизнеса в перспективе.

1.2. Тактическая (операционная) эффективность

Связана с краткосрочными результатами и текущей деятельностью и характеризуется скоростью выполнения задач; оптимизацией рабочих процессов; снижением операционных затрат.

2. По характеру результатов:

2.1. Экономическая эффективность

Оценивается через финансовые показатели (например, рентабельность, прибыльность, срок окупаемости, экономию ресурсов).

2.2. Социальная эффективность

---

[56] Демин Г. А. Управленческие решения [Электронный ресурс]: учебное пособие / Г. А. Демин ; Пермский государственный национальный исследовательский университет. – Электронные данные. – Пермь, 2020. – 2,54 Мб ; 92 с. – Режим доступа: http://www.psu.ru/files/docs/ science/books/uchebnie-posobiya/demin-upravlencheskie-resheniya.pdf.

Определяет влияние решения на персонал и общество (например, удовлетворенность сотрудников; корпоративная культура; репутация компании).

2.3. Экологическая эффективность

Учитывает экологические последствия при реализации мероприятий, направленных на снижение вредных выбросов, повышение энергоэффективности предприятия.

3. По степени реализации целей:

3.1. Абсолютная эффективность

Показывает, насколько решение привело к полному достижению цели.

3.2. Относительная эффективность

Сравнивает несколько вариантов решений и выбирает лучший.

4. По времени оценки:

4.1. Краткосрочная эффективность

Результаты проявляются в ближайшее время (месяцы, кварталы).

4.2. Долгосрочная эффективность

Эффект становится заметен через годы (инновации, стратегические изменения).

5. По методам оценки:

5.1. Количественная эффективность

Измеряется в цифрах (прибыль, сроки, объемы).

5.2. Качественная эффективность

Оценивается через нефинансовые показатели (лояльность клиентов, бренд).

Разные виды эффективности позволяют комплексно оценивать управленческие решения. Для всестороннего анализа необходимо учитывать не только экономические, но и социальные, экологические и стратегические аспекты. Грамотное сочетание этих критериев помогает принимать более обоснованные и результативные решения.

Эффективность управленческих решений оценивается с помощью количественных и качественных показателей, которые позволяют всесторонне проанализировать результаты принятых мер (табл. 30)[57].

---

[57] Ершова Т.Б. Управленческие решения: учебное пособие / Т.Б. Ершова, А.С. Ершов. – Комсомольск-на-Амуре: Изд-во АмГПГУ, 2015.

Количественные показатели – это измеримые, числовые данные, отражающие экономические и операционные результаты.

Качественные показатели – это нефинансовые, субъективные факторы, которые сложно измерить численно, но они критически важны для долгосрочного успеха.

Таблица 30

Количественные и качественные показатели оценки

Количественные показатели	**Качественные показатели**
Финансово-экономические показатели • Прибыль – увеличение чистой прибыли после реализации решения. • Рентабельность (ROI, ROA, ROS) – отношение прибыли к затратам или активам. • Снижение затрат – экономия ресурсов (материальных, временных, трудовых). • Срок окупаемости – время, за которое решение окупает вложенные средства.	Социально-психологические факторы • Удовлетворенность сотрудников – уровень мотивации и лояльности. • Климат в коллективе – снижение конфликтов, улучшение коммуникаций. • Репутация компании – доверие клиентов и партнеров.
Операционные показатели • Производительность труда – выпуск продукции на одного сотрудника. • Скорость выполнения задач – сокращение времени на процессы. • Объем продаж/производства – рост выпуска или реализации товаров. • Коэффициент брака/ошибок – снижение дефектов в работе.	Организационные факторы • Гибкость управления – способность адаптироваться к изменениям. • Качество коммуникаций – скорость и точность передачи информации. • Имидж компании – восприятие бренда на рынке.
Показатели эффективности инвестиций • NPV (чистая приведенная стоимость) – оценка прибыльности проекта. • IRR (внутренняя норма доходности) – процентная ставка, при которой NPV = 0. • PP (период окупаемости) – время возврата вложенных средств.	Стратегические факторы • Инновационность – внедрение новых технологий и методов работы. • Конкурентные преимущества – усиление позиций на рынке. • Устойчивость бизнеса – способность противостоять кризисам.

Методы оценки эффективности

Из известных методов оценки экономической эффективности управленческих решений чаще используются следующие:

1. Оценка эффективности управленческого решения по экономии затрат на разработку и внедрение;
2. Оценка эффективности управленческого решения по конечным результатам;
3. Косвенное сопоставление эффективности различных вариантов управленческого решения;
4. Оценка эффективности управленческого решения по результатам изменения экономических показателей организации.

Эти методы дают оценочные результаты с определенной степенью точности.

Оценка эффективности управленческого решения по экономии затрат на разработку и внедрение

Управленческое решение направлено на сокращение затрат при разработке и внедрении новых процессов/продуктов без снижения качества. Цель оценки - определить финансовую выгоду и общую эффективность принятых мер.

В качестве ключевых показателей для оценки используют:

1. Прямые финансовые показатели:
   - суммарная экономия затрат (в денежном выражении);
   - снижение себестоимости единицы продукции/услуги;
   - отношение экономии к общему бюджету проекта (%);
   - срок окупаемости инвестиций в оптимизацию.
2. Операционные показатели:
   - сокращение времени разработки;
   - уменьшение количества доработок/переделок;
   - снижение трудоемкости процессов;
   - уменьшение количества задействованных ресурсов.
3. Качественные показатели:
   - сохранение/улучшение качества продукта;
   - влияние на мотивацию сотрудников;
   - гибкость внедряемых решений.

Математический аппарат включает следующие формулы для расчета:

Расчет абсолютной экономии:

Экономия = (Затраты до оптимизации) - (Затраты после оптимизации)

Расчет относительной экономии:

% экономии = (Экономия / Затраты до оптимизации) × 100%

Расчет срока окупаемости:

Срок окупаемости = Затраты на оптимизацию / Годовая экономия

Расчет ROI (возврат инвестиций):

ROI = (Экономия - Затраты на оптимизацию) / Затраты на оптимизацию × 100%

Практический пример расчета

Исходные данные:

- Годовые затраты на разработку до оптимизации: 12 млн. руб.
- Затраты после внедрения изменений: 9 млн. руб.
- Затраты на саму оптимизацию: 1,2 млн. руб.

Расчеты:

Абсолютная экономия: 12 - 9 = 3 млн. руб./год

Относительная экономия: (3/12)×100% = 25%

Срок окупаемости: 1,2/3 = 0,4 года (≈5 месяцев)

ROI: (3-1,2)/1,2×100% = 150%

Вывод: Решение высокоэффективно - полная окупаемость за 5 месяцев, каждый вложенный рубль приносит 1,5 рубля экономии.

Критически важно учитывать не только прямую финансовую выгоду, но и долгосрочные последствия, качественные изменения и потенциальные риски. Оптимальным считается решение, которое обеспечивает устойчивую экономию без ущерба для ключевых бизнес-показателей.

Оценка по конечным результатам предполагает анализ степени достижения стратегических целей организации через призму реализованного управленческого решения. Этот подход фокусируется на выходных параметрах деятельности, а не на процессе реализации[58].

Данный метод оценки построен на использовании система показателей оценки (рис. 11).

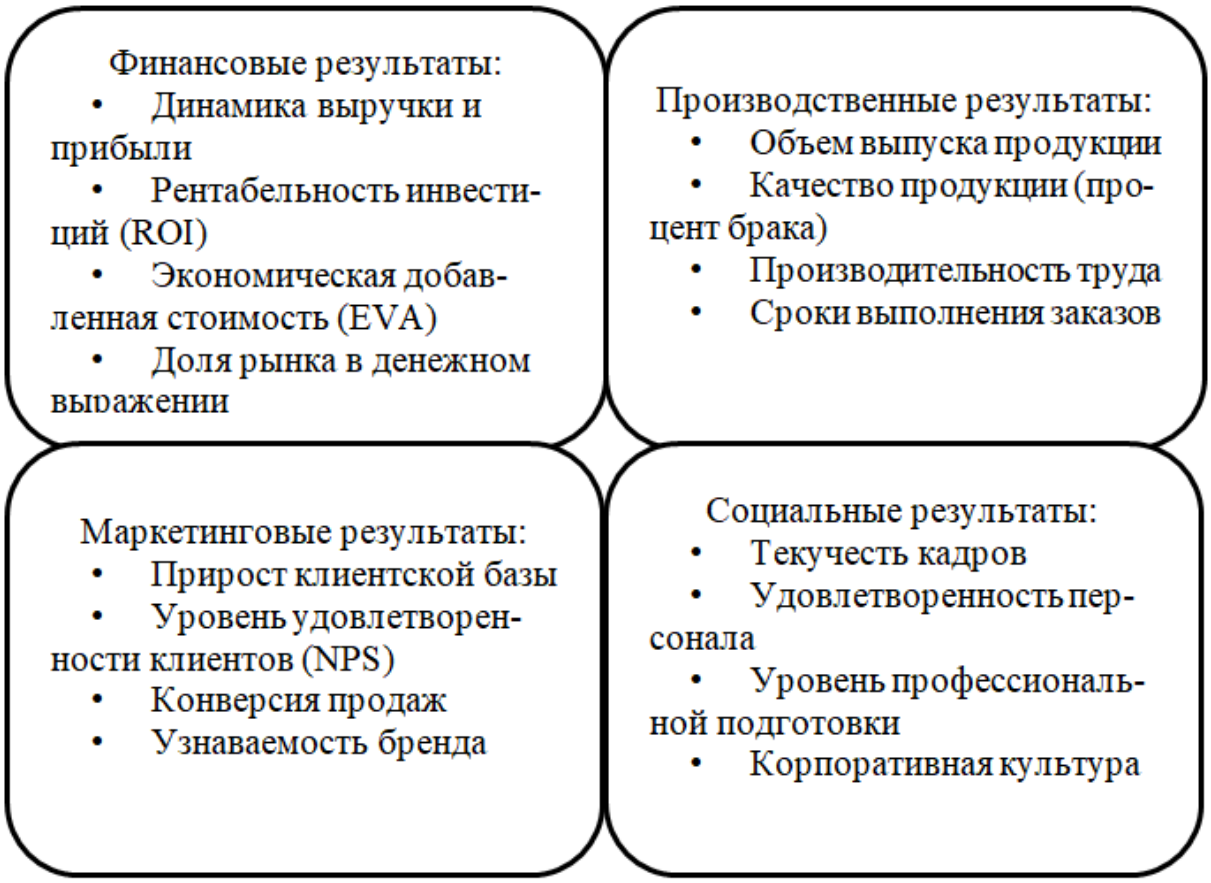


Рис. 11. Система показателей оценки по конечным результатам

Оценка управленческих решений по конечным результатам требует:

– четкой системы измеримых показателей;

[58] Жильченкова, В. В. Теоретические аспекты оценки эффективности стратегии на предприятии / В. В. Жильченкова, Е. И. Яценко, Д. Е. Ерошенков // Стратегия устойчивого развития в антикризисном управлении экономическими системами : Материалы IV Международной научно-практической конференции, Донецк, 05 апреля 2018 года. – Донецк: Донецкий национальный технический университет, 2018. – С. 80-87.

– регулярного мониторинга в динамике;
– комплексного подхода (финансы + операции + персонал);
– учета долгосрочных последствий.

Эффективное решение демонстрирует устойчивое улучшение ключевых показателей деятельности организации при соблюдении принципа экономической целесообразности. Рекомендуется проводить оценку в три этапа: краткосрочный (1-3 мес.), среднесрочный (6-12 мес.) и стратегический (1-3 года) анализ результатов.

Косвенное сопоставление предполагает сравнительный анализ альтернативных решений через оценку их производных эффектов и вторичных показателей, когда прямое сравнение невозможно из-за:

– различия в условиях реализации;
– несопоставимости временных периодов;
– отсутствия прямых количественных данных;
– разной природы сравниваемых решений.

Например, на предприятии сложилась следующая ситуация: необходимо выбрать систему мотивации персонала.

Рассматриваемые альтернативы (табл. 31):

1. Финансовая система KPI;
2. Нематериальная мотивация;
3. Смешанная модель.

Таблица 31

Косвенные показатели сравнения

Параметр	**KPI**	**Нематериальная**	**Смешанная**
Прирост продаж	+25%	+12%	+20%
Текучесть кадров	-8%	-15%	-12%
Затраты на внедрение	500 тыс. руб.	200 тыс. руб.	400 тыс. руб.
Срок адаптации	3 мес.	1 мес.	2 мес.
Гибкость системы	Низкая	Высокая	Средняя

Методика оценки предусматривает нормализации показателей (перевод в баллы от 1 до 10), определение весовых коэффициентов и расчет интегрального показателя.

Результаты: KPI - 7.2 балла, Нематериальная - 8.1 балла, Смешанная - 8.4 балла

Косвенное сопоставление особенно ценно при:

– стратегическом выборе;

– сравнении инновационных решений;
– оценке решений с длительным горизонтом реализации;
– необходимости учета качественных параметров.

Метод требует тщательной подготовки и профессионального исполнения, но дает уникальную возможность системного сравнения принципиально разных управленческих альтернатив. Рекомендуется использовать как часть комплексной системы принятия решений, сочетая с количественными методами оценки.

Оценка эффективности управленческого решения по результатам изменения экономических показателей работы организации

Данный метод обуславливает расчет эффекта от реализуемого управленческого решения.

Использование этого метода рассмотрим на примере реализации управленческого решения, в результате которого увеличился товарооборот:

$$Э_т = \frac{П \cdot Т}{З} \times 100\% = \frac{П(Т_ф - Т_п)}{З} \times 100\%,$$

где Эт – экономическая эффективность;

П – прибыль на 1 млн. руб. товарооборота;

Т – прирост товарооборота в результате внедрения управленческого решения;

Тф – товарооборот фактический (после внедрения управленческого решения);

Тп – товарооборот за сопоставимый период до внедрения управленческого решения;

З – затраты на разработку, реализацию управленческого решения и хозяйственную деятельность организации.

Эффект от снижения затрат:

$$Эт = (C_1 - C_2) \times Q$$

где C_1, C_2 - себестоимость до и после

Q - объем производства

Эффект от роста производительности:

$$Эт = (V_2 - V_1) \times P \times T$$

где V_1, V_2 - выработка до и после
P - цена единицы
T - период времени

Эффект от изменения качества:

$$Эт = (Ц_2 - Ц_1) \times Q \times (1 - \Delta Брака)$$

где $Ц_1$, $Ц_2$ - цена до и после
Q - объем
ΔБрака - изменение доли брака

Факторы, влияющие на эффективность решений:

- качество информации – достоверность и полнота данных.
- компетентность руководителя – опыт и аналитические способности.
- вовлеченность персонала – поддержка со стороны сотрудников.
- внешняя среда – экономические, политические, технологические изменения.

Пример комплексной оценки
Решение: Внедрение системы мотивации персонала.
Количественные показатели:
- рост производительности на 15%;
- снижение текучести кадров на 20%;
- увеличение продаж на 10%.

Качественные показатели:
- повышение удовлетворенности сотрудников (по результатам опроса);
- улучшение корпоративной культуры;
- усиление командного духа.

Вывод: Решение эффективно, так как улучшились как измеримые, так и нематериальные показатели.

Эффективность управленческих решений – это комплексный показатель, который зависит от экономических, социальных и организационных факторов. Для ее оценки необходимо использовать как количественные, так и качественные методы. Правильный анализ позволяет не только оценить успешность принятых мер, но и скорректировать дальнейшую стратегию управления.

Оптимальные управленческие решения должны быть:

- обоснованными (опираться на данные);
- своевременными (приниматься в нужный момент);
- гибкими (допускать корректировки).

Таким образом, оценка эффективности решений – ключевой элемент успешного менеджмента.

Вопросы для самоконтроля

1. Определите содержание понятия «эффективность управленческих решений».
2. Какие критерии используются для классификации эффективности управленческих решений?
3. В чем отличия качественных и количественных показателей эффективности управленческих решений?
4. Какие методы оценки эффективности управленческих решений используются в практике?

Глава 6. КОНТРОЛЬ РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

При реализации управленческих решений могут возникать ситуации, когда решение оказалось неэффективным[59]. В качестве основных причин подобных неудач можно выделить следующие:

Организационные причины

1. Нечеткое формулирование целей:

– отсутствие SMART-критериев (конкретность, измеримость, достижимость);

– размытые формулировки типа «улучшить работу отдела».

2. Ошибки в планировании:

– неадекватная оценка требуемых ресурсов;

– нереалистичные сроки выполнения.

3. Неэффективная система контроля:

– отсутствие промежуточных контрольных точек;

– формальный подход к мониторингу выполнения.

Человеческий фактор

1. Сопротивление персонала:

– непонимание целей изменений;

– боязнь новых обязанностей.

2. Низкая квалификация исполнителей:

– недостаток знаний и навыков;

– отсутствие обучения перед внедрением новшеств.

3. Ошибки в мотивации:

– несоответствие системы стимулирования поставленным задачам;

– игнорирование нематериальных стимулов.

Управленческие просчеты

1. Недостаток полномочий у ответственных если назначение ответственных осуществлялось без предоставления реальных рычагов влияния.

2. Отсутствие координации между подразделениями в результате наличия конфликта интересов между ними.

---

[59] Сорокин А.В. Методы принятия управленческих решений: Учебное пособие для студентов всех форм обучения экономических направлений / Рубцовский индустриальный институт. – Рубцовск, 2022. – 50 с.

3. Негибкость руководства:

– нежелание корректировать решения при изменении обстоятельств;

– догматическое следование первоначальному плану.

Внешние факторы

1. Изменение рыночных условий:

– непредвиденные изменения законодательства;

– появление новых технологий/конкурентов.

2. Недооценка рисков:

– отсутствие резервных планов;

– игнорирование «черных лебедей» (маловероятных, но разрушительных событий).

Технико-методические причины

1. Несовершенство методик реализации:

– использование устаревших подходов;

– отсутствие стандартов выполнения.

2. Информационные проблемы:

– недостоверность исходных данных;

– плохая коммуникация между участниками.

Контроль реализации управленческого решения - важнейший этап процесса управления, обеспечивающий достижение поставленных целей. Без эффективного контроля даже самые продуманные решения могут не дать ожидаемых результатов.

Контроль - это процесс проверки и сопоставления фактических результатов с запланированными показателями, а также корректировка действий при отклонениях.

Основные функции контроля:

– обеспечение выполнения решений в установленные сроки;

– выявление отклонений и их причин;

– корректировка действий для достижения целей;

– повышение ответственности сотрудников.

Принципы эффективного контроля:

– своевременность;

– объективность;

– гибкость;

– экономичность;

– прозрачность.

Последовательность этапов контроля реализации управленческого решения представлена на рис. 12.

Рис. 12. Схема этапов контроля

Методы контроля управленческих решений характеризуются различными аспектами, обладают существенными преимуществами и недостатками (табл. 32).

Таблица 32

Таблица оценки методов контроля управленческих решений

Метод контроля	**Преимущества**	**Недостатки**	**Эффективность (1-5★)**	**Когда применять**
Предварительный контроль (планирование стандартов)	• Предотвращает ошибки на ранних этапах • Четкие критерии оценки	• Требует времени на разработку • Может быть избыточным для простых решений	★★★★☆	При внедрении сложных проектов, новых процессов

Метод контроля	Преимущества	Недостатки	Эффективность (1-5★)	Когда применять
Текущий (оперативный) контроль (мониторинг выполнения)	• Позволяет оперативно корректировать действия • Снижает риски срывов сроков	• Требует ресурсов на постоянный мониторинг • Давление на исполнителей	★★★★★	Для долгосрочных проектов, критически важных задач
Заключительный контроль (анализ результатов)	• Оценка итоговой эффективности • База для будущих решений	• Не исправляет уже возникшие проблемы	★★★☆☆	При подведении итогов, оценке KPI
Выборочный контроль (проверка ключевых точек)	• Экономит ресурсы • Фокусируется на критических этапах	• Может пропустить локальные проблемы	★★★★☆	Для рутинных процессов с типовыми рисками
Автоматизированный контроль (CRM, ERP, BI-системы)	• Высокая точность данных • Минимизация человеческого фактора	• Затраты на внедрение • Не учитывает нюансы	★★★★★	В цифровизированных компаниях, при работе с большими данными
Экспертный контроль (аудит специалистами)	• Глубокий анализ • Учет неочевидных факторов	• Субъективность оценок • Высокая стоимость	★★★☆☆	Для комплексной оценки инновационных проектов
Самоконтроль (ответственность исполнителей)	• Повышает мотивацию • Развивает инициативность	• Риск халатности • Требует зрелого коллектива	★★☆☆☆	В командах с высокой квалификацией и ответственностью сотрудников
Сравнительный анализ (benchmarking)	• Объективные ориентиры • Выявление лучших практик	• Ограниченность внешними данными	★★★★☆	При стратегическом планировании, выходе на новые рынки

Существует два варианта контроля: по результатам и по упреждению.

Контроль по результатам использует организационную, экономическую, техническую и правовую документацию[60]. Осуществляется оценка отклонения фактического результата от запланированных значений. Такой вариант контроля целесообразно применять в процессах с небольшим временем цикла и при невысокой стоимости процесса разработки и реализации решения. Управленческое решение постепенно совершенствуется на основе предыдущих результатов реализации, с помощью корректировок и уточнений (рис. 13).

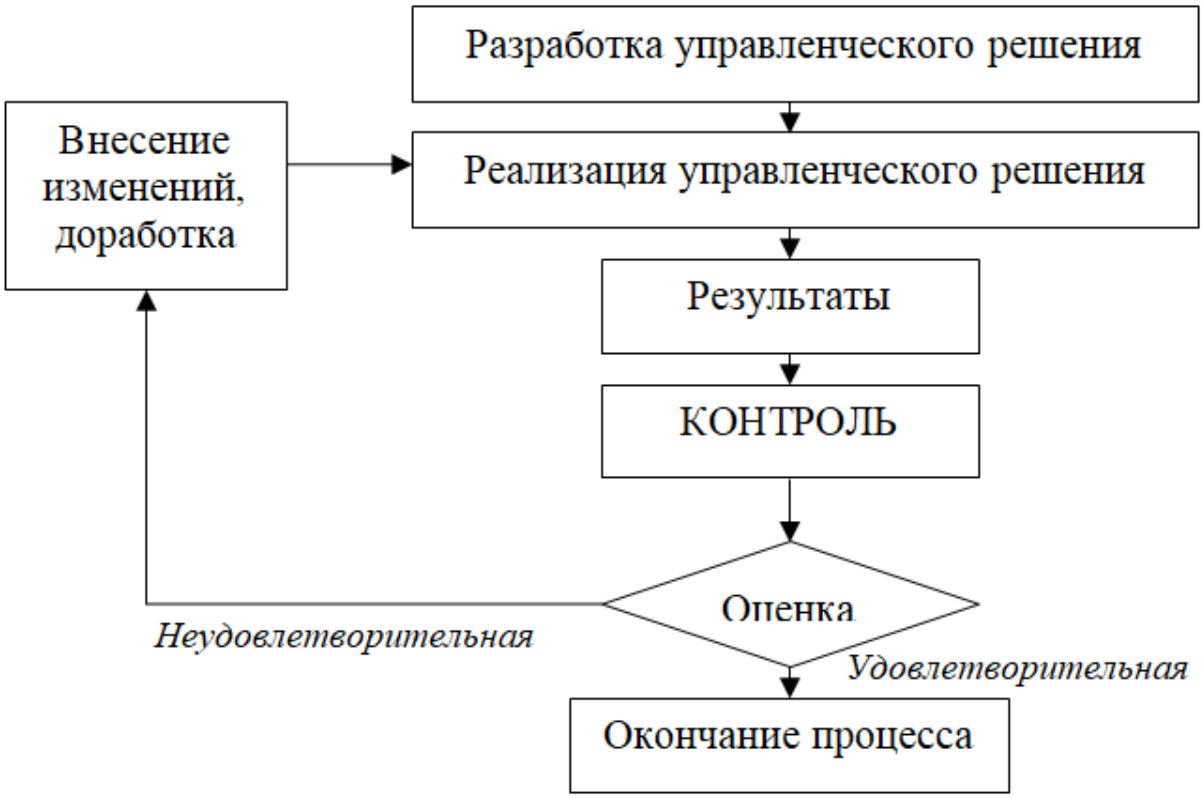


Рис. 13. Схема контроля по результатам

Контроль по упреждению основывается на стандартах, нормах, правилах и может осуществляться до начала или в процессе разработки и реализации решения (рис. 14).

Эффективная система контроля помогает организации достигать поставленных целей, минимизировать риски и отклонения, а также обеспечивать оптимальное использование ресурсов.

Ключевые характеристики эффективного контроля включают:

---

[60] Лопаткина, Е.В. Современные средства оценивания результатов обучения : учеб. пособие / Е.В. Лопаткина ; Владим. гос. ун-т имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2012. – 110 с.

Целенаправленность – контроль должен быть ориентирован на достижение конкретных целей и задач.

Своевременность – выявление отклонений до того, как они приведут к критическим последствиям.

Гибкость – способность адаптироваться к изменениям внешней и внутренней среды.

Экономичность – затраты на контроль не должны превышать выгоды от его внедрения.

Объективность – контроль должен основываться на достоверных данных, а не на субъективных оценках.

Понятность – критерии контроля должны быть четкими и понятными для сотрудников.

Рис. 14. Схема контроля по упреждению

Комплексность – охват всех ключевых процессов и уровней управления.

Принципы построения системы контроля:

Принцип соответствия стратегии – контроль должен быть согласован с целями организации.

Принцип обратной связи – информация о результатах контроля используется для корректировки процессов.

Принцип критических точек – контроль фокусируется на наиболее важных параметрах (KPI).

Принцип делегирования – контроль не должен быть чрезмерно централизованным, важно распределять ответственность.

Принцип превентивности – упор на предупреждение ошибок, а не только на их исправление.

Принцип непрерывности – контроль должен быть регулярным, а не разовым.

Принцип прозрачности – сотрудники должны понимать, как и за что их оценивают.

Этапы внедрения системы контроля:

1. Определение стандартов и критериев (что контролировать?).
2. Измерение фактических результатов (сбор данных).
3. Сравнение результатов с нормативами (выявление отклонений).
4. Анализ причин отклонений (почему возникли проблемы?).
5. Корректирующие действия (устранение недостатков, улучшение процессов).

Эффективный контроль – это не просто проверка, а система, которая помогает организации развиваться. Он должен быть гибким, прозрачным и ориентированным на результат, а не на бюрократию.

Процесс контроля включает следующие части:

Содержательная составляющая – определяет, что именно выполняется в рамках контроля:

- какие цели и стандарты устанавливаются;
- какие параметры и показатели (KPI) подлежат оценке;
- какие нормативы и критерии используются для сравнения.

Организационная составляющая – отвечает на вопросы кем, когда и в какой последовательности осуществляется контроль:

- распределение ответственности (кто проводит контроль: руководители, внутренние аудиторы, автоматизированные системы);
- периодичность и сроки (разовый, периодический, непрерывный контроль);

– этапы и последовательность (предварительный, текущий, итоговый контроль).

Технологическая составляющая – определяет, какие методики, инструменты и технологии применяются:

– методы контроля (наблюдение, проверка документов, тестирование, аудит, бенчмаркинг);

– инструменты (ERP-системы, дашборды, системы аналитики, чек-листы);

– технологии обработки данных (Big Data, машинное обучение, статистический анализ).

Информационная составляющая – обеспечивает сбор, обработку и передачу данных:

– какие источники информации используются (отчеты, базы данных, обратная связь от сотрудников);

– как обеспечивается достоверность и актуальность данных;

– каким образом результаты контроля документируются и передаются заинтересованным сторонам.

Корректирующая составляющая – определяет, как реагировать на отклонения:

– какие меры принимаются (оптимизация процессов, обучение сотрудников, изменение стратегии);

– как оценивается эффективность корректирующих действий.

Таким образом, эффективный процесс контроля – это **комплексная система**, охватывающая не только проверку, но и анализ, принятие решений и постоянное совершенствование.

После оценки результатов реализации решения руководитель может выбрать одну из следующих стратегий:

1. *Стратегия сохранения* (поддержания статус-кво). Применяется, если решение привело к запланированным результатам и/или достигнутые показатели соответствуют или превышают ожидания.

Действия менеджмента в рамках стратегии:

– закрепление текущих процессов;

– поддержание существующих стандартов;

– минимизация изменений для стабилизации результатов.

2. *Стратегия корректировки* (частичного изменения). Применяется, если решение дало положительный эффект, но есть возможности

для улучшения и/или обнаружены локальные отклонения или неучтённые факторы.

Действия менеджмента в рамках стратегии:

– уточнение параметров решения (сроки, ресурсы, методы);
– внесение точечных изменений в процесс реализации;
– дополнительное обучение персонала или оптимизация отдельных этапов.

3. *Стратегия радикального пересмотра* (полной замены решения). Применяется, если решение не принесло ожидаемого эффекта или ухудшило ситуацию или изменились внешние условия (рынок, законодательство, технологии).

Действия менеджмента в рамках стратегии:

– отказ от текущей стратегии;
– разработка нового решения с учётом полученного опыта;
– перераспределение ресурсов и изменение приоритетов.

4. *Стратегия временной приостановки* (отложенного решения). Применяется, если результаты неоднозначны и требуют дополнительного анализа; не хватает данных для принятия окончательного решения.

Действия менеджмента в рамках стратегии:

– приостановка реализации до выяснения причин отклонений;
– глубокий аудит и сбор дополнительной информации;
– тестирование альтернативных вариантов на ограниченных масштабах (пилотные проекты).

5. *Стратегия масштабирования* (расширения успешного опыта). Применяется, если решение оказалось чрезвычайно эффективным или возможности применения шире, чем изначально планировалось.

Действия менеджмента в рамках стратегии:

– расширение зоны внедрения (на другие отделы, филиалы, продукты);
– типизация успешных практик и их интеграция в стандарты компании;
– увеличение ресурсного обеспечения для роста эффекта.

Выбор стратегии зависит от тщательности оценки и гибкости управления. Оптимальный вариант сочетает прагматизм (учёт реальных результатов) и стратегическое мышление (ориентация на долгосрочные цели).

Контроль реализации управленческого решения - это не просто проверка, а важный механизм обеспечения эффективности управления. Он позволяет:

- своевременно выявлять и устранять проблемы;
- повышать дисциплину и ответственность сотрудников;
- достигать стратегических целей организации.

Для успешного контроля необходимо:

- четко определять стандарты и критерии;
- использовать современные методы мониторинга;
- гибко реагировать на изменения;
- анализировать результаты для совершенствования процессов.

Без контроля даже лучшие управленческие решения рискуют остаться лишь на бумаге. Грамотно организованный контроль - залог успешной реализации стратегий и достижения бизнес-целей.

Вопросы для самоконтроля

1. Перечислите процедуры реализации решений.
2. В чем состоят основные причины неудач при реализации решений?
3. В чем состоят функции контроля управленческих решений?
4. Какие виды контроля реализации управленческих решений существуют?
5. В чем состоит процесс контроля и каковы его основные этапы?

Глава 7. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Управленческие решения представляют собой квинтэссенцию менеджерской деятельности, определяя траекторию развития организации. В условиях динамичной бизнес-среды качество управленческих решений напрямую коррелирует с конкурентоспособностью и устойчивостью предприятия. Однако процесс принятия решений неизбежно сопряжен с персональной ответственностью руководителя, поскольку каждое действие или бездействие может иметь далеко идущие последствия.

Ответственность в управленческих решениях заключается в осознанном выборе, учете возможных последствий и готовности отвечать за результаты перед всеми заинтересованными сторонами.

Современная система организационно-правовой ответственности представляет собой многоуровневый механизм, требующий от руководителей комплексного подхода к управлению рисками. Эффективное управление ответственностью предполагает сочетание правового комплаенса, корпоративных механизмов контроля и этических принципов принятия решений.

Система ответственности в корпоративном управлении включает в себя 4 уровня и 6 видов ответственности (табл. 33-34).

Таблица 33

Уровни ответственности в корпоративном управлении

Уровень	**Субъект ответственности**	**Объект ответственности**	**Форма закрепления**
Индивидуальный	Руководитель/ менеджер	Собственники, наемные работники	Трудовой договор, должностная инструкция
Корпоративный	Органы управления	Акционеры, стейкхолдеры	Устав, корпоративный кодекс
Отраслевой	Профессиональное сообщество	Потребители, рынок	Стандарты профессиональной деятельности
Государственный	Юридическое лицо	Общество, государство	Законодательные нормы

Таблица 34

Виды ответственности и соответствующие механизмы контроля

Вид ответственности	Субъекты ответственности	Механизмы контроля	Примеры санкций
Дисциплинарная	Руководители, сотрудники	- Регулярные проверки выполнения обязанностей - Система KPI - Документирование нарушений	- Замечание - Выговор - Увольнение
Материальная	Работники, контрагенты	- Инвентаризации - Финансовый аудит - Контроль договорных обязательств	- Удержание из зарплаты - Взыскание ущерба через суд
Административная	Организации, должностные лица	- Проверки госорганов - Мониторинг соблюдения лицензионных требований	- Штрафы - Приостановление деятельности
Уголовная	Физические лица (руководители)	- Следственные действия - Судебные разбирательства	- Штрафы - Лишение свободы
Гражданско-правовая	Юридические и физические лица	- Претензионная работа - Судебные иски	- Компенсация убытков - Возмещение морального вреда
Корпоративная	Члены органов управления	- Внутренний аудит - Собрания акционеров	- Отстранение от должности - Иск о возмещении ущерба

Дисциплинарная ответственность - это вид юридической ответственности, наступающий за нарушение трудовой дисциплины, должностных обязанностей или корпоративных норм, установленных для работника[61]. Она регулируется Трудовым кодексом РФ (гл. 30) и внутренними документами организации.

[61] Демин Г. А. Управленческие решения [Электронный ресурс]: учебное пособие / Г. А. Демин ; Пермский государственный национальный исследовательский университет. – Электронные данные. – Пермь, 2020. – 2,54 Мб ; 92 с. – Режим доступа: http://www.psu.ru/files/docs/ science/books/uchebnie-posobiya/demin-upravlencheskie-resheniya.pdf.

Основными признаками дисциплинарной ответственности являются:

– применяется только к работникам (по трудовому договору);

– наступает за дисциплинарный проступок (нарушение трудовых обязанностей);

– реализуется через взыскания (замечание, выговор, увольнение);

– требует соблюдения процедуры (объяснительная, приказ, сроки).

Материальная ответственность – это обязанность работника или работодателя возместить ущерб, причиненный противоправными действиями (или бездействием) другой стороне трудовых отношений в пределах и порядке, установленных трудовым законодательством.

Полная материальная ответственность работника (ст. 242, 243 ТК РФ) наступает в следующих случаях:

– прямой умысел или причинение ущерба в состоянии опьянения;

– совершение административного проступка или преступления;

– разглашение коммерческой тайны;

– ущерб, причиненный не при исполнении трудовых обязанностей.

Административная ответственность - это вид юридической ответственности, наступающий за совершение административного правонарушения (проступка) и выражающийся в применении уполномоченными органами государственного управления мер административного наказания.

Основными признаками административной ответственности являются:

– основание – совершение административного правонарушения (нарушение норм, предусмотренных КоАП РФ и региональными законами);

– Субъекты: физические лица (граждане, должностные лица, ИП), юридические лица;

– применяется только уполномоченными органами (полиция, налоговая, Роспотребнадзор и др.).

– не влечет судимости (в отличие от уголовной ответственности);

– регламентируется Кодексом об административных правонарушениях (КоАП РФ).

Виды административных наказаний (ст. 3.2 КоАП РФ):

– предупреждение – официальное порицание;

– штраф – денежное взыскание (основная мера);

– конфискация орудия правонарушения;
– лишение спецправ (например, водительских);
– административный арест (до 15 суток);
– дисквалификация – запрет занимать должности (до 3 лет);
– приостановление деятельности юрлица.

Уголовная ответственность - это установленная Уголовным кодексом обязанность лица понести наказание за совершение преступления, выражающаяся в мерах государственного принуждения.

Ключевыми признаками уголовной ответственности являются:
– наступает исключительно за преступления (ст. 14 УК РФ);
– носит персонифицированный характер (только к вменяемым физлицам с 16 лет, а по отдельным статьям - с 14 лет);
– реализуется через судебное решение;
– имеет строго регламентированные основания и пределы.

Гражданско-правовая ответственность – это вид юридической ответственности, возникающий при нарушении обязательств или норм гражданского права и влекущий имущественные последствия для правонарушителя.

Основные признаки:
– имущественный характер – всегда связана с материальными санкциями;
– компенсационная направленность – призвана восстановить нарушенное положение потерпевшего;
– принцип полного возмещения вреда (ст. 15 ГК РФ);
– реализуется через суд (в отличие от дисциплинарной ответственности).

Корпоративная ответственность - это система обязательств организации перед внутренними и внешними стейкхолдерами, включающая: юридическую (соблюдение законов); экономическую (эффективное управление ресурсами); социальную (вклад в развитие общества) и экологическую составляющую (минимизация вреда природе).

В качестве ключевой характеристики корпоративной ответственности можно выделить добровольное принятие обязательств, выходящих за рамки правовых требований.

Нравственно-психологическая ответственность руководителя – это внутренняя система моральных обязательств руководителя, включающая[62]:

- совесть (внутренний регулятор поведения);
- чувство долга перед коллективом и обществом;
- эмпатию (способность понимать последствия решений для людей);
- личную честность (соответствие слов и действий).

Ключевые аспекты проявления нравственно-психологической ответственности руководителя представлены в табл. 35.

Таблица 35

Ключевые аспекты нравственно-психологической ответственности руководителя

Аспект	Проявления	Риски несоблюдения
Этический	Честность в принятии решений	Потеря доверия коллектива
Психологический	Учет эмоционального состояния сотрудников	Токсичная рабочая среда
Социальный	Забота о благополучии подчиненных	Репутационные потери
Экзистенциальный	Осознание личной роли в судьбах людей	Кризис профессиональной идентичности

Нравственно-психологическая ответственность руководителя за принятые и реализованные управленческие решения включает в себя следующие виды ответственности:

1. Перед собой:

- соответствие действий личным убеждениям;
- рефлексия принимаемых решений;
- готовность признавать ошибки.

2. Перед коллективом:

- справедливое распределение ресурсов;
- защита интересов подчиненных;

[62] Ярушкин Н. Н., Шалдыбина О. Н. Профессиональная ответственность и социально-психологические характеристики личности руководителя // Известия Самарского научного центра РАН. 2009. №4-1. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/professionalnaya-otvetstvennost-i-sotsialno-psihologicheskie-harakteristiki-lichnosti-rukovoditelya (дата обращения: 21.04.2025).

– развитие команды.

3. Перед обществом:

– вклад в социальное благополучие;
– этичное ведение бизнеса;
– экологическая сознательность.

Характер руководства играет ключевую роль в успехе организации. Комплексная оценка характера руководства позволяет выявить сильные и слабые стороны управленцев и создать условия для постоянного совершенствования стиля руководства.

Критерии оценки характера руководства в организации представлена в табл. 36.

Таблица 36

Критерии оценки характера руководства в организации

Тип критерия	**Вид критерия**	**Сущность критерия**
Этико-моральные критерии	Честность и прозрачность	– открытость в принятии решений; – отсутствие двойных стандартов; – искренность в коммуникации
	Справедливость	– объективность в оценке сотрудников; – равное отношение ко всем членам коллектива; – беспристрастность в конфликтах
	Ответственность	– готовность отвечать за последствия решений; – выполнение данных обещаний; – признание собственных ошибок
Профессиональные критерии	Компетентность	– глубокое знание отрасли; – способность принимать взвешенные решения; – постоянное профессиональное развитие
	Стратегическое мышление	– долгосрочное видение развития организации; – умение прогнозировать риски;

Тип критерия	Вид критерия	Сущность критерия
		– гибкость в адаптации к изменениям
	Эффективность управления	– достижение поставленных целей; – оптимальное использование ресурсов; – результативность командной работы
Психологические критерии	Эмоциональный интеллект	– понимание эмоций подчиненных; – контроль собственных эмоций; – умение мотивировать и вдохновлять
	Коммуникабельность	– четкость и ясность в изложении мыслей; – умение слушать и слышать; – эффективное разрешение конфликтов
	Устойчивость к стрессу	– сохранение работоспособности в кризисных ситуациях; – способность принимать решения под давлением; – баланс между работой и личной жизнью
Социальные критерии	Забота о коллективе	– внимание к нуждам сотрудников; – поддержка профессионального роста; – создание комфортной рабочей среды
	Корпоративная культура	– формирование позитивного климата в организации; – поощрение инициативы и инноваций; – уважение к разнообразию и инклюзивность
	Социальная ответственность	– участие в жизни местного сообщества; – экологическая сознательность; – этичное ведение бизнеса

Тип критерия	Вид критерия	Сущность критерия
Критерии результативности	Финансовые показатели	– рост прибыли и рентабельности; – эффективное управление бюджетом; – минимизация издержек
	Репутационные показатели	– имидж компании на рынке; – удовлетворенность клиентов; – отзывы сотрудников о руководстве
	Инновационность	– внедрение новых технологий; – готовность к изменениям; – развитие креативного потенциала команды

Современные методы оценки характера руководства эволюционируют от формальных проверок к комплексным системам диагностики управленческого потенциала. Эффективная оценка требует баланса между технологичностью и гуманитарной составляющей, что позволяет не только констатировать текущее состояние, но и прогнозировать развитие лидерских качеств.

Варианты взаимодействия руководителя с коллективом

Взаимодействие руководителя с коллективом в процессе принятия управленческих решений обусловлено выбором наиболее соответствующей модели (табл. 37).

Таблица 37

Основные модели взаимодействия руководителя с коллективом

Модель	Характеристики	Когда применять
Авторитарная	Руководитель единолично принимает решение без консультаций	В кризисных ситуациях, при нехватке времени
Коллегиальная	Совместное обсуждение с равным участием всех заинтересованных сторон	Для стратегических решений
Консультативная	Руководитель собирает мнения сотрудников, но решение принимает самостоятельно	При наличии экспертов в коллективе
Делегирующая	Полномочия по принятию решения передаются группе сотрудников	Для оперативных вопросов

Авторитарная (директивная) модель представляет собой централизованную систему принятия решений, где:

- руководитель единолично определяет цели и методы;
- подчиненные выполняют распоряжения без обсуждения;
- коммуникация носит односторонний характер (сверху вниз).

Ключевыми признаками модели являются:

- четкая иерархия полномочий;
- минимизация коллективных обсуждений;
- акцент на дисциплине и контроле;
- быстрота реализации решений.

Авторитарная модель остается востребованным инструментом в арсенале современного руководителя, но требует осознанного применения с учетом организационного контекста. Ее эффективность прямо пропорциональна адекватности оценки ситуации и компетентности руководителя. В долгосрочной перспективе рекомендуется комбинировать с элементами партисипативного управления.

Коллегиальная модель - это система управления, при которой управленческие решения принимаются коллективным органом (советом, комитетом, правлением) на основе принципа равноправного участия и консенсуса.

Ключевые признаки:

- равный статус участников процесса;
- обязательность многостороннего обсуждения;
- совместная ответственность за итоговое решение;
- формализованные процедуры голосования.

Коллегиальная модель демонстрирует максимальную эффективность в ситуациях, требующих комплексного междисциплинарного подхода. Ее успешное внедрение требует тщательной организационной настройки и развитой культуры корпоративного управления. В современных условиях наблюдается тенденция к гибридизации - сочетанию коллегиальности на стратегическом уровне с оперативным единоначалием.

Консультативная модель представляет собой гибридный подход, сочетающий элементы авторитарного и коллегиального стилей. Ее ключевые особенности:

- асимметрия ответственности: окончательное решение остается за руководителем;

– плюрализм мнений: активное привлечение экспертных знаний сотрудников;

– процессуальная гибкость: вариативность степени вовлеченности коллектива

Консультативная модель особенно актуальна в современных условиях, когда требуется сочетать оперативность управления с учетом возрастающей сложности бизнес-среды. Ее эффективность напрямую зависит от искренней готовности руководства учитывать коллективное мнение и системной организации процесса консультирования. Современные цифровые инструменты открывают новые возможности для масштабирования этого подхода в распределенных организациях.

Делегирующая модель представляет собой полную передачу полномочий по принятию решения группе сотрудников или отдельному специалисту. Руководитель при этом:

– определяет границы полномочий;
– формулирует ожидаемый результат;
– контролирует процесс через установленные check-points;
– не вмешивается в процесс принятия решения.

Ключевая характеристика: сотрудники получают не только ответственность за исполнение, но и право на окончательный выбор вариантов действий.

Делегирующая модель наиболее эффективна в стабильных условиях при наличии квалифицированных сотрудников. Она требует от руководителя развитых навыков подбора персонала и выстраивания системы контроля, но дает значительный синергетический эффект для всей организации. Ключевой успех - баланс между предоставленной свободой и сохранением управляемости процессов.

Эффективное взаимодействие руководителя с коллективом при принятии решений требует баланса между структурой и гибкостью. Современные практики смещаются от иерархических моделей к сетевым формам сотрудничества, где лидер выступает фасилитатором группового интеллекта. Ключевой успех - создание культуры, где разнообразие мнений становится ресурсом, а не проблемой.

Современная парадигма управления требует от руководителей синтеза рациональных методов принятия решений и глубокого осознания многоуровневой ответственности. Развитие цифровых технологий и усложнение бизнес-среды актуализируют необходимость внедрения

комплексных систем управления ответственностью, сочетающих правовые, этические и технологические компоненты.

Вопросы для самоконтроля

1. В чем сущность ответственности?
2. Каково соотношение обязанностей и ответственности руководителя?
3. Дайте классификацию видов ответственности.
4. В чем выражается нравственно-психологическая ответственность руководителя?
5. Какие критерии оценки характера руководства в организации целесообразно использовать?
6. Какие модели взаимодействия руководителя с коллективом существуют?

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Задания по теме «Основы формирования управленческого решения»

Задание 1. Рассмотрите ситуацию: *«*Компания решила внедрить новую систему мотивации персонала*»*.

Определите:

- основной объект воздействия;
- косвенные объекты влияния;
- возможные последствия для каждого объекта.

Задание 2. Разработка управленческого решения: «Вы – руководитель отдела маркетинга. Компания планирует вывести на рынок новый продукт».

Определите:

- ключевые объекты воздействия вашего решения;
- методы влияния на каждый объект (например, сотрудники – обучение, клиенты – реклама);
- риски, связанные с каждым объектом.

Задание 3. Сравните объекты воздействия в двух типах решений:

- автоматизация производства;
- реорганизация структуры компании.

Укажите сходства и различия в объектах, методах воздействия и ожидаемых результатах.

Задание 4. Напишите эссе на тему: *«*Может ли объект управленческого решения стать его основной движущей силой?». Приведите примеры из бизнеса или государственного управления.

Задание 5. Представьте, что вы – мэр города. Ваше решение о строительстве нового торгового центра затрагивает несколько объектов (жители, бизнес, экология).

Разработайте:

- карту стейкхолдеров;
- стратегию взаимодействия с каждым объектом;

– механизмы минимизации негативного воздействия.

Задание 6. Опишите организацию (реальную или вымышленную) и определите ключевые ресурсы, необходимые для принятия и реализации управленческого решения. Разделите их на:

– Материальные (финансы, оборудование, сырье);
– Нематериальные (информация, знания, репутация);
– Человеческие (квалификация, мотивация, командная работа);
– Временные (сроки, графики).

Вопрос: Какие ресурсы являются критически важными для успеха решения?

Задание 7. Представьте, что ваша компания планирует запустить новый продукт, но сталкивается с нехваткой ресурсов. Проанализируйте возможные последствия дефицита:

– Финансов (недостаток инвестиций);
– Кадров (нехватка специалистов);
– Времени (сжатые сроки).

Задание: Предложите способы компенсации каждого вида дефицита (аутсорсинг, кредит, перераспределение персонала и т. д.).

Задание 8. Компания тратит слишком много средств на логистику. Ваше управленческое решение - снизить затраты на 20%.

Задание: Какие ресурсы (информация, технологии, персонал) потребуются для этого решения? Разработайте план действий с указанием необходимых ресурсов на каждом этапе.

Задание 9. Разработайте «ресурсную карту» для реализации нового проекта (например, открытие филиала, внедрение IT-системы). Включите:

Ресурс	**Наличие**	**Дефицит**	**Источники восполнения**
Финансы			
Специалисты			
Оборудование			
Время			

Задание: Заполните таблицу и предложите стратегию устранения дефицита.

Задание 10. У компании есть ограниченный бюджет и нужно выбрать один из двух проектов:

– Проект А: Высокая доходность, но требует значительных финансовых и человеческих ресурсов.

– Проект Б: Умеренная доходность, но реализуется с минимальными затратами.

Вопросы: Какой проект вы выберете, исходя из имеющейся ресурсной базы? Какие дополнительные ресурсы могут повлиять на ваше решение?

Задание 11. Определите тип управленческого решения. Приведите по 2 примера для каждого вида решений:

– По степени структурированности (запрограммированные и незапрограммированные);

– По уровню управления (стратегические, тактические, оперативные);

– По степени риска (детерминированные, вероятностные, неопределённые).

Задание 12. Составьте и заполните таблицу, указав различия между индивидуальными и коллегиальными решениями по критериям: скорость принятия, ответственность, качество, вовлечённость персонала.

Задание 13. Определите, к какому типу (интуитивные, адаптационные, аналитические, нормативные) относятся решения:

– Внедрение системы KPI для сотрудников;

– Выбор поставщика методом экспертного анализа;

– Автоматизация бухгалтерии на основе стандартного ПО.

Задание 14. Компания столкнулась с падением продаж. Руководство рассматривает варианты:

– Увольнение части сотрудников;

– Запуск масштабной рекламной кампании;

– Пересмотр ассортимента.

Определите тип каждого решения (стратегическое/тактическое/оперативное) и обоснуйте выбор.

Задание 15. Магазин электроники сталкивается с ростом числа возвратов из-за брака. Какие управленческие решения (долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные) можно предложить? Классифицируйте их по уровню управления.

Задание 16. Разработайте собственную классификацию управленческих решений для IT-стартапа (например, по критериям: влияние на продукт, срочность, вовлечённость команды).

Задания по теме «Условия и факторы качества управленческого решения»

Задание 1. Выберите любое известное управленческое решение (например, внедрение новой системы мотивации в компании, изменение организационной структуры, запуск нового продукта). Оцените его по следующим критериям качества:

– Эффективность;
– Своевременность;
– Обоснованность;
– Реализуемость;
– Гибкость.

Предложите, как можно было бы улучшить это решение.

Задание 2. Компания столкнулась с проблемой: снижение лояльности клиентов из-за длительных сроков доставки товаров. Разработайте управленческое решение, направленное на устранение этой проблемы. Укажите:

– Цель решения;
– Ожидаемые результаты;
– Критерии качества (не менее 5);
– Потенциальные риски и способы их минимизации.

Задание 3. Рассмотрите пример неудачного управленческого решения (например, неудачный ребрендинг компании, неэффективное сокращение затрат). Проанализируйте:

- Какие критерии качества были нарушены?
- Какие факторы повлияли на низкое качество решения?
- Как можно было избежать негативных последствий?

Задание 4. Используя метод SWOT-анализа или дерева решений, разработайте управленческое решение для одной из ситуаций:

- Внедрение цифровых технологий в компании;
- Оптимизация штата сотрудников;
- Выбор нового поставщика сырья.

Оцените качество решения по критериям: обоснованность, реализуемость, эффективность.

Задание 5. На предприятии участились случаи брака продукции. Предложите меры по улучшению качества.

Задание 6. Компания внедряет систему менеджмента качества по ISO 9001. Какие этапы необходимо пройти для успешной сертификации? Составьте план действий.

Задание 7. Проанализируйте ситуацию:

«На заводе отсутствует единая система контроля качества, каждый цех работает по своим стандартам. В результате продукция имеет разное качество, клиенты жалуются»

Предложите решение на основе одной из схем управления качеством.

Задание 8. Подготовьте презентацию на тему: «Современные тенденции в управлении качеством».

Задание 9.

Разработайте чек-лист для проверки системы управления качеством на малом предприятии.

Задание 10. Изучите предложенный кейс

Компания X хотела выйти на новый рынок, но столкнулась с жесткими регуляторными требованиями и высокой конкуренцией. В итоге проект был отложен на 2 года.

Определите:

– Какие ограничения повлияли на решение?
– Какие альтернативные варианты могли быть рассмотрены?
– Как можно было минимизировать влияние этих ограничений?

Задание 11. Представьте, что вы - менеджер проекта, которому нужно запустить продукт за 3 месяца при ограниченном бюджете. Однако маркетинг требует больше времени, а разработчики - больше денег.

– Составьте таблицу компромиссов: какие параметры можно изменить (качество, сроки, функционал)?
– Какие последствия будут у каждого варианта?

Задание 12. Выберите отрасль (например, фармацевтика, IT, банковский сектор) и изучите:

– Какие нормативные акты влияют на принятие решений?
– Как компании обходят эти ограничения (легальные способы)?
– Какие риски возникают при несоблюдении требований?

Задание 13. Напишите эссе (1-2 страницы), где:

– Приведите примеры, когда ограничения вели к нестандартным решениям.
– Объясните, почему в некоторых случаях жесткие рамки полезны.
– Сравните подходы к управлению в условиях избытка и дефицита ресурсов.

Задание 14. Вам дана задача сократить расходы компании на 20% без массовых увольнений.

– Какие статьи расходов можно урезать?
– Какие процессы автоматизировать?
– Как мотивировать сотрудников работать эффективнее?

Представьте план действий.

Задание 15. Ролевая игра «Принятие решения в условиях ограничений»

Разделитесь на группы (руководство компании, аналитики, финансисты). Каждая группа получает сценарий с определенными ограничениями:

- Финансовые (сокращенный бюджет);
- Временные (сжатые сроки);
- Ресурсные (нехватка персонала/оборудования).

Цель: Принять оптимальное решение, учитывая ограничения.

После обсуждения группы представляют свои варианты и аргументируют выбор.

Задания по теме «Методология разработки и реализации управленческого решения»

Задание 1. Создайте пошаговый алгоритм принятия управленческого решения для выбранной проблемы. Включите этапы:

1. Постановка цели.
2. Сбор и анализ информации.
3. Генерация идей.
4. Оценка альтернатив.
5. Выбор оптимального решения.
6. План реализации.
7. Контроль и корректировка.

Задание 2. Руководитель компании принял решение о сокращении штата на 20% для снижения затрат. Опишите возможные последствия этого решения (экономические, социальные, психологические). Какие альтернативные меры можно было бы рассмотреть?

Задание 3. Используя метод SWOT-анализа, разработайте стратегию вывода нового продукта на рынок для компании.

Задание 4. Разработайте пошаговый алгоритм принятия решения для руководителя, который должен выбрать поставщика среди трёх вариантов (учитывая цену, качество, надёжность).

Задание 5. Напишите эссе на тему: «Как искусственный интеллект меняет процесс принятия управленческих решений?»

Задание 6. Ролевая игра.

Компания столкнулась с падением продаж. Участники игры выступают в ролях: генерального директора, финансового директора, маркетолога, HR-менеджера. Каждый предлагает своё решение проблемы, после чего группа выбирает оптимальный вариант.

Задание 7. Опишите реальную или гипотетическую проблему в организации (например, снижение продаж, высокая текучесть кадров, неэффективное использование ресурсов). Проведите системный анализ проблемы:

- Определите ключевые элементы системы (подразделения, процессы, ресурсы).
- Выявите причинно-следственные связи.
- Постройте дерево проблем.

Критерии оценки:

- Полнота анализа.
- Логичность причинно-следственных связей.
- Наглядность представления (схемы, графики).

Задание 8. Для выбранной проблемы разработайте модель принятия управленческого решения на основе системного подхода:

- Сформулируйте цель и критерии эффективности.
- Определите альтернативные варианты решений.
- Проведите оценку вариантов по выбранным критериям (например, методом анализа иерархий).

Критерии оценки:

- Обоснованность критериев.
- Разнообразие альтернатив.
- Применение методов системного анализа.

Задание 9. Для одного из предложенных решений проведите анализ возможных рисков:

- Составьте список потенциальных негативных последствий.
- Оцените вероятность и степень влияния каждого риска.

– Предложите меры по минимизации рисков.

Критерии оценки:

– Глубина анализа рисков.

– Практическая применимость мер.

Задание 10. Создайте систему контроля за реализацией принятого решения:

– Определите ключевые показатели эффективности (KPI).

– Разработайте механизм обратной связи.

– Предложите методы корректировки решения в случае отклонений.

Задание 11. Проанализируйте кейс компании, которая успешно (или неудачно) применила системный анализ для принятия решения. Ответьте на вопросы:

– Какие методы системного анализа были использованы?

– Какие факторы повлияли на результат?

– Какие ошибки были допущены (если есть)?

Задания по теме «Разработка и выбор управленческого решения в условиях неопределенности и риска»

Задание 1.

Определение и суть метода Дельфи:

– Дайте определение методу Дельфи. В чем его основная цель?

– Назовите ключевые этапы метода Дельфи и кратко охарактеризуйте каждый из них.

Преимущества и недостатки:

– Перечислите 3 преимущества и 3 недостатка метода Дельфи по сравнению с другими методами экспертных оценок.

– Почему метод Дельфи считается эффективным для долгосрочного прогнозирования?

Области применения:

– В каких сферах чаще всего применяется метод Дельфи? Приведите 3 примера.

– Как метод Дельфи может быть использован в бизнес-планировании?

Задание 2. Разработка анкеты

Представьте, что вы проводите исследование по прогнозированию развития искусственного интеллекта (ИИ) через 10 лет. Составьте 5 ключевых вопросов для первого раунда опроса экспертов.

Задание 3. Анализ результатов

Даны результаты двух раундов опроса экспертов по вопросу: «Какой будет средняя продолжительность жизни в 2050 году?»

1 раунд: 85, 90, 100, 75, 95 лет.

2 раунд: 88, 92, 95, 85, 90 лет.

Рассчитайте медиану и размах ответов для каждого раунда. Сделайте вывод о динамике согласованности мнений экспертов.

Задание 4. Симуляция метода Дельфи

Разделитесь на группы (3–5 человек). Каждая группа – «эксперты» в определенной области (технологии, медицина, экология).

Задача: Прогнозируйте топ-3 тенденции в выбранной сфере через 15 лет.

Проведите 2 раунда обсуждения (анонимно, с обобщением аргументов).

Проанализируйте, как изменились мнения после обратной связи.

Задание 5. Критическое мышление

Ограничения метода Дельфи

– Какие факторы могут снизить достоверность результатов, полученных методом Дельфи?

– Как можно модифицировать метод, чтобы уменьшить влияние этих факторов?

Сравнение с другими методами

– Чем метод Дельфи отличается от мозгового штурма? В каких случаях лучше использовать каждый из них?

– Можно ли сочетать метод Дельфи с SWOT-анализом? Если да, то как?

Задание 6. Классический мозговой штурм

Задача: Придумайте 20 нестандартных способов использования обычной вилки (помимо её прямого назначения).

Цель: Развить креативное мышление и умение генерировать множество идей без критики.

Задание 7. Обратный мозговой штурм

Задача: Как сделать так, чтобы сотрудники компании стали менее продуктивными? (Сформулируйте 10+ вредных советов, а затем переверните их в полезные решения.)

Цель: Научиться находить решения через анализ проблем.

Задание 8. Мозговой штурм с ограничениями

Задача: Придумайте 10 идей для нового мобильного приложения, используя только три ключевых слова: «здоровье», «игра», «сообщество».

Цель: Развитие фокусированного креатива в заданных рамках.

Задание 9. Ролевой мозговой штурм

Задача: Представьте, что вы - Илон Маск, шеф-повар, пятилетний ребёнок и художник. Как каждый из них решил бы проблему пробок в городе?

Цель: Развитие гибкости мышления через смену перспективы.

Задание 10. Мозговой штурм для нестандартных решений

Задача: Как можно доставить пиццу клиенту без использования курьеров, машин и дронов? (10+ вариантов)

Цель: Стимулировать поиск неочевидных решений.

Задание 11. Экспресс-штурм (на скорость)

Задача: За 3 минуты запишите как можно больше идей для улучшения школьной столовой. Побеждает тот, у кого больше всего вариантов.

Цель: Тренировка быстрой генерации идей.

Задание 12. Комбинированный штурм

Задача: Возьмите два случайных предмета (например, «зонт» и «кофеварка»). Придумайте 5 новых гаджетов или сервисов, объединяющих их функции.

Цель: Развитие ассоциативного мышления.

Задание 13. Штурм на основе проблем

Задача: Ваш город страдает от недостатка зелёных зон. Предложите 10+ способов озеленения без больших бюджетных затрат.

Цель: Умение искать решения реальных задач.

Задание 14. «Платежная матрица»

Дана платежная матрица игры двух игроков (A и B):

	B_1	**B_2**	**B_3**
A_1	4	1	3
A_2	2	5	0
A_3	6	-1	2

– Найдите максиминную стратегию игрока A (нижнюю цену игры).

– Найдите минимаксную стратегию игрока B (верхнюю цену игры).

– Есть ли в игре седловая точка? Если да, укажите её.

Решение:

1) Максиминная стратегия игрока A (нижняя цена игры)

Игрок A выбирает стратегию, которая **максимизирует его минимальный выигрыш** (принцип осторожности).

Для каждой строки находим минимальный элемент:

- A_1: min(4, 1, 3) = **1**
- A_2: min(2, 5, 0) = **0**
- A_3: min(6, -1, 2) = **-1**

Выбираем строку с **максимальным** из этих минимумов:

max(1, 0, -1) = 1 → A_1

Нижняя цена игры (α) = 1

2) Минимаксная стратегия игрока B (верхняя цена игры)

Игрок B выбирает стратегию, которая **минимизирует его максимальный проигрыш**.

Для каждого столбца находим максимальный элемент (так как B хочет минимизировать выигрыш A):

- B_1: max(4, 2, 6) = **6**
- B_2: max(1, 5, -1) = **5**
- B_3: max(3, 0, 2) = **3**

Выбираем столбец с **минимальным** из этих максимумов:

min(6, 5, 3) = 3 → B_3

Верхняя цена игры (β) = 3

3) Седловая точка

Седловая точка - это элемент матрицы, который одновременно:

- **Минимален в своей строке** (для игрока А),
- **Максимален в своем столбце** (для игрока В).

Проверим все элементы:

4 (A_1B_1): min в строке? Нет (min=1)

1 (A_1B_2): min в строке? Да (1 ≤ 4;3). Максимум в столбце B_2? Нет (5 > 1)

3 (A_1B_3): min в строке? Нет (1 < 3). Максимум в столбце B_3? Да (3 ≥ 0;2) → но не седловая, т.к. не min в строке.

2 (A_2B_1): min в строке? Нет (0 < 2).

5 (A_2B_2): min в строке? Нет (0 < 5). Максимум в столбце B_2? Да (5 ≥ 1;-1).

0 (A_2B_3): min в строке? Да (0 ≤ 2, 5). Максимум в столбце B_3? Нет (3 > 0).

6 (A_3B_1): min в строке? Нет (-1 < 6). Максимум в столбце B_1? Да (6 ≥ 4;2).

-1 (A_3B_2): min в строке? Да (-1 ≤ 6;2). Максимум в столбце B_2? Нет (5> -1).

2 (A_3B_3): min в строке? Нет (-1 < 2).

Вывод: В матрице **нет седловой точки**, так как ни один элемент не является одновременно минимальным в строке и максимальным в столбце.

Итог:

- Нижняя цена игры (α) = **1** (стратегия A_1).
- Верхняя цена игры (β) = **3** (стратегия B_3).
- Так как α ≠ β (1 ≠ 3), **седловой точки нет**.

Задание 15. Принятие решений в условиях неопределенности

Фирма рассматривает три стратегии продвижения нового товара (S_1, S_2, S_3). Прибыль зависит от спроса (низкий, средний, высокий), задана платежной матрицей (в млн руб.):

	Низкий	**Средний**	**Высокий**
S_1	-2	3	7
S_2	0	4	5
S_3	-1	6	2

– По критерию Вальда (максимин) выберите наилучшую стратегию.

– По критерию Сэвиджа (минимаксного сожаления) найдите оптимальное решение.

– По критерию Гурвица (α = 0,6) определите лучший вариант.

Решение

1) Критерий Вальда (максимин)

Принцип: Выбираем стратегию с максимальным из минимальных выигрышей (пессимистичный подход).

Находим минимумы по строкам:

- **S_1**: min(-2, 3, 7) = **-2**
- **S_2**: min(0, 4, 5) = **0**
- **S_3**: min(-1, 6, 2) = **-1**

Выбираем стратегию с максимальным из этих значений:

max(-2, 0, -1) = 0 → S_2

Оптимальная стратегия по Вальду: S_2 (умеренная реклама).

2) Критерий Сэвиджа (минимаксного сожаления)

Принцип: Минимизируем максимальные потери (сожаления).

Шаг 1. Строим **матрицу сожалений** (разница между максимальным выигрышем в столбце и текущим значением):

Исходные максимумы по столбцам:

- Низкий: max(-2, 0, -1) = 0
- Средний: max(3, 4, 6) = 6
- Высокий: max(7, 5, 2) = 7

Матрица сожалений:

	Низкий	**Средний**	**Высокий**	**Max сожаление**
S_1	0 - (-2) = 2	6 - 3 = 3	7 - 7 = 0	**max(2, 3, 0) = 3**
S_2	0 - 0 = 0	6 - 4 = 2	7 - 5 = 2	**max(0, 2, 2) = 2**
S_3	0 - (-1) = 1	6 - 6 = 0	7 - 2 = 5	**max(1, 0, 5) = 5**

Шаг 2. Выбираем стратегию с **минимальным** максимальным сожалением:

min(3, 2, 5) = 2 → S_2

Оптимальная стратегия по Сэвиджу: S_2 (умеренная реклама).

3) Критерий Гурвица (α = 0.6)

Принцип: Компромисс между оптимизмом и пессимизмом.

Формула для каждой стратегии:

H = α × max + (1 - α) × min

Вычисляем для каждой строки:

- **S_1**:
  max(-2, 3, 7) = 7
  in(-2, 3, 7) = -2
  $H_1 = 0.6×7 + 0.4×(-2) = 4.2 - 0.8 =$ **3.4**
- S_2**:**
  max(0, 4, 5) = 5
  min(0, 4, 5) = 0
  $H_2 = 0.6×5 + 0.4×0 = 3 + 0 =$ **3.0**
- **S_3**:
  max(-1, 6, 2) = 6
  min(-1, 6, 2) = -1
  $H_3 = 0.6×6 + 0.4×(-1) = 3.6 - 0.4 =$ **3.2**

Выбираем стратегию с максимальным H: max(3.4, 3.0, 3.2) = 3.4 → S_1

Оптимальная стратегия по Гурвицу (α=0.6): S_1 (агрессивная реклама).

Итоговые ответы:

- По Вальду: S_2 (умеренная реклама).
- По Сэвиджу: S_2 (умеренная реклама).
- По Гурвицу (α=0.6): S_1 (агрессивная реклама).

Замечание:

- Критерий Вальда и Сэвиджа выбрали S_2 (осторожный подход).
- Гурвиц с α=0.6 (больший вес на оптимизм) выбрал S_1.

Задание 16. Две компании (X и Y) выбирают стратегии рекламы: агрессивную (A), умеренную (U) или пассивную (P). Платежи (доля рынка для X):

	A_Y	**U_Y**	**P_Y**
A_X	0	5	10
U_X	2	4	8
P_X	-3	3	6

- Найдите равновесие по Нэшу (если оно есть).
- Какую стратегию должна выбрать компания X, если Y выбирает U_Y?

Решение

1) Нахождение равновесия Нэша

Равновесие Нэша - это такая пара стратегий (X, Y), где ни один игрок не может увеличить свой выигрыш, односторонне меняя стратегию.

Шаг 1: Находим лучшие ответы для компании X при каждом действии Y

- Если Y выбирает A_Y:

A_X: 0

U_X: 2

P_X: -3

Лучший ответ X: U_X (2)

- Если Y выбирает U_Y:

A_X: 5

U_X: 4

P_X: 3

Лучший ответ X: A_X (5)

- Если Y выбирает P_Y:

A_X: 10

U_X: 8

P_X: 6

Лучший ответ X: A_X (10)

Шаг 2: Находим лучшие ответы для компании Y при каждом действии X

Для Y выигрыш = (1 - доля X), поэтому Y стремится минимизировать выигрыш X.

- Если X выбирает A_X:

A_Y: 0 (выигрыш Y = 1-0=1)

U_Y: 5 (выигрыш Y = 1-5=-4)

P_Y: 10 (выигрыш Y = 1-10=-9)

Лучший ответ Y: A_Y (максимизирует свой выигрыш = 1)

- Если X выбирает U_X:

A_Y: 2 (Y=1-2=-1)

U_Y: 4 (Y=1-4=-3)

P_Y: 8 (Y=1-8=-7)

Лучший ответ Y: A_Y (-1 лучше других)

- Если X выбирает P_X:

A_Y: -3 (Y=1-(-3)=4)

U_Y: 3 (Y=1-3=-2)

P_Y: 6 (Y=1-6=-5)

Лучший ответ Y: A_Y (4 лучше других)

Шаг 3: Ищем пересечение лучших ответов

Единственная ситуация, где оба игрока одновременно играют лучшие ответы:

- X играет U_X (лучший ответ на A_Y)
- Y играет A_Y (лучший ответ на любую стратегию X)

Равновесие Нэша: (U_X, A_Y) с выигрышами (2, -1)

2) Выбор стратегии для X, если Y выбирает U_Y

Если Y выбрал U_Y, то X выбирает стратегию, максимизирующую свою долю:

A_X: 5

U_X: 4

P_X: 3

Оптимальный выбор X: A_X (максимальная доля 5)

Итоговые ответы:

- Равновесие Нэша: (U_X, A_Y) - компания X выбирает умеренную стратегию, Y - агрессивную.
- Если Y выбирает U_Y, компании X следует выбрать A_X (агрессивную стратегию).

Примечание: В этой игре есть только одно равновесие Нэша в чистых стратегиях. Если бы его не было, пришлось бы искать смешанные стратегии.

Задание 17. Дана матрица игры 2×2:

	B_1	**B_2**
A_1	2	-1
A_2	-3	4

- Проверьте наличие седловой точки.
- Найдите оптимальные смешанные стратегии игроков и цену игры.

Задание 18. Фермер выбирает культуру для посадки (Пшеница, Кукуруза, Соя). Урожайность зависит от погоды (Засуха, Норма, Дожди):

	Засуха	Норма	Дожди
Пшеница	20	50	30
Кукуруза	10	60	40
Соя	30	40	50

– По критерию Лапласа (равновероятности) выберите оптимальную культуру.

– По критерию максимакса определите наилучший вариант.

Задание 19. Компания разрабатывает новую линейку продуктов и рассматривает три стратегии вывода на рынок:

– **S_1** – Быстрый запуск (минимальная подготовка)

– **S_2** – Стандартный запуск

– **S_3** – Долгий запуск (максимальная подготовка)

Успех зависит от состояния рынка, которое может быть:

– Плохим **(вероятность 0.2)**

– Средним **(вероятность 0.5)**

– Хорошим **(вероятность 0.3)**

Прибыль (в млн руб.) задана матрицей:

	Плохой (0.2)	Средний (0.5)	Хороший (0.3)
S_1	-10	20	50
S_2	5	30	40
S_3	15	25	35

Задание:

– Рассчитайте ожидаемую прибыль для каждой стратегии по критерию Байеса-Лапласа (используя данные вероятности).

– Определите оптимальную стратегию компании.

– Проанализируйте, как изменится решение, если вероятности состояний рынка станут равновероятными (критерий Лапласа).

Решение:

Расчет ожидаемой прибыли:

S_1: $-10\times0.2+20\times0.5+50\times0.3=-2+10+15=23-10\times0.2+20\times0.5+50\times0.3=-2+10+15=23$ млн руб.

S_2:

$5\times0.2+30\times0.5+40\times0.3=1+15+12=285\times0.2+30\times0.5+40\times0.3=1+15+12=28$ млн руб.

S_3: 15×0.2+25×0.5+35×0.3=3+12.5+10.5=2615×0.2+25×0.5+35×0.3=3+12.5+10.5=26 млн руб.

Оптимальная стратегия: S_2 (максимальная ожидаемая прибыль - 28 млн руб.).

При равных вероятностях (Лаплас):

Вероятности: 1/3 для каждого состояния.

Пересчет:

S_1: (−10+20+50)/3=20

S_2: (5+30+40)/3=25

S_3: (15+25+35)/3=25

Оптимальные стратегии: **S_2** и **S_3** (25 млн руб.).

Дополнительные вопросы для обсуждения:

- В чем разница между критерием Байеса-Лапласа и максимином?
- Как повлияет на решение увеличение вероятности «хорошего» состояния рынка до 0,5?
- Какие ограничения есть у этого критерия?

Задание 20. Компания «ТехноИнновация» планирует запуск нового продукта на рынок и рассматривает 4 стратегии:

- **S_1** – Агрессивный маркетинг (высокие затраты, быстрый захват рынка)
- **S_2** – Умеренный запуск (баланс затрат и времени)
- **S_3** – Постепенное внедрение (минимальные риски)
- **S_4** – Партнерство с лидером рынка (разделение прибыли)

Состояния рынка и их вероятности (по данным аналитиков):

- Кризис (0,3)
- Стагнация (0,4)
- Рост (0,2)
- Бум (0,1)

Финансовые результаты (млн. руб.) представлены в матрице:

	Кризис (0,3)	**Стагнация (0,4)**	**Рост (0,2)**	**Бум (0,1)**
S_1	-50	10	70	100
S_2	-20	30	50	80
S_3	5	20	40	60

	Кризис (0,3)	**Стагнация (0,4)**	**Рост (0,2)**	**Бум (0,1)**
S_4	-10	40	30	50

Задания:

1. Критерий Байеса-Лапласа: Рассчитайте ожидаемую прибыль для каждой стратегии. Определите оптимальную стратегию по этому критерию.

2. Критерий Вальда (максимин): Найдите гарантированный результат для каждой стратегии и выберите лучший вариант.

3. Критерий Сэвиджа (минимаксного сожаления): Постройте матрицу сожалений и определите стратегию с минимальными потерями.

4. Критерий Гурвица (α = 0,7): Учитывая оптимизм/пессимизм, выберите стратегию.

5. Сравните результаты всех критериев. В каких условиях каждый из них наиболее применим? Как изменится решение, если вероятность «бума» возрастет до 0,3?

Решение:

1. Критерий Байеса-Лапласа

Расчет ожидаемой прибыли:

S_1:

$-50\times0.3+10\times0.4+70\times0.2+100\times0.1=-15+4+14+10=13-50\times0.3+10\times0.4+70\times0.2+100\times0.1=-15+4+14+10=13$ млн руб.

S_2:

$-20\times0.3+30\times0.4+50\times0.2+80\times0.1=-6+12+10+8=24-20\times0.3+30\times0.4+50\times0.2+80\times0.1=-6+12+10+8=24$ млн руб.

S_3:

$5\times0.3+20\times0.4+40\times0.2+60\times0.1=1.5+8+8+6=23.55\times0.3+20\times0.4+40\times0.2+60\times0.1=1.5+8+8+6=23.5$ млн руб.

S_4:

$-10\times0.3+40\times0.4+30\times0.2+50\times0.1=-3+16+6+5=24-10\times0.3+40\times0.4+30\times0.2+50\times0.1=-3+16+6+5=24$ млн руб.

Оптимальная стратегия: **S_2** или **S_4** (24 млн руб.).

2. Критерий Вальда:

Минимумы по строкам:

S_1: -50, S_2: -20, S_3: 5, S_4: -10 → **max(5, -20, -50, -10) = 5 → S_3**.

3. Критерий Сэвиджа:

Матрица сожалений (максимумы по столбцам: 5, 40, 70, 100):

	Кризис	**Стагнация**	**Рост**	**Бум**	**Max сожаление**
S_1	55	30	0	0	55
S_2	25	10	20	20	25
S_3	0	20	30	40	40
S_4	15	0	40	50	50

Минимаксное сожаление: min(55, 25, 40, 50) = 25 → **S_2**.

4. Критерий Гурвица (α=0.7):

Формула: $H=\alpha\times max+(1-\alpha)\times minH=\alpha\times max+(1-\alpha)\times min$.

S_1: $0.7\times100+0.3\times(-50)=70-15=550.7\times100+0.3\times(-50)=70-15=55$

S_2: $0.7\times80+0.3\times(-20)=56-6=500.7\times80+0.3\times(-20)=56-6=50$

S_3: $0.7\times60+0.3\times5=42+1.5=43.50.7\times60+0.3\times5=42+1.5=43.5$

S_4: $0.7\times50+0.3\times(-10)=35-3=320.7\times50+0.3\times(-10)=35-3=32$

Выбор: **S_1** (максимальное H = 55).

5. Сравнение результатов

Байес-Лаплас: S_2/S_4 (24 млн руб.) – баланс риска и прибыли.

Вальд: S_3 (5 млн руб.) – избегание риска.

Сэвидж: S_2 – минимизация потерь.

Гурвиц: S_1 – ориентация на оптимистичный сценарий.

Вывод: Выбор зависит от склонности компании к риску!

Критические вопросы для обсуждения:

– Почему критерий Гурвица выбрал S_1, несмотря на риск крупных убытков?

– Какой критерий лучше использовать при недостатке данных о вероятностях?

– Что важнее для компании – стабильность (S_3) или максимальная прибыль (S_1)?

Задание 21. Компания «GreenTech» рассматривает инвестиции в новый экологичный проект. Необходимо принять решение на основе анализа возможных сценариев развития.

Этапы и варианты решений:

1. Выбор масштаба проекта:

- Большой проект (высокие инвестиции, потенциально высокая прибыль)
- Средний проект (умеренные инвестиции, стабильный доход)
- Малый проект (низкие инвестиции, минимальные риски)

2. Реакция рынка (вероятности оценены экспертами):
   - Высокий спрос (30%)
   - Средний спрос (50%)
   - Низкий спрос (20%)
3. Дополнительные решения (в зависимости от спроса):
   - При высоком спросе – можно расширить производство (доп. инвестиции) или оставить как есть.
   - При низком спросе – возможно сокращение затрат или прекращение проекта.
4. Финансовые результаты (чистая прибыль в млн руб.):

Большой проект:
- Высокий спрос: 150 (если не расширять) / 200 (после расширения);
- Средний спрос: 80;
- Низкий спрос: -50 (если не сокращать) / -20 (после сокращения затрат) / -100 (при закрытии);

Средний проект:
- Высокий спрос: 100;
- Средний спрос: 60;
- Низкий спрос: -10

Малый проект:
- Высокий спрос: 50;
- Средний спрос: 30;
- Низкий спрос: 5

Задание:

– Постройте дерево решений, отражающее все возможные варианты и последствия.

– Рассчитайте ожидаемую прибыль для каждого первоначального решения (большой/средний/малый проект), учитывая вероятности и дополнительные выборы.

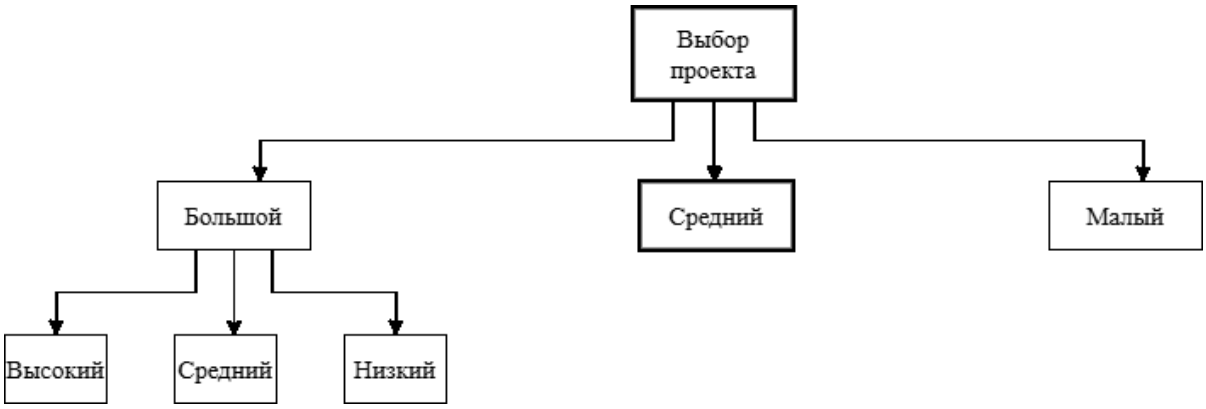
– Определите оптимальную стратегию для компании:

– Какой масштаб проекта выбрать?

– Какие дополнительные решения принимать при разных сценариях спроса?

– Проведите анализ чувствительности: Как изменится решение, если вероятность высокого спроса увеличится до 40%?

Пример решения (ключевые шаги):



2. Расчет ожидаемой прибыли:

Большой проект:

Высокий спрос: max(150, 200-доп. затраты) → допустим, расширение дает +50 (200).

Низкий спрос: min(-50, -20) → выбираем сокращение (-20).

Ожидаемая прибыль:

0,3×200+0.5×80+0.2×(−20)=60+40−4=96 млн руб.

Средний проект:

0,3×100+0,5×60+0,2×(−10)=30+30−2=58 млн руб.

Малый проект:

0,3×50+0,5×30+0,2×5=15+15+1=31 млн руб.

Оптимальный выбор: Большой проект (96 млн руб.).

3. Анализ чувствительности:

При P(высокий спрос) = 40%:

Пересчет для большого проекта:

0,4×200+0,5×80+0,1×(−20)=80+40−2=118 млн руб.

Решение остается прежним, но прибыль растет.

Дополнительные вопросы:

– Какие риски у большого проекта, несмотря на максимальную прибыль?

– Как повлияет снижение среднего спроса на 20%?

– Нужно ли учитывать нефинансовые факторы (экология, репутация)?

Задания по теме «Эффективность управленческих решений»

Задание 1. Компания внедрила новую систему автоматизации документооборота. Затраты на внедрение составили 500 тыс. руб., ежегодная экономия от сокращения штата и уменьшения ошибок – 200 тыс. руб. Рассчитайте срок окупаемости проекта и годовой экономический эффект, если альтернативная доходность капитала (ставка дисконтирования) составляет 10%.

Решение:

Срок окупаемости (PP) = Затраты / Годовая экономия = 500 / 200 = ???

Чистый дисконтированный доход (NPV) за 3 года:

$$\text{NPV} = \frac{200}{1{,}1^1} + \frac{200}{1{,}1^2} + \frac{200}{1{,}1^3} - 500 \quad =???$$

Рассчитайте NPV и сделайте вывод об эффективности решения.

Задание 2. Руководство завода решило внедрить программу обучения сотрудников. Затраты на программу – 1 млн руб. в год. В результате:

- текучесть кадров снизилась на 15%;
- производительность выросла на 10%;
- удовлетворенность персонала увеличилась на 20%.

Оцените социальную эффективность решения. Какие показатели можно использовать для количественной оценки?

Решение:

– Рассчитать снижение затрат на подбор персонала (из-за уменьшения текучести).

– Оценить прирост выручки за счет роста производительности.

– Использовать метод анкетирования для оценки нематериальных benefits (лояльность, имидж компании).

Задание 3. Менеджеру нужно выбрать между тремя вариантами решений:

Вариант	Затраты (тыс. руб.)	Ожидаемая прибыль (тыс. руб.)	Риск (%)
A	300	700	20
B	500	900	30
C	200	400	10

Рассчитайте ожидаемую прибыль с учетом риска и выберите оптимальный вариант.

Решение:

Ожидаемая прибыль с учетом риска:

EPA=700×0,8−300=260 тыс. руб.

Аналогично для B и C.

Сравнить и выбрать вариант с максимальным EP.

Задание 4. После внедрения CRM-системы в отделе продаж изменились ключевые показатели:

- среднее время обработки заявки сократилось с 2 часов до 30 минут,
- конверсия выросла с 25% до 35%,
- количество жалоб клиентов снизилось на 40%.

Рассчитайте эффективность решения, если до внедрения месячная выручка составляла 5 млн руб., а после – 6,2 млн руб. Затраты на CRM – 400 тыс. руб.

Решение:

Рост выручки: (6,2−5)/5×100%=24%

ROI = (6,2−5−0,4)/0,4×100%=200%

Задание 5. Компания рассматривает два стратегических проекта:

Проект А: Выход на новый рынок (Азия). Ожидаемая выручка через 5 лет – 1,5 млрд руб., но требуются инвестиции 500 млн руб. и высокие риски (40% провала).

Проект Б: Развитие цифровизации внутри компании. Экономия 200 млн руб. ежегодно, инвестиции – 300 млн руб., риски низкие (10%).

Задание:

Оцените стратегическую ценность каждого проекта с точки зрения:

- Расширения рыночного присутствия.
- Повышения операционной эффективности.
- Устойчивости бизнеса.

Какой проект вы выберете, если компания стремится к агрессивному росту? А если к стабильности?

Решение:

- Проект А дает доступ к новому рынку, но рискован. Подходит для роста.
- Проект Б снижает издержки и повышает устойчивость. Подходит для стабильности.

Задание 6. Производитель электроники сфокусирован на стратегии «Лидерство в инновациях». Руководство рассматривает два решения:

- Запуск принципиально нового продукта с VR-технологиями (инвестиции – 2 млрд руб., срок разработки – 3 года).
- Улучшение существующей линейки (инвестиции – 500 млн руб., рост продаж на 15% в год).

Задание:

- Какое решение больше соответствует стратегии компании?
- Какие показатели стратегической эффективности можно использовать (например, доля рынка, патентный портфель)?

Решение:

- Решение 1 соответствует стратегии инноваций, но требует времени.
- Решение 2 дает быстрый эффект, но не укрепляет лидерство.

Задание 7. Компания «Альфа» приобрела конкурента «Бета» за 10 млрд руб. Через 3 года:

- Доля рынка выросла с 25% до 40%.
- Общая выручка увеличилась на 30%.
- Интеграционные издержки составили 2 млрд руб.

Задание:

Рассчитайте стратегическую эффективность сделки по критериям:

- Усиление рыночной позиции.
- Синергетический эффект (снижение затрат, перекрестные продажи).

Оправданы ли были затраты с точки зрения стратегии?

Решение:

– Рост доли рынка (+15%) – ключевой стратегический показатель.
– Синергия: если экономия > 2 млрд руб., сделка эффективна.

Задание 8. Сеть отелей внедряет программу лояльности. Цели:
– Увеличить повторные продажи.
– Повысить узнаваемость бренда.

Задание:
– Какие стратегические KPI можно использовать для оценки эффективности?
– Как изменится оценка, если цель – не рост продаж, а выход на премиум-сегмент?

Решение:

Возможные KPI:
– % возвращающихся клиентов.
– Индекс NPS (лояльность).
– Упоминаемость в соцсетях.

Для премиум-сегмента важнее: средний чек, рейтинг на TripAdvisor.

Задание 9. Нефтяная компания вкладывает 5 млрд руб. в «зеленые» технологии. Ожидаемые эффекты:
– Снижение экологических штрафов на 200 млн руб./год.
– Рост инвестиционной привлекательности (возможен приток средств ESG-фондов).

Задание:
– Как оценить стратегическую эффективность этого решения?
– Какие нематериальные выгоды оно принесет?

Решение:
1. Критерии:
   – Снижение репутационных рисков.
   – Доступ к «зеленому» финансированию.
2. Нематериальные выгоды: имидж, лояльность клиентов.

Задание 10. Компания разрешила сотрудникам работать в гибридном режиме (офис + удаленка). Через 6 месяцев провели опрос:
– 80% сотрудников отметили рост удовлетворенности,
– текучесть кадров снизилась на 25%,

– 60% руководителей сообщили о повышении продуктивности.

Задание:

– Какие качественные показатели можно использовать для оценки?
– Как измерить влияние на имидж компании?
– Предложите методологию оценки (например, индекс удовлетворенности).

Решение:

– Показатели: уровень вовлеченности, NPS (Net Promoter Score), % увольнений.
– Методы: опросы, анализ отзывов на работных сайтах (например, HeadHunter).
– Расчет: сравнить данные до и после внедрения.

Задание 11. Организация запустила программу подготовки руководителей. Результаты через год:

– 70% участников получили повышение,
– в 2 раза сократилось количество конфликтов в командах,
– 90% подчиненных отметили улучшение коммуникации.

Задание:

– Какие качественные критерии важны?
– Как оценить долгосрочное влияние на корпоративную культуру?
– Можно ли связать эти изменения с финансовыми результатами?

Решение:

– Критерии: уровень доверия к руководству, скорость принятия решений.
– Методы: глубинные интервью, оценка 360°.
– Косвенная связь: снижение текучести → экономия на подборе.

Задание 12. Компания внедрила экологическую политику (переход на «зеленую» энергию, переработка отходов). Через год:

– упоминаемость в СМИ выросла на 40%,
– 50% клиентов стали чаще рекомендовать бренд,
– число заявок от молодых специалистов увеличилось в 1,5 раза.

Задание:

– Как оценить нематериальную выгоду для бренда?
– Какие метрики использовать (например, индекс ESG)?
– Предложите способы мониторинга изменений.

Решение:

– Метрики: медиа-анализ (тональность упоминаний), опросы клиентов.
– Инструменты: системы вроде Brand Analytics, соцопросы.
– Пример: рост NPS на 15 пунктов = усиление лояльности.

Задание 13. После реорганизации структуры управления:

– время согласования проектов сократилось с 14 до 7 дней,
– 65% сотрудников чувствуют большую автономию,
– количество инновационных предложений от сотрудников выросло в 3 раза.

Задание:

– Какие качественные критерии здесь ключевые?
– Как измерить уровень инновационности?
– Можно ли перевести эти результаты в денежный эквивалент?

Решение:

– Критерии: скорость принятия решений, вовлеченность в инновации.
– Методы: подсчет реализованных идей, хакатоны.
– Пример: 1 внедренная инновация = экономия 500 тыс. руб.

Задание 14. Компания рассматривает два варианта разработки нового ПО:

– Внутренняя разработка: Затраты на зарплату команды (5 чел. × 120 тыс. руб./мес. × 6 мес.) + лицензии (200 тыс. руб.) = 3,8 млн руб.
– Аутсорсинг: Заказ у сторонней компании за 3 млн руб. с гарантией внедрения.

Дополнительно при внутренней разработке возможны скрытые затраты (доработки, простои) – около 15% от бюджета.

Задание:

– Рассчитайте итоговые затраты для обоих вариантов.
– Определите, какой вариант эффективнее, если при аутсорсинге сроки внедрения сокращаются на 2 месяца (экономия на задержках – 500 тыс. руб.).

Решение:

Внутренняя разработка с учетом рисков: $3{,}8 \times 1{,}15 = 4{,}37$ млн руб.

Аутсорсинг + экономия на сроках: 3−0,5=2,5 млн руб.
Вывод: Аутсорсинг выгоднее на 1,87 млн руб.

Задание 15. Для модернизации производства предлагается:

- Вариант А: Полная замена оборудования за 10 млн руб., срок окупаемости – 4 года.
- Вариант В: Поэтапная модернизация (2 этапа по 4 млн руб.), срок окупаемости – 3 года.

Ежегодная экономия от Варианта А – 3 млн руб., от Варианта В – 2,5 млн руб./год после завершения.

Задание:

- Рассчитайте NPV для обоих вариантов при ставке дисконтирования 12%.
- Какой вариант предпочтительнее с точки зрения эффективности затрат?

Решение:

Для Варианта А:

$$NPV = -10 + \frac{3}{1,12} + \frac{3}{1,12^2} + \frac{3}{1,12^3} + \frac{3}{1,12^4}$$

Для Варианта В:

$$NPV = -4 + \frac{-4}{1,12} + \frac{2,5}{1,12^2} + \frac{2,5}{1,12^3}$$

Сравнить NPV и выбрать вариант с максимальным значением.

Задание 16. Внедрение информационной системы требует:

- Лицензии: 1,2 млн руб. (единоразово) + 200 тыс. руб./год.
- Обучение сотрудников: 50 тыс. руб./чел. (обучить нужно 10 человек).
- Альтернатива: Аренда облачного решения за 400 тыс. руб./год без затрат на лицензии и обучение.

Ожидаемая экономия от внедрения – 800 тыс. руб./год.

Задание:

- Рассчитайте совокупные затраты за 5 лет для обоих вариантов.
- Определите, при каком сроке использования аренда становится выгоднее покупки.

Решение:

Покупка: 1,2+(0,2×5)+(0,05×10)=2,2 млн руб.

Аренда: 0,4×5=2 млн руб.

Вывод: Аренда выгоднее уже на 5-летнем горизонте.

Задание 17. Внедрение бережливого производства (Lean) потребовало:

- Затраты на консультантов – 1,5 млн руб.
- Переобучение персонала – 500 тыс. руб.
- Потери от простоя во время внедрения – 300 тыс. руб.

Годовая экономия после внедрения:

- Снижение брака – 600 тыс. руб.
- Сокращение запасов – 400 тыс. руб.
- Увеличение производительности – 800 тыс. руб.

Задание:

- Рассчитайте срок окупаемости (PP) и ROI за 3 года.
- Оцените, стоит ли проект при минимальной требуемой доходности 25%.

Решение:

Суммарная экономия/год:

0,6+0,4+0,8=1,8 млн руб.

Срок окупаемости (PP):

(1,5+0,5+0,3)/1,8≈1,28 года.

ROI:

$\frac{1,8\times3-2,3}{2,3}\times100\%\approx134\%.$

Вывод: Проект эффективен (ROI > 25%).

Задание 18. Компания запустила новую рекламную кампанию с бюджетом 500 тыс. руб.

Данные до и после внедрения:

- Среднемесячная выручка до: 2 млн руб.
- Среднемесячная выручка после: 2,7 млн руб.
- Рост клиентской базы: +15%

Задание:

- Рассчитайте ROI (Return on Investment) кампании за 3 месяца.
- Определите, сколько месяцев потребуется для окупаемости.

Решение:

Дополнительная выручка за 3 месяца:

$(2{,}7-2)\times 3=2{,}1$ млн руб.

ROI:

$$\frac{2{,}1-0{,}5}{0{,}5}\times 100\%=320\%$$

Срок окупаемости:

$0{,}5/0{,}7\approx 0{,}71$ месяца (около 22 дней).

Вывод: Кампания окупилась менее чем за месяц и принесла значительную прибыль.

Задание 19. После внедрения новой системы лояльности компания получила следующие результаты:

- Доля рынка до: 12%
- Доля рынка после: 15%
- Общий объем рынка: 200 млн руб./год
- Затраты на внедрение: 1,5 млн руб.

Задание:

- Рассчитайте абсолютный прирост выручки благодаря увеличению доли рынка.
- Определите, окупились ли затраты за первый год.

Решение:

Прирост доли рынка:

$15\%-12\%=3\%$

Дополнительная выручка:

$200\times 0{,}03=6$ млн руб.

Чистая прибыль (если маржа 20%):

$6\times 0{,}2=1{,}2$ млн руб.

Окупаемость:

$1{,}2<1{,}5$ → не окупилось за год, но близко.

Вывод: Проект не окупился в первый год, но при сохранении динамики станет прибыльным на второй год.

Задание 20. После внедрения системы контроля качества:

- Количество брака снизилось с 8% до 3%.
- Годовой объем производства: 50 000 ед.
- Себестоимость единицы: 2000 руб.
- Затраты на систему: 2 млн руб.

Задание:

- Рассчитайте годовую экономию от снижения брака.
- Определите срок окупаемости проекта.

Решение:

Снижение брака:

8%−3%=5%

Количество спасенных единиц:

50000×0,05=2500 ед.

Годовая экономия:

2500×2000=5 млн руб.

Срок окупаемости:

2/5=0,4 года (~5 месяцев).

Вывод: Вложения окупились менее чем за полгода, проект высокоэффективен.

Задание 21. После улучшения сервиса:

- Индекс удовлетворенности (NPS) вырос с +30 до +45.
- Средний чек клиента увеличился с 1500 руб. до 1800 руб.
- Количество повторных покупок выросло на 20%.
- Годовые затраты на улучшение сервиса: 1 млн руб.

Задание:

- Оцените дополнительную выручку, если в компании 10 000 клиентов/год.
- Рассчитайте ROI, если маржа составляет 25%.

Решение:

Рост среднего чека:

(1800−1500)×10000=3 млн руб.

Рост повторных покупок:

Если раньше было 5 000 повторных клиентов, теперь 6 000.

Доп. выручка:

1000×1800=1,8 млн руб.

Общая дополнительная выручка:

3+1,8=4,8 млн руб.

Прибыль (25% маржи):

4,8×0,25=1,2 млн руб.

ROI:

$$\frac{1,2-1}{1} \times 100\% = 20\%.$$

Вывод: Вложения окупились, но ROI невысокий. Возможно, нужны дополнительные меры.

Задания по теме «Контроль реализации управленческого решения»

Задание 1. В компании «Альфа» было принято решение о внедрении новой системы мотивации персонала. Однако через три месяца выяснилось, что производительность труда не повысилась, а часть сотрудников выражает недовольство. Какие ошибки могли быть допущены на этапе контроля? Предложите меры по исправлению ситуации.

Задание 2. Компания планирует запустить новый продукт на рынок. Разработайте систему контроля за реализацией этого решения, включив ключевые показатели (KPI), сроки проверок и ответственных лиц.

Задание 3. По итогам квартала фактическая выручка компании составила 85% от запланированной. Проведите анализ возможных причин отклонения и предложите корректирующие действия.

Задание 4. Кейсы для обсуждения

Кейс 1:

Руководство фирмы внедрило новую CRM-систему для отдела продаж, но через два месяца сотрудники продолжают работать по старым схемам. В чем может быть проблема? Как организовать контроль за внедрением изменений?

Кейс 2:

Проектная команда не уложилась в сроки выполнения этапа проекта. Какие инструменты контроля могли бы помочь вовремя выявить и предотвратить задержки?

Задание 5. Составьте эссе на тему: «Роль контроля в эффективности управленческих решений» (Объем: 1-2 страницы).

Задание 6.
Сравните функции контроля в коммерческой компании и государственном учреждении. В чем сходства и различия?

Задание 7. Компания «Бета» столкнулась с ростом числа рекламаций от клиентов. Какие контрольные функции необходимо усилить, чтобы исправить ситуацию? Предложите конкретные меры.

Задание 8. На предприятии внедрена система еженедельных отчетов, но руководители отмечают, что это не снижает количество ошибок. В чем может быть проблема? Как улучшить контрольные функции?

Задание 9. Кейсы для обсуждения

Кейс 1:

В сети ресторанов участились случаи хищений среди персонала. Какие контрольные функции (предварительный, текущий, итоговый контроль) нужно применить для решения проблемы?

Кейс 2:

IT-компания перешла на удаленный формат работы, и руководители отмечают снижение дисциплины. Какие инструменты контроля помогут сохранить эффективность сотрудников?

Задание 10.

Составьте таблицу, где укажите: функцию контроля, ее цель, методы реализации и пример применения в бизнесе.

Задание 11. Подготовьте эссе или презентацию на тему:

«Как основные функции контроля влияют на устойчивость бизнеса в условиях кризиса» (1-2 страницы или 5-7 слайдов).

Задание 12. В компании внедрили строгий контроль за рабочим временем сотрудников: фиксация приходов/уходов, учет перерывов, еженедельные отчеты. Через месяц morale команды упал, а продуктивность не изменилась. Какие принципы эффективного контроля были нарушены? Как исправить ситуацию?

Задание 13. Вы – руководитель отдела маркетинга. Разработайте систему контроля за выполнением рекламной кампании, учитывая принципы:

- Ориентация на результат;
- Своевременность;
- Экономичность.

Задание 14. Сравните две системы контроля:

- Жесткий, с детальными отчетами по каждому этапу.
- Гибкий, с фокусом на ключевых показателях.

Какие принципы эффективного контроля лучше реализованы в каждом случае? В какой ситуации какая система предпочтительна?

Задание 15. В проекте по разработке ПО контроль проводится только по итогам этапов, из-за чего критические ошибки обнаруживаются слишком поздно. Какой принцип контроля игнорируется? Предложите изменения.

Задание 16. Руководство требует от менеджеров ежедневных отчетов, но анализ данных занимает больше времени, чем сама работа. Нарушение каких принципов здесь очевидно? Какие альтернативные методы контроля можно предложить?

Задание 17. Подготовьте аргументы за и против, используя принципы эффективного контроля по дискуссионному вопросу: «Можно ли добиться идеального баланса между контролем и доверием к сотрудникам?»

Задание 18. Подготовьте эссе/презентации по теме: «Как принципы эффективного контроля применяются в известных компаниях (на примере Google, Toyota или другой организации)».

Задание 19. Создайте чек-лист для проверки соблюдения принципов эффективного контроля в компании. Включите не более 10 ключевых пунктов с пояснениями.

Задание 20. Выберите известную компанию (например, Coca-Cola, Amazon, Сбербанк) и определите, какие методы контроля она использует. Оцените их эффективность.

Задание 21. Компания запускает стартап по разработке мобильного приложения. Подберите и обоснуйте 3 метода контроля, которые будут использоваться на разных этапах проекта.

Задание 22. Заполните таблицу, сравнивая методы контроля по критериям: «Скорость получения обратной связи», «Затратность», «Влияние на мотивацию».

Метод контроля	Скорость обратной связи	Затратность	Влияние на мотивацию
Отчетность			
Внешний аудит			
KPI-система			

Задание 23. Кейсы для обсуждения

Кейс 1:

В компании внедрили автоматизированную систему учета рабочего времени. Через месяц сотрудники начали жаловаться на «тотальный контроль». Какие методы контроля можно смягчить или заменить, чтобы сохранить эффективность, но снизить сопротивление персонала?

Кейс 2:

Руководство фабрики использует только финансовые показатели для контроля. Однако качество продукции упало. Какие нефинансовые методы контроля можно добавить в систему?

Задание 24. Экспертное интервью (имитация):

Представьте, что вы HR-директор. Вам нужно убедить топ-менеджмент внедрить гибкие методы контроля вместо жесткого администрирования. Подготовьте аргументы.

Задание 25. Мини-исследование:

Проведите опрос среди знакомых, работающих в разных сферах, и выясните, какие методы контроля (отчеты, планерки, KPI, чек-листы) они считают самыми эффективными и почему.

Задание 26. Создайте чек-лист для контроля выполнения проекта, включив в него ключевые контрольные точки и методы проверки.

Задание 27. Компания «Бета» хочет внедрить контроль по результатам для отдела маркетинга. Разработайте 3-5 ключевых показателя эффективности (KPI) и обоснуйте их выбор.

Задание 28. Даны данные по итогам года: план продаж – 10 млн руб., факт – 8,5 млн руб.; средний чек вырос на 5%, но количество сделок снизилось на 15%. Проведите анализ и предложите корректирующие меры.

Задание 29. Составьте таблицу, сравнивая контроль по результатам и оперативный контроль по критериям: частота проверок, объекты контроля, преимущества, недостатки.

Задание 30. Кейсы для обсуждения

Кейс 1:

Сотрудник выполнил все количественные KPI (объем продаж, количество клиентов), но качество обслуживания ухудшилось (жалобы, негативные отзывы). Как должен действовать руководитель?

Кейс 2:

Компания внедрила контроль по результатам, но сотрудники жалуются, что показатели «несправедливые» и не учитывают внешние факторы. Как улучшить систему?

Задание 31. Разработайте систему контроля по результатам для выбранной вами компании (например, ресторан, IT-стартап, школа). Опишите:

- Цели контроля;
- KPI для разных отделов;
- Периодичность оценки;
- Связь с мотивацией.

Задание 32. Компания планирует расширение в новый регион. Разработайте систему контроля по упреждению, которая позволит минимизировать возможные риски (финансовые, логистические, кадровые).

Задание 33. В проекте по запуску нового продукта обнаружены задержки на этапе разработки. Какие превентивные меры можно принять, чтобы избежать срыва сроков выхода на рынок?

Задание 34. Опишите 3 возможных сценария развития событий при внедрении новой ИТ-системы в компании. Для каждого сценария предложите меры превентивного контроля.

Задание 35. Кейсы для обсуждения

Кейс 1:

Компания-производитель столкнулась с ростом цен на сырьё. Руководство не приняло мер заранее, что привело к снижению прибыли. Какие превентивные контрольные механизмы могли бы помочь избежать этой ситуации?

Кейс 2:

В сети розничных магазинов участились случаи краж. Разработайте систему контроля по упреждению, которая позволит снизить риски хищений.

Задание 36. Подготовьте эссе на тему: «Контроль по упреждению как инструмент минимизации управленческих ошибок» (1-2 страницы).

Задания по теме «Управленческие решения и ответственность»

Задание 1. Руководитель компании принял решение о сокращении штата на 30% для снижения затрат. В результате у оставшихся сотрудников выросла нагрузка, снизилась мотивация, а часть ключевых специалистов уволилась. Проанализируйте решение:

- Какие ошибки были допущены?
- Как можно было минимизировать негативные последствия?
- Какие альтернативные решения могли быть рассмотрены?

Задание 2. Компания внедрила новую IT-систему без предварительного обучения сотрудников. Это привело к сбоям в работе и недовольству персонала. Ответьте:

- В чем причина неудачи?
- Какие управленческие решения необходимо принять для исправления ситуации?
- Какой вид ответственности (административная, профессиональная и т. д.) лежит на руководителе?

Задание 3. Этические дилеммы:

- Менеджеру предложили взятку за выбор определенного поставщика. Какое решение он должен принять? Какие последствия возможны в случае согласия или отказа?
- Компания скрыла информацию о экологических рисках своего производства. Оцените действия руководства с точки зрения социальной ответственности.

Задание 4. Компания стоит перед выбором: инвестировать в новый рискованный проект или сохранить средства. Какие методы анализа (SWOT, дерево решений и др.) помогут принять обоснованное решение?

Задание 5. Крупная нефтяная компания скрыла данные о выбросах вредных веществ, что привело к экологической катастрофе. После разоблачения акции компании упали, а регуляторы наложили штрафы.

– Какие виды ответственности (уголовная, гражданская, репутационная) нарушила компания?

– Как должна измениться система корпоративного управления, чтобы предотвратить подобные ситуации?

– Какие механизмы отчетности (ESG, нефинансовая отчетность) могли бы повысить прозрачность?

Задание 6. Совет директоров компании принял решение о выплате крупных бонусов топ-менеджменту, несмотря на убытки и сокращение штата. Акционеры подали в суд за злоупотребление полномочиями.

– Какие принципы корпоративного управления (OECD, Кодекс корпоративного управления) были нарушены?

– Как можно усилить контроль со стороны акционеров?

– Какие механизмы вознаграждения руководителей были бы более справедливыми?

Задание 7. Компания может увеличить прибыль, перенеся производство в страну с дешевой рабочей силой, но там нарушаются права работников. Какое решение примет Совет директоров? Какие аргументы «за» и «против»?

Задание 8. Из-за хакерской атаки произошла утечка данных клиентов. Кто несет ответственность (CEO, IT-директор, Совет директоров)? Какие меры нужно принять для предотвращения подобных случаев?

Задание 9. Сотрудник опоздал на работу на 3 часа без уважительной причины. Руководитель сразу подписал приказ об увольнении. Проанализируйте ситуацию:

– Правомерно ли такое решение?

– Какие ошибки допустил работодатель?

– Как правильно оформить дисциплинарное взыскание в данном случае?

Задание 10. Работник отказался выполнять распоряжение начальника, сославшись на то, что оно противоречит технике безопасности. Руководство объявило ему выговор. Оцените действия сторон:

– Законен ли отказ работника?
– Правомерно ли наложение взыскания?
– Какие последствия могут возникнуть для работодателя?

Задание 11. Разбор конфликтных ситуаций:

– Сотрудник систематически опаздывает на 10–15 минут. Какие меры дисциплинарного воздействия можно применить? Как правильно их оформить?

– Работник находился на рабочем месте в состоянии алкогольного опьянения. Какое взыскание к нему можно применить? Какие документы необходимо составить?

Задание 12. Работник склада по неосторожности разбил дорогостоящее оборудование. Ущерб составил 50 000 рублей. Его среднемесячная зарплата – 30 000 рублей.

– Какой вид материальной ответственности применим в данном случае?
– Какую сумму может взыскать работодатель?
– Какие документы нужно оформить для взыскания ущерба?

Задание 13. Кассир магазина обнаружил недостачу в размере 20 000 рублей. С ним был заключен договор о полной материальной ответственности.

– Можно ли удержать всю сумму из его зарплаты?
– Каков порядок действий работодателя?
– Может ли работник оспорить взыскание? На каких основаниях?

Задание 14. Определение вида ответственности:

– Водитель компании попал в ДТП по своей вине, и работодатель понес убытки на ремонт автомобиля. Какой вид материальной ответственности здесь применим?

– Бригада строителей повредила имущество заказчика. Кто будет нести ответственность: каждый работник или коллектив?

Задание 15. Порядок возмещения ущерба:

– Работник отказался добровольно возмещать ущерб. Какие действия должен предпринять работодатель?

– Можно ли уволить сотрудника за отказ от возмещения ущерба?

Задание 16. Индивидуальный предприниматель не оформил разрешительные документы на торговлю, за что был привлечен к административной ответственности в виде штрафа. Однако он продолжил деятельность без исправления нарушений.

– Какие последствия его ждут?

– Может ли штраф быть увеличен при повторном нарушении?

– Какие дополнительные меры может применить контролирующий орган?

Задание 17. Директор компании допустил сброс вредных веществ в водоем, что привело к административному штрафу для организации. Однако позже выяснилось, что нарушение произошло по вине конкретного сотрудника.

– Можно ли привлечь к ответственности самого директора?

– Какие наказания грозят юридическому лицу и должностным лицам в таком случае?

– Как можно оспорить постановление о штрафе?

Задание 18. Нарушения в сфере трудового права:

– Работодатель не выплатил зарплату сотрудникам в срок. Какие административные санкции могут быть применены? Куда могут обратиться работники?

– Организация не провела обязательный инструктаж по технике безопасности, что привело к травме работника. Кто понесет ответственность?

Задание 19. Нарушения в предпринимательской деятельности:

– Магазин продавал товар без кассового чека. Какое наказание грозит ИП и возможна ли приостановка деятельности?

– Компания нарушила правила рекламы (не указала важные условия акции). Какие штрафы предусмотрены за это?

Задание 20. Директор фирмы сознательно завысил стоимость контракта с подрядчиком, получив личную выгоду. В результате компания понесла убытки. Разберите ситуацию:

– Какие статьи УК РФ могут быть применены?

– Какие доказательства потребуются для привлечения к ответственности?

– Какие последствия (для директора и компании) возможны?

Задание 21. Генеральный директор не обеспечил безопасность труда на производстве, что привело к тяжелому несчастному случаю. Рассмотрите ситуацию:

– Какие виды ответственности (уголовная, административная, гражданская) могут наступить?

– Какие статьи УК РФ подходят под этот случай (например, ст. 143 УК РФ)?

– Какие меры должен был принять руководитель, чтобы избежать ответственности?

Задание 22. Налоговые нарушения

Компания уклонялась от уплаты налогов путем фиктивных сделок. Какие уголовные статьи (ст. 198, 199 УК РФ) могут быть применены к руководству? Какое наказание грозит?

Задание 23. Коррупционные схемы

Менеджер по закупкам получал откаты от поставщиков. Какие преступления здесь совершены (ст. 204, 290 УК РФ)? Как доказать вину?

Задание 24. Халатность в управлении

Из-за непроверенных решений топ-менеджмента компания обанкротилась, акционеры потеряли инвестиции. Есть ли основания для уголовного дела (ст. 196 УК РФ – преднамеренное банкротство)?

Задание 25. Директор ООО «СтройТех» заключил договор на поставку оборудования, не проверив финансовое состояние поставщика. Поставщик оказался недобросовестным, оборудование не было доставлено, а аванс не возвращен. Компания понесла убытки.

– Какие нормы ГК РФ были нарушены?

– Может ли директор быть привлечен к гражданско-правовой ответственности?

– Какие меры можно было принять для минимизации рисков?

Задание 26. Генеральный директор АО «ТрансЛогистика» принял решение о продаже части активов компании по заниженной цене без одобрения совета директоров. В результате акционеры понесли убытки.

– Какие статьи ГК РФ регулируют подобные ситуации?

– Можно ли взыскать ущерб с генерального директора?

– Какие корпоративные механизмы могли бы предотвратить такие решения?

Задание 27. Ответственность за неисполнение обязательств:

– Компания не выполнила условия госконтракта из-за ошибок в управленческих решениях. Заказчик требует возмещения убытков и неустойки. Какие действия должна предпринять компания?

– Менеджер по закупкам заключил договор с ненадежным поставщиком, что привело к срыву сроков производства. Можно ли взыскать ущерб с менеджера?

Задание 28. Субсидиарная ответственность:

При банкротстве ООО «ФинансГрупп» выяснилось, что директор выводил активы. Кредиторы требуют возмещения ущерба с него лично. Какие правовые нормы применяются в данном случае?

Задание 29. Крупная нефтяная компания приняла решение о добыче в экологически чувствительном регионе. Это привело к протестам местных жителей и санкциям со стороны государства. Проанализируйте ситуацию:

– Какие аспекты корпоративной ответственности были нарушены?

– Какие решения могли бы минимизировать негативные последствия?

– Как компания может восстановить доверие стейкхолдеров?

Задание 30. Компания-производитель электроники обнаружила, что один из её поставщиков использует детский труд. Руководство решает разорвать контракт, но это приведёт к задержкам поставок и убыткам. Ответьте:

- Какие этические и управленческие дилеммы здесь возникают?
- Какие альтернативные решения возможны?
- Как КСО влияет на выбор стратегии в данной ситуации?

Задание 31. Ответственность перед акционерами и обществом:

Компания может увеличить прибыль, сократив расходы на экологическую безопасность. Какие аргументы «за» и «против» такого решения? Какой вариант соответствует принципам КСО?

Руководство хочет внедрить программу устойчивого развития, но акционеры требуют роста дивидендов. Как найти баланс между финансовыми и социальными целями?

Задание 32. Кризисные ситуации и КСО:

На заводе произошла авария с выбросом вредных веществ. Какие коммуникационные и управленческие решения должны быть приняты для минимизации репутационных потерь?

Компанию обвиняют в дискриминации сотрудников. Разработайте план действий для восстановления доверия.

Задание 33. Дискуссии и дебаты

1. «Прибыль vs. Ответственность: можно ли быть этичным и успешным в бизнесе?» – аргументируйте позицию за и против.
2. «Должна ли КСО быть обязательной по закону или оставаться добровольной инициативой?» – проведите обсуждение в группе.

Задание 34. Руководитель отдела продаж ввел новый KPI для сотрудников без обсуждения с командой. В результате коллектив выразил недовольство, а показатели упали. Проанализируйте ситуацию:

- Какой стиль руководства был применен?
- Какие ошибки допустил менеджер?
- Как можно было организовать процесс внедрения изменений, чтобы минимизировать сопротивление?

Задание 35. Компания разрабатывает стратегию развития на следующий год. Руководитель хочет учесть мнение сотрудников, но опасается, что это замедлит процесс. Какие методы коллективного принятия решений можно использовать?

- Предложите оптимальный формат взаимодействия (совещание, анкетирование, рабочие группы).
- Как обеспечить баланс между скоростью принятия решений и вовлеченностью персонала?

Задание 36. В компании назрел конфликт: часть сотрудников поддерживает изменения, а другая часть сопротивляется. Руководитель должен принять решение о реструктуризации отдела. Какие шаги он может предпринять, чтобы:

- Учесть мнение коллектива?
- Снизить уровень сопротивления?
- Обеспечить выполнение решения?

Задание 37. Руководитель заметил, что сотрудники формально выполняют решения, но не проявляют инициативы. Какие методы взаимодействия и мотивации можно использовать, чтобы повысить вовлеченность?

Задание 38. Деловые игры и ролевые задания

1. «Совещание по внедрению изменений»
   - Роли: руководитель, менеджеры, рядовые сотрудники.
   - Задача: провести совещание, на котором нужно принять решение о переходе на новую систему отчетности.
   - Цель: отработать навыки аргументации, учета мнений команды и поиска компромиссов.
2. «Обратная связь»
   - Ситуация: сотрудник не согласен с решением руководителя.
   - Задача: провести диалог, используя техники активного слушания и убеждения.

ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ

1. Аппарат управления – это:
   а) объект управления организации
   б) группа органов, обеспечивающих разработку, реализацию решений
   в) субъект управления организацией
2. Главная функция аппарат управления - это:
   а) учетная
   б) контрольная
   в) принятие решений
   г) стимулирующая
3. Управленческое решение – это концентрированное выражение процесса (…)(*вставьте пропущенное слово*)
   а) управления
   б) воздействия
   в) мотивации
   г) контроля
4. Управленческое решение – это инструмент (…) субъекта на объект:
   а) управления
   б) воздействия
   в) мотивации
   г) контроля
5. Процесс перебора множества факторов, влияющих на результат:
   а) факторизация решения
   б) диагностика проблемы
   в) оптимизация решения
6. Мониторинг основных параметров реализации решения – это стадия (…) выполнения решения (*вставьте пропущенное слово*)
   а) управления
   б) воздействия
   в) мотивации
   г) контроля
7. В задаче о продуктовом наборе критерием оптимальности являются требования:
   а) минимального объема

б) минимального веса
в) минимальной цены

8. Наиболее распространенные методы разработки, оптимизации решений - это:
   а) статистический анализ
   б) методы моделирования
   в) агрегирование и декомпозиция
   г) методы экспертных оценок
9. Ситуация, для управления которой необходимо применить модель линейного программирования - это:
   а) совершенствование рекламы конкурентами;
   б) необходимость оптимизации структуры посевных площадей агрофирмы;
   в) чрезмерный объем денежной наличности в банке;
   г) установление монопольно высоких цен конкурентами.
10. Модели теории игр первоначально использовались в (…) сфере (*вставьте пропущенное слово*)
   а) социальной
   б) военной
   в) экономический
   г) сельскохозяйственной
11. Метод мозгового (…) - метод решения задач, в котором участники обсуждения генерируют максимальное количество идей решения задачи, в том числе самые фантастические и глупые (*вставьте пропущенное слово*)
   а) действия
   б) воздействия
   в) смысла
   г) штурма
12. (…) методы обработки количественной информации позволяют выявить закономерности развития и взаимосвязи характеристик исследуемых объектов с помощью аппарата математической статистики (*вставьте пропущенное слово*)
   а) статистические
   б) динамические
   в) экономические
   г) социальные

13. Методы, которые могут быть использованы при разработке управленческих решений, по признаку формализации используемого аппарата можно подразделить на три основных класса:
    а) формальные
    б) эвристические
    в) экспертные
    г) неформальные
14. Решения, направленные на детализацию стратегических решений на относительно коротком (среднесрочном, 1–3 года) интервале времени с точки зрения выбора способов, методов реализации стратегических решений – это (…) решения (*вставьте пропущенное слово*)
    а) программируемые
    б) тактические
    в) оперативные
15. Проведение группой компетентных специалистов измерения некоторых характеристик для подготовки принятия решения:
    а) оценка
    б) изучение
    в) экспертиза
16. Модели теории игр используются для управления ситуациями, возникающими в условиях (…) экономики (*вставьте пропущенное слово*)
    а) конкурентной
    б) рыночной
    в) монополистической
17. Хранение финансовых средств в нескольких банках – это инструмент (…) риска (*вставьте пропущенное слово*)
    а) поглощения
    б) страхования
    в) диверсификации
18. Состояния знания лица принимающего решение классифицируются по трем состояниям:
    а) определенности, риска, неопределенности
    б) конкретики, рискованности, не изученности
    в) отсутствие риска, неизвестности, хаоса

19. В общем случае выработка решений в условиях определенности направлена на поиск максимальной отдачи либо в виде максимизации выгоды (дохода, прибыли или полезности), либо минимизации затрат. Такой поиск называется оптимизационным анализом. Есть три метода оптимизации, используемых лицо принимающим решение:
    а) моделирование; попередельный анализ; приростной анализ затрат
    б) предельный анализ; линейное программирование; приростной анализ прибыли
20. Критерий эффективности решения - это:
    а) характер целей решения
    б) сроки реализации решения
    в) мотивация выполнения решения
    г) механизмы ответственности за решение
21. Один из методов оценки эффективности решения – это соотношение (…) и затрат (*вставьте пропущенное слово*)
    а) прибыли
    б) выручки
    в) себестоимости
    г) стоимости акций
22. Организационная эффективность управленческих решений – это результат достижения организационных целей за счет меньших усилий, меньшего числа работников или меньшего времени. Выражением организационной эффективности (организационным результатом) управленческого решения может быть:
    а) для человека – изменение рабочих функций, улучшение условий труда, соблюдение правил техники безопасности и т.п.;
    б) для компании – оптимизация организационной структуры, перераспределение рабочих функций, совершенствование системы стимулирования и оплаты труда, сокращение численности персонала и др.
23. К качественным показателям эффективности разработки управленческих решений могут быть отнесены:
    а) своевременность представления проекта решения

б) степень научной обоснованности решений, многовариантность расчетов, применение технических средств в процессе разработки

в) ориентация на изучение и использование прогрессивного отечественного и зарубежного опыта.

24. Классическое соотношение, позволяющее оценить экономическую эффективность, имеет вид:

а) Э=(Стоимость прибавочного продукта / Затраты на создание прибавочного продукта)*100%

б) Э=(Чистая прибыль / Себестоимость)*100%

в) Э=(Балансовая прибыль / Выручка)*100%

25. Стадии реализации решения - это:

а) анализ состояния организации

б) контроль выполнения решения

в) выявление мнения работников о решении

г) разработка плана реализации решения

26. Определите последовательность реализации контроля

а) предварительный, текущий, заключительный

б) предварительный, основной, итоговый

в) намерения, действия, результата

27. В процессе проведения контроля можно столкнуться с некоторыми трудностями:

а) предвзятость и субъективность

б) доверчивость, поверхностные наблюдения, стремление оправдать ожидания руководства

в) низкая компетентность; малые сроки для проведения детального анализа

28. Увольнение – это форма (…) ответственности (*вставьте пропущенное слово*)

а) правовой

б) дисциплинарной

в) социальной

г) управленческой

29. Классификация ответственности по уровням включает в себя такие виды как:

а) юридическую, материальную, моральную, политическую

б) международную, государственную, муниципального образования, организации и ее подразделений, индивидуальную

в) конституционно-правовую, международную, семейную, налоговую и процессуальную ответственность

30. Условиями возникновения юридической ответственности являются:

а) совершение противоправного действия (бездействия)

б) наличие вреда

в) причинно-следственная связь между противоправным действием (бездействием) и вредом

г) доказанная вина причинителя вреда.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЭКЗАМЕНУ

1. Процесс управления и разработка управленческого решения.
2. Решение как организационный акт, решение как этап процесса управления, решение как интеллектуальная задача, решение как процесс легализации воздействия управляющей системы на управляемую.
3. Социальное содержание решения.
4. Формальные и неформальные аспекты управленческого решения.
5. Изменяющаяся разновидность решений.
6. Практическая классификация управленческих решений и их типология.
7. Потребность и эффективность выбора решений в практике управления.
8. Поле проблем и пространство решений.
9. Определение понятий качество, качество управленческой деятельности, качество управленческого решения.
10. Основные подходы к определению качества управленческой деятельности.
11. Условия, обеспечивающие высокое качество и эффективность управленческого решения.
12. Значение стандартизации процессов управления качеством разработки управленческого решения на производстве.
13. Основные требования, предъявляемые к управленческим решениям.
14. Оценка качества управленческого решения.
15. Факторы, влияющие на принятие управленческих решений.
16. Моральные, психологические, этнические, религиозные ограничения, влияющие на эффективность и качество принимаемого решения.
17. Роль человеческого фактора в процессе принятия управленческого решения.
18. Социально-психологические и этические основы подготовки управленческих решений.

19. Личность руководителя и условия успешного управления.

20. Влияние особенностей авторитета личности на принятие управленческого решения.

21. Методологические основы организации процесса разработки управленческого решения.

22. Определение понятий «модель», «метод», «методология» в процессе разработки и реализации управленческих решений.

23. Основные методы процесса разработки управленческого решения.

24. Принятие управленческих решений на основе методологии системного анализа.

25. Методология системного анализа социально-экономических проблем.

26. Основные этапы системного анализа.

27. Алгоритм формирования нового управленческого решения.

28. Основные этапы организации процесса разработки управленческого решения.

29. Информационное обеспечение разработки управленческого решения.

30. Стандартная информационная модель для подготовки и реализации управленческого решения.

31. Проблема и причины возникновения проблемных ситуаций.

32. Выявление и анализ проблемной ситуации.

33. Основные этапы диагностики проблемы.

34. Целевая ориентация управленческих решений.

35. Методы определения альтернатив, оценки альтернатив, выбора наилучшей альтернативы.

36. Методы прогнозирования.

37. Экспертные методы, их классификация. Классификация критериев оценки. Особенности экспертных методов.

38. Методы экстраполяции.

39. Параметрические методы.

40. Модели разработки и выбора управленческого решения.

41. Цели моделирования и характеристика моделей.

42. Основные подходы к построению моделей в управлении. Построение моделей.

43. Типы моделей. Моделирование управленческих ситуаций.

44. Методы принятия решений.

45. Метод проб и ошибок.

46. Аналитический, статистический и матричный методы, метод математического программирования.

47. Формы подготовки и реализации управленческих решений.

48. Обратная связь и ее необходимость для эффективного выполнения управленческого решения.

49. Влияние элементов внешней среды на выбор и реализацию управленческого решения.

50. Содержание понятий «неопределенность» и «риск» при принятии управленческого решения

51. Содержание понятий «эффективность», «результативность», «производительность», «эффективность управленческих решений».

52. Классификация эффективности управленческих решений.

53. Оценка эффективности управленческих решений.

54. Экономическая и социальная эффективность.

55. Качественные и количественные показатели эффективности управленческих решений.

56. Методы оценки эффективности управленческих решений.

57. Метод оценки по конечным результатам.

58. Оценка эффективности по непосредственным результатам деятельности.

59. Методы оценки экономической эффективности.

60. Сущность и процедуры реализации решений.

61. Понятие и этапы организации выполнения решений.

62. Понятие, функции и причины контроля управленческих решений.

63. Основные функции контроля и его классификация.

64. Виды контроля реализации управленческих решений.

65. Процесс контроля и его основные этапы.

66. Сущность ответственности.

67. Соотношение обязанностей и ответственности руководителя.

68. Виды ответственности.

69. Характеристика технологических, гуманитарных видов ответственности.

70. Юридическая, экономическая, нравственная, профессиональная, политическая, партийная, экологическая, моральная, гражданская, дисциплинарная, материальная и административная ответственность.

71. Государственная, коллективная и личная ответственность.

72. Нравственно-психологическая ответственность руководителя.

73. Критерии оценки характера руководства в организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Современная управленческая деятельность требует не только интуиции и опыта, но и глубокого понимания теоретических основ, методологии и практических инструментов принятия решений. В условиях нарастающей сложности бизнес-среды, цифровой трансформации и глобальной неопределенности способность руководителей анализировать информацию, оценивать риски и выбирать оптимальные стратегии становится ключевым фактором успеха организации.

Учебное пособие позволило систематизировать основные подходы к принятию управленческих решений − от классических моделей рационального выбора до современных методов анализа больших данных и искусственного интеллекта. Рассмотренные темы охватывают:

- теоретические основы (типология решений, когнитивные искажения, поведенческие модели);
- методы анализа (количественные и качественные инструменты, оценка рисков и неопределенностей);
- практические аспекты (организация процесса принятия решений, внедрение результатов, контроль исполнения).

Особое внимание было уделено прикладному применению знаний: в пособии представлены реальные кейсы, расчетные задачи и примеры из бизнес-практики, которые помогают связать теорию с профессиональной деятельностью.

Важно подчеркнуть, что принятие решений − это не только наука, но и искусство. Даже самые совершенные модели и алгоритмы не могут полностью исключить неопределенность, а потому важными остаются критическое мышление, управленческая интуиция и ответственность за последствия выбора.

РЕКОМЕНДАТЕЛЬНЫЙ БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Базерман, М. Как принять правильное управленческое решение : практическое пособие / М. Базерман, Д. Мур. – М. : Альпина ПРО, 2024. - 400 с. - ISBN 978-5-206-00336-9.

2. Бережная, Е. В. Методы и модели принятия управленческих решений : учебное пособие / Е. В. Бережная, В. И. Бережной. – М. : ИНФРА-М, 2022. - 384 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-006914-2.

3. Власов, Д. А. Введение в теорию принятия решений : учебное пособие / Д.А. Власов. – М. : ИНФРА-М, 2024. - 233 с. - (Высшее образование). - DOI 10.12737/1862688. - ISBN 978-5-16-017589-8.

4. Кузнецова, Н. В. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / Н. В. Кузнецова. – М. : ИНФРА-М, 2024. - 222 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. - (Высшее образование). - www.dx.doi.org/10.12737/10400. - ISBN 978-5-16-018911-6.

5. Пятецкий, В. Е. Методы принятия оптимальных управленческих решений : моделирование принятия решений : учебное пособие / В. Е. Пятецкий, В. С. Литвяк, И. З. Литвин. – М. : Изд. Дом МИСиС, 2014. - 133 с. - ISBN 978-5-87623-849-8.

6. Хижняк, А. Н. Основы эффективного менеджмента : учеб. пособие / А.Н. Хижняк. - М. : ИНФРА-М, 2018. - 320 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). - www.dx.doi.org/10.12737/6238. - ISBN 978-5-16-009563-9.

7. Чуланова, О. Л. Компетентностный подход в управлении персоналом: схемы, таблицы, практика применения : учеб. пособие / О.Л. Чуланова. – М. : ИНФРА-М, 2017. - 73 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-010724-0.

Учебное электронное издание

СМИРНОВ Виктор Николаевич

ТЕОРИЯ И МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Учебное пособие

Издается в авторской редакции

Системные требования: Intel от 1,3 ГГц; Windows XP/7/8/10; Adobe Reader; дисковод CD-ROM.

Тираж 8 экз.

Издательство Владимирского государственного университета
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых.
600000, Владимир, ул. Горького, 87.