

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Владивостокский государственный университет»

Н. Р. Пашук, А. А. Вергинова, Т. В. Терентьева

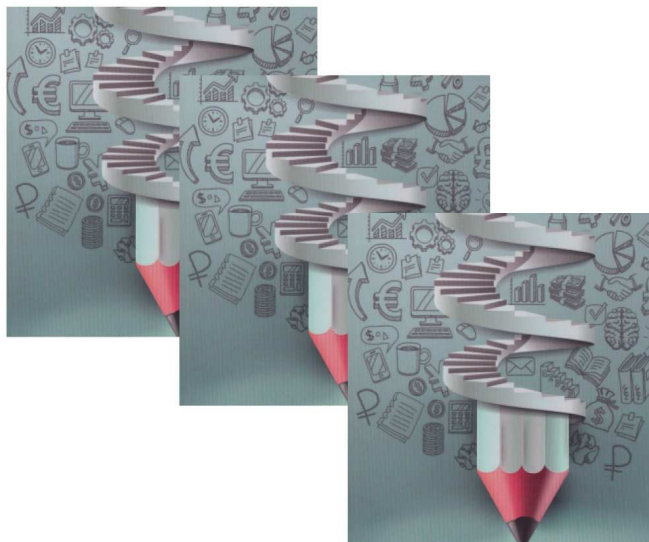
ISBN 978-5-9736-0790-6



УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

Электронный
практикум

Владивосток
Издательство ВВГУ
2026



Министерство науки и высшего образования
Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Владивостокский государственный университет»

Н. Р. Пашук
А. А. Вертинова
Т. В. Терентьева

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

Электронный практикум

*Рекомендовано решением учебно-
методической комиссии ФГБОУ ВО
«Владивостокский государственный
университет»*

Владивосток
Издательство ВВГУ
2026

УДК 658
ББК 60.822
П22

Рецензенты:

К. С. Солодухин, д-р. экон. наук, профессор,
профессор кафедры математики и моделирования, заведующий научной лабораторией
стратегического планирования ФГБОУ ВО «ВВГУ»;

Л. В. Зубова, д-р. экон. наук, доцент,
ректор АНО ВО «Международный университет Союза Независимых Государств».

Пашук, Наталья Руслановна
П22 **Управленческие решения** : электронный практикум /
Н. Р. Пашук, А. А. Вертинова, Т. В. Терентьева; Владивостокский
государственный университет. Электрон. текст. дан. (1 файл:
1,78 Мб). – Владивосток: Изд-во ВВГУ, 2026. – 1 электрон. опт.
диск (CD-ROM). – Систем. требования: Intel Pentium (или аналогич-
ный процессор других производителей), 500 МГц; 512 Мб оператив-
ной памяти; видеокарта SVGA, 1280×1024 High Color (32 bit); 5 Мб
свободного дискового пространства.

ISBN 978-5-9736-0790-6

Практикум представляет собой комплексное учебное издание, ориентированное на формирование у обучающихся прикладных компетенций в области разработки и принятия эффективных управленческих решений. Содержит современные теоретические концепции менеджмента и методологии принятия решений, адаптированных для решения реальных практических задач. Структура и содержание практикума обеспечивают последовательное формирование профессиональных навыков: от диагностики проблемных ситуаций до организации выполнения решений и контроля за их реализацией. Особое внимание уделяется учету поведенческих аспектов и роли человеческого фактора в процессе принятия решений, а также использованию современных технологий для повышения обоснованности управленческих действий.

Для студентов, обучающихся по направлениям подготовки 38.03.01 Экономика, 38.03.02 Менеджмент, 38.03.04 Государственное и муниципальное управление.

УДК 658
ББК 60.822

Авторский вклад в практикум: Н. Р. Пашук – темы 2, 4; А. А. Вертинова – темы 5, 6; Т. В. Терентьева – темы 1, 3.

Электронное учебное издание

Минимальные системные требования:

Компьютер: Pentium 3 и выше, 500 МГц; 15,6 Мб; 5 Мб на жестком диске; видеокарта SVGA, 1280×1024 High Color (32 bit); привод CD-ROM. Операционная система: Windows 10. Программное обеспечение: Internet Explorer 8 и выше или другой браузер; Acrobat Reader, Foxit Reader либо любой другой их аналог.

ISBN 978-5-9736-0790-6

© Н. Р. Пашук, А. А. Вертинова, Т. В. Терентьева, текст, 2026


© ФГБОУ ВО «Владивостокский государственный университет», издание, 2026

Главный редактор Л. Е. Стрикаускас

Редактор И. Г. Шабунина

Компьютерная верстка М. А. Портновой

690014, г. Владивосток, ул. Гоголя, 41
Подписано к использованию: 05.2026 г.

 Знак информационной продукции согласно
Федеральному закону от 29.12.2010 № 436-ФЗ

Объем 1,78 Мб. Усл.-печ. л. 8,6
Уч.-изд. л. 7,0. Тираж 300 (I–25) экз.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ.....	4
1. Организационно-методические указания.....	5
1.1. Основные виды занятий	5
1.2. Темы и содержание практических занятий	5
1.3. Методические рекомендации к выполнению работ	6
2. ВЫПОЛНЕНИЕ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАДАНИЙ.....	10
Тема 1. Управленческие решения: теоретические аспекты.....	10
Тема 2. Принятие управленческих решений: процесс и реализация	30
Тема 3. Человеческий фактор при принятии управленческих решений	36
Тема 4. Технологии принятия управленческих решений	53
Тема 5. Среда принятия управленческих решений.....	67
Тема 6. Основы управления рисками.....	98
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	107
Основная литература	107
Дополнительная литература	107

ПРЕДИСЛОВИЕ

Управленческие решения представляют собой центральный элемент теории и практики современного менеджмента. В сегодняшней экономической реальности качество управленческих решений определяет не только конкурентоспособность, но и саму устойчивость бизнеса. Теория принятия решений неразрывно связана с фундаментальными категориями менеджмента, такими как цель, альтернатива, неопределенность, риск, эффективность и ответственность. Модель рационального выбора, лежащая в основе классического подхода к управлению, рассматривается в современной науке как базис для понимания механизмов разработки и реализации решений в условиях динамичной внешней среды. Практика показывает, что владение методологией разработки и оптимизации решений позволяет компаниям адаптироваться к изменениям, эффективно распределять ресурсы и выводить организацию на новый уровень стратегического развития.

Цель работы – способствовать формированию у будущих специалистов системного управленческого мышления и прикладных навыков разработки, принятия и реализации обоснованных управленческих решений в условиях реально действующего предприятия. Практикум предназначен для проведения семинарских и практических занятий по дисциплине «Управленческие решения», а также для организации самостоятельной работы студентов. В нем системно и комплексно сформулированы подходы к реализации функций разработки и принятия решений. Структурно издание соответствует учебной программе дисциплины; материал адаптирован как для аудиторной работы под руководством преподавателя, так и для самостоятельного изучения.

В каждой теме практикума содержатся: теоретические вопросы и практические задания; кейсы, составленные по материалам деятельности реальных предприятий; расчетно-аналитические задания и упражнения, направленные на отработку навыков применения количественных и качественных методов; тестовые задания для самоконтроля, а также темы для рефератов. Практическая направленность заданий позволяет студентам погрузиться в контекст будущей профессиональной деятельности. Разноплановый характер заданий по разделам дисциплины обеспечивает всестороннюю подготовку специалистов.

Сформированные на основе решения заданий практикума профессиональные компетенции позволят студентам: проводить системный анализ проблемных ситуаций и диагностировать состояние управляемой системы; разрабатывать и обосновывать альтернативы управленческих решений; применять современные методы прогнозирования, моделирования и оптимизации при выборе решений; оценивать риски, последствия и экономическую эффективность принимаемых решений; организовывать процесс реализации решений и осуществлять контроль за их выполнением; учитывать факторы неопределенности и поведенческие аспекты при принятии решений; адаптировать общие модели решений к специфике конкретной ситуации и этапу жизненного цикла организации.

1. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

1.1. Основные виды занятий

Практические занятия призваны сформировать у студентов профессиональные компетенции. После изучения курса студенты должны знать:

- функции решения в методологии и организации процесса управления;
- типологии управленческих решений, условия и факторы качества управленческих решений;
- модели, методологии и организацию процесса разработки управленческого решения;
- целевую ориентацию управленческих решений;
- анализ альтернатив действий;
- анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив;
- условия неопределенности и риска;
- приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска;
- эффективность решений;
- контроль реализации управленческих решений;
- принципы принятия управленческих решений и ответственность за их принятие.

Студенты должны владеть следующими компетенциями:

- характеризовать процесс принятия решений в организациях, его элементы и подходы к оценке эффективности;
- определять виды и формы возникающей ответственности при принятии управленческих решений;
- разрабатывать альтернативные варианты действий и обосновывать их выбор, оценивать эффективность предложенных вариантов;
- разрабатывать альтернативы необходимых для принятия организационно-управленческих решений и выбирать их.

1.2. Темы и содержание практических занятий

На практических занятиях предполагается проведение следующих видов работ:

- краткий текущий контроль лекционного материала в форме тестов или устных опросов;
- изучение и анализ ситуаций (практических кейсов);
- решение задач по теме;
- обсуждение дискуссионных вопросов;
- предоставление результатов самостоятельного анализа компаний и их обсуждение.

Основные задания по темам дисциплины, представленные в данном практикуме, – это практические ситуации, кейсы, расчетные задания, тесты и темы рефератов.

В издании представлены задания по следующим темам:
Тема 1. Управленческие решения: теоретические аспекты.
Тема 2. Принятие управленческих решений: процесс и реализация.
Тема 3. Человеческий фактор при принятии управленческих решений.
Тема 4. Технологии принятия управленческих решений.
Тема 5. Среда принятия управленческих решений.
Тема 6. Основы управления рисками.

1.3. Методические рекомендации к выполнению работ

Методические рекомендации к выполнению практических ситуаций и кейсов

Ситуационные задачи из реальной жизни организаций, связанные с разработкой стратегии их развития, представляют для студентов особый интерес. Анализируя данные ситуации самостоятельно и в составе группы, студенты развивают навыки принятия управленческих решений, усваивают принципы, закономерности, правила, процедуры, средства и современные методы и модели управления. Практические ситуационные задачи по управленческим решениям позволяют охватывать широкий круг проблем, с которыми соприкасается будущий профессионал в своей деятельности и которые связаны с техническими, экономическими, юридическими, производственными, психологическими, этическими, организационными, социальными аспектами антикризисного управления.

Решение практических задач – это метод обучения, с помощью которого у студентов формируются навыки решения конкретных производственных ситуаций. Выполняя задания, студенты должны усвоить принципы, закономерности, правила, процедуру, средства и способы решения проблем. Чтобы научиться решать задачу с практическим содержанием, необходимо: уметь анализировать условие данной задачи; уметь применять полученные ранее знания на практике, т.е. понимать, когда и какие знания нужно использовать; уметь абстрагироваться и находить общее решение, которое можно будет использовать при решении другой задачи; контролировать и проверять каждое свое действие, т.е. проводить самоконтроль.

Общий алгоритм решения практической задачи:

- 1) анализ условия: определить, какой теоретический материал необходим для решения; повторить материал; собрать необходимую информацию, дополнительные сведения; определить необходимые методики для решения;
- 2) поиск пути решения: выдвижение гипотез – составление плана решения;
- 3) реализация полученного плана: представить расчеты, ход решения задачи и пояснения, а также выводы;
- 4) исследование полученного решения: «взгляд назад» (данный этап необходим для понимания того, как можно использовать полученный опыт, при каких ситуациях можно применять используемые методики и как они работают на практике).

Для успешного анализа кейсов следует придерживаться ряда принципов:

- использовать знания, полученные в процессе лекционного курса;

– внимательно читать кейс для ознакомления с имеющейся информацией, не торопиться с выводами;

– не смешивать предположения с фактами.

Анализ кейса должен осуществляться в определенной последовательности:

– выделение проблемы;

– поиск фактов по данной проблеме;

– рассмотрение альтернативных решений;

– выбор обоснованного решения.

При проведении письменного анализа кейса следует помнить, что основное требование, предъявляемое к нему, – краткость. Зачастую в кейсах нет ясного решения проблемы и достаточного количества информации. Поэтому крайне важно собрать дополнительную информацию (при возможности, если проблема или исследуемый объект известен и существует в реальности), убедительно обосновать свое решение.

Требования к изложению текста реферата

Реферат – публичное сообщение, представляющее собой развернутое изложение на заданную тему; вид самостоятельной работы, который способствует формированию навыков исследовательской работы, критического мышления, работы с информацией и публичных выступлений, что является одним из важных элементов при подготовке управленцев.

Чтобы выступление было удачным, оно должно хорошо восприниматься на слух, быть интересным для слушателей. Необходимо использовать мультимедийное сопровождение реферата или раздаточный материал.

Этапы подготовки реферата:

1. Определение цели доклада. Цель помогает определить форму, содержание и стиль реферата, уровень взаимодействия аудитории с докладчиком.

2. Подбор для реферата необходимого материала из различных источников. При подготовке реферата необходимо пользоваться источниками, рекомендуемыми в списке литературы, а также электронными базами данных, источниками сети Интернет и справочно-информационными системами; необходимо рассмотреть мнение нескольких авторов по исследуемому вопросу.

3. Составление плана реферата, распределение собранного материала в необходимой логической последовательности. При определении объема сообщения необходимо ориентироваться на установленный регламент.

4. Оформление реферата в виде печатного текста (если требуется) и презентационного материала, сопровождающего реферат. Необходимо обратить внимание на качество презентации: исключить мелкий шрифт, соблюдать баланс графического и текстового материала. Презентационный материал не должен полностью дублировать текст докладчика, а должен его добавлять, раскрывать и усиливать. Текст реферата, как правило, необходимо и целесообразно готовить заранее. Его использование не запрещается, однако читать доклад нежелательно, так как можно утратить логику изложения и потерять контакт с аудиторией. Есть и другая крайность: текст выучивают наизусть и затем читают, как стихотворение, используя в том числе художественные приемы. Такая форма подачи

также плохо подходит для реферата. Оптимальным является вариант, когда у докладчика есть на руках план-конспект реферата. Это придает определенную уверенность и позволяет докладчику излагать материал последовательно, не пропустить существенных моментов в сообщении.

5. Подготовка к докладу. Чтобы произвести хорошее впечатление, нужно знать свою презентацию. Необходимо прорепетировать реферат и по возможности использовать все необходимые приспособления (проектор, лазерная указка, дистанционная мышь). Следует помнить о регламенте.

Реферат рекомендуется распределять по времени в следующем процентном соотношении:

- вступление – 12–15 % от предоставленного времени;
- основная часть – 60 %;
- заключение – около 10 %;
- вопросы от аудитории – 10 %;
- запас времени на непредвиденный случай – 5 %.

Требования к оформлению презентаций

На слайдах должны быть только тезисы, ключевые фразы и графическая информация (рисунки, графики и т. п.) – они сопровождают подробное изложение мыслей докладчика, но не наоборот!

Объем и форма представления информации:

- не стоит заполнять один слайд слишком большим объемом информации;
- желательно использовать на слайде блоки с разнотипной информацией (текст, графики, диаграммы, таблицы, рисунки), дополняющей друг друга;
- в текстовых блоках необходимо использовать короткие слова и предложения;
- вся вербальная информация должна тщательно проверяться на отсутствие орфографических, грамматических и стилистических ошибок;
- использовать нумерованные и маркированные списки вместо сплошного текста;
- использовать табличный (матричный) формат, который позволяет представить материал в компактной форме и наглядно показать связи между различными элементами;
- слайды необходимо нумеровать (кроме одного).

Шрифт:

- рекомендуемые размеры шрифтов: для заголовков – не менее 32 пунктов и не более 50, оптимально – 36 пунктов; для основного текста – не менее 18 пунктов и не более 32, оптимально – 24 пункта;
- курсив, подчеркивание, жирный шрифт, прописные буквы используются для смыслового выделения ключевой информации и заголовков;
- не рекомендуется использовать более 2–3 типов шрифта.

Цвет:

- цветовая гамма должна состоять не более чем из двух цветов и выдержана во всей презентации. Основная цель – читаемость презентации;
- цвет шрифта и цвет фона должны контрастировать (текст должен хорошо читаться);

– оформление презентации не должно отвлекать внимания от ее содержания.

Графическая информация:

– рисунки, фотографии, диаграммы, таблицы должны быть наглядными и нести смысловую нагрузку, сопровождаться названиями (если необходимо);

– графика (рисунки, фотографии, диаграммы, схемы) должна органично дополнять текстовую информацию или передавать ее в более наглядном виде;

– цвет графических изображений не должен резко контрастировать с общим стилевым оформлением слайда;

– необходимо использовать изображения только хорошего качества;

– в таблицах рекомендуется использовать минимум строк и столбцов.

Типичные недочеты и ошибки при создании презентаций:

– орфографические и стилистические ошибки;

– отсутствие единства стиля страниц;

– неудачный выбор цветовой гаммы: использование слишком ярких и «утомительных» цветов, использование в дизайне более трех цветов (цвет текста, цвет фона, цвет заголовка и/или выделения);

– использование рисунков, фотографий плохого качества и с искажениями пропорций;

– использование шрифтов, затрудняющих восприятие информации;

– низкая контрастность фон / текст;

– отсутствие или неясность связей в схемах или между компонентами материала на слайде;

– наличие различных эффектов переходов между слайдами и других раздражающих эффектов анимации, мешающих восприятию информации;

– слишком быстрая смена слайдов и анимационных эффектов.

Для создания презентаций можно пользоваться ИИ, НО следует обязательно отредактировать полученную презентацию / просмотреть ее!

2. ВЫПОЛНЕНИЕ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАДАНИЙ

Тема 1. Управленческие решения: теоретические аспекты

Содержание темы: Основные термины и определения. Обязательные элементы управленческого решения. Принципы и сущность принятия управленческих решений. Типология управленческих решений. Этапы принятия управленческих решений. Методы генерации альтернатив и принятия решений.

Практические задания и ситуации

Задание 1

Используя знания по теме, составьте из предложенного набора слов корректные определения:

1) для, формулирования, и, контроля, организации, целей, оптимальным, мотивации, и, это, достижения, процесс, организационных, планирования, необходимый, образом, управление;

2) знаниях, это, решение, на, задач, действие, управления, организационных, управленческое, основанное, его, и, конкретное, опыте, и, субъекта, направленное, на, разрешение;

3) решения, сотрудник, должность, бизнес-процессам, наделенный, принимать, менеджер, управленческую, управленческие, занимающий, по, полномочиями, определенным, это, деятельности, и, организации.

Задание 2

Какие отличия Вы можете выделить между повседневным решением и управленческим решением? Приведите пример, когда одно и то же ЛПР (лицо, принимающее решение) принимает управленческое решение, а когда нет.

Задание 3

Кейс «Продаем бизнес»

Компания «БезАлко групп» создавалась выходцами из крупного испанского холдинга «Хоха-Хола Рус», славящегося своим сильным HR-департаментом. Испанцы долгое время на рынке слыли лидерами в области создания и развития корпоративной этики, стратегии, мотивации, обучения. В результате российский офис смог добиться действительно внушительных результатов уже в первые три года работы на отечественном рынке. Качественные, мотивированные управленцы привлекали в «Хоха-Хола Рус» адекватных специалистов своим жестким стержнем, умением транслировать корпоративные интересы и, наконец, привлекательной компенсацией. Те неминуемо вливались в общую струю, быстро становились приверженными компании и, в свою очередь, повторяли процесс привлечения новых людей.

Когда встал вопрос об обучении и развитии персонала, HR-департамент «Хоха-Хола Рус» привлек в качестве партнеров три крупных европейских образовательных центра – в Оксфорде, Париже, Барселоне. Там же разрабатывались

программы, «заточенные» под нужды компании в России. Результаты были прекрасными. Однако вскоре европейская компания познала правила игры на российском рынке – и на этот раз не в учебном классе, а в реальной жизни. Многочисленные налоговые проверки, суды с конкурентами, наконец, грубые нарушения прав компании со стороны российских органов власти пошатнули климат «Хоха-Хола Рус». В итоге компания решила продать свой бизнес в России в пользу развития в Белоруссии, Украине и Казахстане.

Каждый за себя

Сильный управленческий костяк «Хоха-Хола Рус» остался не у дел – лишь единицы согласились покинуть Москву и переехать в Киев (местонахождение новой штаб-квартиры); остальные – «растеклись» по рынку. Впрочем, одна крупная часть команды (порядка 40% менеджмента) основала в долевом участии свою компанию – «БезАлко групп» и сосредоточилась на воплощении задумок «Хоха-Хола Рус», с поправкой на печальный опыт. В первую очередь они сконцентрировали внимание на сильной корпоративной стратегии – формировании фундамента для работы мотивированных специалистов. Другая крупная часть (порядка 15% менеджмента) перешла в штат российского пивного гиганта «Солодовый путь», где довольно быстро влилась в новую корпоративную структуру.

По стечению обстоятельств в «БезАлко групп» в основном сосредоточились выходцы из HR-департамента, а также отделов маркетинга и регионального развития. В «Солодовом пути» оказалась команда сейлзов, отдел рекламы и медиапланирования, директора по работе с ключевыми клиентами. Разумеется, у «БезАлко групп» довольно быстро встал вопрос кадрового дефицита в самой доходобразующей области – продажах. Дефицит они стали компенсировать воспитанием собственных кадров: HR-департамент считал, что в современных условиях дешевле, быстрее и надежнее воспитывать собственных специалистов, чем привлекать избалованных сейлзов с рынка. В свою очередь, руководство компании «Солодовый путь» также «оголило» продажи: все толковые сейлзы получили повышения в других отделах, обнаружив сильный кадровый дефицит в продажах.

В случае пивного гиганта недостающие кадры приглашались с рынка по традиционной цепочке «клиент – рекрутинговое агентство – клиент». Однако качество приходивших на собеседование специалистов по продажам (как от агентства, так и с рынка) оставляло желать лучшего: кандидаты или выдавали желаемый опыт за действительный, или были откровенно профессионально непригодны, при этом во всех случаях просили высокие зарплаты. Постепенно кадровый вопрос встал очень остро: войдя в состав компании «Солодовый путь», бывшие менеджеры «Хоха-хола Рус» подписались под определенными планами развития, требующими активных действий и людей. Поэтому неудивительно, что однажды они решились на следующий шаг: один из «товарищей по партии» решил переманить бывшего коллегу, талантливого сейлза Александра Грина, в настоящее время занимавшего позицию директора по продажам «БезАлко групп». Тот вначале категорически отказывался. Однако в течение трех

месяцев «Солодовый путь» привлекал его преимуществами и потенциалом известной на рынке и уверенно стоящей на ногах компании. Не будет лишним отметить, что Грин женат и является отцом троих детей. В «Солодовом пути» работает его двоюродный брат и два бывших сослуживца – близких друга. Поэтому хоть и не сразу, но он согласился – помогли доводы и аргументы бывших коллег, офис, расположенный в центре Москвы (тогда как компания «БезАлко групп» арендовала офис на окраине города), доводы в пользу быстрого развития нового проекта и отсутствие дефицита в управленческих кадрах.

Новый сотрудник

Попав на работу к конкурентам, Александр какое-то время жалел об уходе. Новая корпоративная культура была ему чужда, и лишь бывшие коллеги помогли влиться в коллектив, почувствовать себя своим. Однако Грин осознал две важные вещи: во-первых, ему не хватало именно тех людей, с которыми он работал, а во-вторых, те, кого он оставил, готовили лучшие кадры для отдела продаж во всей России. Посоветовавшись с новыми коллегами, он принял весьма хитрое решение.

Уход Грина из «БезАлко групп» был воспринят крайне негативно, и даже враждебно: Александр получил негласное клеймо предателя и обратного пути уже не было. В этой связи попытки переманивать знающих свое дело людей из «БезАлко групп» не имели смысла – они попросту не согласились бы. Тогда Грин решил уговаривать только новичков, прошедших все тренинги. При вербовке новых сотрудников в ход шли все дозволенные и недозволенные способы: Грин и коллеги «продавали» «Солодовый путь» как компанию опытную, большую, сильную, перспективную; убеждали людей в том, что, «по неофициальным данным», «БезАлко групп» скоро развалится на части («Это нам стало известно из источников, близких к налоговой инспекции») и т. д. Территориальный бонус, сопоставимые оклады и массовая поддержка (каждого нового специалиста из «БезАлко групп» встречала команда бывших сотрудников «Хоха-Хола Рус», производя неизгладимое впечатление сильного командного духа и положительного климата) – все эти доводы могли победить любого упрямаца.

Со временем данная технология стала массовой – «хантили» буквально всех, обученных и необученных. Постепенно «Солодовый путь» решил разрушить бывших коллег без видимых на то причин. Информация о сильных кадрах «БезАлко групп» стала известна на рынке, поэтому за последние четыре месяца к хантингу подключились и другие игроки. Руководство «БезАлко групп» пыталась обсудить вопрос этики ведения бизнеса с представителями компании «Солодовый путь». Однако, будучи в заведомо более выгодном положении, последние отказались вступать в какие-либо регламентирующие отношения с более слабым игроком. Тем временем ситуация требовала немедленного решения, так как от этого зависела судьба всей компании «БезАлко групп» в целом.

Заполните табл. 1.1, проанализировав кейс.

Таблица 1.1

Управленческое решение	Вид решения	Эффективность, баллы	Обоснование оценки эффективности

Задание 4

Кейс «Кризис пленочных фотоаппаратов»

Компания «Eastman Kodak Company» была создана в 1881 г. в США изобретателем и банковским клерком Джорджем Истменом и бизнесменом Генри Стронгом. В 1888 г. компания «Истмена» выпустила на рынок компактный фотоаппарат под маркой «Kodak» со слоганом «Вы нажимаете кнопку затвора, а мы делаем все остальное». Последующая история компании «Kodak» – череда революционных изобретений, самое значительное из которых – цветная фотопленка. Сегодня «Kodak» – транснациональная корпорация с отделениями в 68 странах мира. Три основных направления бизнеса: производство пленки и аналоговой фототехники, цифрового кино- и фотооборудования, медицинского оптического оборудования. Оборот «Eastman Kodak Company» в 2004 г. составил \$13,5 млрд. Финансовые показатели (2019): выручка – \$1,2 млрд, чистая прибыль – \$116 млн.

Причины кризиса:

1. Внешние причины:

– мировой «цифровой» бум привел к тому, что цифровыми фотоаппаратами снимают практически все: студенты и офисные клерки, домохозяйки и путешественники;

– конкуренция (невыносимая) со стороны цифровой техники. 75 % отснятых снимков во всем мире фотолюбители не распечатывают, а хранят в виде файлов – таковы данные «Kodak». По мнению большинства участников рынка, рынок фотопленки и дальше будет постоянно уменьшаться. Со временем основная часть оборота будет приходиться на киностудии, которые используют цифровые технологии лишь на стадии постпродакшн, и медицинские предприятия, где пленка используется для рентгеновской съемки;

– потребители перестали печатать фотографии из-за лени. Они не хотят идти куда-то, когда можно хранить и просматривать фото в компьютере.

2. Внутренние причины. В 2000 г. все крупные производители пленочных фотоаппаратов и потребительской электроники заявили о планах массового производства «цифры», а «Kodak» упорно продолжал выпускать пленочную технику и расходные материалы для нее. В итоге с переходом на цифровые технологии компания опоздала, и последствия этого проявились почти сразу же.

Проявления кризиса:

- стремительно падает спрос на пленочные фотоаппараты и, соответственно, на расходные материалы к ним и пленки;
- резко снижается количество клиентов, желающих распечатать пленки;
- в 2001 г. выручка подразделения по работе с потребителями, куда входят все связанные с любительской фотографией направления, уменьшилась на 7%. К 2003 г. корпорация зафиксировала снижение прибыли уже на 61% и оказалась на грани банкротства. Корпоративный долг «Kodak» достиг \$3 млрд, рейтинговое агентство «Standard & Poor's» понизило долгосрочный кредитный рейтинг «Kodak» до самого низкого инвестиционного уровня. Финансовые аналитики начали сомневаться, что концерн расплатится с долгами.

Последствия кризиса:

- фотогигант опомнился только осенью 2003 г. и объявил, что пересматривает свои стратегические приоритеты в пользу цифровой фотографии. Тогда 70% всех доходов компания получала от реализации фотопленки и пленочного оборудования, и этот показатель к 2006 г. было решено сократить до 40% за счет продаж цифровой техники;
- потеря рыночной доли: топ-менеджеры «Kodak» признают, что на мировом рынке компании уже никогда не стать лидером;
- закрытие заводов и сокращение штатов на 25 тыс. человек с целью экономии средств: компании пришлось выплатить налоговым органам 900 млн долл. (органы финансового контроля США считали, что «Кодак» существенно завышает расходы на реструктуризацию своего бизнеса и таким образом намеренно сокращает налогооблагаемую базу).

Пути выхода из кризиса:

1. *Предпринятые пути.* «Kodak» укрепляет свои позиции в области бытовой электронной техники. Компания выступила с предложением за \$35 млн выкупить у мелких инвесторов все обыкновенные акции японского производителя цифровых камер «Chinon Industries» в дополнение к тем, которые на сегодняшний день уже принадлежат «Kodak».

В 2004 г. компания уволила примерно 15 тыс. своих сотрудников по всему миру, что составляет примерно 20% от общего числа ее работников; это обошлось ей в \$1,3–1,7 млрд на выплату выходных пособий и ликвидацию активов. По оценкам к 2007 г. такой шаг позволит компании снизить эксплуатационные затраты на \$800 млн – \$1 млрд.

Компания «Eastman Kodak Co.» заключила соглашение с компанией «Bolt», которая является универсальной коммуникационной платформой для 15–24-летних клиентов. Соглашение заключено с целью развития совместных фотоуслуг с использованием программных приложений «Kodak» для увеличения, печати и хранения изображений. Подкрепленная инфраструктурой «Kodak», компания «Bolt» будет использовать услугу Kodak Picture Ready, интегрированную загрузку изображения, увеличение, хранение и систему доставки для поддержки профильного оборудования своих клиентов. «Kodak» также будет служить эксклюзивным провайдером цифровой печати. Совместная услуга станет

ключевым направлением деятельности «Volt» с инструментами обработки цифрового изображения, интегрированными посредством сайта.

От технологически простых решений «Kodak» перешел к более сложным и обратил в свою пользу интернет-технологии, развивая сервис онлайн-печати. Два года назад «Kodak» приобрел американский портал O-photo, основанный в середине 1990-х гг. Сайт был переименован в Kodak Easy Share Gallery. На сайте фотолюбители могут хранить снимки в электронном виде. Сделав щелчок по любому из снимков, хранящихся на сервере, можно отправить его на печать или заказать в напечатанном виде с доставкой. Этот сервис сейчас доступен в Европе и США, а в России проходит тестовую обкатку.

2. Планируемые пути. В компании надеются, что ее богатый опыт в области сбыта широкого спектра оборудования для обработки цифровых изображений обеспечит «Kodak» преимущество перед конкурентами в производстве принтеров и бумаги, а также в предоставлении услуг по онлайн-архивированию изображений, полученных с помощью цифровых фотокамер.

По мнению экспертов, темпы роста рынка цифровых фотоаппаратов существенно снизятся из-за успешного продвижения так называемых камерофонов – мобильных телефонов со встроенными фотокамерами. О замедлении роста цифрового фоторынка еще в начале 2005 г. предупреждала Японская ассоциация производителей фототехники. Так, если с 2003 по 2004 г. общемировой рынок вырос на 37,7 %, то в текущем году – только на 21 %. На рынке цифровой фототехники компания «Kodak» не обладает никакими преимуществами; не случайно здесь она далеко не всегда оказывается лидером. В России «Kodak», по данным дистрибьюторов, занимает лишь 5–6 % рынка и сильно отстает от лидеров – «Canon» (25–30 %), «Olympus» (20 %), «Nikon» и «Sony» (у каждого по 11–13 %). Даже топ-менеджеры «Kodak» признают, что и на мировом рынке компании уже никогда не стать лидером. Единственный шанс для компании – возродить умерший рынок фотопечати. Так, в «Kodak» считают, что в будущем потребители начнут печатать с сотовых телефонов. Фотогигант совместно с «Nokia» и «Motorola» разработал программное обеспечение для мобильных телефонов, которое позволяет обрабатывать снимки на экране телефона и отправлять их на печать по беспроводной связи. Услуга пока непопулярна, поскольку лишь несколько моделей позволяют добиться качественного изображения стандартного формата 10×15 см.

«Kodak» намерен поторопить развитие событий. Менеджер по связям с общественностью центрального офиса «Kodak» Дэвид Касснофф заявил, что в перспективе компания собирается сама выпустить новое цифровое устройство – гибрид мобильного телефона и полноценной фотокамеры, которая позволит печатать качественные снимки.

Чем сегодня занимается «Kodak»

В нашем веке компания «Kodak» уделяет основное внимание b2b-сегменту. Сейчас главные направления ее бизнеса – ПО и оборудование для печати. Перспективным направлением компания считает печать на гибкой таре (от пакетов с соком до чипсов), рынок которой за год должен вырасти, по ее ожиданиям, с \$350,6 до \$440,6 млрд. Традиционно выпускаются кино-, фото-, рентгеновские

и другие пленки. «Kodak» производит и продает различные химикаты. Последний веяние моды: компания готова добавить в материалы сторонних производителей состав с серебром, которое защищает от микробов. И наконец, «Kodak» выпускает фотоаппараты, видеонани и другую потребительскую технику.

Компания «Kodak» много экспериментировала и с другими направлениями бизнеса, по мнению Джеймса Континенца, даже слишком активно, вплоть до того, что компания серьезно присматривалась к технологии блокчейн. «Ядро нашего бизнеса – печать. Это современные материалы и пленки, это прикладная химия. Но в последние годы мы занимались чем угодно, кроме этого, – рассказывал Континенца. – Мы слишком далеко ушли от своей ДНК <...>. Мы потратили сотни миллионов долларов на бессмысленные вещи» (здесь и далее цитаты по журналу Print Business от апреля 2024 г.).

Континенца в качестве председателя совета директоров жаловался на то, что «каждый директор считал себя единственно правым и не слушал других. Это как быть вожаком стаи кошек. Мы сбились с пути». Такие же разброд и раздробленность были свойственны всей компании: «Я говорил с покупателями, и универсальное послание было таким: “Мне нравятся ваши продукты, мне нравится качество. Но с Kodak вести дела сложнее, чем с кем-либо”», – сетовал Континенца. Обратившись с вопросом к сотруднику какого-либо подразделения, можно было услышать: «Я ничего об этом не знаю, ищите, кто сможет вам ответить [в другом отделе]». Подразделение предпечатной подготовки могло организовать конференцию для клиентов и не пригласить на нее сотрудников подразделения полиграфического оборудования или печатных форм.

Континенца внедрил стратегию One Kodak («Единый Kodak»). Многие подразделения были объединены в более крупные структурные единицы. Например, возглавлявший подразделение струйных принтеров Рэнди Вандагрифф получил под свое начало также подразделения, занимающиеся производством тонера и ПО для печати.

Чтобы добыть деньги на реформы, Континенца продал подразделение флексографских печатных форм, хотя это направление показывало стабильный рост. «Это было мое, и только мое решение», – признает он. Компания «Kodak» также продала свой китайский завод по производству печатных форм китайскому конкуренту «Lucky Huaguang Graphics» вместе с правом на производство и продажу пластин Sonora. Новый владелец будет платить «Kodak» лицензионный сбор. Журнал «Digital Printer» 2019 год назвал лучшим для компании за долгое время. Однако в том году компания «Kodak» сообщила об убытке в \$111 млн в I квартале; выручка упала примерно на 8 % – до \$267 млн.

Однако Континенца не унывает. «Мы недавно выпустили шесть новых продуктов – мы не выпускали нового уже восемь лет», – говорил он американскому телеканалу «News 8». Сейчас он делает ставку на новое для компании направление – фармацевтику.

Зачем Америке свои лекарства

«Когда началась пандемия, я собрал команду и спросил, что мы можем сделать, чтобы помочь Америке?», – рассказывал Континенца в эфире «News 8».

Идеи были достаточно простые: выпуск масок, санитайзеров, щитков для лица. Еще компания производила печатные платы для ИВЛ. Затем кому-то в голову пришла светлая идея с лекарствами: «Мы связались с Белым домом и сказали, что попытаемся вернуть производство фармацевтических препаратов в Америку. Все мы видим, как сильно [из-за пандемии] нарушилась цепочка поставок».

Власти подхватили инициативу. «Kodak» стала первой компанией, получившей государственный кредит по акту об оборонном производстве (Defense Production Act, DPA). Трамп подписал закон в конце марта. С его помощью удалось, например, нарастить выпуск ИВЛ.

Компания «Kodak» намерена производить лекарственные субстанции и дженерики на их основе. «У нас долгая, долгая история в области химических и современных материалов – более 100 лет» (цитирует Континенцу WSJ). «Существующая инфраструктура «Kodak» позволит компании быстро приступить к работе, – заверил он. – Прежде всего мы химическая компания» (интервью News 8). Континенца ожидает, что фармацевтическое направление со временем будет давать 30–40% выручки.

«Это прорыв в возвращении фармацевтического производства в США», – сказал Трамп на пресс-конференции. Он уверяет, что «Kodak» будет производить до четверти субстанций, необходимых стране для собственных дженериков. «Мы будем конкурентоспособны почти со всеми странами, а вскоре и со всеми», – считает американский президент.

Директор DFC Адам Бойлер тоже заявлял, что «Kodak» снизит зависимость США от других стран. Однако она растет. Фармацевтические компании стали переезжать из США в страны с меньшей стоимостью рабочей силы еще в 1970-х гг. По данным консалтинговой фирмы «IHS Markit», в 2017 г. США импортировали из Китая фармацевтического сырья на \$3,9 млрд, что почти на четверть больше, чем годом ранее.

Советник Белого дома по вопросам торговли Питер Наварро считает: «Дело не в Китае, Индии или какой-то отдельно взятой стране. Речь о том, что Америка теряет систему снабжения фармпрепаратами, она перемещается на потогонные заводы, в районы с промышленным загрязнением, налоговые гавани по всему миру, которые лишают Америку ее фармацевтической независимости».

Фармацевтический рынок огромен. По данным исследовательской компании «Research and Markets», к 2026 г. продажи субстанций в мире будут расти на 7,2% в год, составив \$293,5 млрд. Но в случае «Kodak» речь не идет о каком-то мегапроекте. Федеральный кредит – это \$765 млн, выданных на 25 лет на условиях, близких к коммерческим. По предварительным подсчетам Континенцы, будет создано до 350 новых рабочих мест. А сотрудники Наварро тем временем присматриваются еще где-то к 30 компаниям, которые тоже могут получить кредит в рамках борьбы с вирусом и избавления от зависимости от импортных лекарств.

Ключевые вехи новейшей истории «Kodak»:

2000 г. – начало производства фоторамок;

2001 г. – поглощение «ENCAD», ведущего первопроходца и производителя широкоформатных струйных принтеров, за 25 млн долл. Не выдержав конку-

ренции с HP и другими игроками этого рынка, компания в последующем закроет широкоформатное направление;

2003 г. – поглощение «Scitex Digital Printing», производителя высокоскоростных струйных принтеров (сейчас эта линия устройств выпускается под брендом «Versamark»);

2004 г. – исключение акций компании из индекса Dow Jones Industrial Average. Приобретение разработчика цифровых листовых печатных машин «Nex Press GmbH», дочерней компании «Heidelberg»;

2005 г. – поглощение допечатного бизнеса «Creo Inc.»;

2006 г. – прекращение производства фотоаппаратов;

2009 г. – продажа LG-активов OLED;

2012 г. – иск о банкротстве. Выделение производства традиционных фотоматериалов и аппаратного и программного обеспечения для управления цифровыми изображениями в отдельный бизнес «Kodak Alaris». Apple и Google хотят вместе купить 1100 патентов «Kodak»;

2013 г. – «Brother Industries» покупает подразделение по продукции для документооборота. Разделение на «Eastman Kodak» и «Kodak Alaris». Выход из банкротства;

2016 г. – попытка продать «Enterprise Inkjet Division»;

2017 г. – сокращение 7 % штата;

2018 г. – объявление о продаже «Flexographic Packaging Division».

Заполните табл. 1.2, проанализировав кейс.

Таблица 1.2

Управленческое решение	Вид решения	Эффективность, баллы	Обоснование оценки эффективности

Задание 5

Кейс «Кризис “Levi Strauss & Co”»

Спад на европейском рынке джинсовой одежды, наметившийся в последние годы, был обусловлен обострившейся конкуренцией: наряду с развитием «исторических» брендов появились демократичные джинсовые линии и стали активно продвигаться практически всеми премиумными дизайнерскими марками. В компании «Levi Strauss & Co» стали строить новую стратегию укрепления своих позиций – джинсовый бренд в мире как наиболее продаваемый.

Компания «Levi Strauss & Co» была создана в 1853 г. иммигрантом из Баварии Леви Страуссом. Через 20 лет он запатентовал технологию пропитки, которая делала хлопковую ткань гораздо более прочной, превращая ее в деним

(джинсовая ткань). С тех пор, по оценкам «Levi Strauss & Co», компания продала во всем мире 3,5 млрд пар своих знаменитых джинсов.

Сегодня «Levi&s» занимает первое место среди брендов джинсовой одежды в нескольких европейских странах: компания возглавляет этот перечень как в мужской, так и в женской джинсовой одежде во Франции и Италии, а на рынках Германии, Испании и Великобритании компания значится среди первых в мужской джинсовой одежде. Впервые за пять лет «Levi Strauss & Co» удалось увеличить свою долю среди покупателей-мужчин в возрасте от 11 до 24 лет и впервые за восемь лет доля в премиумном сегменте женской джинсовой одежды остается стабильной.

В конце 1990-х гг. джинсовый рынок испытывал глубокий спад. Причины этого заключаются в следующем:

1. Высокий уровень конкуренции был обусловлен не только развитием джинсовой темы в дизайнерских брендах, но и запуском узкосегментированных, нишевых джинсовых брендов (для экстремальных видов спорта или в спокойном городском стиле).

2. Конкурентами автоматически становились все компании – производители потребительских товаров, ориентированных на возрастную аудиторию 15–25 лет;

Высокая конкуренция в сегменте джинсовой одежды служила индикатором того, что джинсы – в моде, что было положительным моментом. У «Levi Strauss & Co» было большое преимущество по сравнению с конкурентами, так как весь мир до сих пор воспринимает «Levi&s» как авторитетный, оригинальный джинсовый бренд.

Однако жесточайшая конкуренция на рынке одежды привела к финансовым затруднениям в компании. Пик доходов «Levi Strauss & Co» был отмечен в 1996 г., когда он составил 7,1 млрд долл. В течение последующих 8 лет прибыль компании неуклонно падала в борьбе с другими производителями до 4,1 млрд долл. в 2004 г. Например, главным конкурентом «Levi&s» является компания «VF Corporation», владеющая брендами «Lee» и «Wrangler».

3. Компания погрязла в долгах, общая сумма которых составляла около 2,2 млрд долл. В самый разгар кризиса в «Levi&s» объявил об отставке финансовый директор компании Билл Чиассон.

4. Был допущен ряд ошибок в выплате налогов за 1998–1999 финансовый год. В связи с этим против компании были выдвинуты обвинения в финансовых махинациях.

Кризис заставил компанию экономить на издержках и перенести производство в другие страны с более дешевой рабочей силой, в основном в Азию и Латинскую Америку. Главные фабрики «Levi Strauss & Co» были закрыты в США в 2002 г.: в Блу-Ридже (шт. Джорджия), Сан-Франциско, Пауэлле (шт. Теннесси), а также три предприятия в Техасе. В 2003 г. работу потеряли около 2 тыс. человек, занятых производством. В Канаде в марте 2004 г. были закрыты 2 предприятия и сокращены 1180 работников. В общей сложности с 1997 г. «Levi&s» закрыла 29 фабрик, уволив около 20 тыс. сотрудников. В этих условиях руководство компании приняло решение сфокусироваться на маркетинге,

а производством джинсовой одежды под знаменитым лейблом займутся сторонние производители по всему миру.

Важно было не только сохранить у потребителей ощущение авторитетности бренда, но и предложить рынку что-то новое, чтобы доказать, что компания не остается в прошлом, а уверенно шагает в будущее, определяя его. Таким инновационным шагом стал запуск линии «Levi&s Engineered Jeans»: первые эргономичные джинсы, смоделированные с точки зрения удобства в движении, внесли струю свежести, молодости и инноваций на рынок. Компания придерживается философии инноваций, стараясь предлагать рынку новые решения в дизайне и продвижении продуктов.

Сегодня «Levi&s» – это не только джинсы, но и «total look», т. е. полный ассортимент повседневной одежды, включающий рубашки, футболки, брюки, наряду с продукцией из традиционного денима. Это результат реализации новой стратегии поведения на европейском рынке, которую руководство начало внедрять в 2004–2005 гг. Данная стратегия развивается в четырех ключевых направлениях: контроль, бренд, логистика и рынок:

- контроль предполагает введение программ по снижению издержек, контроль за оперативной деятельностью с тем, чтобы сделать бизнес более прибыльным;

- бренд подразумевает развитие и репозиционирование ключевого бренда на европейском рынке бренда «Levi&s»;

- логистика означает совершенствование системы поставок;

- рынок предполагает адаптацию общеевропейской бизнес-модели под локальные условия, учитывая специфику каждой отдельной страны.

В условиях быстроменяющейся рыночной ситуации компаниям просто необходимо адаптироваться к условиям рынка, в том числе и за счет изменений в своей структуре. С целью совершенствования логистической системы была введена новая должность – вице-президент по улучшению бизнес-присутствия. В его обязанности входит обеспечение своевременной, быстрой, гибкой и недорогой доставки продукции потребителю. Этот человек отслеживает всю цепочку – от создания дизайна будущего изделия до момента получения продукта потребителем – и выявляет участки, которые могут быть упрощены и улучшены для достижения максимальной эффективности бизнес-процессов.

Руководство стало гораздо больше внимания уделять своевременности поставок и наиболее полному ассортиментному присутствию, а также потребностям отдельных рынков в конкретных продуктах. Например, на итальянском и испанском рынках особой популярностью пользуется линия «Levi&s Engineered Jeans». Анализ ситуации позволяет корректировать локальную стратегию и более точно прогнозировать результат последующих шагов.

В «Levi Strauss & Co» значительно переработали стратегию продвижения на локальные рынки. В России, например, для этого пришлось поменять саму форму присутствия на рынке: вместо собственного представительства продажами культовых джинсов теперь занимается эксклюзивный дистрибутор, подразделение «Джамилько» компании «LVB».

Чтобы сохранить лидерство, компания собирается позиционировать «Levi&s» как премиумный бренд, одновременно отзывая с рынка линию более дешевой джинсовой одежды «Levi&s 580», которая была представлена около двух лет назад. Стратегия премиумизации подразумевает более инновационный крой, интересные решения в отделке готовых изделий – сегодня это ярко демонстрирует серия «Levi&s Blue». Репозиционирование ключевого бренда также означает построение более тесных взаимоотношений с клиентом, поэтому «Levi Strauss & Co» меняет свое поведение на рынке, перестает быть просто производственно-торговой компанией и осваивает философию ритейлера.

Основное внимание сосредоточивается на потребителе и основные усилия затрачиваются на то, чтобы выстроить тесную связь между покупателями и брендами. Достигается это, например, за счет значительных инвестиций в рекламу и маркетинг – расходы на рекламу за последние два года ежегодно растут на 25–34%. Помимо этого, большое внимание уделяется построению эффективной системы дистрибуции, начиная от оформления магазинов и заканчивая ассортиментом продукции, чтобы покупатель мог составить представление не только о базовых продуктах, но и о новейших разработках фирмы.

Заполните табл. 1.3, проанализировав кейс.

Таблица 1.3

Управленческое решение	Вид решения	Эффективность, баллы	Обоснование оценки эффективности

Задание 6

Кейс «Покупка активов»

«Daewoo Motors» после войны в Южной Корее была создана фирма «Shinjin Motors», которая занималась ремонтом американских внедорожников – преимущественно производства концерна «General Motors». Впоследствии ремонтная мастерская выросла до масштабов крупного завода. В 1972 г. было создано совместное с «GM» предприятие «Shinjin Motors». А ровно четверть века назад финансово-промышленный гигант «Daewoo», занимавшийся кораблестроением, выпуском электроники, бытовой техники, промышленного оборудования и т. д., выкупил долю корейской стороны (у корейского банка развития) и стал совладельцем этого совместного предприятия (СП), которое впоследствии получило название «Daewoo Motors».

В 2000 г. компания «Daewoo» официально объявлена банкротом, а в 2002 г. компания «General Motors» приобретает ее за 251 млн долл. После перехода «под знамя» «GM» в компании произошла реорганизация. Изменились даже

название и эмблема. Сейчас полное название звучит как «GM Daewoo Auto and Technology Co» («GM DAT»). Более того, на болгарский, польский, румынский, турецкий и украинский рынки новые модели «Daewoo» будут поставлять под торговой маркой «Chevrolet». В южноазиатском регионе машины продаются под названием «Suzuki».

«General Motors» владеет 42,1 % акций «Daewoo», 14,9 % – у японской компании «Suzuki», десятая часть акций принадлежит китайскому «Shanghai Automotive», а 33 % распределены между кредиторами компании.

История кризиса

В период азиатского финансово-экономического кризиса 1997–1998 гг. «Daewoo» добилась с протекцией правительства Кореи банковских кредитов. Задолженность корпорации кредиторам к концу 1997 г. составила около \$35 млрд. Но «Daewoo» не постаралась реструктурировать свои задолженности и пересмотреть политику заимствований, а продолжило брать кредиты на развитие.

Неоправданная агрессивная экспансия «Daewoo Motors» проводилась за пределами Азии (украинское СП «АвтоЗАЗ – Daewoo», заводы в Польше («FSO – Daewoo и Daewoo Motor Polska»), Узбекистане («UzDaewoo») и Румынии («Daewoo Automobile Romania»), предприятия в Китае («Harbin Hafei Motor Co.») и Индии («Daewoo Motors India»). Предприятия за рубежом не получали от материнской компании нормальной поддержки, так как она уже тогда испытывала финансовые трудности. Кроме того, автомобили «Daewoo» пока не были в состоянии выдержать жесткую конкуренцию в мире и занять соответствующую полученным кредитам долю рынка, что еще больше усугубляло финансовое положение компании.

Компания «Daewoo Motors» начала испытывать финансовые трудности после того, как прекратила операции основная часть ее корпорации. Кредиторы отказались выдавать новые кредиты без проведения реструктуризации компании. «Daewoo» объявила дефолт на возврат долгов своему главному кредитору – «Korea Development Bank».

На требования правительства снизить соотношение «долги/активы», перейти на американскую систему ведения бухгалтерии и распродать активы «Daewoo Motors» ответила отказом. Компания эмитирует огромное количество коммерческих бумаг и облигаций на общую сумму 13,5 млрд долл. Ставка по новым долговым обязательствам доходила до 30 % годовых! В ответ правительство налагает запрет на распространение и продажу новых бумаг «Daewoo», а американское агентство «Standard & Poors» мгновенно обрушило кредитный рейтинг «Daewoo», придав ее долговым обязательствам статус «мусорных облигаций». Решение об объявлении «Daewoo Motors» банкротом было принято на собрании банков-кредиторов.

Меры по выведению компании из кризиса

В 1998 г. было принято решение провести на предприятиях компании крупные сокращения в рамках программы по выходу из кризиса. Программа предусматривала увольнение более 3500 человек, что составляет приблизительно

18,4% от всей численности рабочих компании. Такой план спасения фирмы не нашел одобрения профсоюзов.

26 августа 1999 г. корейское правительство взяло под контроль долговые обязательства «Daewoo». Компанию «Daewoo Motors» выставляют на открытый аукцион. О своем желании принять участие в «честном» состязании заявили: «Ford Motor», «Daimler Chrysler AG», «Fiat SpA» и подразделения корейских чаеболов «Hyundai Motor Co.» и «Samsung Group». Аукцион выигрывает компания «Ford Motor», однако от своих обязательств она отказывается. В 2002 г. компания «Daewoo Motors» продана «General Motors» за 251 млн долл.

Руководители «GM» предпочли иметь дело только с самыми преуспевающими заводами «Daewoo». Два года американцы изучали, как работают различные подразделения этой южнокорейской компании. В состав нового совместного предприятия вошли всего три принадлежащих «Daewoo» завода (два – в Южной Корее и один – во Вьетнаме) и девять региональных сбытовых агентств, расположенных, прежде всего, в странах Западной Европы, а также в Пуэрто-Рико.

Соглашение не предусматривало для «GM» никаких платежей кредиторам по долгам «Daewoo Motors». Вместо выплаты 17 млрд долл. «GM» напечатал и раздал кредиторам привилегированные акции будущего предприятия «Daewoo Auto & Technology Co.» на сумму около 1 млрд.

После покупки контрольного пакета «Daewoo Motors» «GM» контролирует уже почти 10% южнокорейского рынка. Реструктуризация концерна привела к новым методам ведения бизнеса. Теперь прибыль одних подразделений бывшего концерна уже не перераспределяется в пользу других, убыточных.

Все же заводы нового совместного предприятия, как ожидается, будут выпускать 680 тыс. автомобилей в год. Его руководители ожидают, что ежегодный доход от их продажи в самой Корее и за рубежом составит около 5 млрд долл.

Заполните табл. 1.4, проанализировав кейс.

Таблица 1.4

Управленческое решение	Вид решения	Эффективность, баллы	Обоснование оценки эффективности

Задание 7

Приведите примеры, которые раскрывают сущность управленческих решений (табл. 1.5).

Таблица 1.5

Сущность	Пример
Экономическая	
Организационная	
Социальная	
Правовая	
Технологическая	

Задание 8

Раскройте из каких подэтапов состоит управленческое решение (табл. 1.6).

Таблица 1.6

Принятие УР	Реализация УР

Задание 9

Найдите в кейсе управленческие решения.

«Lego»: новые товары

В начале 1930-х гг. Европа (да и весь мир) боролась с экономическим кризисом. Безработица росла, денег у людей становилось все меньше. Десятки миллионов человек потеряли свои источники дохода – они вынуждены были перебиваться случайными заработками. Среди них – Оле Кирк Кристиансен, житель небольшого городка Биллунд на севере Дании. Семью из шести человек кормило его небольшое дело – в столярной мастерской он изготавливал лестницы, гладильные доски и табуретки. Главные покупатели – местные фермеры. Но чем

хуже шли дела в экономике, тем меньше заказов получал Кристиансен. Для того чтобы иметь возможность элементарно выживать, датчанин начал поиски новой ниши. Оказалось, что одним из немногих товаров, спрос на который сохранялся, оказались игрушки. Кристиансен открывает новую компанию, которую называет «Lego», и бросает все силы на производство деревянных товаров для детей. Выбор ниши оказался удачным – доходы шли даже в разгар Второй мировой войны. В середине сороковых Кристиансен сделал еще одну верную инвестицию: пока вся Европа усиленно строила дороги и восстанавливала заводы, он купил самую большую в Дании литейную форму и смог производить игрушки из нового материала – пластика. Позже из него стали выпускать кубики, которые могут соединяться друг с другом. Дело оказалось настолько прибыльным, что ничего принципиально иного компании не требовалось выпускать еще несколько десятилетий. Сегодня кубики Lego – одна из самых известных игрушек в мире.

Задание 10

Найдите в кейсе управленческие решения.

Кто спас «Nike»

В начале 1980-х гг. «Nike» удалось вырваться в лидеры обуви для бега, опередив на американском рынке даже «Adidas». Достигнув очередной вершины успеха, компания вдруг оказалась в кризисе. К 1980 г. более половины бегунов трусцой в США носили обувь «Nike». На волне общей эйфории занятий спортом и с помощью агрессивного маркетинга «Nike» оказалась лидером на рынке обуви для бега. В этом же году компания стала публичной, выставив на продажу 2 млн акций. Воодушевленная ростом, «Nike» начинает активную экспансию и продолжает расширение ассортимента. Началась богатая жизнь крупной корпорации: «Nike» двинулась в Европу, Азию и Латинскую Америку, расширила деятельность на Дальнем Востоке. В 1982 г. только обувной ассортимент превышал 200 моделей. Но уже в следующем году появились проблемы. Пять новых европейских филиалов так и не вышли в плюс. В США эпидемия бега трусцой начала спадать. Но в «Nike» продолжали придерживаться агрессивной маркетинговой стратегии, покупая звезд спорта и снижая цену на продукцию. Это не помогло. Имидж компании начал морально устаревать. В 1984-м олимпийском году «Nike» потратила свыше \$10 млн на рекламную кампанию и получила снижение продаж в США на 11,5%, а по итогам 1984 г. – снижение прибыли на 30%. Три квартала подряд «Nike» теряла рыночную долю, пока наконец не ушла в минус. В начале 1985 г. ее убытки превысили \$2 млн.

Только после этого «Nike» стала реагировать на ситуацию. Начинается оптимизация издержек, снижаются складские остатки, на 30% сократился ассортимент, отдел разработок сливается с отделом маркетинга, закрываются два завода в США; меняется маркетинговая политика: заканчиваются эксперименты с модой и украшениями.

Американский рынок переключается с бега на аэробiku. «Nike» покупает фирму «Pro-form», небольшого производителя спортивной одежды для тяжелой атлетики, чтобы покрыть все возможные направления фитнеса. В 1985 г. подписывается контракт с баскетболистом NBA Майклом Джорданом для рекламы

обуви на воздушной подушке, которую разработали еще 4 года назад. Обувь получает название «Air Jordan» и продается как горячие пирожки. Запускается серия повседневной женской одежды.

В 1986 г. продажи впервые превышают \$1 млрд. В 1988 г. они достигают \$1,2 млрд, а прибыль становится \$100 млн. Создается знаменитый слоган «Just do it!», и «Nike», подтверждая его, в 1989 г. продает уже на \$1,7 млрд, получая \$167 млн прибыли.

Задание 11

Перечислите плюсы и минусы методов генерации альтернатив и принятия решений (табл. 1.7).

Таблица 1.7

Методы генерации альтернатив и принятия решений	Плюсы	Минусы
Качественные индивидуальные методы		
Качественные коллективные методы		
Количественные методы		

Задание 12

Заполните табл. 1.8: необходимо привести пример конкретного управленческого решения и аргументировать, почему приведенный Вами пример относится к данному виду УР.

Таблица 1.8

№ п/п	Вид УР	Пример УР	Аргументация
1	Стратегическое		
2	Формализованное		
3	Типичное		

Темы рефератов

1. Эволюция подходов к определению управленческого решения.
2. основополагающие принципы разработки управленческих решений: теория и практическая реализация.
3. Экономическая и правовая сущность управленческих решений.
4. Социальная и организационная сущность управленческих решений.
5. Принятие решений в условиях неопределенности и риска.

6. Современные количественные методы в управленческих решениях: от линейного программирования до теории игр.

Тестовые задания

1. Обязательным элементом управленческого решения является:

- 1) цель решения;
- 2) корпоративная культура;
- 3) стиль управления;
- 4) факторы управленческих решений.

2. Принцип управленческих решений, подразумевающий, что решение должно быть четко привязано к конкретной проблеме и содержать конкретные меры:

- 1) принцип субъектности;
- 2) принцип системности;
- 3) принцип предметности и содержательности;
- 4) принцип абстрактности формы.

3. Управленческим решениям свойственна характеристика:

- 1) иерархичность;
- 2) обоснованность;
- 3) однокритериальность;
- 4) спонтанность.

4. Решение о выходе компании на новый рынок является примером:

- 1) оперативного решения;
- 2) типичного решения;
- 3) нетипичного решения;
- 4) формализованного решения.

5. Условия управленческих решений, при которых ЛПР не имеет никакой информации о возможных будущих событиях и их вероятностях:

- 1) неопределенности;
- 2) стабильности;
- 3) риска;
- 4) определенности.

6. Метод принятия управленческих решений, относящийся к количественным:

- 1) синектика;
- 2) сценарный метод;
- 3) мозговой штурм;
- 4) линейное программирование.

7. В процессе принятия управленческого решения за этапом идентификации проблемы следует этап:

- 1) реализации решения;

- 2) формулирование цели;
- 3) принятия решения;
- 4) анализа результатов.

8. Решение, утвержденное советом директоров, где все члены имеют равные права голоса, является примером:

- 1) единоличного решения;
- 2) коллективного решения;
- 3) коллегиального решения;
- 4) корпоративного решения.

9. Согласно подходу Г. Саймона, управленческое решение – это процесс выбора наилучшего варианта действий в условиях:

- 1) ограниченных ресурсов, времени и информации;
- 2) неограниченных ресурсов;
- 3) полной определенности;
- 4) высокой конкуренции.

10. Тип решений по способу фиксации, обеспечивающий прозрачность и служащий доказательством принятого решения:

- 1) недокументированный;
- 2) интуитивный;
- 3) устный;
- 4) документированный.

11. Согласно рациональному подходу, управленческое решение – это осознанный выбор _____, направленный на достижение целей организации.

12. _____ – это конкретизированное желаемое состояние объекта, ограниченное определенным сроком достижения.

13. _____ – это взаимоисключающие варианты (средства) решения возникшей проблемы.

14. Принцип _____ подчеркивает, что каждое решение предполагает наличие ответственного субъекта.

15. Решения, которые можно изменить или отменить в процессе реализации, называются _____.

16. Решения, принимаемые в новых, нестандартных ситуациях, требующие творческого подхода, называются _____.

17. Характеристики, присущие типичным управленческим решениям:

- 1) повторяемость;

- 2) высокая неопределенность;
- 3) низкий уровень неопределенности;
- 4) уникальность.

18. *Качественные коллективные методы принятия управленческих решений:*

- 1) теория игр;
- 2) мозговой штурм;
- 3) линейное программирование;
- 4) метод Дельфи;
- 5) деловая игра.

19. *Факторы, влияющие на выбор метода принятия управленческого решения:*

- 1) характер проблемы;
- 2) доступность информации;
- 3) наименование компании;
- 4) уровень риска.

20. *Принципы управленческих решений и их сущность:*

- 1) субъектности;
- 2) предметности и содержательности;
- 3) системности;
- 4) абстрактности формы;
 - а) решение должно рассматриваться как часть общей системы управления;
 - б) каждое решение предполагает наличие ответственного субъекта;
 - в) решение должно быть детализированным и практически применимым;
 - г) решение на этапе принятия имеет некую ожидаемую идеализированную форму.

21. *Типы управленческих решений по форме принятия и их характеристика:*

- 1) единоличные;
- 2) коллективные;
- 3) коллегиальные;
- 4) корпоративные;
 - а) принимаются уполномоченным органом, все члены которого имеют равные права голоса;
 - б) процесс принятия включает обсуждение, но окончательное решение может принадлежать лидеру;
 - в) ответственность полностью лежит на одном лице, процесс принятия быстрый;
 - г) относятся к стратегическим решениям, характеризуются сложностью и длительностью принятия решений.

22. *Сущность управленческих решений и их ключевые аспекты:*

- 1) экономическая;

- 2) организационная;
- 3) социальная;
- 4) правовая;
- 5) технологическая;
- а) воздействие на мотивацию, ценности и поведение коллектива;
- б) обязательное наличие ресурсной основы (финансовой, материальной и т. д.);
- в) четкое распределение ролей, интеграция механизмов контроля;
- г) инструментальная поддержка (оборудование, информационные системы);
- д) соответствие национальному и международному праву.

Тема 2. Принятие управленческих решений: процесс и реализация

Содержание темы: Алгоритм принятия управленческих решений. Подходы к принятию управленческих решений. Факторы, влияющие на принятие управленческих решений. Постановка и классификация целей, дерево целей. Эффективность принятия управленческих решений.

Практические задания и ситуации

Задание 1

Алексей Иванович – менеджер среднего звена. Он работает начальником сборочного участка небольшого предприятия. Сегодня первый день как он вернулся из отпуска.

Первый звонок был от менеджера по сбыту, который сказал, что последняя партия деталей забракована и из-за этого нарушаются условия договора с постоянным и выгодным для фирмы заказчиком. Второй звонок был от секретаря-референта директора, которая сообщила, что через час состоится рабочее совещание у директора фирмы, посвященное этому вопросу. Третий звонок был от жены заместителя Алексея Ивановича, исполнявшего обязанности начальника цеха во время его отпуска; звонившая предупредила Алексея Ивановича, что ее муж заболел и врач выписал ему больничный лист сроком на неделю. Алексей Иванович откинулся в кресле и задумался...

Представьте себя на месте Алексея Ивановича:

1. Определите и сформулируйте возникшие проблемы (не менее 3), классифицируйте их (производственные, технические, информационные, экономические, кадровые) и проранжируйте (расставьте баллы от 1 до 5) по критериям: актуальности, масштабности, степени риска.

Ответ оформите в виде таблицы (табл. 2.1).

Таблица 2.1

№ п/п	Проблема	Вид	Актуальность (от 1 – неактуальная, до 5 – наиболее актуальная)	Масштабность (от 1 – наименее масштабная, до 5 – наиболее масштабная)	Степень риска (от 1 – наименьший риск, до 5 – наибольший риск)
1					
2					
...					

Примечание. Под актуальностью понимается необходимость срочно решить данную проблему, под масштабностью – степень влияние на организацию (охват проблемы).

2. Формализуйте каждую проблему – определите разницу между фактическим и желаемым состоянием объекта (табл. 2.2).

Таблица 2.2

Номер проблемы	Фактическое состояние объекта	Желаемое состояние объекта
1		
2		
...		

3. На основании ранжирования проблем (п. 1) выберите одну главную проблему и составьте по ней «дерево целей».

4. На основании дерева целей изобразите графически алгоритм (последовательность действий) принятия Вашего окончательного решения. Кратко обоснуйте правильность принятия решения.

Задание 2

1. Определите проблемы развития города, где Вы проживаете. Выберите одну (самую важную проблему).

2. Предложите четыре варианта решения данной проблемы. Выявите основные недостатки и достоинства решений. Выберите одну из альтернатив, обосновав свой выбор (табл. 2.3).

Таблица 2.3

Решение	Достоинства	Недостатки
1.		
2.		
3.		
4.		

3. Для выбранного решения составьте дерево целей.

Методические указания к заданию 2 в формате мозгового штурма:

1. В группе участников мозгового штурма необходимо выделить одного ведущего, который будет следить за тем, чтобы участники не мешали друг другу и не уходили в сторону от обсуждения.

2. Ведущий, возможно с участием всей группы, должен максимально четко обозначить проблему, решение которой необходимо найти, и в дальнейшем следить за тем, чтобы альтернативы были направлены на решение данной проблемы, а не смежной с ней.

3. Затем начинается процесс разработки идей для решения проблемы. Идеи могут быть абсолютно сказочными и фантастическими на первый взгляд. Высказанные на этапе генерации идеи можно комбинировать с ранее высказанными, а вот любые формы критики находятся под запретом. Каждый участник должен по возможности высказать несколько вариантов – чем больше, тем лучше. Ведущий должен следить за тем, чтобы участники мозгового штурма не мешали друг другу высказываться, не прерывали друг друга и не уходили от темы. Каждая из идей тщательно фиксируется на черновике.

4. На этапе обработки заранее выбранный ведущий составляет перечень прозвучавших идей, изложенных в доступном для понимания виде. Далее из общего количества выделяются наиболее ценные или интересные предложения, после чего присутствующие переходят к их непосредственному обсуждению. Формулировка должна быть лаконичной, строгой и законченной.

Задание 3

1. Предложите идею для стартапа, который, по Вашему мнению, является оригинальным и актуальным для потребителей г. Владивостока.

2. На основании предлагаемой идеи сформулируйте генеральную цель по запуску стартапа в соответствии с требованиями, предъявляемым к целям по SMART.

3. Постройте дерево целей, выделив генеральную цель, цели первого и второго уровня с учетом производственных, маркетинговых, коммерческих задач проекта.

Задание 4

Ознакомьтесь с проблемной ситуацией.

Проблемная ситуация: отсутствие мотивации студентов получать знание и профессиональный опыт по специальности. В большинстве случаев учащиеся поступают в университет не по причине интереса к конкретному факультету, а для того, чтобы получить диплом о высшем образовании и пойти с ним «куда-нибудь» работать. Для формирования практических навыков и компетенций у выпускника руководством ВВГУ было разработано практико-интегрированное обучение (ПИО), которое предполагает выход студента на 4-м курсе обучения на работу. Предполагалось, что обучающиеся воспользуются возможностью получить реальный опыт в своей будущей профессии, пройдут период адаптации на предприятии и получат базовые навыки для дальнейшей карьеры по специальности. Но зачастую студенты в период ПИО отдают предпочтение более высокооплачиваемой работе не по профилю, которая в принципе на данном эта-

пе не требует получения высшего образования вовсе, вместо того, чтобы за более скромный заработок получать компетенции, которые будут достойно оценены руководством в будущем.

1. Предложите три варианта решения управленческой проблемы университета.
2. Выявите основные недостатки и достоинства решений.
3. Выберите одну из альтернатив, обосновав свой выбор.
4. Опишите поэтапно алгоритм принятия управленческого решения

Задание 5

1. Проанализируйте деятельность университета ВВГУ со всех позиций (образовательная, научно-исследовательская, социальная, творческая, инфраструктурная и т. д.). Выявите основные плюсы и минусы на основании своего опыта обучения. Сформулируйте 3 наиболее важные, на Ваш взгляд, проблемы в организации деятельности.

2. К каждой проблеме предложите не менее чем по три возможных решения. Оцените, какое решение каждой проблемы является оптимальным, на Ваш взгляд. Обоснуйте свою позицию.

Задание 6

Разбейте каждую цель по критериям SMART. Запишите два вебинара на тему «Постановка целей по системе SMART» до 31 марта 2025 г. (табл. 2.4).

Таблица 2.4

Привлечь новых клиентов				
S	M	A	R	T

По истечении 5 лет занять 40 % доли рынка г. Новосибирска по продаже чая				
S	M	A	R	T

Купить квартиру не дороже 8 млн руб. в районе своего вуза к 25 годам, чтобы переехать от родителей				
S	M	A	R	T

Задание 7

Какие ошибки Вы видите в представленных примерах дерева целей (рис. 2.1)? Как бы Вы их изменили?

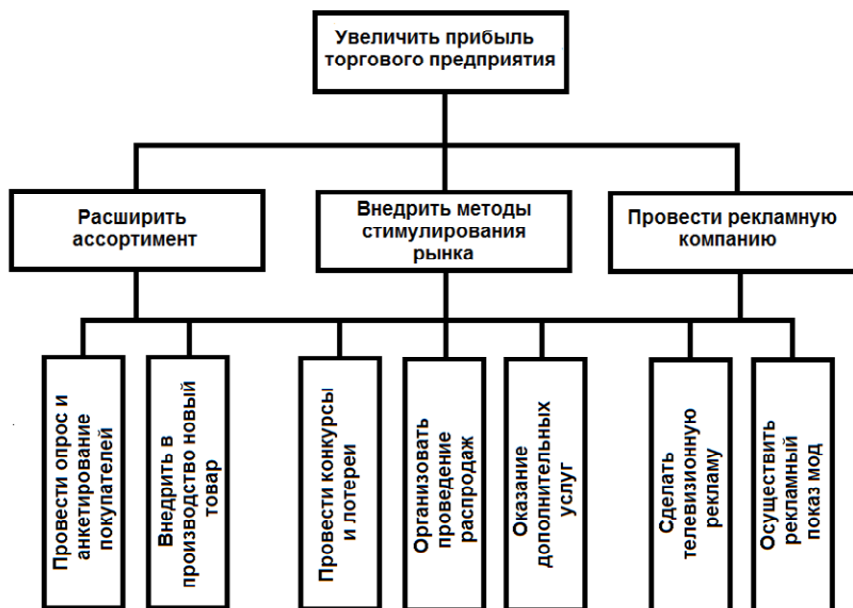


Рис. 2.1

Темы рефератов

1. Сравнительный анализ подходов к принятию управленческих решений.
2. Классификация факторов, влияющих на принятие управленческих решений, и методы их учета.
3. Роль целеполагания в процессе принятия управленческих решений.
4. Эффективность управленческих решений: виды, критерии оценки и методы повышения.
5. Методы генерации альтернатив в процессе принятия управленческих решений.
6. Инструменты многокритериальной оценки альтернатив при выборе управленческого решения.
7. Влияние личностных характеристик руководителя и организационной культуры на качество управленческих решений.
8. Методы анализа информации на этапе подготовки управленческого решения.

Тестовые задания

1. Этап алгоритма принятия управленческих решений, следующий сразу за генерацией альтернатив:
 - 1) диагностика проблемы;

- 2) сбор и анализ информации;
- 3) оценка альтернатив;
- 4) реализация решения.

2. Подход к принятию решений, предполагающий, что универсального наилучшего способа решения проблем не существует:

- 1) традиционный;
- 2) системный;
- 3) ситуационный;
- 4) рациональный.

3. Объективный внешний фактор, влияющий на принятие управленческих решений:

- 1) стиль руководства;
- 2) организационная культура;
- 3) технологические инновации;
- 4) личные качества руководителя.

4. Цель, соответствующая SMART-критериям:

- 1) стать лучшей компанией в мире;
- 2) увеличить число клиентов;
- 3) повысить качество обслуживания;
- 4) увеличить долю рынка на 10 % к концу года.

5. Вид эффективности, оценивающий влияние управленческого решения на структуру и процессы организации:

- 1) экономическая;
- 2) организационная;
- 3) социальная;
- 4) технологическая.

6. Метод, используемый для проверки влияния изменения весов критериев на конечный результат выбора решения:

- 1) сценарное моделирование;
- 2) анализ чувствительности;
- 3) мозговой штурм;
- 4) бенчмаркинг.

7. Внутренний источник информации для принятия управленческих решений:

- 1) данные аналитических агентств;
- 2) маркетинговые исследования;
- 3) финансовая отчетность компании;
- 4) отраслевые аналитики.

8. Способ принятия решений, относящийся к группе креативных методов генерации альтернатив:

- 1) дерево решений;
- 2) метод линейного программирования;
- 3) морфологический анализ;
- 4) метод 6 шляп.

9. Цели, при которых улучшение одной одновременно ведет к снижению другой, называются _____ цели.

10. Факторы, влияющие на выбор метода принятия управленческого решения:

- 1) характер проблемы;
- 2) доступность информации;
- 3) наименование компании;
- 4) уровень риска.

Тема 3. Человеческий фактор при принятии управленческих решений

Содержание темы: Личностные качества руководителя. Человеческие факторы, влияющие на принятие управленческих решений. Стили руководства. Подчиненные в системе принятия решений. Взаимосвязь лидерства и менеджмента в принятии управленческих решений.

Практические задания и ситуации

Задание 1

Кейс

Молодой специалист Игорь Андреев проработал в крупной иностранной компании по производству оборудования Masine около 2 лет и готовился возглавить отдел продаж. Руководство же приняло на должность начальника отдела продаж человека со стороны (того же возраста, что и работающий в компании специалист, но с зарубежным образованием и опытом работы там же). Объяснили это тем, что гораздо эффективнее будет работать руководитель с зарубежным опытом работы, поскольку компания является иностранной. Однако назначение было сделано вопреки обещаниям руководства назначить на данную должность Игоря Андреева.

Игоря Андреева это очень возмутило, и теперь он умышленно мешает работать новому начальнику: не исполняет поручаемое в срок или исполняет, но не в полном объеме. Безусловно, от этого снижается эффективность производства и объем продаж. Возникают конфликтные ситуации. Казалось бы, выход простой – уволить нерадивого сотрудника. Однако в компании наблюдается недостаток квалифицированных кадров, поэтому потерять опытного сотрудника, который очень хорошо знает производство и технологии продаж, компания не может себе позволить.

Вопросы по кейсу:

1. Что необходимо сделать, чтобы мотивировать сотрудника качественно и добросовестно выполнять свою работу и не саботировать требования начальника в сложившейся проблемной ситуации?

2. Предложите варианты решения проблемы в соответствии со стилем руководства (табл. 3.1).

Таблица 3.1

№ п/п	Решение проблемы	Стиль руководства	Достоинства решения	Недостатки решения
1		Авторитарный <i>(характеризуется единоличной властью менеджера, который принимает решения, не советуясь с подчиненными, устанавливает четкие правила, ожидает беспрекословного выполнения)</i>		
2		Демократический <i>(характеризуется вовлечением подчиненных в процесс принятия решений, руководитель консультируется с командой, собирает идеи, мнения, но окончательное решение принимает самостоятельно)</i>		
3		Либеральный <i>(предполагает минимальное вмешательство менеджера в работу подчиненных, коллектив получает свободу и автономию в выполнении задач)</i>		

Задание 2

Опишите, какими личностными качествами должен обладать эффективный менеджер? Как на него должны реагировать подчиненные?

Задание 3

1. Что Вы понимаете под личной эффективностью? Охарактеризуйте роль личной эффективности менеджера в принятии управленческих решений?

2. Представьте личную эффективность в виде формулы (из каких качеств она складывается, по Вашему мнению)?

3. Выберите 3 метода/принципа/правила планирования задач (личных и управленческих) и проанализируйте их достоинства и недостатки. Опишите, какие методы/принципы/правила Вы используете и почему.

Задание 4

1. Какие вопросы необходимо задать сотруднику, чтобы стимулировать (побудить) его переход на новый уровень в пирамиде «Состояние личности в зависимости от следования ценностям и эффективности использования времени»?

2. Как будет отличаться структура предприятия (по состояниям личности) в зависимости от стиля управления?

Задание 5

Кейс «Стиль, темперамент и сложный выбор»

Компания «Арт-Медиа» – стабильное региональное рекламное агентство с 10-летней историей. Основной бизнес – создание наружной рекламы, полиграфии и организация локальных мероприятий. Рынок меняется, клиенты все чаще отдают свое предпочтение цифровизации. Чтобы не отстать, совет директоров инициировал стратегический проект по запуску собственного направления – онлайн-платформы для создания сайтов-визиток для малого бизнеса. Бюджет проекта ограничен, сроки сжатые (запуск через 4 месяца). Проект критически важен для будущего компании.

Сотрудники компании (проектная команда):

– Марк, 45 лет, руководитель проекта. Опытный, педантичный менеджер, пришедший из IT-сферы. Темперамент: флегматик. Ценит порядок, данные, планирование. Не любит спешки, принимает решения взвешенно, после тщательного анализа всех «за» и «против». Стремится к минимизации рисков;

– Анна, 38 лет, руководитель проекта. Пришла из креативного отдела. Энергичная, амбициозная. Темперамент: сангвиник. Общительная, легко генерирует идеи, быстро загорается, но иногда так же быстро остывает. Решения принимает интуитивно, полагаясь на чутье и обаяние;

– Виктор, 50 лет, руководитель проекта. Ветеран компании, прошел путь от менеджера по продажам. Консервативный, авторитетный. Темперамент: холерик. Решительный, требовательный, прямолинейный. Ценит дисциплину и субординацию. Решения принимает быстро, единолично, уверен в своей правоте.

Проблема

На очередном совещании по проекту возникла ключевая дилемма, требующая немедленного решения – технический отдел представил два варианта разработки платформы:

1) вариант А (безопасный): использовать готовые конструкторы сайтов (например, на базе WordPress). Это дешевле, быстрее (сокращает сроки на 1 месяц), но дает меньше возможностей для кастомизации и создает зависимость от внешних платформ. Риски средние;

2) вариант Б (инновационный): разработать собственную платформу «с нуля». Это дороже, дольше (уложиться в сроки будет сложно), но в перспективе дает уникальное торговое предложение и полный контроль. Риски высокие (возможны технические сбои, превышение бюджета).

Каждый из трех руководителей, в силу своего стиля руководства и темперамента, склоняется к разному решению.

Задания:

1. Определите стиль руководства и доминирующие черты темперамента для Марка, Анны и Виктора. Аргументируйте, ссылаясь на информацию из кейса.

2. Спрогнозируйте, какой вариант решения (А или Б) выберет каждый из руководителей и почему. Объясните, как на их выбор повлияли стиль управления и темперамент.

3. Представьте, что Ваша группа – это консультанты, которых привлекли для помощи в разрешении этой конфликтной ситуации.

Предложите оптимальный механизм принятия коллективного решения для этой команды. Опишите пошагово Ваш предложенный механизм.

4. Объясните, почему выбранный Вами механизм является эффективным именно для данной группы с такими разными руководителями. Как он минимизирует возможные конфликты и использует сильные стороны каждого?

Задание 6

Кейс «Неуслышанное предупреждение»

Компания «ВитаМаркт» – сеть магазинов здорового питания. Компания стабильна, но испытывает давление со стороны крупных ритейлеров. Для укрепления позиций на рынке генеральный директор инициировал срочный запуск новой премиальной линейки эко-продуктов «GreenLine». Проект должен быть представлен на крупной выставке через 2 месяца. Бюджет жестко ограничен.

Ключевые фигуры:

– Артем Сергеевич, 45 лет, руководитель проекта. Темперамент: холерик. Опытный, целеустремленный, динамичный. Принимает решения быстро, иногда импульсивно. Ценит скорость, исполнительность и безоговорочное подчинение в кризисных ситуациях. В общении прямолинеен, резок, не терпит долгих обсуждений, когда решение уже принято. Его девиз: «Цель оправдывает средства! Сначала сделаем, потом разберемся!»;

– Ирина Петровна, 32 года, ведущий маркетолог. Темперамент: меланхолик. Высококвалифицированный специалист, глубокий аналитик, очень ответственная и педантичная. Предпочитает тщательно взвешивать все «за» и «против», продумывать каждый шаг и учитывать малейшие риски. В общении мягка, дипломатична, тяжело переносит резкую критику и давление. Ей важна гармоничная атмосфера в коллективе.

Проблемная ситуация

Артем Сергеевич, находясь под давлением сроков, провел 15-минутное совещание, где в ультимативной форме представил готовый, по его мнению, план запуска. Ключевой пункт: для экономии бюджета и времени использовать для упаковки несертифицированного поставщика, с которым у компании уже есть опыт работы (но не в эко-сегменте).

Ирина Петровна, проанализировав данные, обнаружила серьезные риски:

1. У предложенного поставщика нет международного сертификата FSC (для эко-продукции это критично).

2. Краска, которую он использует, может содержать вредные соединения, что противоречит концепции «GreenLine».

3. Публичный скандал из-за несоответствия упаковки заявленным стандартам может нанести непоправимый ущерб репутации всего бренда.

Ирина пытается донести эту информацию до Артема Сергеевича, но их диалоги превращаются в классический пример коммуникативного провала.

Сценарий 1: Ирина присылает Артему подробный e-mail с анализом рисков, таблицами и ссылками на требования сертификации. Реакция Артема (холерик): он бегло просматривает письмо, раздражается на «занудство» и объем информации. В ответ пишет: «Ирина, это мелочи! Мы теряем время! Решение принято, занимайтесь исполнением».

Сценарий 2: Ирина пытается поговорить с ним лично, начиная с фразы: «Артем Сергеевич, у меня есть серьезные опасения насчет упаковки...». Реакция Артема (холерик): он, не дослушав, перебивает ее: «Опять опасения? Я жду действий, а не опасений! У Вас задача – сделать так, чтобы все работало, а не искать проблемы!»

Ирина Петровна обижена, демотивирована и чувствует, что ее профессионализм и ответственность не ценят. Она перестает инициировать общение, просто выполняет указания, но работает без энтузиазма, предвидя неминуемый провал. Артем Сергеевич, в свою очередь, считает Ирину «тормозом», который саботирует срочный проект.

Задания:

1. Проанализируйте и опишите конфликт темпераментов. Какие врожденные психологические особенности Артема (холерик) и Ирины (меланхолик) приводят к непониманию?

2. Определите ключевые проблемы в коммуникации. Составьте список конкретных ошибок, которые совершил Артем как руководитель, и тактических промахов Ирины как подчиненной. (Например: «неумение слушать», «неспособность донести информацию в формате, удобном для собеседника», «эмоциональная реакция вместо рационального диалога» и т. д.)

3. Спрогнозируйте последствия. Что произойдет с проектом «GreenLine» и атмосферой в коллективе, если ситуация не изменится?

4. Какие 2–3 конкретных приема/правила Артем Сергеевич должен внедрить в свое общение с Ириной и другими аналитическими сотрудниками?

5. Как Артему Сергеевичу следует переформулировать свои управленческие сообщения, чтобы они были услышаны Ириной, а не восприняты как атака?

6. Какие 2–3 конкретных приема/правила Ирине Петровне стоит использовать, чтобы доносить критическую информацию до Артема эффективно?

7. Как Ирине Петровне следует готовиться к сложным разговорам с руководителем, чтобы минимизировать конфликт и максимизировать результат?

Методические указания к выполнению кейсов из заданий 7–9

Необходимо сформировать дерево решений проблемной ситуации на предприятии, заданной в кейсе, в соответствии с организационной структурой, стилем управления и с учетом условий внешней социально-экономической среды. Дерево решений должно содержать решения на всех уровнях организации и по всем подразделениям, задействованным в решении рассматриваемой проблемы.

В организации может отсутствовать подразделение, отвечающее за решение отдельных задач, в связи с чем нужно четко определить, кто на данном предприятии в таком случае принимает решение. Немаловажным также является учет возможных эффектов при принятии конкретных решений, которые возлагают новые риски и функции контроля на другие подразделения.

Из комплекса решений, представленных в «дереве», студентами выбираются те, которые бы они внедрили на предприятии. По комплексу выбранных решений ребятами составляется алгоритм реализации этих решений в компании (не алгоритм принятия решений, а алгоритм реализации, т. е. «Что нужно сделать, чтобы решение(я) заработало(и)?»).

Задание 7

Кейс «Отдел маркетинга: деньги на ветер или необходимость?»

В дирекции крупного предприятия по производству садового инвентаря и оборудования в разгаре горячая дискуссия. Компания столкнулась с новой для нее проблемой: сокращение объемов сбыта своей продукции.

Директор компании А. Малютин, недавно получивший степень магистра по программе МВА, высказал своим коллегам мысль о том, что сложности, которые переживает организация, требуют серьезной перестройки работы практически всех подразделений. Особое место он уделит вопросам необходимости учета процессов, происходящих на рынке. Директор внес предложение об организации отдела маркетинга.

Выступает главный инженер компании В. Владимиров: «Мы всегда выпускали качественные инструменты для садоводства, которые пользовались у населения повышенным спросом. В настоящее время компания заказала за рубежом новую технологию производства инвентаря и новейшие станки, позволяющие не только производить оборудование по европейским стандартам, но и повысить привлекательность внешнего вида продукции и ее упаковки. Мы делаем все, чтобы наше производство было современным. Я не понимаю, зачем нам нужны специалисты по маркетингу? А что касается возникших проблем сбыта, то нужно, чтобы наши сбытовики просто лучше работали. А уж мы позаботимся, чтобы себестоимость и дальше снижалась».

В ответ на эти замечания начальник отдела сбыта Г. Малик взволнованно ответил: «Мне уже давно надоело слушать нашего главного инженера, который постоянно только и твердит об увеличении выпуска и сокращении себестоимости нашей продукции. Да, это хорошо, что мы постоянно думаем об улучшении своей производственной базы. Но что толку в себестоимости, если наш товар плохо реализуется? Подумайте над таким фактом. Сейчас компания может продать не более 60 % выпускаемой ею продукции. И дело не только в цене. Торговые предприятия, наши заказчики, стали предъявлять к нам большие требования. Их не совсем устраивает наша продукция, прежде всего, по ассортименту и качеству. На рынок поступает в большом количестве подобная продукция других предприятий, в том числе импортная. Торговля постоянно твердит, что покупатель сегодня стал другим, более разборчивым и даже капризным».

Г. Малик попросил укрепить отдел сбыта, выделить ему дополнительное финансирование, увеличить численность сбытового аппарата. В. Владимиров бросил в сторону Г. Малика презрительную фразу: «Так что же из-за этих капризов прикажите больше не закупать передовую технологию и сокращать выпуск нашей продукции? Не оправдываете ли Вы свою бездеятельность?»

Попросил слово финансовый директор В. Комов: «Почему все говорят только о своих подразделениях? Нас всех должно интересовать финансовое положение компании. Инвесторы, которые вложили свои деньги в развитие нашего предприятия, в определенной степени рисковали и, естественно, хотят получить определенную часть прибыли. Не забывайте и о полученных нами кредитах. Нашей обязанностью является забота об интересах инвесторов, кредиторов, потребителей и наших служащих. Думаю, что отказываться от закупок импортной техники не нужно. Я тут посчитал, что с ее помощью мы смогли бы добиться значительных доходов. И цены не следует снижать. Вам не кажется, что регулярные поставки материалов, работа производства и тому подобное зависят от того, как работает именно мой отдел? Финансовые успехи предприятия – это основа нашего благополучия».

Наконец, менеджер по закупкам А. Лебедев получает возможность высказать свое мнение: «Вот В. Комов хвастается финансовым положением, а мы в отделе вовсе не уверены, что сможем найти поставщиков, готовых продавать нам материалы в кредит. Трудно найти и продавцов, готовых продавать нашу продукцию по минимально возможным ценам. В настоящее время все больше и больше предприятий становятся банкротами из-за проблем ликвидности. Я могу сказать финансовому руководителю, что именно наша политика в области закупок позволяет производить продукцию в таком большом объеме».

А. Малютин с пользой для себя использовал время, в течение которого велась дискуссия. Его коллеги навели на ряд новых мыслей и аргументов в пользу организации на предприятии нового подразделения – отдела маркетинга. Какие управленческие решения (УР) необходимо принять А. Малютину? Учтите все возможные последствия принятия данных управленческих решений для организации: какие подразделения затронут, к каким УР на других уровнях приведут.

Стиль: авторитарный.

Организационная структура представлена на рис. 3.1.

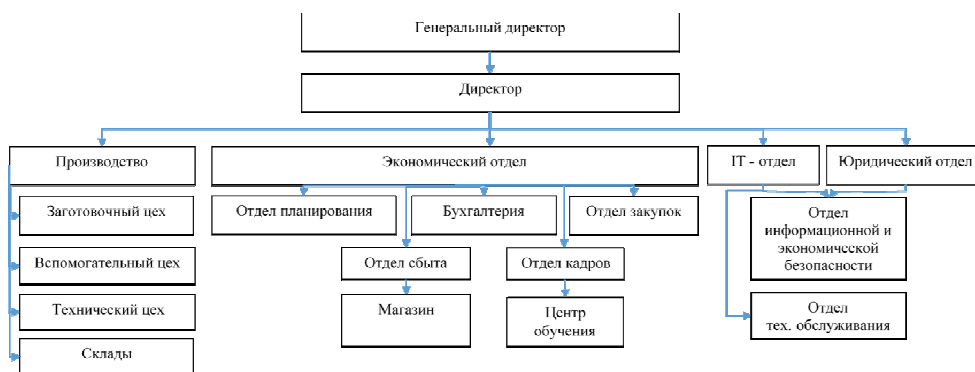


Рис. 3.1

Условия среды

Конкуренция показана в табл. 3.2.

Таблица 3.2

№ п/п	Вид деятельности	Уровень конкуренции
1	Сфера ИТ, вкл. разработку ПК и комплектующих	Очень высокая
2	Растениеводство, животноводство	Низкая
3	Производство станков и оборудования	Высокая
4	Транспорт	Высокая
5	СМИ, рекламная деятельность	Умеренная
6	Мелкая розничная торговля	Умеренная
7	Образование, научные исследования	Низкая

Изменение курса доллара за последнюю неделю представлено в табл. 3.3.

Таблица 3.3

Дни недели	Пн.	Вт.	Ср.	Чт.	Пт.	Сб.	Вс.	Прогнозируемое значение
Курс \$, руб.	74,5	75,8	76,1	76,9	77,5	77,7	77,8	78,2–78,9

Характеристики рынка труда, по данным рекрутинговых сайтов, показаны в табл. 3.4.

Таблица 3.4

Должность	Объявления о вакансии	Размещено резюме
Сотрудники ИТ-сферы	102	10
Инженеры-конструкторы, разработчики	55	15
Финансисты, аналитики	15	58
Бухгалтеры	29	43
HR-менеджер	26	17
Маркетологи	26	51
Менеджеры по сбыту, продавцы	62	45
Менеджеры по закупкам	42	38
Секретари	52	57
Администраторы	51	65

Задания:

1. Сформировать дерево решений проблемной ситуации на предприятии, заданной в кейсе, в соответствии с организационной структурой, стилем управления и с учетом условий внешней социально-экономической среды.
2. Составить алгоритм реализации одного из выбранных решений (исходя из дерева решений).

Задание 8

Кейс «Разочарованный эксперт»

Дмитрий, директор крупной компании ООО «Эдельвейс», занимающейся производством и сбытом комплектующих для персональных компьютеров, внимательно оценил свою смену и решил, что он должен делегировать подчиненным больше своих обязанностей по следующим причинам:

- 1) он работает 60 ч в неделю вместо 40;
- 2) из-за большой нагрузки и попыток успеть все вовремя у него сложились очень напряженные отношения с некоторыми подчиненными;
- 3) он плохо спит из-за постоянных волнений и усталости;
- 4) он понимает, что, занимаясь всем, он не успевает заниматься самым главным – развитием и управлением компании.

Прошлой ночью он потратил три часа, пытаясь составить список обязанностей, которые мог бы делегировать своим подчиненным.

1. Еженедельная отчетная ведомость о результатах деятельности организации, подготовка которой занимает 1 ч 40 мин. Этот документ можно было бы легко поручить компетентному сотруднику, смыслящему в финансах. Для составления ведомости необходима информация о затратах на закупку материалов, состоянии на производстве, об объемах еженедельных продаж. В этих сведениях нет секрета, но Дмитрий чувствует, что другой сотрудник может потерять контроль, если другие сотрудники будут знать, что происходит в компании.

2. Ежедневные совещания, длительностью около 1 ч, которые Дмитрий всегда с удовольствием проводит. С данной работой справился бы заместитель, но совещания способствуют сближению его с подчиненными и упрощают общение.

3. Еженедельная проверка инвентарной описи, которая занимает 1,5 ч. Дмитрий пытался уже делегировать эту работу бухгалтерии, но это всегда заканчивалось тем, что он забирал ее назад, так как непонимание главного бухгалтера раздражало его больше, чем возможность сделать эту работу самому. Кроме того, подсчеты иногда оказывались неверными, и ему все равно приходилось самостоятельно находить ошибку.

4. Ежедневный разбор электронной почты, написание ответов наиболее важным клиентам предприятия, сортировка коммерческих предложений, перенаправление писем другим подразделениям, удаление спама – все это заставляет приезжать на работу за час до начала рабочего времени.

5. Ежедневное планирование следующего рабочего дня, которое вынуждает задерживаться на работе на 30 мин. Нехватка времени и высокий рабочий ритм уже негативно сказывались на планировании рабочего дня – Дмитрий не раз назначал несколько встреч на одно и то же время. Хорошо было бы поручить дан-

ную работу секретарю, но, к сожалению, такого сотрудника не имеется в штате организации.

6. Подготовка ежемесячного отчета. Отчет подробно отражает достигнутые цели и задачи и содержит в себе комментарии к достигнутым результатам. Составление отчета занимает 4 ч.

7. Распределение премий. Каждый месяц Дмитрий на основании рекомендаций руководителей подразделений распределяет премиальный фонд, подготавливает соответствующий приказ на выплату заработной платы и передает его бухгалтерам. Данная работа занимает 6 ч.

Какие управленческие решения необходимо принять Дмитрию, чтобы сэкономить как можно больше времени, улучшить производительность и работу компании и поднять свой имидж как директора? Учтите все возможные последствия принятия данных управленческих решений для организации: какие подразделения затронут, к каким УР на других уровнях приведут.

Стиль: либеральный.

Организационная структура показана на рис. 3.2.

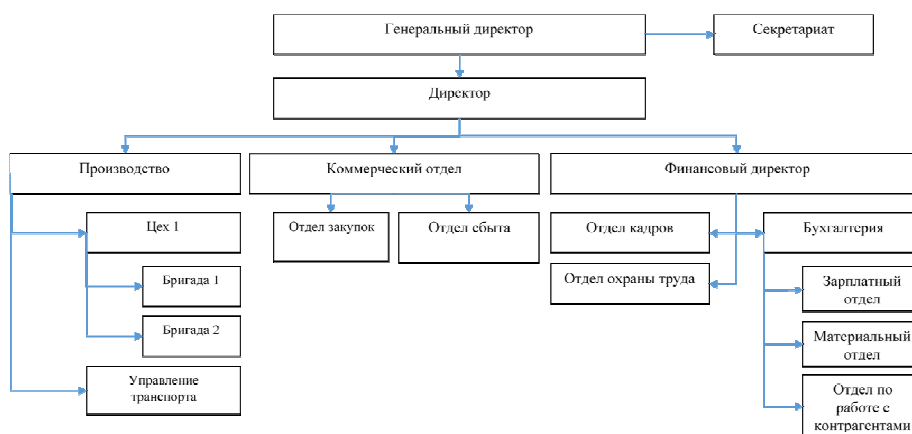


Рис. 3.2

Условия среды

Конкуренция представлена в табл. 3.5.

Таблица 3.5

№ п/п	Вид деятельности	Уровень конкуренции
1	Сфера ИТ, вкл. разработку ПК и комплектующих	Умеренная
2	Растениеводство, животноводство	Высокая
3	Производство станков и оборудования	Очень высокая
4	Транспорт	Высокая
5	СМИ, рекламная деятельность	Высокая
6	Мелкая розничная торговля	Умеренная
7	Образование, научные исследования	Умеренная

Изменение курса доллара за последнюю неделю продемонстрировано в табл. 3.6.

Таблица 3.6

Дни недели	Пн.	Вт.	Ср.	Чт.	Пт.	Сб.	Вс.	Прогнозируемое значение
Курс \$, руб.	70,2	70,3	70,4	70,3	71,0	70,8	70,8	65,5–69,9

Характеристики рынка труда по данным рекрутинговых сайтов представлены в табл. 3.7.

Таблица 3.7

Должность	Объявления о вакансии	Размещено резюме
Сотрудники ИТ-сферы	32	50
Инженеры-конструкторы, разработчики	62	20
Финансисты, аналитики	42	13
Бухгалтеры	16	20
HR-менеджер	26	27
Маркетологи	50	6
Менеджеры по сбыту, продавцы	60	45
Менеджеры по закупкам	58	30
Секретари	15	45
Администраторы	8	23

Задания:

1. Сформировать дерево решений проблемной ситуации на предприятии, заданной в кейсе, в соответствии с организационной структурой, стилем управления и с учетом условий внешней социально-экономической среды.

2. Составить алгоритм реализации одного из выбранных решений (исходя из дерева решений).

Задание 9

Кейс «Мотивация персонала»

По итогам работы за год компания выделила для стимулирования руководителей подразделений 120 тыс. руб. В списке на премирование – 6 человек. Финансовый директор распределил средства поровну (по 20 тыс. на каждого), чем вызвал большое недовольство работников и конфликтную ситуацию в организации,

побудившую директора вмешаться и скорректировать решение о распределении премии, учитывая состав руководителей:

1. Руководитель отдела сбыта. Самый молодой работник, 23 года. Не женат, увлекается спортом, современной музыкой. Профессию выбрал случайно, в отношении карьеры еще не определился. Порученную работу старается выполнять хорошо, но безынициативен, оценка работы средняя.

2. Менеджер по закупкам. Молодой сотрудник, 27 лет. Работает по призванию (рабочая династия). Семья, маленький ребенок. Очень сильны мотивы удачной карьеры, достижения цели. Инициативен, полностью отдает себя работе, оценка труда высокая. Имеет большое желание учиться, повышать квалификацию. Его цель – стать вице-президентом компании, а в ближайшей перспективе – бригадиром.

3. Главный инженер, 40 лет. Семья, двое детей-студентов. Работает стабильно хорошо, оценка работы высокая. К моральным стимулам равнодушен, так же как и к карьере. Преимущество отдает материальному стимулированию, так как оплачивает учебу детей и лечение жены, страдающей хроническим заболеванием. Свободное время проводит на даче, увлекается садоводством.

4. Финансовый директор, 43 года. Тщеславен, своей карьерой недоволен, должность финансового директора считает не соответствующей своим способностям. Активно участвует в общественной жизни компании, член партии ЛДПР. Это отнимает много времени, поэтому результаты работы средние. Разведен, особых материальных затруднений не испытывает. Регулярно и с большим желанием повышает квалификацию, участвует в партийных собраниях, туристических поездках.

5. Руководитель отдела кадров. Пожилой работник, 2 года до пенсии. Большой профессиональный опыт, знания, навыки, снижающаяся физическая активность. Незаменим при консультировании в сложных ситуациях, наставник для молодых работников. Женат, четверо внуков. Увлекается мемуарами, историей, ждет выхода на пенсию.

6. Главный бухгалтер. Женщина, 50 лет. Воспитывает семилетнего внука. Часто болеет, покидает рабочее место раньше времени, но выходит в выходные, чтобы закончить дела. Оценка работы средняя. За данную должность очень держится, не восприимчива к критике – после выговоров чересчур расстраивается, приходится восстанавливать здоровье.

Каким образом генеральному директору следует распределить премию и какие управленческие решения в рамках системы мотивации необходимо принять, чтобы улучшить производительность компании в дальнейшем? Учтите все возможные последствия принятия данных управленческих решений для организации: какие подразделения затронут, к каким УР на других уровнях приведут.

Стиль: демократический.

Организационная структура представлена на рис. 3.3.

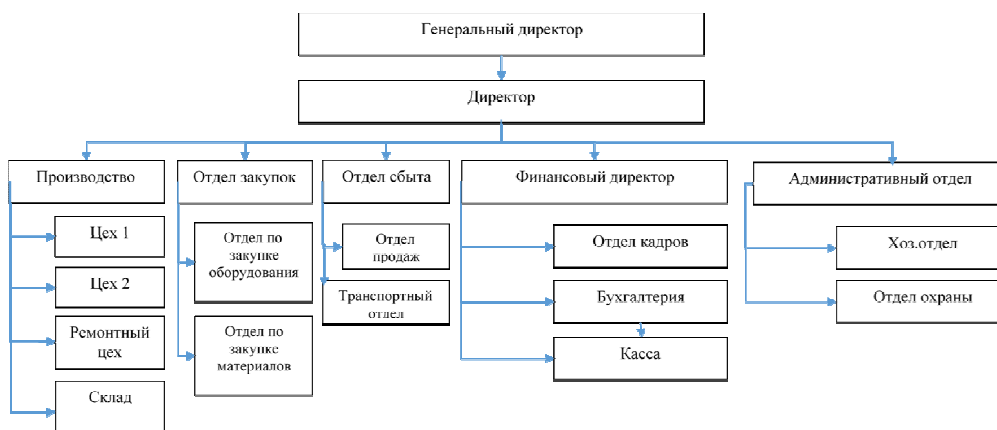


Рис. 3.3

Условия среды

Конкуренция показана в табл. 3.8.

Таблица 3.8

№ п/п	Вид деятельности	Уровень конкуренции
1	Сфера ИТ, вкл. разработку ПК и комплектующих	Высокая
2	Растениеводство, животноводство	Умеренная
3	Производство станков и оборудования	Низкая
4	Транспорт	Низкая
5	СМИ, рекламная деятельность	Очень высокая
6	Мелкая розничная торговля	Высокая
7	Образование, научные исследования	Высокая

Изменение курса доллара за последнюю неделю продемонстрировано в табл. 3.9.

Таблица 3.9

Дни недели	Пн.	Вт.	Ср.	Чт.	Пт.	Сб.	Вс.	Прогнозируемое значение
Курс \$, руб.	74,5	72,3	70,2	75,3	76,2	72,3	72,3	74,3–75,2

Характеристики рынка труда, по данным рекрутинговых сайтов, представлены в табл. 3.10.

Таблица 3.10

Должность	Объявления о вакансии	Размещено резюме
Сотрудники ИТ-сферы	25	12
Инженеры-конструкторы, разработчики	2	25
Финансисты, аналитики	31	17
Бухгалтеры	75	3
HR-менеджер	19	14
Маркетологи	27	26
Менеджеры по сбыту, продавцы	45	47
Менеджеры по закупкам	63	13
Секретари	4	26
Администраторы	21	17

Задания:

1. Сформировать дерево решений проблемной ситуации на предприятии, заданной в кейсе, в соответствии с организационной структурой, стилем управления и с учетом условий внешней социально-экономической среды.
2. Составить алгоритм реализации одного из выбранных решений (исходя из дерева решений).

Задание 10

1. Ознакомьтесь с ситуацией ниже.
 2. Опишите плюсы и минусы каждого варианта и на основании проведенного анализа выберите самый оптимальный.
 3. Соотнесите предлагаемые варианты действий со стилями управления.
- Неожиданно для всего коллектива Вас назначают руководителем отдела event-менеджмента, хотя все ожидали назначения другого человека, являющегося неформальным лидером. В коллективе накалилась обстановка. Как следует поступить?

Варианты:

1. Выяснить, кто является самыми яркими противниками Вашей кандидатуры. Сухо, официально вызвать их на беседу и тоном, нетерпящим возражений, изложить условия их дальнейшей работы на своем месте. В случае противодействия принять самые жесткие административные меры.
2. Постараться найти общий язык с коллективом, стимулировать его положительные эмоции, например устроить поездку за город, где в непринужденной обстановке обсудить положение в коллективе и постараться привлечь сотрудников на свою сторону.
3. Привлекать коллектив к формулировке целей и выработке решений, касающихся разработки шоу-программ и организации гастролей артистов.

При первой возможности продвигать подчиненных по служебной лестнице, чаще проводить совещания в коллективе, делегировать подчиненным дополнительные полномочия.

4. Пустить ситуацию на самотек, не принимать близко к сердцу все выпады и уколы противника. Сохранять уверенность и надеяться, что обстановка нормализуется сама собой.

Задание 11

Как Вы считаете, какой стиль/стили управления целесообразно применять руководителю в зависимости от сферы деятельности предприятия (заполните табл. 3.11, аргументируйте выбор).

Таблица 3.11

№ п/п	Организация	Стиль управления, аргументация
1	Маркетинговое агентство	
2	Частное охранное предприятие	
3	Образовательное учреждение	
4	Art-студия	
5	IT-компания	

Задание 12

Соотнесите типы темперамента руководителя со стилями управления (табл. 3.12).

Таблица 3.12

Тип темперамента	Автократ	Демократ	Либерал
Флегматик			
Сангвиник			
Холерик			
Меланхолик			

Задание 13

Вас недавно назначили руководителем трудового коллектива, в котором Вы несколько лет были рядовым сотрудником. На 8 ч 15 мин Вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 мин. Подчиненный же пришел вовремя и ждет Вас.

Как Вы начнете беседу при встрече? Прокомментируйте каждый вариант.

1. Независимо от своего опоздания сразу же потребуете его объяснений об опозданиях на работу.
2. Извинитесь перед ним и начнете беседу.
3. Отмените беседу и перенесете на другое время.
4. Предложите свой вариант решения.

Темы рефератов

1. Роль эмоционального интеллекта (EQ) в повышении качества управленческих решений.
2. Когнитивные искажения в процессе принятия управленческих решений: виды, последствия и методы преодоления.
3. Социальные факторы, влияющие на принятие управленческих решений: внутренняя и внешняя среда организации.
4. Влияние личностных качеств руководителя на эффективность управленческих решений: от когнитивных способностей до волевых характеристик.
5. Сравнительный анализ стилей руководства и их влияние на процесс принятия управленческих решений.
6. Роль подчиненных в современной системе принятия управленческих решений: от пассивных исполнителей к активным участникам.
7. Лидер и менеджер в организации: сравнительный анализ ролей и их влияние на принятие решений.
8. Типология руководителей: от «достигатора» до «пессимиста» – стили управления и мотивация команды.
9. Влияние темперамента руководителя на стиль принятия управленческих решений.
10. Методы развития личностных качеств руководителя для повышения эффективности управленческих решений.

Тестовые задания

1. _____ стиль руководства характеризуется минимальным вмешательством руководителя в работу подчиненных.
2. Руководитель, который сосредоточен на системе, структуре и контроле, задавая вопросы «что?» и «когда?», – это _____.
3. Тип темперамента, для которого характерны высокая работоспособность, стремление к власти и повышенная эмоциональность, – это _____.
4. «Изменяемое» качество руководителя:
 - 1) темперамент;
 - 2) воля;
 - 3) опыт;
 - 4) внимание.

5. *Стиль руководства, предполагающий коллегиальное принятие решений и активное участие команды:*

- 1) авторитарный;
- 2) демократический;
- 3) либеральный;
- 4) диктаторский.

6. *Тип руководителя по Моутону и Блейку, который использует принцип «разделяй и властвуй»:*

- 1) демократ;
- 2) пессимист;
- 3) манипулятор;
- 4) организатор.

7. *Тип темперамента, для которого характерны спокойствие, медлительность и избегание конфликтов:*

- 1) холерик;
- 2) сангвиник;
- 3) флегматик;
- 4) меланхолик.

8. *Элементы человеческого фактора в принятии управленческих решений:*

- 1) делегирование полномочий;
- 2) использование автоматизированных систем;
- 3) поведенческие особенности руководителя;
- 4) стиль руководства;
- 5) размер компании.

9. *Причины нежелания руководителя делегировать полномочия:*

- 1) заблуждение «я это сделаю лучше»;
- 2) боязнь риска;
- 3) отсутствие стимулов у подчиненного;
- 4) неэффективный механизм контроля;
- 5) подчиненный боится критики.

10. *Характеристики лидера в отличие от менеджера:*

- 1) сосредоточен на людях;
- 2) спрашивает «что?» и «когда?»;
- 3) смотрит в будущее;
- 4) обладает тактическим видением;
- 5) внушает доверие.

11. *Характеристики сангвиника:*

- 1) активность;
- 2) высокая тревожность;

- 3) стрессоустойчивость;
- 4) медлительность;
- 5) общительность.

12. Характеристики основных стилей управления:

- 1) авторитарный;
- 2) демократический;
- 3) либеральный;
- 4) диктаторский;
- а) минимальное вмешательство, свобода действий подчиненных;
- б) решения принимаются единолично, жесткий контроль;
- в) коллегиальность, участие команды в принятии решений;
- г) руководитель «идет по головам» и категорично относится к инициативе.

13. Описание типов руководителей по Моутону и Блейку:

- 1) диктатор;
- 2) демократ;
- 3) пессимист;
- 4) манипулятор;
- а) «От глупого риска до беды близко», избегание ответственности;
- б) доверие – основа взаимоотношений, разделяет права и ответственность;
- в) «Разделяй и властвуй», создатель нервов и конфликтов;
- г) не допускает инициативу, единоличное управление.

14. Основные черты руководителей по типу темперамента:

- 1) холерик;
- 2) сангвиник;
- 3) флегматик;
- 4) меланхолик;
- а) спокойствие, медлительность, избегание конфликтов;
- б) эмоциональность, обидчивость, склонность к самообвинению;
- в) высокая работоспособность, стремление к власти, повышенная возбудимость;
- г) активность, инициативность, стрессоустойчивость.

Тема 4. Технологии принятия управленческих решений

Содержание темы: Критерии компромиссных групповых решений. Правила и принципы принятия управленческих решений. Свойства целей в условиях определенности. Технологии принятия управленческих решений в условиях определенности. Метод равноценных обменов. Принятие управленческих решений методом линейного программирования. Технологии принятия управленческих решений в условиях неопределенности. Технологии принятия управленческих решений в условиях риска.

Практические задания и ситуации

Задание 1

Руководство компании решило выбрать одну из пяти стратегий продвижения нового продукта; обозначим их А, Б, В, Г, Д. Для оценки привлечены пять экспертов отдела маркетинга. Каждый эксперт представил свое ранжирование стратегий от наиболее предпочтительной к наименее предпочтительной (табл. 4.1).

Таблица 4.1

М1	М2	М3	М4	М5
А	Б	В	А	Г
Б	В	А	Б	Д
В	Г	Г	В	В
Г	А	Д	Г	Б
Д	Д	Б	Д	А

1. Определите, какая стратегия будет выбрана согласно методу единичного голосования, т. е. если каждый эксперт голосует за стратегию, стоящую на первом месте в его ранжировании.
2. Найдите наиболее предпочтительную альтернативу по методу Борда. Приведите подробные расчеты сумм очков для каждой стратегии.
3. Проведите попарное сравнение всех стратегий (метод Кондорсе).
4. Сравните результаты, полученные тремя методами. Какой метод, на Ваш взгляд, лучше отражает коллективное мнение экспертов в данном случае? Обоснуйте свой ответ.

Задание 2

В рамках конкурсного отбора авторов для серии книг по менеджменту пять экспертов предоставили свои интегральные оценки пяти заявок (суммы баллов по ключевым критериям).

Вам как аналитику поручено обработать экспертные мнения и предложить итоговое упорядочивание заявок (ранжирование). Для обеспечения объективности необходимо применить три различных подхода к агрегированию индивидуальных предпочтений:

- 1) принцип единичного голосования;
- 2) метод попарного сравнения;
- 3) метод Борда.

В таблице 4.2 представлены данные по оценке пяти заявок пятью экспертами.

Таблица 4.2

Итоговые результаты по эксперту 1	Итоговые результаты по эксперту 2	Итоговые результаты по эксперту 3	Итоговые результаты по эксперту 4	Итоговые результаты по эксперту 5
Заявка № 1 – 1	Заявка № 1 – 10	Заявка № 1 – 9	Заявка № 1 – 3	Заявка № 1 – 2
Заявка № 2 – 2	Заявка № 2 – 1	Заявка № 2 – 6	Заявка № 2 – 4	Заявка № 2 – 10
Заявка № 3 – 4	Заявка № 3 – 7	Заявка № 3 – 7	Заявка № 3 – 8	Заявка № 3 – 12
Заявка № 4 – 7	Заявка № 4 – 9	Заявка № 4 – 8	Заявка № 4 – 5	Заявка № 4 – 3
Заявка № 5 – 10	Заявка № 5 – 5	Заявка № 5 – 5	Заявка № 5 – 9	Заявка № 5 – 5

Задание 3

В открытом акционерном обществе «Велюр» – 5 акционеров, каждому из которых принадлежит одна акция общества. В уставе общества в соответствии с п. 1 ст. 64 Федерального закона «Об акционерных обществах» предусмотрено, что функции совета директоров осуществляет общее собрание акционеров. В связи с уходом с работы по состоянию здоровья прежнего генерального директора акционерам необходимо избрать нового. Предварительное обсуждение показало, что претендентов на должность четверо:

- 1) Гаврилов В. Б.;
- 2) Ильенко А. А.;
- 3) Михайлов П. Р.;
- 4) Русак Н. Г.

Порядок проведения выборов генерального директора, предусмотренный уставом общества, представляет собой тайное голосование. В бюллетени вносятся фамилии предварительно отобранных, а каждый акционер должен ранжировать претендентов.

Акционеры достаточно хорошо знают друг друга, и у каждого из них есть свой приоритетный список, в котором перечисленные выше кандидатуры расположены в порядке предпочтительности для занятия должности председателя (табл. 4.3).

Таблица 4.3

Акционеры	Приоритетный список
1	Русак, Ильенко, Михайлов, Гаврилов
2	Русак, Ильенко, Гаврилов, Михайлов
3	Михайлов, Ильенко, Гаврилов, Русак
4	Русак, Гаврилов, Михайлов, Ильенко
5	Ильенко, Михайлов, Гаврилов, Русак

Сравните кандидатуры по критерию единичного голосования, по критерию Борда, методом попарного сравнения 2 раза, сопоставляя кандидатуру в разной очередности.

Задание 4

Инвестиционный комитет в составе 23 человек должен выбрать одно из четырех направлений развития для финансирования перспективного стартапа. На рассмотрение вынесены следующие альтернативы:

- А – разработка мобильного приложения;
- Б – создание веб-платформы;
- В – внедрение искусственного интеллекта в существующий продукт;
- Г – выход на зарубежный рынок.

Каждый член комитета представил свои предпочтения, упорядочив альтернативы от наиболее предпочтительной к наименее предпочтительной. В результате был сформирован профиль предпочтений (цифры в первой строке означают количество членов комитета, имеющих соответствующий порядок предпочтений) (табл. 4.4).

Таблица 4.4

8	6	5	4
А	Б	В	Г
Б	А	Б	В
В	Г	А	Б
Г	В	Г	А

Задания:

1. Определите наилучшую альтернативу, используя метод единичного голосования и правило Борда.
2. Проверьте, существует ли победитель по Кондорсе. Для этого необходимо выполнить попарное сравнение всех альтернатив и определить, есть ли альтернатива, побеждающая любую другую при прямом сравнении.
3. Сравните полученные результаты и сделайте вывод о том, какая альтернатива должна быть принята, если комитет стремится к максимально компромиссному решению, учитывающему мнения всех участников.

Задание 5

Выпускник университета рассматривает четыре варианта трудоустройства. Свой выбор он основывает на двух критериях: месячная заработная плата (МЗ) и длительность рабочей недели (ДН). Чем выше зарплата и чем меньше часов работы, тем предложение лучше для выпускника. Характеристики доступных вакансий представлены в табл. 4.5.

Таблица 4.5

Альтернатива	Месячная зарплата, тыс. руб.	Длительность рабочей недели, ч
Инновационное предприятие	62	60
Строительная организация	50	55
Торговая фирма	40	42
Продуктовый магазин	50	45

Отношение выпускника к критериям описывается линейной функцией предпочтений (функцией полезности), при этом важность критериев для него следующая: вес (важность) заработной платы составляет 0,55, а вес продолжительности рабочей недели – 0,45. Рассчитайте полезность каждого варианта работы для выпускника, предварительно приведя значения критериев (МЗ и ДН) к безразмерному виду, используя графический метод. На основе полученных значений интегральной полезности определите, какую альтернативу выберет выпускник. Ответ обоснуйте.

Задание 6

Найдите оптимальную альтернативу для закупки товаров с целью их дальнейшей перепродажи при условии, что для ЛПП важность критерия срока доставки составляет 30%, стоимости партии – 40%, а отношение ЛПП к критериям описывается линейной функцией предпочтений (табл. 4.6).

Таблица 4.6

Альтернатива	Срок доставки, дни	Стоимость партии, тыс. руб.	Размер прибыли с продажи партии, тыс. руб.
Поставщик 1	40	30	70
Поставщик 2	13	25	36
Поставщик 3	5	15	25
Поставщик 4	25	10	20

Для решения задачи используйте графический метод и расчет интегральной полезности.

Задание 7

Студент выбирает ноутбук для учебы. Он рассматривает четыре модели. При выборе он учитывает четыре критерия: цена, руб., – чем ниже, тем лучше; вес, кг, – чем меньше, тем удобнее носить; производительность (в баллах по результатам тестов) – чем выше, тем лучше; время автономной работы, ч, – чем дольше, тем лучше.

Характеристики доступных моделей представлены в табл. 4.7.

Таблица 4.7

Альтернатива	Цена, тыс. руб.	Вес, кг	Производительность, баллы	Время автономной работы, ч
Модель А	50	1,8	8	6
Модель В	65	1,5	9	8
Модель С	45	2,2	7	5
Модель D	70	1,6	10	7

Студент оценивает важность критериев следующим образом:

- вес цены – 0,3;
- вес веса – 0,25;
- вес производительности – 0,2.

Отношение студента к критериям описывается линейной функцией полезности. Определите вес четвертого критерия (времени автономной работы). Приведите значения всех критериев к безразмерному виду, используя метод линейного масштабирования (графический метод), рассчитайте интегральную полезность каждой альтернативы как взвешенную сумму нормализованных оценок по всем критериям. На основе полученных значений определите, какую модель выберет студент. Ответ обоснуйте.

Задание 8

Специалист по информационным технологиям три года назад создал консалтинговую фирму. Первый год для работы он использовал собственную квартиру, но, когда число клиентов возросло, он арендовал помещение в техническом университете сроком на два года.

В настоящее время срок аренды истекает, и предпринимателю надо решить, продлить срок аренды либо подобрать новое помещение. После трудных размышлений по поводу своего бизнеса и его перспектив он сформулировал основные требования (факторы), которым должно удовлетворять месторасположение фирмы:

- близкая расположенность от дома;
- легкая достижимость для клиентов;
- хороший офисный сервис (телефон, факс, копировальная техника, услуги секретаря);
- достаточный размер помещения;
- невысокая стоимость аренды.

Чтобы иметь измеритель достижимости для клиентов, предприниматель ввел процент клиентов, которые могут добраться до офиса в пределах 15 мин. Для характеристики офисного сервиса он ввел три градации:

- А – полный сервис (копировальная техника, телефон, факс, возможность найма секретаря с почасовой оплатой);
- В – частичный сервис (факс и телефон с автоответчиком);
- С – отсутствие офисного сервиса.

После тщательного поиска специалист нашел ряд более или менее подходящих помещений (табл. 4.8).

Таблица 4.8

Факторы	Альтернатива				
	Офис 1	Офис 2	Офис 3	Офис 4	Офис 5
Время на дорогу от дома, мин	45	20	25	20	30
Достижимость клиентов, %	40	85	70	85	70
Офисный сервис	А	В	В	А	С
Арендная плата, руб.	20 600	19 000	18 500	22 000	22 000

Определите оптимальное месторасположение фирмы методом эквивалентных обменов; при выполнении задания разрешается делать любые предположения, однако они должны быть резонными и не противоречить вышеприведенным условиям. Все сделанные допущения и предположения должны быть зафиксированы письменно.

Задание 9

Предприятие разрабатывает варианты повышения эффективности своей деятельности. В результате реализации предполагаемых стратегий могут быть получены результаты, представленные в табл. 4.9, в зависимости от условий. Определите наиболее приемлемый вариант методами, соответствующими условиям неопределенности (максимакс-правило, правило Лапласа, правило Вальда, правило Гурвица, правило Севиджа).

Таблица 4.9

Альтернатива	Экономический рост, тыс. руб.	Неизменный уровень экономики, тыс. руб.	Экономический спад, тыс. руб.
Выход с новым продуктом	360	350	-50
Дополнительная реклама	80	100	220
Выход на новый рынок	400	200	50
Пересмотр договорных отношений с поставщиками	10	3	1

Задание 10

Предприятие разрабатывает варианты повышения эффективности своей деятельности. В результате реализации предполагаемых стратегий могут быть получены результаты, представленные в табл. 4.10, в зависимости от условий, способных возникнуть с разной степенью вероятности. Определите наиболее

приемлемый вариант методами, соответствующими условиям риска (метод модального значения, Байесово правило).

Таблица 4.10

Альтернатива	Экономический рост, тыс. руб.	Неизменный уровень экономики, тыс. руб.	Экономический спад, тыс. руб.
Вероятность возникновения условий	0,35	0,45	0,2
Выход с новым продуктом	360	350	- 50
Дополнительная реклама	80	100	220
Выход на новый рынок	400	200	50
Пересмотр договорных отношений с поставщиками	10	3	1

Задание 11

Руководство компании разрабатывает варианты производства продукции: 80, 120, 210, 350. Основываясь на прогнозных данных, спрос может составить 60, 140, 270 и 360 шт. Цена товара составляет, тыс. руб.; постоянные расходы – 25; переменные – 2.

Определите:

- 1) наиболее оптимальный объем производства с помощью методов, соответствующих условиям неопределенности, составив сводную матрицу решений;
- 2) наиболее оптимальный объем производства, при условии, что вероятность спроса составляет 20, 20, 25, 3 % соответственно.

Задание 12

Предприятие занимается выпуском кресел и мягких стульев. Для производства продукции каждого вида требуются материалы двух типов: дерево, кг, и обивка, м. Для производства одного стула требуется 2 кг дерева и 3 м обивки, а для производства одного кресла – 6 кг дерева и 7 м обивки. Недельные запасы материалов равны 100 и 130 ед. соответственно. Доход от реализации одной партии стульев (4 шт.) составляет 10 000 руб., от партии кресел (2 шт.) 12 000 руб. Определите графически оптимальный план производства за неделю.

Задание 13

Небольшая мебельная мастерская занимается производством письменных столов и книжных шкафов. Для изготовления продукции требуются материалы двух типов: ДСП, м², и фурнитура, компл. Условия расхода ресурсов: для производства одного письменного стола требуется 3 м² ДСП и 2 комплекта фурнитуры; для производства одного книжного шкафа требуется 4 м² ДСП и 5 компл. фурнитуры.

Недельные запасы материалов на складе:

ДСП – 60 м²;

Фурнитура – 70 компл.

Доход от продажи готовой продукции (реализуется поштучно): один стол приносит прибыль 2000 руб., а один шкаф – 3000 руб. Определите графическим методом, сколько столов и сколько шкафов нужно произвести за неделю, чтобы мастерская получила максимальную прибыль.

Задание 14

На заводе для производства сплава используются две шихты (смеси). Необходимо получить сплав, содержащий определенное количество химических элементов, при этом требуется минимизировать стоимость. Шихта А (1 т) содержит: 3 ед. металла М1 и 1 ед. металла М2; стоимость – 4 усл. ед. за тонну. Шихта В (1 т) содержит: 1 ед. металла М1 и 2 ед. металла М2; стоимость – 3 усл. ед. за тонну. Требования к сплаву следующие: металла М1 должно быть не менее 9 ед., а металла М2 – не менее 8 ед. Определите оптимальный, минимальный по стоимости, состав шихты методом линейного программирования.

Темы рефератов

1. Критерии компромиссных групповых решений в управлении: сравнительный анализ и практическое применение.
2. Принципы доминантности и эффективности как инструменты предварительного отбора управленческих альтернатив.
3. Методы многокритериального выбора в условиях определенности: от установления уровня притязаний до мультиатрибутивной функции ценности.
4. Метод равноценных обменов как способ упрощения многокритериальных задач принятия решений.
5. Применение методов линейного программирования для оптимизации управленческих решений в производственной сфере.
6. Сравнительный анализ стратегий принятия решений в условиях неопределенности: от максимакса до правила Сэвиджа.
7. Правило Гурвица как инструмент балансирования между оптимизмом и пессимизмом при принятии управленческих решений.
8. Правило Сэвиджа (минимакс сожалений): философия минимизации потерь и построение матрицы сожалений.
9. Принятие управленческих решений в условиях риска: сравнительный анализ правил Байеса, модального значения и их ограничений.
10. Субъективные методы принятия решений в условиях риска: правило Бернулли и правило Ферстнера.

Тестовые задания

1. Критерий группового решения, используемый при принятии стратегических решений, требующих безусловного согласия всех сторон:

- 1) критерий единичного голосования;
- 2) критерий Борда;
- 3) критерий единогласия (консенсус);
- 4) критерий попарного сравнения.

2. Недостаток, характерный для критерия единичного голосования:

- 1) длительность и трудоемкость процесса;
- 2) возможность возникновения патовой ситуации;
- 3) зависимость результата от последовательности сравнения;
- 4) сложность учета мнения каждого эксперта по каждой альтернативе.

3. Вес, присваиваемый наиболее предпочтительной альтернативе, согласно критерию Борда:

- 1) 1;
- 2) число, равное количеству альтернатив;
- 3) средний вес;
- 4) 0.

4. Принцип принятия решений, который применяется в ситуации, когда одна альтернатива превосходит все остальные по всем факторам:

- 1) принцип эффективности;
- 2) принцип доминантности;
- 3) принцип равенства;
- 4) принцип компромисса.

5. Цели, при которых улучшение одной цели одновременно ведет к улучшению другой:

- 1) нейтральные;
- 2) комплементарные;
- 3) конкурирующие;
- 4) идентичные.

6. Подход к конкурирующим целям, который заключается в объединении всех целей в целевую функцию более высокого ранга:

- 1) подавление цели;
- 2) установление уровня притязаний;
- 3) максимизация пользы;
- 4) игнорирование цели.

7. В методе линейного программирования целевая функция:

- 1) всегда минимизируется;
- 2) всегда максимизируется;
- 3) подлежит максимизации или минимизации;
- 4) не учитывается.

8. Правило принятия решений в условиях неопределенности, отражающее наивысшую склонность к риску:

- 1) правило Вальда;
- 2) правило Лапласа;
- 3) максимакс-правило;
- 4) правило Сэвиджа.

9. Если ЛППР при использовании правила Гурвица устанавливает параметр α , равный 0,2, это говорит о его:

- 1) оптимизме;
- 2) нейтральности к риску;
- 3) пессимизме;
- 4) отсутствию предпочтений.

10. Правило принятия решений в условиях риска предполагающее, что будет реализовано состояние среды с наибольшей вероятностью:

- 1) правило Байеса;
- 2) правило модального значения;
- 3) правило Бернулли;
- 4) правило Ферстнера.

11. Основной недостаток правила Байеса:

- 1) сложности проведения расчетов;
- 2) игнорирование вероятностей возникновения того или иного события;
- 3) возможности выбора рискованной альтернативы при однократном решении;
- 4) неучет предпочтений ЛППР.

12. Правило принятия решений в условиях риска, требующее построения индивидуальной функции полезности:

- 1) правило модального значения;
- 2) правило Байеса;
- 3) правило Бернулли;
- 4) правило Ферстнера.

13. При использовании правила Ферстнера поправочный коэффициент больше нуля для положительных результатов означает, что ЛППР:

- 1) стремится рисковать;
- 2) не стремится рисковать;
- 3) нейтрально относится к риску;
- 4) избегает любых решений.

14. Критерий группового решения, способный привести к выбору альтернативы, которая не является наиболее предпочтительной ни для одного из экспертов в отдельности:

- 1) критерий единогласия;
- 2) критерий единичного голосования;
- 3) критерий Борда;
- 4) критерий попарного сравнения.

15. Принцип доминантности применяется в ситуации, когда:

- 1) несколько альтернатив имеют равные оценки по всем критериям;
- 2) одна альтернатива превосходит все остальные хотя бы по одному критерию;

- 3) одна альтернатива превосходит все остальные по всем значимым критериям;
- 4) все альтернативы имеют как сильные, так и слабые стороны.

16. Если при принятии решения в условиях определенности улучшение одной цели приводит к ухудшению другой, то такие цели называются:

- 1) комплементарными;
- 2) нейтральными;
- 3) идентичными;
- 4) конкурирующими.

17. Основная идея графического метода линейного программирования заключается в том, что целевая функция достигает своего экстремального значения:

- 1) в центре области допустимых решений;
- 2) в любой точке на границе области допустимых решений;
- 3) в одной из вершин многоугольника допустимых решений;
- 4) в точке пересечения осей координат.

18. Правило принятия решений в условиях неопределенности, отражающее стратегию крайнего пессимизма и ориентир на худший исход для каждой альтернативы:

- 1) правило Лапласа;
- 2) максимакс-правило;
- 3) правило Сэвиджа;
- 4) правило Вальда.

19. Лицо, принимающее решение, которое использует правило Гурвица с параметром $\alpha = 0,7$, характеризуется как:

- 1) крайний пессимист;
- 2) умеренный пессимист;
- 3) нейтральный к риску;
- 4) оптимист.

20. Принятие решений в условиях риска отличается от принятия решений в условиях неопределенности тем, что в условиях риска:

- 1) известны все возможные состояния внешней среды;
- 2) известны вероятности наступления состояний внешней среды;
- 3) количество альтернатив строго ограничено;
- 4) результат решения всегда положительный.

21. Основное преимущество правила Бернулли перед правилом Байеса:

- 1) простота расчетов;
- 2) учет индивидуального отношения ЛПР к риску через функцию полезности;
- 3) использование только наиболее вероятного состояния среды;
- 4) отсутствие необходимости знать вероятности исходов.

22. При использовании правила Ферстнера положительный поправочный коэффициент для положительных результатов указывает на то, что ЛПР:

- 1) стремится к риску;
- 2) нейтрален к риску;
- 3) не стремится к риску;
- 4) игнорирует риск.

23. Характеристика альтернативы, которая в контексте метода равноценных обменов является «практически доминирующей»:

- 1) лучше всех остальных по всем параметрам;
- 2) она может быть исключена, так как ее недостатки перевешиваются преимуществами другой альтернативы после серии обменов;
- 3) хуже всех остальных по всем параметрам;
- 4) имеет одинаковые ранги по всем критериям.

24. Правила принятия решений в условиях неопределенности:

- 1) правило Вальда;
- 2) правило Байеса;
- 3) правило Лапласа;
- 4) правило модального значения;
- 5) правило Сэвиджа.

25. Правила принятия решений в условиях риска:

- 1) максимакс-правило;
- 2) правило Байеса;
- 3) правило Гурвица;
- 4) правило Бернулли;
- 5) правило Ферстнера.

26. Правила принятия управленческих решений и логика их использования:

- 1) максимакс-правило;
- 2) правило Вальда;
- 3) правило Лапласа;
- 4) правило Севиджа;
- а) выбор альтернативы с наилучшим из наихудших исходов;
- б) выбор альтернативы с максимально возможным результатом;
- в) выбор альтернативы с минимальным максимальным сожалением;
- г) выбор альтернативы с наивысшим средним арифметическим результатом.

27. Параметры коэффициента оптимиста-пессимиста по Гурвицу и отношение ЛПР к риску:

- 1) $\alpha = 0$;
- 2) $\alpha = 0,3$;
- 3) $\alpha = 0,5$;
- 4) 1;

- а) абсолютный оптимизм;
- б) умеренный пессимизм;
- в) нейтральность;
- г) абсолютный пессимизм.

28. *Ключевые особенности правил принятия управленческих решений в условиях риска:*

- 1) правило модального значения;
- 2) правило Байеса;
- 3) правило Бернулли;
- 4) правило Ферстнера;
- а) учет всех состояний среды через математическое ожидание;
- б) предположение, что реализуется наиболее вероятное состояние среды;
- в) учет индивидуальных предпочтений ЛПР через функцию полезности;
- г) корректировка ожиданий на величину, отражающую отношение ЛПР к риску.

29. *Определение понятий в контексте принятия управленческих решений:*

- 1) консенсус;
- 2) парадокс Кондорсэ;
- 3) матрица сожалений;
- 4) функция полезности;
- а) единогласное принятие решения всеми участниками;
- б) зависимость итога голосования от порядка попарного сравнения;
- в) отражение потери от невыбора наилучшей альтернативы при каждом состоянии среды;
- г) отображение предпочтений ЛПР в количественную форму.

30. *Критерий, при котором голосование происходит в один тур и каждый член группы имеет только один голос, называется критерий _____ голосования.*

31. *Парадокс, при котором результат голосования может зависеть от последовательности рассматриваемых альтернатив при попарном сравнении, называется парадокс _____.*

32. *Критерий, в котором каждый эксперт присваивает альтернативам веса в соответствии со своими предпочтениями, называется критерий _____.*

33. *Принцип, предполагающий исключение альтернатив, которые по всем факторам уступают другим, называется принцип _____.*

34. *Цели, при которых улучшение одной одновременно ведет к снижению другой, называются _____ цели.*

35. Подход к конкурирующим целям, при котором ЛПП устанавливает минимально допустимые уровни для всех целей, кроме одной, называется установление уровня _____.

36. Математический метод принятия решений в условиях определенности, при котором определяется линейная целевая функция, подлежащая оптимизации, называется _____ программирование.

37. Правило принятия решений в условиях неопределенности, ориентированное на выбор альтернативы с максимально возможным результатом, называется _____-правило.

38. Правило, согласно которому ЛПП оценивает каждую альтернативу по наихудшему для нее исходу, а затем выбирает наилучший из них, называется правило _____.

39. Правило, основанное на предположении о равной вероятности всех состояний среды, называется правило _____.

40. Принятие решений в условиях _____ основано на том, что каждой ситуации развития событий может быть задана вероятность его осуществления.

Тема 5. Среда принятия управленческих решений

Содержание темы: Влияние внешней и внутренней среды на принятие управленческих решений. Методы анализа среды: матрица SWOT, матрица возможностей и угроз, PESTLE-анализ, метод составления профиля среды, метод составления диаграммы Исикавы, метод анализа силового поля Левина.

Практические задания и ситуации

Задание 1

На основе информации о деятельности компании необходимо составить SWOT-анализ. Форма для заполнения SWOT-анализа представлена в табл. 5.1.

Таблица 5.1

1. Матрица сильных и слабых сторон организации, возможностей и угроз	
Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
1.	1.
2.	2.
...	...

1. Матрица сильных и слабых сторон организации, возможностей и угроз	
Возможности (O)	Угрозы (T)
1.	1.
2.	2.
...	...

2. Матрица взаимозависимости факторов											
Параметр		Сильные стороны (S)					Слабые стороны (W)				
		S1	S2	S3	S4	...	W1	W2	W3	W4	...
Угрозы (T)	T1										
	T2										
	T3										
	T4										
	...										
Возможности (O)	O1										
	O2										
	O3										
	O4										
	...										

3. Матрица наиболее значимых факторов					
Сильные стороны (S)		Сумма баллов	Слабые стороны (W)		Сумма баллов
1.			1.		
2.			2.		
3.			3.		
Возможности (O)			Угрозы (T)		
1.			1.		
2.			2.		
3.			3.		

4. Матрица стратегий	
SO	ST
1. ...	1. ...
WO	WT
1. ...	1. ...

Методические указания к проведению SWOT-анализа:

1. Чтобы построить SWOT-матрицу, необходимо выявить и описать все сильные и слабые стороны организации, а также возможности и угрозы, возникающие во внешней среде по отношению к организации:

<p>Матрица SWOT включает:</p> <p>S (strengths) – сильные стороны. Характеристики бизнеса, которые отличают его на фоне конкурентов. Например: лучший клиентский сервис на рынке, более доступные цены.</p> <p>W (weaknesses) – слабые стороны. Признаки, которые делают компанию уязвимой на рынке. Например: неэффективная реклама, недостаточно сотрудников.</p> <p>O (opportunities) – возможности. Их компания может использовать для развития своего бизнеса. Например: правильное расположение производства.</p> <p>T (threats) – угрозы. Они могут нанести компании ущерб. Например: высокая конкуренция на рынке.</p>

Для определения сильных и слабых сторон, возможностей и угроз можно задавать вопросы.

Для сильных сторон:

- Что мы делаем хорошо?
- Какими внутренними ресурсами обладает бизнес?
- Особенное внимание необходимо обратить на внутренний потенциал сотрудников, к которому относятся их знания, образование, мотивация, связи, репутация и навыки.
 - Особое внимание необходимо обратить на материальные активы компании, к которым относятся капитал, долги, клиентская база или функционирующие каналы сбыта, патенты и технологии.
 - Каковы преимущества перед конкурентами?
 - Какие существуют необходимые возможности для исследований и развития?
 - Какая существует необходимая материально-технической базы?
 - Какие дополнительные положительные внутренние факторы, дающие преимущества перед конкурентами, существуют в компании?

Для слабых сторон:

– Какие факторы, находящиеся под контролем компании, мешают получить или ухудшают конкурентное преимущество?

– Какие области бизнеса требуют качественного улучшения для того, чтобы достичь цели или успешно бороться с основным конкурентом?

– Чего не хватает компании (например, профессионализма персонала или доступа к технологиям)?

– Ограничен ли бизнес в ресурсах? (уточнить в каких)

– Находится ли бизнес в сложной или критической ситуации?

Для возможностей:

– Какие возможности, позволяющие компании выиграть, существуют на рынке?

– Насколько положительно можно оценить бизнес компании?

– Какие дополнительные возможности появляются у компании в связи с рыночной ситуацией или в связи с событиями в мире?

– Носят ли возможности постоянный или временный характер?

– Насколько компания ограничена во времени для того, чтобы воспользоваться предоставленной возможностью?

Для угроз:

– Кто главный конкурент (существующий или потенциальный)?

– Какие факторы вне контроля компании несут риски для бизнеса?

– Существуют ли события или проблемы, дальнейшее развитие которых может повлечь снижение доходов или прибыли?

– В каком случае может быть нанесен вред компании?

– Существуют ли процессы на рынке, которые могут привести к снижению цен или ограничению ресурсов?

– Существуют ли тренды в поведении конечных потребителей или экономике, которые могут снизить объемы реализуемой продукции?

– Существует ли опасность резкого изменения условий ведения бизнеса со стороны государства?

– Появились ли новые продукты и технологии, которые могут привести к устареванию производимой продукции?

Полученные данные заносятся в таблицу (табл. 5.2).

Таблица 5.2

Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
Большой ассортимент товара (S1)	Фирменный стиль (W1)
Профессиональный уровень консультирования (S2)	Отсутствие внутренней организационной структуры компании (W2)
Самая большая сеть магазинов косметики в категории ухода за волосами, лицом и телом (S3)	Отсутствие стратегии предприятия (W3)
Большая наценка на товар (S4)	Маленькая заработная плата консультантов (W4)
Возможности (O)	Угрозы (T)

Рестайлинг торговых точек и изменение фирменного стиля (O1)	Выход на рынок новых конкурентов (T1)
Расширение ассортимента в категории косметики для лица и тела (O2)	Усиление конкуренции между компаниями (T2)
Продвижение в социальных сетях (O3)	Постоянная «текучка кадров» в торговых точках (T3)

2. Проводится перекрестная оценка сильных и слабых сторон, возможностей и угроз. На пересечении строк и столбцов SWOT-матрицы нужно поставить оценку взаимозависимости конкретной пары факторов. Самый высокий уровень зависимости получает высокую оценку – 5 баллов, самый низкий, соответственно, – 1 балл (табл. 5.3).

Таблица 5.3

Параметр		Сильные стороны (S)				Слабые стороны (W)			
		S1	S2	S3	S4	W1	W2	W3	W4
Угрозы (Т)	T1	3	4	3	2	4	5	5	1
	T2	4	5	3	3	4	5	5	1
	T3	5	5	1	1	2	5	3	5
Возможности (O)	O1	1	1	1	2	5	1	3	1
	O2	5	3	3	2	1	1	4	1
	O3	2	2	2	1	4	1	5	1

3. После составления SWOT-матрицы обычно выбирают по 4–5 наиболее значимых факторов из каждого раздела, получивших наиболее высокий вес. Такой анализ дает возможность понять, насколько существенными являются сильные стороны и слабыми слабые стороны, а также насколько важными являются угрозы и возможности внешней среды. Расчет оценки: «Большой ассортимент товара» – сумма всех вертикальных оценок в столбце, точно так же «Выход на рынок новых конкурентов» – по горизонтали и т. д. (табл. 5.4).

Таблица 5.4

Сильные стороны (S)		Слабые стороны (W)	
Большой ассортимент товара	20	Отсутствие стратегии предприятия	25
Профессиональный уровень консультирования	20	Фирменный стиль	20
Самая большая сеть магазинов косметики в категории ухода за волосами, лицом и телом	13	Отсутствие внутренней организационной структуры компании	18
Большая наценка на товар	11	Маленькая заработная плата консультантов	10

Возможности (О)		Угрозы (Т)	
Расширение ассортимента в категории косметики для лица и тела	20	Усиление конкуренции между компаниями	30
Рестайлинг торговых точек и изменение фирменного стиля	15	Постоянная «текучка кадров» в торговых точках	27
Продвижение в социальных сетях	18	Выход на рынок новых конкурентов	27

4. На основе итоговой SWOT-матрицы формулируются модели возможных стратегий организации. Для этого необходимо сопоставить все возможные варианты комбинаций полей SO, WO, ST и WT по принципу:

S1 – O1, S1 – O2, S1 – O3, S1 – O4, S1 – O5, S2 – O1;

S2 – O1, S2 – O2, S2 – O3 и т. д.

<p>В итоге получаются стратегии 4-х типов:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. SO – стратегии наступления, использующие сильные стороны компании для реализации возможностей в внешней среде; 2. WO – стратегии развития, основной концепцией которых является использование возможностей внешней среды с целью минимизации слабых сторон компании; 3. ST – стратегии защиты, предполагающие использование сильных сторон компании с целью устранения или минимизации угроз внешней среды; 4. WT – стратегии сдерживания, направленные на то, чтобы избавиться от слабых сторон компании и избежать угроз внешней среды.
--

При вписывании стратегий в соответствующие разделы матрицы необходимо указать, какие из элементов S, W, O и T будут использованы в данной стратегии. Номера элементов берутся в итоговой матрице. В одной стратегии могут быть задействованы несколько сильных и слабых сторон организации, а также использованы несколько возможностей и угроз внешней среды (табл. 5.5).

Таблица 5.5

SO	ST
<ol style="list-style-type: none"> 1. Внедрение интернет-магазина дает возможность делать покупки онлайн тем, кто не имеет возможности попасть в магазин. Полное интернет-продвижение повысит продажи и узнаваемость (S1, S2, S3, S4 – O3). 2. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Необходимо делать свой ассортимент более уникальным и сконцентрировать внимание на консультировании (S1, S2 – T3). 2.
WO	WT
<ol style="list-style-type: none"> 1. Полное изменение фирменного стиля и расширение категорий (W2 – O1). 2. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Разработка новой мотивационной программы дает возможность повысить работоспособность персонала (W2, W4 – T2). 2.

В итоге каждый из пунктов слабых и сильных сторон, возможностей и угроз должен быть задействован в разработке стратегий.

Задание 2

На основе информации о деятельности компании необходимо составить PESTLE-анализ. Форма для заполнения PESTLE-анализа представлена в табл. 5.6.

Таблица 5.6

1. Таблица оценки вероятности колебаний факторов PESTLE-анализа								
Описание фактора	Влияние фактора	Экспертная оценка					Средняя оценка	Оценка с поправкой на вес
		1	2	3	4	...		
ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ								
Фактор 1								
Фактор 2								
...								
ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ								
Фактор 1								
Фактор 2								
...								
СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНЫЕ ФАКТОРЫ								
Фактор 1								
Фактор 2								
...								
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ								
Фактор 1								
Фактор 2								
...								
ПРАВОВЫЕ ФАКТОРЫ								
Фактор 1								
Фактор 2								
...								
ФАКТОРЫ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ								
Фактор 1								
Фактор 2								
...								
Общий итог								

2. Сводная таблица факторов PESTLE-анализа			
ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ		ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ	
Фактор	Вес	Фактор	Вес
Фактор 1	0,35	Фактор 2	0,11
Фактор 2	0,16	Фактор 1	0,04
...
СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНЫЕ ФАКТОРЫ		ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ	
Фактор	Вес	Фактор	Вес
Фактор 2	0,40	Фактор 1	0,35
Фактор 1	0,09	Фактор 2	0,18
...
ПРАВОВЫЕ ФАКТОРЫ		ФАКТОРЫ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ	
Фактор	Вес	Фактор	Вес
Фактор 1	0,28	Фактор 2	0,21
Фактор 2	0,06	Фактор 1	0,09
...
3. Финальная форма для анализа			
Факторы	Изменение в отрасли	Изменение в компании	Действия
ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ			
Фактор 1			
Фактор 2			
...			
ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ			
Фактор 2			
Фактор 1			
...			
СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНЫЕ ФАКТОРЫ			
Фактор 2			
Фактор 1			
...			

ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ			
Фактор 1			
Фактор 2			
...			
ПРАВОВЫЕ ФАКТОРЫ			
Фактор 1			
Фактор 2			
...			
ФАКТОРЫ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ			
Фактор 2			
Фактор 1			
...			

Методические указания к проведению PESTLE-анализу:

1. Определение факторов для анализа.

Составить перечень факторов, которые могут повлиять на продажи и прибыль компании в долгосрочной перспективе (3–5 лет). Разбить эти факторы на 6 групп: политические, экономические, социально-культурные, технологические, правовые и факторы окружающей среды. В таблице 5.7 представлена систематизация факторов PESTLE-анализа.

Таблица 5.7

Описание фактора	
ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ	
Фактор 1	
Фактор 2	
...	
ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ	
Фактор 1	
Фактор 2	
...	
СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНЫЕ ФАКТОРЫ	
Фактор 1	
Фактор 2	
...	

ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ	
Фактор 1	
Фактор 2	
...	
ПРАВОВЫЕ ФАКТОРЫ	
Фактор 1	
Фактор 2	
...	
ФАКТОРЫ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ	
Фактор 1	
Фактор 2	
...	

2. Определение степени влияния факторов.

После того, как все факторы, способные оказать влияние на продажи и прибыль компании, выбраны, необходимо оценить силу влияния каждого фактора (табл. 5.8). Сила влияния фактора оценивается по шкале от 1 до 3, где 1 – влияние фактора мало, любое изменение фактора практически не влияет на деятельность компании; 2 – только значимое изменение фактора влияет на продажи и прибыль компании; 3 – влияние фактора высоко, любые колебания вызывают значимые изменения в продажах и прибыли компании.

В таблице 5.8 показан пример оценки значимости факторов PESTLE-анализа (внизу таблицы рассчитывается сумма значений влияния всех факторов).

Таблица 5.8

Описание фактора	Влияние фактора
ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ	
Фактор 1	3
Фактор 2	2
...	...
ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ	
Фактор 1	1
Фактор 2	2
...	...
СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНЫЕ ФАКТОРЫ	
Фактор 1	2

Фактор 2	3
...	...
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ	
Фактор 1	3
Фактор 2	2
...	...
ПРАВОВЫЕ ФАКТОРЫ	
Фактор 1	3
Фактор 2	1
...	...
ФАКТОРЫ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ	
Фактор 1	1
Фактор 2	2
...	...
Общий итог	36

ВНИМАНИЕ! Факторы, которые совсем не влияют на деятельность компании, просто не включаются в таблицу. Оценка силы влияния фактора – это субъективная экспертная оценка.

3. Проведение оценки вероятности изменения фактора.

Вероятность колебаний оценивается по 5-балльной шкале, где 1 означает минимальную вероятность изменения фактора внешней среды, а 5 – максимальную вероятность. Оценку лучше проводить не индивидуально, а среди круга людей, имеющих определенный опыт работы в отрасли и экспертизу в любом из направлений работы. После выставления всех оценок в отдельном столбце рассчитывается среднее арифметическое по ним. Результаты сводятся в табл. 5.9, где показан пример оценки вероятности колебаний факторов PESTLE-анализа.

Таблица 5.9

Описание фактора	Влияние фактора	Экспертная оценка					Средняя оценка
		1	2	3	4	5	
ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ							
Фактор 1	3	3	4	5	4	5	4,2
Фактор 2	2	4	3	2	2	3	2,8
...

Описание фактора	Влияние фактора	Экспертная оценка					Средняя оценка
		1	2	3	4	5	
ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ							
Фактор 1	1	2	1	1	1	2	1,4
Фактор 2	2	2	3	1	2	2	2
...
СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНЫЕ ФАКТОРЫ							
Фактор 1	2	1	2	3	1	1	1,6
Фактор 2	3	5	5	5	4	5	4,8
...
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ							
Фактор 1	3	5	3	5	4	4	4,2
Фактор 2	2	4	4	4	2	2	3,2
...
ПРАВОВЫЕ ФАКТОРЫ							
Фактор 1	3	4	3	4	3	3	3,4
Фактор 2	1	3	3	2	2	1	2,2
...
ФАКТОРЫ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ							
Фактор 1	1	3	3	3	3	5	3,4
Фактор 2	2	4	4	4	4	3	3,8
...
Общий итог	36						

4. Проведение оценки реальной значимости факторов.

Рассчитать реальную значимость каждого фактора. Реальная значимость позволяет оценить, насколько компании следует обращать внимание и контролировать фактор изменения внешней среды; рассчитывается как вероятность изменения фактора, взвешенная на силу влияния этого фактора на деятельность компании:

Оценка с поправкой на вес = Влияние фактора ÷ сумма влияний · средняя экспертная оценка.

Оценка с поправкой на вес (политический фактор 1) = $3/36 \cdot 4,2 = 0,35$.

В таблице 5.10 показан пример оценки реальной значимости факторов PESTLE-анализа.

Таблица 5.10

Описание фактора	Влияние фактора	Экспертная оценка					Средняя оценка	Оценка с поправкой на вес
		1	2	3	4	5		
ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ								
Фактор 1	3	3	4	5	4	5	4,2	0,35
Фактор 2	2	4	3	2	2	3	2,8	0,16
...
ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ								
Фактор 1	1	2	1	1	1	2	1,4	0,04
Фактор 2	2	2	3	1	2	2	2	0,11
...
СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНЫЕ ФАКТОРЫ								
Фактор 1	2	1	2	3	1	1	1,6	0,09
Фактор 2	3	5	5	5	4	5	4,8	0,40
...
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ								
Фактор 1	3	5	3	5	4	4	4,2	0,35
Фактор 2	2	4	4	4	2	2	3,2	0,18
...
ПРАВОВЫЕ ФАКТОРЫ								
Фактор 1	3	4	3	4	3	3	3,4	0,28
Фактор 2	1	3	3	2	2	1	2,2	0,06
...
ФАКТОРЫ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ								
Фактор 1	1	3	3	3	3	5	3,4	0,09
Фактор 2	2	4	4	4	4	3	3,8	0,21
...
Общий итог	36							

Чем выше реальная значимость фактора (в таблице это столбец «Оценка с поправкой на вес»), тем больше внимания и усилий следует уделять для снижения негативного влияния фактора на бизнес.

5. Составление сводной таблицы PESTLE-анализа.

Завершающим этапом анализа является приведение всех расчетов в матричный вид. Все факторы в порядке убывания своей важности размещаются в табл. 5.11 – сводной таблице факторов PESTLE-анализа.

Таблица 5.11

ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ		ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ	
Фактор	Вес	Фактор	Вес
Фактор 1	0,35	Фактор 2	0,11
Фактор 2	0,16	Фактор 1	0,04
...
СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНЫЕ ФАКТОРЫ		ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ	
Фактор	Вес	Фактор	Вес
Фактор 2	0,40	Фактор 1	0,35
Фактор 1	0,09	Фактор 2	0,18
...
ПРАВОВЫЕ ФАКТОРЫ		ФАКТОРЫ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ	
Фактор	Вес	Фактор	Вес
Фактор 1	0,28	Фактор 2	0,21
Фактор 2	0,06	Фактор 1	0,09
...

Таблица PESTLE анализа – промежуточный вариант. Для того чтобы завершить анализ, необходимо сделать выводы: по каждому фактору прописать воздействие фактора на отрасль, компанию и спланировать программы, которые необходимо провести, чтобы снизить негативное влияние фактора и максимально использовать положительное влияние фактора на деятельность компании. В таблице 5.12 представлена финальная форма для анализа.

Таблица 5.12

Фактор	Изменение в отрасли	Изменение в компании	Действия
ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ			
Фактор 1			
Фактор 2			
...			

Фактор	Изменение в отрасли	Изменение в компании	Действия
ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ			
Фактор 2			
Фактор 1			
...			
СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНЫЕ ФАКТОРЫ			
Фактор 2			
Фактор 1			
...			
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ			
Фактор 1			
Фактор 2			
.....			
ПРАВОВЫЕ ФАКТОРЫ			
Фактор 1			
Фактор 2			
...			
ФАКТОРЫ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ			
Фактор 2			
Фактор 1			
...			

Например, снижение реальных располагаемых доходов населения приведет к изменению корзины потребляемых продуктов в отрасли, отказу от части продуктов, росту спроса на более дешевые товары. Для компании это может означать, например, увеличение продаж более дешевых товаров. Для того чтобы минимизировать влияние данного фактора, следует пересмотреть ассортиментный портфель товаров, снизить линейки дорогих продуктов, ввести новые экономичные предложения и отказаться от повышения цен на дешевый ассортимент.

Задание 3

Кейс

Джон Косс, основатель и владелец фирмы, производящей электронные потребительские товары, приглашает Вас войти в состав специального комитета по выработке рекомендаций, касающихся будущего компании. Сегодня во второй

половине дня Вам и другим членам комитета предлагается лично представить свои рекомендации Джону.

Предыстория

Джон стал заниматься бизнесом вскоре после женитьбы в 1953 г. Он начал со сдачи в аренду телевизоров госпиталиям; позднее занялся производством деталей для аудиотехники и аппаратов для телевизионных кинескопов. По настоящему успешным его бизнес стал в 1958 г., когда Джону в голову пришла блестящая идея пустить звуковой стереосигнал через усовершенствованную модель наушников времен Второй мировой войны. Идея была как нельзя более кстати. 60-е гг. были временем революции в музыке, и молодые люди с удовольствием слушали музыку через наушники Косса. Наушники были высокого класса, первоклассные, получившие одобрение самой группы «Битлз». Джону удалось организовать успешную рекламную кампанию с использованием плакатов, изображающих Мону Лизу в наушниках Косса.

Джон управлял своим делом, опираясь почти исключительно на инстинкт, поскольку не получил образование в области бизнеса и менеджмента. Стиль его руководства сочетал в себе приемы ведущего цирковой программы и штатного «чародея» (подбадривателя) футбольной команды. Всех своих работников Косс знал по именам. Он любил прогуливаться по предприятию, заглядывать в административные кабинеты, лично наблюдая за тем, как идут дела. В «Косс Корпорейшн» отсутствовала четкая организационная структура, четкая иерархия власти, имелся многочисленный административный аппарат. Стратегическое планирование сводилось к постановке самых простых целей, которые набрасывались на обычном листе бумаги: Джон ставил целью ежегодный 15–20% рост объемов продаж и не менее 10% дохода после налогообложения. В большинстве случаев компании удавалось добиться своих целей.

В настоящее время

Сегодня «Косс Корпорейшн» принадлежит 50% местного и 25% международного рынка. В американском отделении компании – 150 служащих, большая часть которых – рабочие на заводе. На заводе по выпуску наушников в Ирландии работает 100 человек, которые выпускают наушники для сбыта на европейском рынке.

Тем временем Джон и его супруга построили дом своей мечты с теннисным кортом и бассейном. Большую часть своего капитала Джон вкладывает в расширение бизнеса, на зарплату и дивиденды. Два его сына заняты в семейном деле, и Джон надеется, что в один прекрасный день они станут его преемниками.

Сегодня Джон расстроен и озабочен: его дело кажется достигло своего предела. Потребовалось 14 лет для того, чтобы добиться миллионного объема продаж, еще 12 ушло на то, чтобы довести эту цифру до 20 млн. Стиль его управления сегодня себя не оправдывает. Джон посещал семинары для профессиональных менеджеров и опасается, что его сыновья могут перенять от него ошибочные приемы управления.

Что бы Вы порекомендовали Джону?

Итак, используя матрицу SWOT, проанализируйте состояние среды и сформулируйте мероприятия по обеспечению реализации возможностей и снижению вероятности реализации угроз, которые должны составить основу предложений фирме «Косс Корпорейшн».

Указание к порядку работы. Сначала рассмотрите пару «сильные стороны – возможности», затем пару «слабые стороны – угрозы». Далее приступайте к формулированию мер и предложений.

Задание 4

Вариант 1

1. Изучите предложенный SWOT-анализ компании DNS (первую и последнюю матрицы). Отметьте достоинства (аргументируйте, почему Вы так считаете) и недостатки (исправьте недостатки) (табл. 5.13).

Таблица 5.13

Сильные стороны	Слабые стороны
<p>1. По всей России действуют более 2,6 тыс. магазинов DNS. Это один из крупнейших игроков на российском рынке бытовой техники и электроники. Торговая сеть охватывает более 1170 городов на территории страны, занимая первые позиции на конкурентном рынке.</p> <p>2. Менеджеры компании и есть владельцы акций DNS (максимальная вовлеченность в развитие компании).</p> <p>3. Выход на международный рынок с 2021 г. (увеличение продаж, маркетинговая кампания).</p> <p>4. Наличие онлайн-ритейлинговой платформы для продажи своего ассортимента, что облегчает выбор товара для покупателя.</p> <p>5. DNS входит в число учредителей Ассоциации (поддержка легального импорта и продаж видеоигр, организация корректной коммуникации по ним, информирование потребителей о контенте физических изданий видеоигр, а также рекомендации по возрастным ограничениям).</p> <p>6. Рост продаж на онлайн-платформах в COVID-19 (гибкость компании в условиях кризиса).</p> <p>7. Адаптация ассортимента и сервисов в соответствии со своим расположением (в спальных районах ассортимент ориентирован больше на быт, в то время как в центре города ассортимент шире)</p>	<p>1. Слабая система безопасности баз данных, в связи с чем в 2022 г. произошла утечка данных сотрудников и клиентов (в открытый доступ выложена база со сведениями о работах ритейлера и его клиентах).</p> <p>2. Отсутствие тренингов, мастер-классов для сотрудников, ориентированных на выработку soft-skills (отсутствие контроля над сотрудниками, непосредственно взаимодействующими с клиентами).</p> <p>3. Сложность с возвратом товара (длительный и усложненный бюрократический процесс).</p> <p>4. Предложение рассрочки действует не на все категории товаров, рассрочка в DNS работает только в формате «рассрочка или выгода», т. е. создается специальное завышение цены на товар в виде «выгоды», если берется рассрочка.</p> <p>5. Низкое качество собственных торговых марок в отдельных категориях (например, Dexp)</p>

Возможности	Угрозы
<p>1. Усиление корпоративной информационной безопасности компании.</p> <p>2. Проведение тренингов, мастер-классов для сотрудников, ориентированных на выработку soft-skills для улучшения взаимодействия с клиентами.</p> <p>3. Продвижение в социальных сетях (Telegram, VK) для расширения целевой аудитории.</p> <p>4. Продвижение умных систем, технологий для облегчения бытовых действий, а также информирования общества о безопасности и полезности данных устройств.</p> <p>5. Создание социальных благ для общества (Нагорный парк) – своеобразный маркетинговый ход</p>	<p>1. Снижение платежеспособности покупателей в связи с неблагоприятной политической обстановкой, рост инфляции.</p> <p>2. Неоднократная утечка баз данных группировкой хакеров.</p> <p>3. Высокая конкуренция (Ozon, WB, Эльдардо-М.Видео).</p> <p>4. Ужесточение государственного регулирования ввоза техники.</p> <p>5. Большое влияние на себестоимость продукции курса валюты</p>

2. Рассмотрите составленные стратегии. Согласны ли Вы с ними? Аргументируйте свой ответ. Согласны ли Вы с тем, какую стратегию предлагают компании для реализации (отмечена жирным)? Аргументируйте свой ответ. Если не согласны с выбранной стратегией, предложите свою (табл. 5.14).

Таблица 5.14

SO	ST
<p>1. Продвижение в социальных сетях (Telegram, VK) и продвижение маркетинговой кампании для расширения целевой аудитории дают благоприятную возможность для расширения компании, как на рынке РФ, так и на зарубежном (S1, S3 – O3).</p> <p>2. Повышение престижа компании за счет развития социальной инфраструктуры (S1 – O3, O5)</p>	<p>1. Регулярная адаптация ассортимента и сервисов в соответствии со своим расположением (спальный район, центр города) дает отличную возможность для увеличения конкурентоспособности компании (S7 – T3).</p> <p>2. Увеличение влияния Р. А. Д. И. для «обхода» ужесточений государственного регулирования ввоза техники (S5 – T4)</p>
WO	WT
<p>1. Расширение / усовершенствование предложение на покупку товаров в рассрочку, т. е. изменение формата «рассрочка или выгода» (W4 – O5).</p> <p>2. Изменение системы обучения, наставничества, развитие собственных soft-skills внутри компании для повышения квалификации и улучшения клиентоориентированности, что воздействует на увеличение среднего чека и качество обслуживания (W2 – O2)</p>	<p>1. Развитие IT-отдела для предотвращения хакерских атак (W1 – T2).</p> <p>2. Повышение качества собственного ассортимента для увеличения уровня конкурентоспособности компании (W3 – T3)</p>

Вариант 2

1. Изучите предложенный SWOT-анализ «Кинопоиска» (первую и последнюю матрицы). Отметьте достоинства (аргументируйте, почему Вы так считаете) и недостатки (исправьте недостатки) (табл. 5.15).

Таблица 5.15

Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
1. Широкая аудитория и известность (9,1 млн, среди которых почти 76 % регулярно оплачивают подписку). 2. Обширная база данных (более 500 000 фильмов). 3. Удобный интерфейс. 4. Партнерские отношения (плюс студия, Яндекс)	1. Ограниченная локализация (не работает в Украине. Подписаться можно только в РФ, КЗ, Беларуси). 2. Недостаток эксклюзивного контента (к просмотру доступны около 10 000 общеизвестных фильмов). 3. Рейтинг-скандалы (пользователи недовольны дизайном, багами и т. д.)
Возможности (O)	Угрозы (T)
1. Развитие оригинального контента. 2. Расширение географического охвата (возможность купить подписку в других странах). 3. Инновации в технологии и функциональности. 4. Партнерство с кинотеатрами по РФ и другим странам	1. Быстроменяющаяся индустрия. 2. Нарушение авторских прав. 3. Потеря доверия пользователями (вследствие неудачных изменений)

2. Рассмотрите составленные стратегии. Согласны ли Вы с ними? Аргументируйте свой ответ. Согласны ли Вы с тем, какую стратегию предлагают компании для реализации (отмечена жирным)? Аргументируйте свой ответ. Если не согласны с выбранной стратегией, предложите свою (табл. 5.16).

Таблица 5.16

SO	ST
1. Чтобы расширить географический охват, нужно наладить партнерские отношения, за счет чего расширится база данных и увеличится аудитория и известность (O1 – S2). 2. Партнерские отношения, обширная база данных, удобный интерфейс и функциональность способствуют развитию оригинального контента, предоставляя создателям больше идей, возможностей и инструментов для успешной реализации своего потенциала в привлечении новых категорий пользователей (O2, 3, 4 – S1). 3. Благодаря партнерским отношениям и широкой аудитории можно завоевать доверие кинотеатров и выйти в пространство киноиндустрии (O4 – S1, 4)	1. С помощью большой базы данных можно легко идентифицировать случаи нарушения авторских прав путем сравнения контента, поиска дубликатов или использования алгоритмов для определения сходства (T2 – S2). 2. Сотрудничество с надежными партнерами поможет в адаптации к быстроменяющимся требованиям индустрии. Партнеры могут предоставить доступ к новым ресурсам, что позволит эффективнее реагировать на изменения в индустрии (T4 – S1). 3. Партнерские отношения могут быть полезными для взаимной рекламы, повышения рейтингов и доверия пользователей (T4 – S3)

WO	WT
<p>1. Партнерство с киноиндустрией может помочь преодолеть языковые и культурные барьеры. Расширение географического охвата позволит компании достигать большего числа потребителей (W1 – O2, 4).</p> <p>2. Расширение географии позволит достичь новых пользователей, партнерство с кинотеатрами и киноиндустрией предоставит доступ к эксклюзивному контенту, а развитие оригинального контента создаст уникальное предложение для пользователей. Это поможет привлечь больше пользователей (W2 – O1, 2, 4).</p> <p>3. Разработка этических стандартов: партнерские отношения с кинотеатрами и киноиндустрией могут способствовать разработке и соблюдению этических стандартов в области рейтингов (W3 – O4)</p>	<p>1. Улучшение маркетинговых стратегий: разработка эффективных маркетинговых стратегий и внедрение эксклюзивного контента помогут достичь широкой аудитории и обеспечить рост продаж и повысить лояльность аудитории (T3 – W2, 3).</p> <p>2. Сотрудничество с профессионалами в области контента помогут развиваться и адаптироваться к изменениям в индустрии (T1 – W2).</p> <p>3. Обратная связь от клиентов, регулярное общение с клиентами, сбор обратной связи от них и использование этой информации помогут повысить лояльность аудитории (T3 – W3)</p>

Вариант 3

1. Изучите предложенный SWOT-анализ Ozon (первую и последнюю матрицы). Отметьте достоинства (аргументируйте, почему Вы так считаете) и недостатки (исправьте недостатки) (табл. 5.17).

Таблица 5.17

Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
<p>1. Лидерство на рынке, так как активно работает с прямыми поставщиками товаров, выступая в качестве ритейлера.</p> <p>2. Большой и широкий ассортимент продукции, развитая инфраструктура и широкий спектр логистических схем в центральной части России.</p> <p>3. Гибкая ценовая политика (конкурентные цены на товары и программа лояльности для постоянных покупателей)</p>	<p>1. Убыточность из-за затрат на приобретение товаров, фулфилмент, доставку, рекламу, персонал.</p> <p>2. Сложный процесс логистики в отдаленные регионы России (долгая доставка).</p> <p>3. Проблемы с заказами и возвратами (товар приходит в ненадлежащем виде и задержка доставки в отдаленные регионы).</p> <p>4. Сокращение численности персонала из-за большого объема работы и маленькой заработной платы</p>
Возможности (O)	Угрозы (T)
<p>1. Уменьшение времени доставки товаров (приобретение складов в отдаленных регионах России).</p> <p>2. Открытие новых точек выдачи товара.</p> <p>3. Выход на рынки СНГ.</p> <p>4. Совершенствование работы с платформой (своевременно улучшать работу сервиса)</p>	<p>1. Конкуренция на рынке в лице Wildberries и Яндекс-маркет.</p> <p>2. Мошенничество с конфиденциальными данными пользователей и ссылка на сайт, который похож на Ozon.</p> <p>3. Сокращение темпов роста выручки из-за санкций.</p> <p>4. Ухудшение качества товара из-за постоянных возвратов</p>

2. Рассмотрите составленные стратегии. Согласны ли Вы с ними? Аргументируйте свой ответ. Согласны ли Вы с тем, какую стратегию предлагают компании для реализации (отмечена жирным)? Аргументируйте свой ответ. Если не согласны с выбранной стратегией, предложите свою (табл. 5.18).

Таблица 5.18

SO	ST
Расширить рынок в регионах, благодаря чему появится возможность сотрудничать с логистическими компаниями в разных городах и регионах, расширить логистические схемы, что поможет привлечь новых покупателей и повысить выручку (S1 – O2, S3 – O2)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сохранить репутацию компании как гарантию качества предлагаемого товара. Это позволит минимизировать усиление конкуренции на рынке и также выход новых конкурентов на рынок (S1 – T2). 2. Ввести скидки для большего спроса на товар и уменьшения заказов у конкурентов (S3 – T3)
WO	WT
<ol style="list-style-type: none"> 1. Создать собственную курьерскую службу, чтобы обеспечить быструю и надежную доставку товара (W3 – O2). 2. Открыть больше точек выдачи товаров в разных городах по регионам (сократит время получения товара для покупателей и разгрузит сотрудников) (W1 – O3) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Усилить приверженность к товарам (улучшить упаковку товара и поиск товара на сайте) (W2 – T3). 2. Развить обратную связь с покупателями (на пунктах выдачи, связь через мобильное приложение и сайт) (W3 – T2)

Вариант 4

1. Изучите предложенный SWOT-анализ Wildberries (первую и последнюю матрицы). Отметьте достоинства (аргументируйте, почему Вы так считаете) и недостатки (исправьте недостатки) (табл. 5.19).

Таблица 5.19

Сильные стороны	Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> 1. Широкий ассортимент товара. 2. Развитое обслуживание во многих городах России и в других странах. 3. Квалифицированные сотрудники. 4. Большие скидки для постоянных потребителей 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Высокая комиссия сервиса (19 %). 2. Проблемы, связанные с возвратом товара. 3. Плата для поставщиков за утилизацию товара
Возможности	Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> 1. Рост спроса на рынке. 2. Увеличение онлайн-продаж через сайт. 3. Сотрудничество со множеством продавцов. 4. Открытие новых пунктов выдачи 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Рост конкуренции на рынке маркетплейсов. 2. Снижение платежеспособности населения. 3. Проблемы в экономике страны. 4. Обострение международных отношений

2. Рассмотрите составленные стратегии. Согласны ли Вы с ними? Аргументируйте свой ответ. Согласны ли Вы с тем, какую стратегию предлагают компа-

нии для реализации (отмечена жирным)? Аргументируйте свой ответ. Если не согласны с выбранной стратегией, предложите свою (табл. 5.20).

Таблица 5.20

SO	ST
<p>1. Расширение ассортимента товаров: можно добавить новые категории товаров для увеличения ассортимента и привлечения новых покупателей. Например, можно добавить товары для активного отдыха, кемпинга, рыбалки и туризма (S1 – O1, O2).</p> <p>2. Сотрудничество Wildberries с различными известными брендами и производителями с целью предложения высококачественных товаров, которые смогут привлечь внимание покупателей (S1 – O3)</p>	<p>1. Улучшение качества обслуживания в разных точках работы Wildberries, что позволит им оставаться конкурентоспособными на рынке, даже во времена экономических кризисов (S2 – T1, T3).</p> <p>2. Высокая квалификация сотрудников, способная позволить магазину оставаться конкурентоспособным на рынке, так как является большим преимуществом над другими магазинами (S3 – T1)</p>
WO	WT
<p>1. Пересмотр финансовой политики Wildberries с целью уменьшения комиссии магазина, что может повлиять на увеличение спроса на рынке (W1 – O1).</p> <p>2. Пересмотр условий возврата товара с целью повышения клиентоориентированности, что позволит увеличить онлайн-продажи, так как покупатели больше не будут бояться заказать товар, зная, что в случае возврата им не придется платить за него (W2 – O2)</p>	<p>1. Оплата утилизации товара самой компанией даст больше комфорта для поставщиков и позволит магазину оставаться конкурентоспособным на рынке (W3 – T1).</p> <p>2. Снижение комиссии позволит уменьшить стоимость товара, тем самым он будет более доступным для людей с низкой платежеспособностью (W1 – T2)</p>

Задание 5

1. Выделите 5 проблем социально-экономического развития города и запишите их в табл. 5.21.

Таблица 5.21

Значимость	Проблема
1	
2	
3	
4	
5	

2. Проанализируйте 3 основные проблемы посредством построения диаграммы Исикавы (рис. 5.1–5.3).

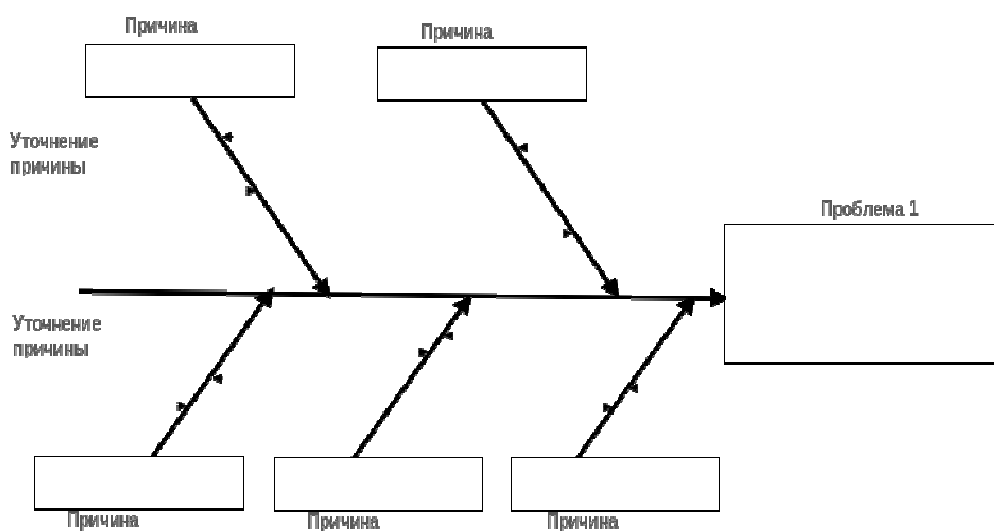


Рис. 5.1

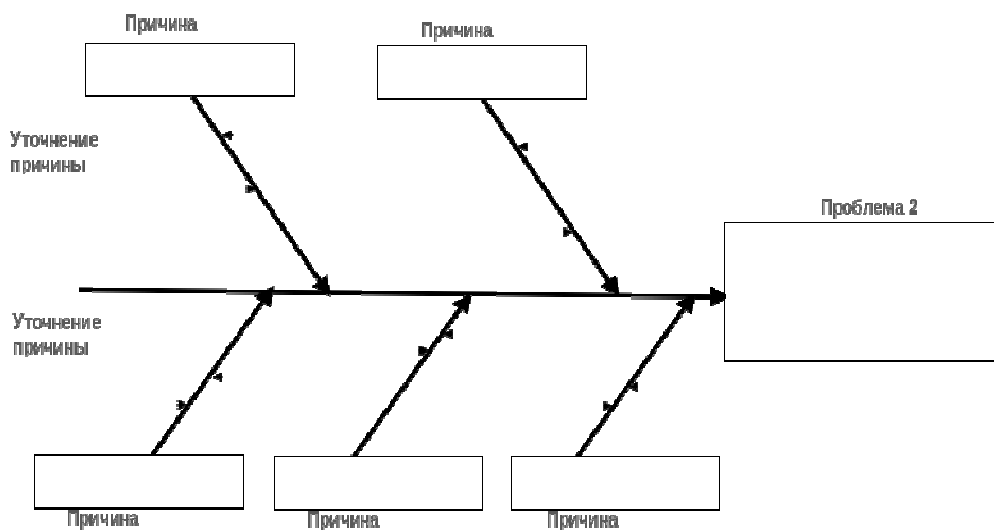


Рис. 5.2

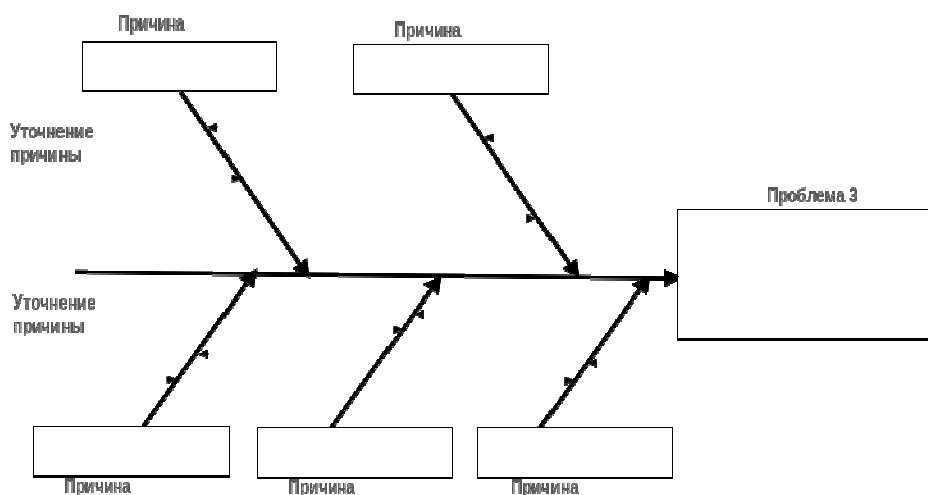


Рис. 5.3

Темы рефератов

1. Внутренняя и внешняя среда организации: структура, взаимосвязи и влияние на принятие управленческих решений.
2. Роль комплексного анализа среды в формировании стратегической устойчивости предприятия в условиях турбулентности.
3. Классификация факторов внешней среды прямого и косвенного воздействия: практические примеры управленческих решений для адаптации к ним.
4. Экономические и технологические факторы PESTLE-анализа: влияние на инвестиционные и инновационные решения менеджмента.
5. Социальные и экологические факторы в PESTLE-анализе: учет трендов устойчивого развития и потребительских предпочтений.
6. Применение правила «4М» в диаграмме Исикавы для анализа производственных проблем и повышения качества.
7. Роль экспертных оценок в методах анализа среды (SWOT, PESTLE, профиль среды): проблемы объективности и способы их минимизации.
8. Анализ внешней среды прямого воздействия (конкуренты, поставщики, рынок труда): методы сбора информации и принятия решений.
9. Учет факторов макросреды (PESTLE) при формировании стратегии устойчивого развития и ESG-трансформации бизнеса.
10. Метод составления профиля среды как инструмент обоснования решений в антикризисном управлении.

Тестовые задания

1. Фактор прямого воздействия внешней среды организации:
 - 1) уровень инфляции;
 - 2) новые технологии в отрасли;
 - 3) демографические изменения;
 - 4) поставщики ресурсов.

2. *Параметры, на которые ориентирована матрица возможностей:*

- 1) важность и срочность;
- 2) степень влияния и вероятность использования;
- 3) стоимость и время реализации;
- 4) прибыльность и риск.

3. *Поле матрицы возможностей, имеющее наименьшее значение при принятии управленческих решений:*

- 1) ВС (высокая вероятность, сильное влияние);
- 2) СС (средняя вероятность, сильное влияние);
- 3) НМ (низкая вероятность, малое влияние);
- 4) ВУ (высокая вероятность, умеренное влияние).

4. *Группа факторов в PESTLE-анализе, отвечающая за такие тенденции в обществе, как культура и демография:*

- 1) политические;
- 2) экономические;
- 3) социокультурные;
- 4) технологические.

5. *Метод анализа среды, предполагающий расчет интегральной оценки фактора как произведения его важности, влияния и направленности:*

- 1) PESTLE-анализ;
- 2) матрица угроз;
- 3) метод составления профиля среды;
- 4) диаграмма Исикавы.

6. *Расположение проблемы в диаграмме Исикавы:*

- 1) в главной «кости»;
- 2) в «хвосте рыбы»;
- 3) в «голове рыбы»;
- 4) в центр диаграммы.

7. *Силы, способствующие изменениям согласно анализу силового поля Левина:*

- 1) сдерживающие силы;
- 2) движущие силы;
- 3) стабилизирующие силы;
- 4) нейтральные силы.

8. *Этап анализа силового поля, следующий после определения движущих и сдерживающих сил:*

- 1) разработка стратегии;
- 2) оценка сил;
- 3) определение изменения;
- 4) установление очередности действий.

9. Метод анализа среды, направленный на выявление и визуализацию причинно-следственных связей проблемы:

- 1) PESTLE-анализ;
- 2) матрица возможностей;
- 3) диаграмма Исикавы;
- 4) профиль среды.

10. Значение угрозы, расположенной в поле «ВК» (высокая вероятность, критическое состояние) в матрице угроз:

- 1) не заслуживает внимания;
- 2) требует внимательного подхода;
- 3) должна быть устранена в плановом порядке;
- 4) требует немедленного и обязательного устранения.

11. При оценке факторов в методе составления профиля среды оценка направленности влияния, равная +1, означает:

- 1) отсутствие влияния;
- 2) негативное влияние;
- 3) позитивное влияние;
- 4) умеренное влияние.

12. Основная цель PESTLE-анализа:

- 1) анализ финансовых показателей компании;
- 2) идентификация возможностей и угроз внешней макросреды;
- 3) оценка эффективности работы персонала;
- 4) построение организационной структуры.

13. Согласно анализу силового поля, для успешного проведения изменений необходимо:

- 1) усилить сдерживающие силы;
- 2) ослабить движущие силы;
- 3) усилить движущие силы или ослабить сдерживающие;
- 4) игнорировать существующее равновесие.

14. Фактор, относящийся к социокультурной категории PESTLE-анализа:

- 1) изменение ставки рефинансирования;
- 2) введение новых экологических стандартов;
- 3) рост популярности здорового образа жизни;
- 4) принятие нового налогового кодекса.

15. При использовании метода «5 почему» основной целью является:

- 1) количественная оценка факторов;
- 2) определение виновных в проблеме;
- 3) поиск коренной причины проблемы;
- 4) ранжирование проблем по важности.

16. Этап PESTLE-анализа, следующий сразу после определения степени влияния факторов:

- 1) формирование программы развития;
- 2) оценка вероятности изменения факторов;
- 3) расчет реальной значимости факторов;
- 4) определение возможных последствий.

17. В диаграмме Исикавы для решения проблемы рекомендуется в первую очередь работать:

- 1) с самыми крупными «костями»;
- 2) с причинами, на которые невозможно повлиять;
- 3) с факторами самого низкого порядка (первопричинами);
- 4) с проблемой в «голове рыбы».

18. Значение характеристики внешней среды «Подвижность»:

- 1) стабильность и предсказуемость факторов;
- 2) взаимосвязь различных факторов среды;
- 3) скорость изменения факторов среды;
- 4) количество и разнообразие факторов, влияющих на организацию.

19. Метод анализа среды, предполагающий оценку факторов по важности для отрасли, влиянию на организацию и направленности влияния:

- 1) PESTLE-анализ;
- 2) матрица угроз;
- 3) метод составления профиля среды;
- 4) диаграмма Исикавы.

20. Характеристики значения «5» при оценке вероятности изменения факторов в PESTLE-анализе:

- 1) вероятность от 0 до 20 %;
- 2) вероятность от 20 до 40 %;
- 3) вероятность от 40 до 60 %;
- 4) вероятность от 80 % и близко к 100 %.

21. Инструмент стратегического анализа, направленный на определение относительной значимости отдельных факторов среды для организации:

- 1) матрица возможностей;
- 2) профиль среды;
- 3) анализ силового поля;
- 4) метод «5 почему».

22. Категория факторов в PESTLE-анализе, включающая изменения валютных курсов и уровень инфляции:

- 1) политические факторы;
- 2) экономические факторы;

- 3) социальные факторы;
- 4) технологические факторы.

23. В анализе силового поля оценка сил по шкале от 1 до 5 проводится на этапе:

- 1) определения изменения;
- 2) изображения сил;
- 3) оценки сил;
- 4) разработки стратегии.

24. Наиболее полезный метод для анализа макросреды организации при разработке бизнес-плана:

- 1) диаграмма Исикавы;
- 2) анализ силового поля;
- 3) PESTLE-анализ;
- 4) матрица возможностей.

25. Фактор, попадающий в поле «НМ» (низкая вероятность, малое влияние) при построении матрицы возможностей:

- 1) требует немедленного реагирования;
- 2) должен быть обязательно использован;
- 3) практически не заслуживает внимания;
- 4) нуждается в плановом использовании.

26. Фактор, относящийся к технологической категории PESTLE-анализа:

- 1) изменение пенсионного законодательства;
- 2) внедрение роботизации на производстве;
- 3) рост безработицы в регионе;
- 4) ужесточение экологических нормативов.

27. Основное назначение диаграммы Исикавы в управленческой деятельности:

- 1) анализ финансовых показателей;
- 2) поиск и визуализация причин проблем;
- 3) оценка конкурентоспособности продукции;
- 4) планирование бюджета организации.

28. Метод анализа среды, основанный на гипотезе о конкуренции движущих и сдерживающих сил изменений:

- 1) PESTLE-анализ;
- 2) SWOT-анализ;
- 3) анализ силового поля Левина;
- 4) диаграмма Исикавы.

29. Характеристика внешней среды, отражающая степень полноты информации о факторах среды и их влиянии:

- 1) сложность;
- 2) подвижность;
- 3) неопределенность;
- 4) взаимосвязанность.

30. При оценке факторов в методе профиля среды, показатель «степень важности» рассчитывается как:

- 1) сумма трех экспертных оценок;
- 2) среднее арифметическое оценок;
- 3) произведение трех экспертных оценок;
- 4) разность между максимальной и минимальной оценкой.

31. Группа факторов PESTLE-анализа, включающая охрану окружающей среды и изменение климата:

- 1) политические;
- 2) экономические;
- 3) технологические;
- 4) экологические.

32. В матрице угроз поле «ВЛ» (высокая вероятность, «легкие ушибы») требует от руководства:

- 1) немедленного устранения угрозы;
- 2) исключения угрозы из рассмотрения;
- 3) внимательного отслеживания развития угрозы;
- 4) планового устранения в первую очередь.

33. Инструмент стратегического анализа, который рекомендуется использовать не реже раза в полгода-год:

- 1) диаграмма Исикавы;
- 2) анализ силового поля;
- 3) PESTLE-анализ;
- 4) построение профиля среды.

34. Основное преимущество PESTLE-анализа:

- 1) возможность количественной оценки всех параметров;
- 2) простота и скорости проведения;
- 3) комплексность в изучении макросреды организации;
- 4) точно определенные временные рамки анализа.

35. При проведении PESTLE-анализа факторы, которые совсем не влияют на деятельность компании:

- 1) оцениваются оценкой «1»;
- 2) включаются в отдельную таблицу;

- 3) не включаются в таблицу;
- 4) автоматически получают высший приоритет.

36. *Сила в анализе силового поля, которая относится к сдерживающим:*

- 1) финансирование проекта из гранта;
- 2) поддержка руководством изменений;
- 3) сопротивление персонала нововведениям;
- 4) современное технологическое оборудование.

37. *В диаграмме Исикавы факторы, оказывающие наибольшее влияние на проблему, обычно располагаются:*

- 1) на самых мелких «костях»;
- 2) в «хвосте рыбы»;
- 3) на средних «костях»;
- 4) на самых крупных «костях».

38. *Метод анализа, оценивающий сильные и слабые стороны, возможности и угрозы, – это _____-анализ.*

39. *Факторы, которые оказывают непосредственное влияние на деятельность предприятия, такие как поставщики и конкуренты, относятся к факторам _____ воздействия.*

40. *Характеристиками внешней среды являются ее неопределенность, сложность, подвижность и _____ ее факторов.*

41. *Матрица, оценивающая возможности по степени влияния и вероятности их использования, называется матрица _____.*

42. *Анализ, прорабатывающий политические, экономические, социальные, технологические, экологические и правовые факторы, называется _____-анализ.*

43. *Курт _____ – автор анализа, рассматривающего движущие и сдерживающие силы изменений.*

44. *Метод, при котором факторам среды даются экспертные оценки по важности, влиянию и направленности, называется метод составления _____ среды.*

45. *Характеристики внешней среды организации:*

- 1) неопределенность;
- 2) стабильность;
- 3) сложность;
- 4) подвижность.

46. *Характеристики, относящиеся к основным свойствам внешней среды организации:*

- 1) детерминированность;
- 2) неопределенность;
- 3) сложность;
- 4) подвижность.

47. *Характеристики внешней среды организации:*

- 1) стабильность;
- 2) *неопределенность;
- 3) *сложность;
- 4) простота;
- 5) *подвижность.

48. *Поля матрицы угроз, которые требуют немедленного и обязательного устранения:*

- 1) поле «ВР» (высокая вероятность, разрушение);
- 2) поле «СЛ» (средняя вероятность, «легкие ушибы»);
- 3) поле «ВК» (высокая вероятность, критическое состояние);
- 4) поле «НТ» (низкая вероятность, тяжелое состояние);
- 5) поле «СР» (средняя вероятность, разрушение).

49. *Категории PESTLE-анализа:*

- 1) психологические;
- 2) политические;
- 3) экологические;
- 4) исторические;
- 5) технологические.

50. *Этапы, относящиеся к процессу проведения PESTLE-анализа:*

- 1) определение степени влияния факторов;
- 2) построение диаграммы Исикавы;
- 3) оценка вероятности изменения факторов;
- 4) проведение анализа силового поля;
- 5) расчет реальной значимости факторов.

51. *Методы, используемые для анализа причин проблем:*

- 1) матрица возможностей;
- 2) диаграмма Исикавы;
- 3) метод «5 почему»;
- 4) профиль среды;
- 5) матрица угроз.

52. *Методы анализа среды предприятий и ситуации их использования:*

- 1) SWOT-анализ;

- 2) PESTLE-анализ;
- 3) ABC-анализ;
- 4) бенчмаркинг;
- а) оценка рисков выхода на новый рынок;
- б) анализ конкурентоспособности компании;
- в) определение ключевых клиентов или продуктов;
- г) оптимизация бизнес-процессов на основе лучших практик.

Тема 6. Основы управления рисками

Содержание темы: Глобальные риски. Основные понятия и определения. Выявление рисков. Анализ и приоритизация рисков. Минимизация рисков. Мониторинг и пересмотр рисков. Культура управления рисками.

Практические задания и ситуации

Задание 1

Если вероятность риска 1 составила 0,5, а возможные финансовые потери – 10 000 руб.; вероятность риска 2 – 0,3, финансовые потери – 12 000 руб.; вероятность риска 3 – 0,25, финансовые потери – 9500 руб., то уровни риска для 1, 2, 3 составляют?

Проранжируйте риски и определите самый весомый из них (табл. 6.1).

Таблица 6.1

Риск	Вероятность риска	Финансовые потери	Уровень риска	Ранжирование
Риск 1				
Риск 2				
Риск 3				

Задание 2

Как вы понимаете фразу «Не было бы риска – не было бы и прогресса»?

Задание 3

Компания «Северный лес» занимается заготовкой и переработкой древесины. Основные статьи доходов: продажа пиломатериалов на внутреннем рынке (60 % выручки) и экспорт в Китай (40 % выручки). Расходы включают: закупку ГСМ, оплату труда, лизинговые платежи за лесозаготовительную технику, аренду лесоучастков, транспортные расходы по доставке до ж/д станции.

1. Постройте фрагмент дерева денежных потоков для компании (достаточно 2–3 уровня детализации по доходам и расходам).

2. Используя метод «дерево денежных потоков», идентифицируйте не менее 5 рисков, угрожающих финансовой устойчивости компании. Для каждого риска укажите, на какую статью доходов или расходов он влияет.

Задание 4

В ходе идентификации в компании «ТехноСервис» (ремонт и обслуживание промышленного оборудования) были выявлены следующие риски:

- поломка единственного уникального стенда для балансировки роторов;
- уход двух ключевых инженеров к конкуренту;
- рост курса валют, влияющий на стоимость импортных запчастей;
- пожар в архиве документации;
- появление нового конкурента с более низкими ценами;
- сбой в работе интернет-провайдера.

1. Оцените каждый риск по шкале «Вероятность» (низкая, средняя, высокая) и «Ущерб» (малый, умеренный, значительный, критический, катастрофический).

2. Постройте карту рисков и внесите туда перечисленные риски.

3. Определите, какие риски попадают в «красную зону» (требуют немедленного вмешательства), какие – в «желтую» (требуют мониторинга), а какие – в «зеленую» (приемлемы).

Задание 5

Используя метод «Галстук-бабочка», визуализируйте риск, представленный в кейсе ниже.

Для торговой компании «Океан» (импорт морепродуктов) критическим является риск «Задержка поставки скоропортящегося товара на границе». Причинами могут быть: усиление досмотра, ошибки в документах, поломка рефрижератора у перевозчика. Последствиями являются: порча товара, штрафы перед покупателями, потеря доверия клиентов.

Задание 6

Совет директоров строительного холдинга утвердил реестр рисков на следующий год. Ваша задача как риск-менеджера предложить по каждой угрозе оптимальную стратегию (уклонение, передача, снижение, принятие) и конкретный инструмент.

Перечень рисков:

- риск травматизма на стройплощадке;
- риск колебания цен на арматуру;
- риск срыва сроков субподрядчиком;
- риск проливных дождей в сезон строительства (форс-мажор);
- риск использования некачественного бетона от нового поставщика.

Заполните табл. 6.2.

Таблица 6.2

Риск	Стратегия	Инструмент	Обоснование
Травматизм			
Колебание цен на арматуру			
Срыв сроков субподрядчиком			
Проливные дожди			
Некачественный бетон			

Задание 7

В компании «Альфа-Медиа» (рекламное агентство) выявлены риски. Внедряется система риск-менеджмента, и нужно назначить владельцев рисков, т. е. конкретных людей или должности, которые будут отвечать за мониторинг и управление этими рисками.

Перечень рисков:

- риск срыва крупной рекламной кампании из-за болезни ключевого дизайнера;
- риск утечки коммерческой информации (клиентской базы) через уволившегося менеджера;
- риск попадания рекламного креатива под санкции законодательства (например, из-за использования чужих изображений);
- риск зависания сервера и потери данных в день сдачи важного проекта;
- риск невыплаты клиентом крупного гонорара в срок (дебиторская задолженность).

1. Для каждого риска предложите наиболее подходящего владельца из числа сотрудников или отделов (например: арт-директор, руководитель IT-отдела, юрист, финансовый директор, HR-менеджер, коммерческий директор). Обоснуйте свой выбор.

2. Для одного из рисков (на Ваш выбор) пропишите, какие конкретно обязанности будут входить в функции владельца риска (что он должен делать еженедельно/ежемесячно).

Задание 8

Владелец небольшого кафе «Уют» хочет систематизировать риски. В ходе мозгового штурма с сотрудниками выявлены следующие угрозы:

- отравление посетителей;
- поломка холодильного оборудования;
- уход шеф-повара;
- рост цен на продукты;
- снижение потока посетителей из-за ремонта дороги рядом;
- конфликт с налоговой инспекцией;
- кража выручки продавцом.

1. Оцените каждый риск по шкале вероятности (низкая, средняя, высокая) и влияния (умеренное, значительное, критическое, катастрофическое).
2. Постройте карту рисков, нанеся на нее все 7 рисков.
3. Выделите цветом зоны:
 - красная – риски, требующие немедленных действий;
 - желтая – риски, требующие регулярного мониторинга;
 - зеленая – риски, которые можно принять или игнорировать.
4. Для двух рисков из красной зоны предложите конкретные мероприятия по снижению.

Темы рефератов

1. Глобальные риски современности и их влияние на принятие стратегических управленческих решений.
2. Методы идентификации рисков: от сбора информации до аналитического моделирования.
3. Когнитивные искажения при оценке рисков: как ментальные ловушки влияют на качество управленческих решений.
4. Стратегии реагирования на риски: уклонение, передача, снижение и принятие.
5. Реестр рисков как центральный документ системы риск-менеджмента: структура, содержание и роль в принятии решений.
6. Культура управления рисками: формирование риск-ориентированного мышления у сотрудников организации.
7. Распределение ответственности и роли подразделений при управлении рисками
8. SWOT-анализ в риск-контексте: трансформация слабых сторон и угроз в управляемые риски.
9. Интеграция риск-менеджмента в процесс бюджетирования и стратегического планирования.
10. Сценарный анализ как инструмент подготовки к неопределенности: разработка оптимистичного, базового и пессимистичного сценариев.

Тестовые задания

1. Инструменты, предназначенные для выявления рисков:

- 1) дерево денежных потоков;
- 2) классификатор рисков;
- 3) карта рисков;
- 4) годовой финансовый отчет.

2. Факторы, влияющие на выбор способа оценки рисков:

- 1) доступ к историческим данным для расчета;
- 2) личные предпочтения риск-менеджера;
- 3) трудозатраты, необходимые для оценки;
- 4) возможность количественно оценить данный риск.

3. *Характеристики, относящиеся к риску:*

- 1) наличие причин и последствий;
- 2) негативное влияние на развитие компании;
- 3) выражается через ущерб и вероятность;
- 4) влияние на достижение целей.

4. *Определите корректную последовательность работы с деревом денежных потоков для выявления рисков:*

- 1) детализировать основные статьи доходов и расходов;
- 2) проанализировать факторы, влияющие на расходы и доходы организации;
- 3) определить цель организации;
- 4) разбить цель на доходную и расходную части.

5. *Установите верную последовательность проведения экспертной оценки риска:*

- 1) определить категорию ущерба;
- 2) определить вероятность наступления ущерба;
- 3) определить «правила игры»;
- 4) оценить риск.

6. *Расположите этапы при реагировании на риски в верной последовательности:*

- 1) согласовать ответственных;
- 2) разработать мероприятия по снижению риска;
- 3) определить предварительные сроки внедрения;
- 4) выделить необходимые дополнительные ресурсы.

7. *Установите правильную последовательность действий для внедрения культуры управления рисками:*

- 1) включить компетенцию по управлению рисками в КРІ сотрудников;
- 2) определить ответственных в компании за основные виды рисков;
- 3) спрашивать информацию о рисках у сотрудников;
- 4) связать процессы управления рисками и процессы бюджетирования;
- 5) поощрять сотрудников, которые открыто говорят о рисках.

8. _____ – это внешнее или внутреннее событие, влияющее на достижение целей объекта управления.

9. _____ риска – это степень воздействия события, измеряемая от нуля до единицы.

10. Процесс периодического пересмотра рисков проекта с целью корректировки их оценок называется _____ рисков.

11. Под вероятностью риска понимается:

- 1) размер возможных финансовых потерь;
- 2) степень воздействия события, измеряемая от нуля до единицы;
- 3) качественная характеристика величины риска;
- 4) нормативное значение риска для данной сферы деятельности.

12. Субъектом управления рисками в компании выступает:

- 1) только генеральный директор;
- 2) только внешние консультанты;
- 3) руководитель, риск-менеджер, риск-аналитик;
- 4) исключительно собственники бизнеса.

13. Цель приоритизации рисков:

- 1) задокументировать все возможные риски;
- 2) выделить узкий спектр наиболее критичных рисков для фокусировки руководства;
- 3) полностью устранить все маловероятные риски;
- 4) передать ответственность за риски подрядчикам.

14. Метод анализа рисков, который фокусируется на декомпозиции риска на причины и последствия:

- 1) анализ чувствительности;
- 2) сценарный анализ;
- 3) методика «Галстук-бабочка»;
- 4) построение дерева решений.

15. Примером передачи риска является:

- 1) создание резервного фонда;
- 2) заключение договора страхования;
- 3) отказ от рискованного проекта;
- 4) внедрение системы контроля качества.

16. Мониторинг рисков – это:

- 1) единовременная фиксация всех рисков при запуске проекта;
- 2) периодический пересмотр рисков с целью корректировки их оценок;
- 3) полное устранение выявленных рисков;
- 4) передача функции управления рисками внешней компании.

17. Причина, по которой риски компании не являются статичными:

- 1) одноразовая фиксация рисков в документе;
- 2) стремительные изменения внешней и внутренней среды организации;
- 3) возможность исключить риски;
- 4) нулевая вероятность проявления рисков.

18. *Ментальная ловушка, при которой субъект управления недооценивает риски, связанные с большой выгодой:*

- 1) иллюзия контроля;
- 2) влияние изначальной формулировки;
- 3) эффект опыта;
- 4) искажение в оценке выгоды и риска.

19. *«Принятие риска» как способ минимизации представляет собой:*

- 1) игнорирование возможных негативных последствий;
- 2) допущение наступления неблагоприятных последствий с определением источников покрытия ущерба;
- 3) полный отказ от любой деятельности, связанной с данным риском;
- 4) переложение ответственности на рядовых сотрудников.

20. *Инструмент, позволяющий оценить, что произойдет с рентабельностью компании, если цена на продукт снизится на 10 %:*

- 1) карта рисков;
- 2) дерево денежных потоков;
- 3) анализ чувствительности;
- 4) метод Дельфи.

21. *Ключевой элемент культуры управления рисками:*

- 1) сокрытие информации о рисках от сотрудников;
- 2) открытая коммуникация о рисках;
- 3) штрафование сотрудников за сообщение о рисках;
- 4) полная централизация управления рисками у топ-менеджмента.

22. *Катастрофический уровень риска означает:*

- 1) угрозу полной потери прибыли по проекту;
- 2) возможность незначительных финансовых потерь;
- 3) вероятность потери капитала, имущества и банкротства предприятия;
- 4) несущественность риска.

23. *Цель определения предварительных сроков и ответственных при планировании мероприятий по снижению рисков:*

- 1) увеличение бюрократической нагрузки;
- 2) обеспечение выполнения мероприятий и контроля;
- 3) делегирование ответственности на других;
- 4) документирование рисков.

24. *Глобальный риск, связанный с концентрацией критически важных цифровых активов у ограниченного числа корпораций и государств:*

- 1) риск роста социального неравенства;
- 2) риск кризиса занятости;
- 3) риск киберуязвимости развитых стран;
- 4) риск роста числа терактов.

25. *Оптимизация рисков означает:*

- 1) минимизацию количества выявленных рисков в отчете;
- 2) процесс анализа факторов риска и выбора наилучшего варианта;
- 3) полное избегание любых рисков;
- 4) автоматическое принятие всех идентифицированных рисков.

26. *Значение приемлемости риска:*

- 1) полное устранение вероятности риска;
- 2) ситуация, при которой вероятность риска находится в пределах нормативного значения;
- 3) передача всех рисков третьей стороне;
- 4) игнорирование маловероятных рисков.

27. *Значение оптимизации риска:*

- 1) процесс анализа факторов риска и выбора наилучшего варианта;
- 2) полное избегание любой рискованной деятельности;
- 3) переложение ответственности за риски на сотрудников;
- 4) фиксация всех возможных рисков без их анализа.

28. *Инструмент для выявления рисков в рамках процесса планирования и бюджетирования:*

- 1) дерево решений;
- 2) дерево денежных потоков;
- 3) матрица Эйзенхауэра;
- 4) диаграмма Ганта.

29. *Метод классификации рисков по ущербу и вероятности наступления:*

- 1) анализ чувствительности;
- 2) карта рисков;
- 3) метод Дельфи;
- 4) мозговой штурм.

30. *Способ минимизации риска, предполагающий выбор альтернативного варианта с наименьшим уровнем риска:*

- 1) передача риска;
- 2) принятие риска;
- 3) снижение риска;
- 4) уклонение от риска.

31. *Основная цель управления рисками:*

- 1) полное устранение всех рисков;
- 2) своевременное выявление и снижение рисков для достижения стратегических целей;
- 3) передача всех рисков страховой компании;
- 4) документирование максимального количества рисков.

32. *Ментальная ловушка, которая мешает объективно оценить риск из-за уверенности в своей власти над ситуацией:*

- 1) опора на максимально доступную информацию;
- 2) иллюзия контроля;
- 3) влияние первоначальной формулировки;
- 4) оценка важности информации на основе сложности ее получения.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

Основная литература

1. Бусов, В. И. *Управленческие решения: учебник для вузов* / В. И. Бусов. – Москва: Юрайт, 2025. – 254 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-01436-5
2. Зуб, А. Т. *Принятие управленческих решений: учебник и практикум для вузов* / А. Т. Зуб. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Юрайт, 2025. – 332 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-06006-5
3. Тебекин, А. В. *Методы принятия управленческих решений: учебник для вузов* / А. В. Тебекин. – Москва: Юрайт, 2024. – 431 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-03115-7
4. Голубков, Е. П. *Методы принятия управленческих решений: учебник и практикум для вузов* / Е. П. Голубков. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва: Юрайт, 2025. – 427 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-17927-9
5. Баллод, Б. А. *Теория принятия решений: учебное пособие для вузов* / Б. А. Баллод, Н. Н. Елизарова. – 3-е изд., стер. – Санкт-Петербург: Лань, 2025. – 52 с. – ISBN 978-5-507-54086-0
6. Литвак, Б. Г. *Управленческие решения: учебник* / Б. Г. Литвак. – Москва: КноРус, 2023. – 384 с. – ISBN 978-5-406-10737-5
7. Соколова, И. И. *Разработка и принятие управленческих решений: учебное пособие* / И. И. Соколова. – Москва: ИНФРА-М, 2024. – 240 с. – ISBN 978-5-16-017949-0
8. *Теория принятия решений: в 2 т.: учебник и практикум для вузов* / В. Г. Халин, О. А. Аксенова, Д. Б. Аплеев [и др.]. – Москва: Юрайт, 2025. – Т. 1. – 250 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-03486-8
9. *Теория и практика принятия управленческих решений: учебник и практикум для вузов* / В. И. Бусов, Н. Н. Лябах, Т. С. Саткалиева, Г. А. Таспенова; под общ. ред. В. И. Бусова. – Москва: Юрайт, 2025. – 276 с. – ISBN 978-5-534-18655-0
10. Черняк, В. З. *Управленческие решения: учебник для вузов* / В. З. Черняк, И. В. Довдиенко. – Москва: Юрайт, 2024. – 469 с. – ISBN 978-5-534-18771-7
11. Кузнецов, В. А. *Методы и модели принятия управленческих решений: учебное пособие* / В. А. Кузнецов. – Москва: ИНФРА-М, 2024. – 368 с. – ISBN 978-5-16-018783-9

Дополнительная литература

12. *Риск-менеджмент: учебник для вузов* / под ред. И. П. Хоминич, И. В. Пещанской. – Москва: Юрайт, 2025. – 488 с. – ISBN 978-5-534-19716-7
13. Иванова, И. А. *Менеджмент: учебник и практикум для вузов* / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. – 2-е изд. – Москва: Юрайт, 2025. – 327 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-18459-4
14. Никитина, А. С. *Управление человеческими ресурсами в государственном и муниципальном управлении: учебник для вузов* / А. С. Никитина,

Н.Г. Четваева. – 2-е изд. – Москва: Юрайт, 2025. – 187 с. – ISBN 978-5-534-18443-3

15. Пугачев, В.П. Руководство персоналом организации: учебник для вузов / В.П. Пугачев. – Москва: Юрайт, 2025. – 402 с. – ISBN 978-5-534-18530-0

16. Спивак, В.А. Деловые коммуникации. Теория и практика: учебник для вузов / В.А. Спивак. – Москва: Юрайт, 2025. – 512 с. – ISBN 978-5-534-19091-5

Учебное издание

Пашук Наталья Руслановна
Вертинова Анна Александровна
Терентьева Татьяна Валерьевна

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

Электронный практикум

Главный редактор Л. Е. Стрикаускас
Редактор И. Г. Шабунина
Компьютерная верстка М. А. Портновой



*Знак информационной продукции согласно
Федеральному закону от 29.12.2010 № 436-ФЗ*

Подписано в печать: 05.2026. Формат 70 ×100/16
Усл.-печ. л. 8,6. Уч.-изд. л. 7,0. Объем 1,78 Мб
Бумага писчая. Печать офсетная. Заказ

Издательство Владивостокского государственного университета
690014, Владивосток, ул. Гоголя, 41
Отпечатано в ресурсном информационно-методическом центре ВВГУ
690014, Владивосток, ул. Гоголя, 41