

**Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики»**

Высшая школа бизнеса

СБОРНИК ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАДАНИЙ И СИТУАЦИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ»

Учебно-методическое пособие для преподавателей
и студентов бакалавриата, магистратуры и программ MBA

Составитель и научный редактор Н.Б. Филинов



ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ ЭКОНОМИКИ
МОСКВА
2025

УДК 005.7; 338.24; 51-7
ББК 60.822в6
С 23



<https://elibrary.ru/nvpuou>

Рекомендовано к изданию Комиссией по издательской деятельности
Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ

Рецензенты:

к.ф.-м.н., проректор Института бизнеса и делового администрирования РАНХиГС по международным программам М.А. Зайцев; вице-президент по продажам Health & Nutrition М.Ю. Петрова

Авторский коллектив:

О.Н. Балаева, А.И. Селезнева, Н.Б. Филинов, М.А. Фокеев, Н.Г. Шубнякова

Составитель и научный редактор:

к.э.н., заслуженный профессор НИУ ВШЭ,
профессор департамента стратегического и международного менеджмента ВШБ НИУ ВШЭ
Н.Б. Филинов

Сборник практических заданий и ситуаций по дисциплине «Принятие управленческих решений» : учеб.-метод. пособие для преподавателей и студентов бакалавриата, магистратуры и программ MBA / О. Н. Балаева, А. И. Селезнева, Н. Б. Филинов, М. А. Фокеев, Н. Г. Шубнякова ; сост. и науч. ред. Н. Б. Филинов ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М. : Изд. дом. Высшей школы экономики, 2025. — 420 с. — 1000 экз. — ISBN 978-5-7598-4303-0 (в обл.). — ISBN 978-5-7598-4275-0 (e-book).

Учебно-методическое пособие подготовлено на основе многолетнего опыта преподавания дисциплины «Принятие управленческих решений» (с некоторыми вариациями названия) в программах различного уровня — от бакалаврских до программ MBA и Executive MBA как в Высшей школе бизнеса НИУ ВШЭ, так и в других ведущих учреждениях бизнес-образования России.

В отличие от сборников кейсов, которые обычно строятся по проблемно-ориентированному принципу, пособие позволяет организовать занятия по отработке конкретных методов/приемов/моделей на основе ситуаций из практики. В каждом разделе анализируется отдельный метод или модель. Вначале кратко излагается теория и предлагается литература для углубленного самостоятельного изучения, затем дается задание на применение метода с решением, а далее — блок заданий без решений.

Пособие может быть использовано как преподавателями для проведения практических занятий, так и обучающимися для самостоятельного изучения дисциплины.

УДК 005.7; 338.24; 51-7
ББК 60.822в6

Опубликовано Издательским домом Высшей школы экономики
<https://id.hse.ru>

doi:10.17323/978-5-7598-4303-0

ISBN 978-5-7598-4303-0 (в обл.)
ISBN 978-5-7598-4275-0 (e-book)

© Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики», 2025

СОДЕРЖАНИЕ

О ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЯХ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ».....	9
МОДЕЛИ ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ И ДОКАЗАТЕЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ.....	11
I. МОДЕЛИ Г. МИНЦБЕРГА	13
А. Теоретический минимум и методические рекомендации	15
Б. Литература для углубленного изучения.....	20
В. Практические задания и ситуации	21
1. Долги филиала (с решением).....	21
2. Шоппер к юбилею	23
3. Информационный сервис.....	24
4. Задача для Марии.....	27
5. Закупка металлического сырья.....	29
6. Название для продукта.....	30
7. Управление информационно-технологическими проектами.....	31
8. Задача администрации города	33
II. МОДЕЛИ В. ВРУМА.....	37
А. Теоретический минимум и методические рекомендации	39
Б. Литература для углубленного изучения.....	44
В. Практические задания и ситуации	45
9. Изучаем английский язык всей фирмой (с решением).....	45
10. Организация работы в период пандемии COVID-19.....	49
11. Подземный паркинг в период пандемии COVID-19	51
III. ДОКАЗАТЕЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ	55
А. Теоретический минимум и методические рекомендации	57
Б. Литература для углубленного изучения.....	61
В. Практические задания и ситуации	62

12. Профориентация для школьников (с решением).....	62
13. Как проводить собеседования? (с решением).....	75
14. Компания «Сфера»	78
15. Проблема с отделом продаж	80
16. Новая «Эра Телеком».....	81
17. Разработка мер вовлечения населения в сферу малого и среднего предпринимательства	82
18. Счетная палата Российской Федерации: внедрение системы управления рисками	84
19. Авиакомпания «Смартавиа» переходит к низкобюджетным перевозкам.	85
ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ ПРИ МНОГИХ КРИТЕРИЯХ	87
I. ФОРМИРОВАНИЕ МНОЖЕСТВА КРИТЕРИЕВ.....	89
А. Теоретический минимум и методические рекомендации.....	91
Б. Литература для углубленного изучения.....	96
В. Практические задания и ситуации	97
20. Компания «ЭкоВкус»: выбор торговых площадей для аренды (с решением).....	97
21. Компания «АнтиВирус»	100
22. Группа компаний «Деловые Линии»: отбор логистического партнера для маркетплейса	102
II. ОЦЕНКА ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ФУНКЦИИ ЦЕННОСТИ.....	105
А. Теоретический минимум и методические рекомендации.....	107
Б. Литература для углубленного изучения.....	115
В. Практические задания и ситуации	116
23. Конкурс проектов учащихся. Вариант 1 (с решением).....	116
24. Конкурс проектов учащихся. Вариант 2.....	119
25. Конкурс студенческих работ	121
26. Задача для финансового директора	122
27. Кредитный комитет	124

III. АНАЛИЗ ЗАВИСИМОСТИ ПО ПРЕДПОЧТЕНИЮ	127
А. Теоретический минимум и методические рекомендации	129
Б. Литература для углубленного изучения	131
В. Практические задания и ситуации	132
28. Рыбный ресторан (с решением)	132
29. «Сладкая парочка» — маркетинговый ход сети кофеен. Вариант 1	136
30. «Сладкая парочка» — маркетинговый ход сети кофеен. Вариант 2	138
31. Компания «АстраФарма». Вариант 1	139
32. Компания «АстраФарма». Вариант 2	142
IV. МЕТОД SWING-МАТРИЦЫ	145
А. Теоретический минимум и методические рекомендации	147
Б. Литература для углубленного изучения	150
В. Практические задания и ситуации	151
33. Минимаркет у дома «Пыжик» (с решением)	151
34. Выбор покупательских тележек	156
35. Выбор e-commerce платформы как дополнительного канала продаж на рынке электронной торговли	161
36. Lab Industries. Выбор креативного агентства для организации кросс-брендовой промоакции	166
V. МЕТОД АНАЛИТИЧЕСКОЙ ИЕРАРХИИ Т. СААТИ	171
А. Теоретический минимум и методические рекомендации	173
Б. Литература для углубленного изучения	183
В. Практические задания и ситуации	184
37. Выбор складского помещения (с решением)	184
38. Организация бизнес-завтрака	191
39. Какую клининговую компанию выбрать ресторану?	194
VI. МЕТОД DATA ENVELOPMENT ANALYSIS — МНОГОВАРИАНТНОЙ СВЕРТКИ	197
А. Теоретический минимум и методические рекомендации	199

Б. Литература для углубленного изучения.	206
В. Практические задания и ситуации	207
40. Эффективность пиццерий «Додо Пицца» (с решением)	207
41. Профориентационный минимум	212
42. Эффективность бизнес-инкубаторов.	214
ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ РИСКА И НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ	217
I. ОБОБЩЕННЫЕ СТРАТЕГИИ ПОВЕДЕНИЯ В УСЛОВИЯХ РИСКА.	219
А. Теоретический минимум и методические рекомендации.	221
Б. Литература для углубленного изучения.	224
В. Практические задания и ситуации	225
43. Конференция в отеле Sheraton Palace (с решением)	225
44. Перевозка опасных грузов	228
45. Компания «Дыхание»	230
46. Система управления рисками реализации стратегии в Счетной палате Российской Федерации.	231
II. «ИГРЫ С ПРИРОДОЙ» КАК ИНСТРУМЕНТ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ.	233
А. Теоретический минимум и методические рекомендации.	235
Б. Литература для углубленного изучения.	240
В. Практические задания и ситуации	241
47. Закупка строительных материалов (с решением)	241
48. Первый инвестиционный портфель	245
49. Фермерское хозяйство «Воротнево»	246
III. ПРИМЕНЕНИЕ ТЕОРИИ КАНЕМАНА — ТВЕРСКИ	249
А. Теоретический минимум и методические рекомендации.	251
Б. Литература для углубленного изучения.	253
В. Практические задания и ситуации	254
50. Претензии со стороны потребителя: что будет делать поставщик? (с решением)	254

51. Программа страхования «Бережливое» КАСКО (с решением)	257
52. Претензии со стороны потребителя: что будет делать покупатель? . . .	259
ВЫРАБОТКА И ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ В ГРУППЕ.	261
I. ОРГАНИЗАЦИЯ И ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ ГОЛОСОВАНИЯ В ГРУППЕ.	263
А. Теоретический минимум и методические рекомендации	265
Б. Литература для углубленного изучения.	270
В. Практические задания и ситуации	271
53. Поставки фитнес-оборудования (с решением)	271
54. Компания-ритейлер: перевод сотрудников на удаленную работу.	276
55. Компания-инвестор: выбор ESG-проекта в рамках питч-сессии	277
56. Торговая сеть Н: наем сотрудника в условиях обновленных требований к кандидатам	279
II. МЕТОД НОМИНАЛЬНЫХ ГРУПП	281
А. Теоретический минимум и методические рекомендации	283
Б. Литература для углубленного изучения.	293
В. Практические задания и ситуации	294
57. Использование метода модерации в крупной российской авиакомпании: развитие региональной маршрутной сети	294
58. Торговый дом «Любимое молоко»	298
59. Возвращение гостей в рестораны.	308
60. Компания RedMadRobot на мировом рынке: свой среди чужих	312
III. МЕТОД ФОКАЛЬНЫХ ОБЪЕКТОВ, КАРТА МЫСЛИ	323
А. Теоретический минимум и методические рекомендации	325
Б. Литература для углубленного изучения.	329
В. Практические задания и ситуации	331
61. Корпоративный подарок (с решением)	331
62. Идеи для туристической компании	334
63. Название для молодежного театра.	338

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ИСКАЖЕНИЯ И ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ СТИЛЬ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ	341
I. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ИСКАЖЕНИЯ В ПРОЦЕССЕ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ	343
А. Теоретический минимум и методические рекомендации	345
Б. Литература для углубленного изучения.	349
В. Практические задания и ситуации	350
64. «Директа»: история российского местного промышленного производства (с решением)	350
65. Рио-де-Жанейро — Париж: тайна рейса 447 авиакомпания Air France.	356
66. Издательство «Бомбора» пытается поймать маятник читательских интересов.	362
67. «Ягода-Малина» в поисках свежей голубики.	364
68. Скотт Макнили	367
II. ИДЕНТИФИКАЦИЯ СТИЛЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ ПО И. АДIZESУ	377
А. Теоретический минимум и методические рекомендации	379
Б. Литература для углубленного изучения.	385
В. Практические задания и ситуации	386
69. Разногласия среди руководства завода X (с решением).	386
70. Три претендента на должность	391
71. Частная школа	393
III. ИДЕНТИФИКАЦИЯ СТИЛЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ И АДАПТАЦИЯ СТРУКТУРЫ ПРЕЗЕНТАЦИИ ПО ВИЛЬЯМСУ — МИЛЛЕРУ	395
А. Теоретический минимум и методические рекомендации	397
Б. Литература для углубленного изучения.	402
В. Практические задания и ситуации	403
72. Rafaello Laminato. Вариант 1 (с решением).	403
73. Rafaello Laminato. Вариант 2.	407
74. Принятие решения о строительстве моста.	408
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ.	411

О ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЯХ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ»

Особенность дисциплины «Принятие управленческих решений» состоит в ее инструментальном характере. Ставится задача передать обучаемому набор средств выработки и выбора вариантов решений, имеющий свое обоснование в широком спектре научных дисциплин — от психологии до математики.

При использовании полноформатных кейсов (гарвардского или подобных), как правило, у студента возникает необходимость применения различных методов, причем практически всегда есть альтернативность: можно использовать один или несколько приемов (инструментов), но эти разные пути будут вести к верному решению. Это хорошо с точки зрения самостоятельного выбора обучаемым подходящего к случаю (напомним, что англ. case — это случай, ситуация) инструментария. На завершающем этапе подготовки специалиста это, несомненно, лучший вариант проверки и тренировки знаний и навыков. Однако на этапе формирования компетенций наиболее полезно иметь дело с практическими заданиями, ориентированными на применение конкретного инструмента и позволяющими отработать использование конкретного

приема. Заметим, что именно так построен тренировочный процесс у спортсменов в игровых видах спорта: наряду с участием в играх, где проверяется подготовка в целом, уделяется значительное внимание отработке отдельных технических приемов. Предлагаемые читателю практические задания как раз такого рода.

Задания данного сборника сгруппированы в разделы, соответствующие определенному инструментарию. Перед обучаемым ставится задача применения предложенного набора средств к конкретной ситуации. В каждом разделе одно задание дается с решением, позволяющим детально рассмотреть методику и ее применение. Затем следуют несколько заданий без решений. Они могут быть использованы преподавателем на аудиторных занятиях, а также студентами для самостоятельной работы. Перед каждым блоком заданий кратко излагается соответствующая методика и дается список литературы для самостоятельного изучения.

Применение учебных материалов, основанных на бизнес-кейсах, в практике Высшей школы бизнеса Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (ВШБ

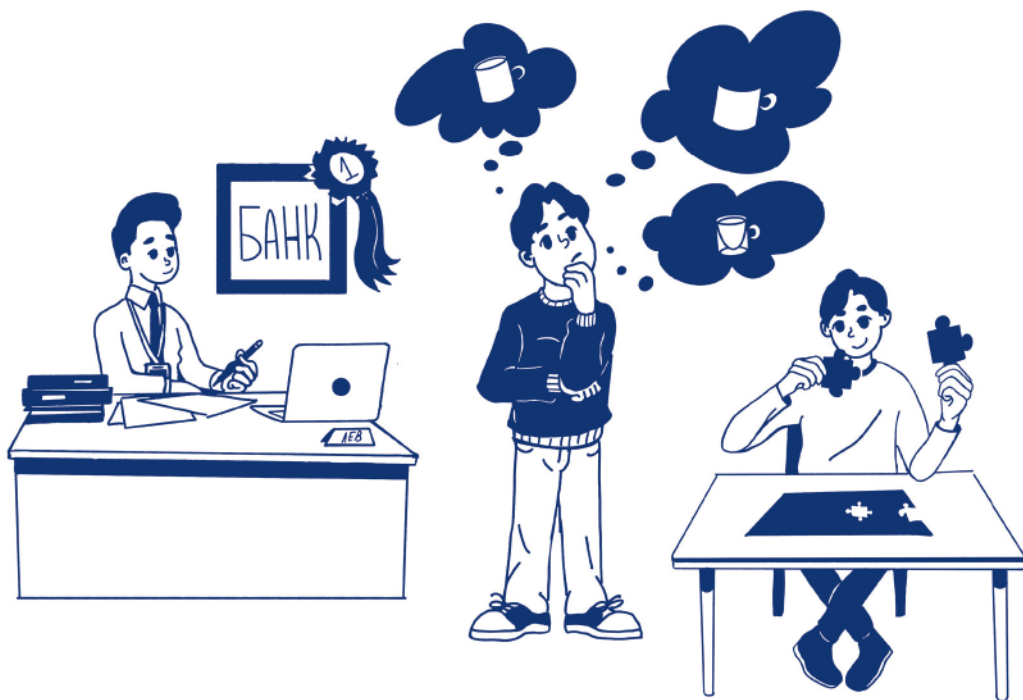
НИУ ВШЭ) показало их эффективность в освоении сложного инструментария современной теории принятия решений как менеджерами-практиками, так и студентами доопытных программ.

Авторы выражают признательность студентам НИУ ВШЭ Полковниковой Екатерине, Язарову Иделю, Мурзакановой

Айгерим, Баркаевой Веронике, Угловой Полине за разработку идеи и сбор исходных материалов к ситуации «Шопер к юбилею», а также Антроповой Анастасии, Бочкановой Софии, Колодиной Марии, Лазоренко Анастасии, Новиковой Ульяне за проработку решения ситуации «Профорентация для школьников».

МОДЕЛИ ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ И ДОКАЗАТЕЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

I. МОДЕЛИ Г. МИНЦБЕРГА



А. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ МИНИМУМ И МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

При описании процессов принятия решений в организации необходимо понимать и различать два типа моделей: дескриптивные — описывающие реальные процессы в организациях «как есть», с максимально точным воспроизведением как позитивных, так и негативных особенностей, и нормативные — предписывающие некоторые образцы, правила, нормы, инструкции по организации процесса принятия решений.

Качество дескриптивных моделей определяется специфическим для этого класса моделей критерием: чем ближе модель к тому «как это происходит сейчас на практике», тем она лучше, точнее. Что-то в этой практике (и в этом описании) может нам нравиться, что-то — нет. При этом дескриптивная модель не является инструкцией, а просто описывает то, что имеет место на практике. Однако инструкция, рекомендация может быть выработана на ее основе. Например, взяв за основу описание практики успешного менеджера или организации, мы можем разработать правила, нормы, которые подойдут не только конкретному человеку или организации, а любому, кто выполняет данную функцию. Это бу-

дет уже инструкция, т.е. нормативная модель.

Стоит обратить внимание, что нормативная и дескриптивная модели (если они представлены текстами) «говорят» с читателем на разных языках. Дескриптивная модель рассказывает о том, что «обычно происходит», чего «как правило» следует ожидать. Нормативная модель общается с читателем на языке императива: необходимо сделать то-то и то-то, а вот этого следует по возможности избегать. Одним из важных примеров дескриптивных моделей является концепция, предложенная профессором Университета Макгилла (McGill University) в Монреале (Канада) Генри Минцбергом [1]. Минцберг выдвинул идею о трех параллельных (альтернативных) моделях принятия решений, каждая из которых имеет свою нишу (область использования). Он назвал эти модели: «Сначала думаю» (Thinking First), «Сначала вижу» (Seeing First) и «Сначала делаю» (Doing First) (табл. 1).

Модель «Сначала думаю» — наиболее распространенная в больших современных организациях. Это модель принятия решений, не требующих придумывания, творчества, совершения открытий. Речь

идет о системной, аккуратной обработке информации, ведущей к выработке хорошего решения. Наиболее наглядный пример — принятие решения финансовой организацией о выдаче кредита. По таким решениям может быть разработана инструкция (порядок, регламент).

Модель «Сначала вижу» — модель выработки и принятия творческих решений. Это то, что как раз творчества требует. Она включает этап инкубирования, т.е. вызревания идеи решения в голове у творца (см. табл. 1). Как правило, на этом этапе требуются перерывы в процессе выработки решения, переключение

на другие задачи. Часто так принимаются решения в сфере продуктового дизайна и рекламы.

Модель «Сначала делаю» — метод проб и ошибок. Модель работает, когда варианты решения не требуют придумывания и даны обстоятельствами (например, провайдеры каких-то новых для организации услуг), но заранее просчитать последствия выбора того или иного варианта сложно и наиболее разумно просто попробовать каждый из вариантов на практике.

Основной прикладной смысл анализа процесса принятия решений по Г. Минцбергу заключается в возможности диагно-

Таблица 1. Модели процесса принятия управленческих решений Г. Минцберга

Этап	Модель		
	Сначала думаю	Сначала вижу	Сначала делаю
1	Определение проблемы	Подготовка	Действие
2	Диагностика	Инкубирование	Выбор
3	Проектирование	Просветление	Закрепление
4	Решение (выбор)	Верификация	—

Источники: составлено авторами по [1; 2].

стировать реальный процесс как относящийся преимущественно к одному из трех перечисленных выше типов. По итогам диагностики мы можем построить треугольник моделей Г. Минцберга, который показывает, какие модели лежат в основе рассматриваемого процесса (рис. 1). Стоит отметить, что в реальной деятельности

организаций редко принимаются решения в чистом виде по одной модели. Часто это смешанная модель с доминированием одной или двух.

Подобная диагностика позволяет поставить задачу формирования рекомендаций по совершенствованию процесса выработки и принятия решения. Можно



Рисунок 1. Треугольник моделей Г. Минцберга
Источники: составлено авторами по [1; 2].

выделить две плоскости разработки рекомендаций:

- трансформация природы процесса (например, переход от модели «Сначала вижу» к модели «Сначала делаю»);
- совершенствование существующей природы процесса.

Попытка унификации всех процессов в организации, превращения их в «Сначала думаю» или, как это теперь стало более модно, «Сначала вижу» вряд ли оправданна. Разрабатывая рекомендации, которые соответствуют природе реализуемого на практике процесса, следует помнить, что для процессов разного типа эти рекомендации будут различны. Направления развития моделей представлены в таблице 2.

Предлагаемые в этом разделе практические задания позволяют отработать на-

выки проведения диагностики процесса принятия решений в организации и формулирования рекомендаций по его совершенствованию. Такие задания в равной степени могут быть использованы как в программах MBA (от англ. master of business administration — мастер делового администрирования), так и программах первого высшего образования. Как вариант работы с темой, можно задать обучаемым самостоятельно выполнить описание ситуации из своей практики (для доопытных программ — из практики знакомой организации), затем провести диагностику по Г. Минцбергу и на ее основе предложить варианты совершенствования процесса принятия решения.

При оценке выполнения заданий стоит обращать внимание на полноту обоснования диагностики типа модели процесса принятия решения по Г. Минцбергу,

МОДЕЛИ ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ И ДОКАЗАТЕЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Таблица 2. Направления рекомендаций по совершенствованию моделей процесса принятия управленческих решений Г. Минцберга

Параметры модели	Модель		
	Сначала думаю	Сначала вижу	Сначала делаю
Вовлечение сотрудников в процесс целеполагания	Факультативно (процесс чаще всего является рутинным)	Обязательно (мы рассчитываем на творческий подход)	Обязательно (мы рассчитываем на высокий уровень мотивации и самостоятельности)
Степень конкретности целеполагания для сотрудников	Высокая (методика Smart)	Умеренная (расширенные формулировки целей увеличивают вариативность способов их достижения)	Умеренная (мы рассчитываем на самостоятельный поиск решений)
Информационные ресурсы для принятия решений	Данные для принятия решения (отчеты, статистика и т.п.), инструкции	Широкий доступ к разнообразной информации по проблеме. Особую роль играет визуализация	Информация о решениях, найденных методом проб и ошибок другими сотрудниками. Лимиты и ограничения, в пределах которых возможен поиск решений
Обучение сотрудников	Обучение инструкциям и стандартам, работе со средствами обработки данных	Развитие креативных навыков (тренинги)	Обучение на основе опыта решения проблем другими (обмен опытом)
Стимулирование сотрудников	Материальное	Моральное. Предоставление дополнительной свободы может быть эффективным стимулом	Материальное
За что поощряют сотрудников	Достижение KPI	Творческие достижения	Достижение результата

Окончание таблицы 2

Параметры модели	Модель		
	Сначала думаю	Сначала вижу	Сначала делаю
За что прежде всего наказывают сотрудников	Отклонение от инструкции	Отклонение от сроков	Умеренное наказание за нарушение инструкций и ограничений. Существенное поощрение за результат. Особую роль играет баланс
График работы сотрудников	Фиксированный	Свободный	Видимо, не принципиально
Требования к организации рабочего пространства	Стандартное	Открытое (см. офисы VK, Т-Банка)	Стандартное

Примечание. KPI — ключевые показатели эффективности (от англ. key performance indicators).

Источник: составлено авторами.

использование представленных для этого материалов, а также комплексность и обоснованность предложений по совершенствованию процедуры выработки и принятия решений.

Ситуации 5–8 основаны на историях реальных организаций, обсуждавшихся со слушателями программы MBA ВШБ НИУ ВШЭ, но анонимизированы.

Б. ЛИТЕРАТУРА ДЛЯ УГЛУБЛЕННОГО ИЗУЧЕНИЯ

- Жигарь О.В. Об особенностях подготовки процесса реализации управленческих решений // Общество, экономика, управление. 2019. Т. 4. № 3. С. 24–29. DOI 10.24411/2618-9852-2019-14304.
- Кини Р., Райффа Г., Хэммонд Д. Методы принятия решений. М. : Альпина Паблишер, 2019. 208 с. (Серия Harvard Business Review: 10 лучших статей).
- Кирхлер Э., Шротт А. Принятие решений в организациях. Психология труда и организационная психология / Пер. с нем. О.А. Шипиловой. Харьков: Гуманитарный центр, 2009. 176 с. (Серия: Психология труда и организационная психология. Т. 4).
- Минцберг Г. Менеджмент. Природа и структура организаций [Электронная книга]. М. : Интеллектуальная Литература, 2021. 626 с.
- Питерс Т. Основы. Лидерство / Пер. с англ. М. Ермаковой и др.; ред. Г. Ивашевская. СПб. : Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2006. 160 с.
- Dane E., Pratt M.G. Exploring intuition and its role in managerial decision making // Academy of Management Review. 2007. Vol. 32. Iss. 1. P. 33–54. DOI 10.5465/amr.2007.23463682.
- Garvin D., Roberto M. What you don't know about making decisions // Harvard Business Review. 2001. September. P. 24–31.
- Mintzberg H., Westley F. Decision making: It's not what you think // MIT Sloan Management Review. 2001. Vol. 42. Iss. 3. P. 89–93.
- Rogers P., Blenko M. Who has the D // Harvard Business Review. 2006. Vol. 84. Iss. 1. P. 52–61.
- Weick K., Sutcliffe K., Obstfeld D. Organizing and the process of sensemaking // Organization Science. 2005. Vol. 16. Iss. 4. P. 409–421. DOI 10.1287/orsc.1050.0133.

В. ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ И СИТУАЦИИ

1. ДОЛГИ ФИЛИАЛА

В фокусе нашего внимания филиал одной из сервисных организаций. Среди его наиболее насущных проблем — сокращение дебиторской задолженности, уменьшение подлежащих списанию безнадежных долгов.

На сегодня ситуация такова. После того как руководство компании, сменив руководство филиала и детально изучив положение дел в нем, выявило проблему нарастания долгов и поставило перед новым управленческим составом задачу их сокращения, уменьшения безнадежных долгов, в филиале прошло рабочее совещание ключевых руководителей и ответственных сотрудников, за которыми закреплены определенные группы клиентов. В ходе обсуждения были рассмотрены очевидные варианты действий в отношении должников:

- фиксирование информации о задолженности в базе данных организации;
- телефонные звонки клиентам с напоминанием о задолженности;
- написание писем клиентам с напоминанием о задолженности;

- проведение переговоров с клиентами о погашении задолженности;
- штрафы и пени, предусмотренные клиентским договором;
- реструктуризация задолженностей клиентов;
- обращение в суд.

Проблема, однако, состоит в том, что условия применения тех или иных мер определялась сотрудниками филиала исходя из их собственного опыта взаимодействия с клиентами. Это значит, что при одном и том же уровне просроченной задолженности в одном случае проводились формальные переговоры о ее погашении и возможной реструктуризации, а в другом — дело ограничивалось телефонными звонками с напоминанием. Единых критериев для применения тех или иных мер воздействия, единых регламентов и протоколов действий в филиале не было установлено. Прежнее руководство филиала делало ставку на долговременные партнерские отношения сотрудников филиала с клиентами, понимание ими ситуаций

и проблем клиентов и подбор адекватных форм взаимодействия с ними. В течение достаточно длительного времени такой подход давал вполне удовлетворительные результаты. Однако с ухудшением ситуации в экономике страны в целом проблемы стали нарастать.

Ситуация усугубляется также тем, что у руководителей филиала отсутствовали закрепленные ключевые показатели эффективности по сокращению дебиторской задолженности. Кто-то из сотрудников проявлял большую настойчивость в решении этой задачи, кто-то — меньшую.

ЗАДАНИЕ

1. Рассмотрите процесс принятия решения о применении тех или иных мер воздействия на клиента ответственным сотрудником филиала компании. Как можно диагностировать этот процесс в рамках моделей Г. Минцберга (речь о том, как это происходит сейчас)?
2. Выявите причины того, что процесс, судя по нарастанию дебиторской задолженности, не является эффективным.
3. Руководствуясь логикой моделей Г. Минцберга, предложите шаги для совершенствования этого процесса, которые привели бы к решению проблемы нарастания дебиторской задолженности в филиале.

РЕШЕНИЕ

В рамках трех моделей Г. Минцберга процесс принятия решений о применении тех или иных мер воздействия на клиента ответственным сотрудником филиала компании в настоящее время соответствует модели «Сначала делаю». Варианты действий каждого клиентского менеджера в отношениях с клиентами — это закрытый набор возможных действий, которые прямо перечисляются в задании. Придумывать тут нечего. Возможность и необходимость осуществления конкретных действий в отношении конкретного клиента определяется его позицией, которая тестируется во взаимоотношениях с клиентским менеджером. Это не «Сначала думаю», поскольку «единых критериев для

применения тех или иных мер воздействия, единых регламентов и протоколов действий в филиале не было установлено» (см. выше).

Помимо того, что это метод проб и ошибок, судя по нарастанию дебиторской задолженности, он и реализуется не самым эффективным образом.

Читаем: «...у руководителей филиала отсутствовали закрепленные ключевые показатели эффективности по сокращению дебиторской задолженности. Кто-то из сотрудников проявлял большую настойчивость в решении этой задачи, кто-то — меньшую» (см. выше). Это значит, что уровень мотивации сотрудников низкий, а это прямо противоречит услови-

ям эффективной реализации подхода. Когда экономическая ситуация была благоприятной, все было неплохо. Как только клиенты стали ощущать ухудшение экономической ситуации, все посыпалось, и долги начали расти.

Из того, что руководство компании выявило проблему нарастания долгов в филиале лишь после смены руководства в нем и детального изучения ситуации, следует, что информационная система филиала не фиксировала детально и своевременно положения дел и не отслеживала вовремя нарушений лимитов по задолженности у отдельных клиентов. Неясно, были ли такие лимиты вообще установлены.

Исходя из логики моделей Г. Минцберга, для совершенствования процесса взыскания дебиторских задолженностей с клиентов и решения проблемы нарастания общей суммы задолженности в филиале довольно очевидный путь — это переход к модели «Сначала думаю». Суть этого процесса — формирование единых правил поведения для клиентских менеджеров. Их можно по-

строить на основе анализа ситуации по всем клиентам филиала, а также других филиалов компании. Следование единому регламенту будет способствовать снижению конфликтности в отношениях между клиентами и менеджерами филиала.

Точнее говоря, речь должна идти о следующем:

- принятие решения о единых правилах работы с должниками;
- формирование инструкции для клиентских менеджеров;
- обучение клиентских менеджеров требованиям инструкции;
- формирование системы взысканий для клиентских менеджеров за отклонение от инструкции;
- совершенствование информационной системы филиала для оперативного и более точного отслеживания;
- повышение мотивации клиентских менеджеров филиала к достижению KPI по сокращению дебиторской задолженности.

2. ШОПЕР К ЮБИЛЕЮ

В одном старинном и живописном русском городе готовятся к празднованию юбилея. Коммерческая организация «Праздник», работающая по заказам и под патронажем администрации города, решила выпустить шоппер — сумку для покупок с логотипом юбилея, которую наверняка с удовольствием будут раскупать горожане и гости. Сумка

должна стать своеобразным украшением к празднику и помочь в разогреве покупательского ажиотажа.

Подобная работа с дизайнерской точки зрения не сложна. Главное здесь — креативная идея, которая позволила бы создать что-то действительно яркое и запоминающееся.

Работу организовали следующим образом. Сотрудники «Праздника» занялись поиском дизайнеров на различных интернет-площадках. Для этого они подготовили и разместили на сайте организации требования к дизайнерам — потенциальным исполнителям разработки. С наиболее перспективными кандидатами провели собеседования. Отобранным претендентам передали техническое задание на разработку дизайна шопера. Подготовленные дизайнерами варианты проверили специалисты «Праздника»: главный дизайнер организации; руководитель отдела контроля

качества; главный менеджер; координатор отдела креатива; первый руководитель организации. На каждом этапе вносились правки.

После проверки во всех инстанциях и внесения правок предполагается утверждение финальных дизайнов на общем собрании всех причастных сотрудников. На этом собрании будут отобраны несколько вариантов дизайна. Каждый вариант «финалист» будет выпущен небольшой партией в продажу.

На основе анализа продаж будет принято решение о выпуске массовой партии шоперов единого дизайна к юбилею.

ЗАДАНИЕ

1. Проведите диагностику разработанной и реализуемой компанией «Праздник» процедуры принятия решения о дизайне юбилейного шопера, используя модели Г. Минцберга. Аргументируйте, используя соответствующую теорию и информацию из текста к заданию.
2. Объясните, почему вы предлагаете ту или иную модель. Если вы считаете, что какая-то из моделей не подходит к описанной ситуации, также аргументируйте это.
3. На основе проведенного анализа разработайте рекомендации по совершенствованию процедуры принятия решения о финальном дизайне шопера — до юбилея еще есть некоторое время.

3. ИНФОРМАЦИОННЫЙ СЕРВИС

Компания «Информационный сервис» является системным интегратором и обеспечивает эксплуатацию всех информационно-технологических (ИТ) систем крупного российского розничного банка. Клиентская техническая поддержка в подобных ор-

ганизациях представляет собой эшелонированную систему, в которой работает много ИТ-специалистов разного уровня и профиля (рис. 2).

Сотрудники первой линии техподдержки занимаются приемом, обработкой

и первоначальным анализом запросов клиентов, а также решают общие и наиболее простые либо типовые проблемы, возникающие у пользователей в процессе эксплуатации ИТ-системы. Эти сотрудники должны быть профессионалами, но повышенные требования к их квалификации не предъявляются.

На второй линии работают системные администраторы и администраторы баз данных, сетевые инженеры. На этом уровне решаются задачи управления доступом и настройки опций (параметров) ИТ-системы, ее регламентного технического обслуживания и мониторинга ключевых рабочих показателей. И хотя это не предполагает изменения функционала системы, к квалификации сотрудников второй линии предъявляются более высокие требования.

На третьей линии работают специалисты самого высокого (экспертного) класса, квалификация которых позволяет выполнять сложные настройки ИТ-системы и вносить при необходимости существенные изменения в работу ее компонентов.

Естественно, с ростом требований к квалификации сотрудников, растет и уровень предлагаемой им заработной платы.



Рисунок 2. Схема технической поддержки в информационном сервисе
 Источник: адаптировано авторами по [3].

В течение последних двух лет после смены руководства компания активно ищет способы повышения своей операционной эффективности посредством минимизации издержек. Руководством проанализированы внутренние процессы в компании, эффективность реализации отдельных ее функций. В частности, выявлено, что существенная доля затрат приходится на заработную плату сотрудников. Это подтолкнуло к поиску путей сокращения этой статьи расходов. Значительная часть сотрудников московского офиса «Информационного сервиса» (известно, что уровень заработной платы в Москве среди сотрудников одного и того же должностного и квалификационного уровня — самый высокий в стране) стала рассматриваться как резерв повышения эффективности.

Отделения банка, поддержкой которого занимается компания, есть во всех субъектах Российской Федерации, а многие функции поддержки возможно оказывать в дистанционном режиме. В то же время последствия вывода части функционала компании из московского офиса представлялись руководству не вполне ясными. Здесь и вопросы управляемости, и вопросы кадровой работы, и состояние региональных рынков трудовых ресурсов. Исходя из этого, в качестве первого шага функция поддержки на первой линии была перенесена из основного офиса компании в Москве в филиал в Самаре. При этом было запрещено набирать сотрудников на соответствующие позиции в Москве.

Эффект оказался очень хорошим. Сотрудники того же уровня квалификации в Самаре были готовы работать за существенно меньшие деньги, чем в Москве. А с учетом того, что требования к квалификации работников первой линии не слишком высоки, проблем с подбором таких сотрудников не возникло.

Этот успех произвел сильное впечатление на руководство «Информационного сервиса». О результатах было доложено на совещании у генерального директора, и, помимо поощрения инициаторов ценной идеи, безотлагательно было принято решение распространить эту практику и на вторую линию техподдержки, начав с сетевых инженеров, и точно так же запретить наем соответствующих сотрудников в Москве.

Однако в этот раз все развивалось по менее благоприятному сценарию. Реализация принятого решения столкнулась с рядом трудностей. Наем системных инженеров в Самаре оказался непростой задачей. На поиск кандидатов и проведение собеседований с ними было потрачено много времени и сил сотрудников как центрального московского, так и самарского офисов. Те немногие, которых удалось найти, нуждались в повышении квалификации за счет компании, а это всегда настороженно воспринимается руководством, которое опасается, что компания превратится в инкубатор кадров для конкурентов.

В итоге в самарский филиал на должности сетевых инженеров удалось нанять всего несколько человек, которым

поручались задачи с низким приоритетом. Поскольку задача компании заключается в обеспечении круглосуточной безотказной работы информационной

системы банка, такое положение не является терпимым. Запрет на прием на работу сетевых инженеров в московский офис компании пришлось отменить.

ЗАДАНИЕ

1. Проведите диагностику процесса принятия решения в компании «Информационный сервис» (о переводе работников второй линии поддержки в Самару) по моделям Г. Минцберга. Для этого используйте необходимую аргументацию с учетом соответствующей теории и информации из текста к заданию.
2. Объясните, почему вы предлагаете ту или иную модель. Если вы считаете, что какая-то из моделей не подходит к описанной ситуации, также аргументируйте это.

4. ЗАДАЧА ДЛЯ МАРИИ

Перед Марией, руководителем HR-службы (от англ. human resources — человеческие ресурсы) компании, топ-менеджмент поставил необычную и новую цель. Она состоит в следующем.

Периодически (но все чаще и чаще) возникают задачи доведения до высшего руководства и сотрудников компании новой значимой юридической информации, к примеру: правил работы с объектами интеллектуальной собственности; принципов антимонопольного комплаенса; принципов ESG (от англ. environmental, social and governance — экология, социальная политика и государственное управление) и др. Для этого необходимо создавать и проводить интерактивные презентации, курсы, образовательные программы. Распростра-

няемая информация иногда носит директивный характер, т.е. обязательна к изучению и применению, а иногда — ознакомительный, т.е. нацелена, скорее, на мотивацию и стимулирование сотрудников.

Для решения перечисленных задач с учетом масштабов компании предполагается создание на выбор: а) нового отдела (наем новых сотрудников); б) рабочей группы представителей различных отделов, подразделений юридического блока; в) кросс-функциональной группы сотрудников разных отделов, блоков (юридический, маркетинг, HR и др.). Марии поручено подготовить соответствующий проект. Топ-менеджмент компании надеется, что в любом случае, независимо от организационных решений, сформируется творческая команда, в которой преоблада-

ет коллективная форма принятия решений. Команде нужно будет скрупулезно и системно изучить нормативные документы (чтобы потом доходчиво объяснить их руководству и сотрудникам) и продумать, как лучше оформить информацию графически — так, чтобы ее было максимально легко воспринимать. При этом важно сохранить баланс между творческим подходом и соблюдением нормативных требований.

На первый взгляд задача показалась Марии довольно простой, ведь формирование новых структур и подбор для них сотрудников — сердцевина деятельности HR-службы. Однако, размышляя о задаче, Мария все больше увлекалась, и задача начинала казаться ей все более и более интересной. Она понимала, что шаблонные HR-методы здесь не сработают — нужен по-настоящему креативный подход. Вот как она сама описывает свою обычную практику решения сложных проблем — поиска идей: «Первоначально идея рождается у меня в голове, я вынашиваю ее, представляю себе, как все будет выглядеть в реальности. Нередко идея сама дополняется самыми неожиданными, "взрывными" деталями. И пока не родится результат, идея проекта пребывает со мной каждодневно и круглосуточно, ничто другое не интересует меня, если не имеет отношения к идее».

Одним из результатов поиска стала идея использования методики «Шести мыслящих шляп» Э. де Боно [4] как модели организации работы создаваемой группы над поставленной топ-менеджментом задачей. Этот метод позволял систематизировать творческий процесс, не теряя при этом нестандартность подходов. Мария записала в своем рабочем блокноте: «Группа должна быть представлена сотрудниками, которые последовательно будут играть следующие роли («наденут» следующие «шляпы»):

- белая (облака) — для отображения фактов, цифр и информации. Некая аналитическая роль;
- красная (огонь) — для выражения чувств, эмпатии, эмоций, предчувствий и интуитивных ощущений;
- черная (буря) — для выражения негативных суждений;
- желтая (солнце) — для выражения ясности, оптимизма, позитивных и конструктивных предложений;
- зеленая (поле) — для нетривиальных идей, побуждающих приток новых идей;
- синяя (небо) — для выражения общих взглядов и подведения итогов» [5].

Мария поговорила с курирующим HR-службу вице-президентом, и он с пониманием отнесся к ее идеям и увлеченности новыми для компании методиками.

ЗАДАНИЕ

1. Рассмотрите процесс принятия Марией решения о принципе формирования группы. Как можно диагностировать этот процесс в рамках моделей Г. Минцберга (речь о том, как это происходит сейчас)?

2. Основываясь на идеях и материале курса, предложите шаги, которые стоит осуществить для совершенствования этого процесса.
3. Предложите процедуру принятия двух решений: а) по принципу формирования группы (новый отдел, рабочая группа, кросс-функциональная группа); б) по отбору (подбору) сотрудников в создаваемую группу (отдел).

5. ЗАКУПКА МЕТАЛЛИЧЕСКОГО СЫРЬЯ

Ежемесячно для функционирования завода необходимо закупать содержащее цветной металл сырье для производства так называемой катанки (металлического прутка диаметром 5–10 мм, получаемого посредством горячей прокатки на специальном проволочном стане). Поставки осуществляются в рамках договоров со сроком действия один год с обязательным подписанием ежемесячных спецификаций, где фиксируются все необходимые условия поставки (объем, цена, сроки, условия оплаты). При этом условия от месяца к месяцу могут существенно отличаться. Катанка может как готовое изделие реализовываться покупателям (кабельным заводам) или использоваться в качестве исходного сырья для производства собственной продукции завода. Доля катанки, идущей на последующую переработку, составляет 20–25% от ежемесячного объема выпуска.

Такая типовая задача возникает с периодичностью 1–2 раза в месяц, при этом необходимо каждый раз принимать решение заново с учетом факторов, действующих на данный момент. Это касается

натуральных показателей (объем закупки), сроков закупки, цены.

Процедура принятия решения формализована во внутреннем стандарте организации и может быть описана так.

1. Принимает окончательное решение — генеральный директор.
2. Готовит решение (договор, спецификацию) — отдел цветного проката управления маркетинга и продаж.
3. Лица, вовлеченные в процесс принятия решения:
 - юристконсульт — отвечает за соответствие действующему законодательству;
 - заместитель директора по безопасности — отвечает за благонадежность контрагента;
 - главный бухгалтер — визирует на предмет соответствия правилам бухгалтерского учета;
 - директор по экономике — выполняет оценку ожидаемого экономического результата;
 - заместитель директора по маркетингу и продажам — инициатор;

- первый заместитель директора — осуществляет общий контроль, оценку потребности в оборотном капитале, источников финансирования.

ЗАДАНИЕ

1. Проведите диагностику процесса принятия решения (подготовка и подписание ежемесячных спецификаций, где фиксируются все существенные условия поставки катанки на завод) по моделям Г. Минцберга. Используйте необходимую аргументацию с учетом соответствующей теории и информации из текста к заданию.
2. Объясните, почему вы предлагаете ту или иную модель. Если вы считаете, что какая-то из моделей не подходит к описанной ситуации, также аргументируйте это.

6. НАЗВАНИЕ ДЛЯ ПРОДУКТА

Одним из направлений работы организации является разработка мультимедийных проектов. В структуре организации нет выделенных штатных сотрудников, в должностные обязанности которых входит разработка такого продукта. Каждый раз, когда разрабатывается очередной проект, создается временная рабочая группа для его выполнения, в которую включаются как сотрудники организации, так и специалисты извне. Руководство наиболее крупными и важными проектами берет на себя директор организации.

В ходе разработки и реализации мультимедийного проекта возникают задачи: выдвижения идеи проекта; формирования рабочей группы; разработки концепции проекта; выбора названия; определения этапов проекта; назначения ответст-

венных за выполнение каждого этапа; определения бюджета проекта; выделения средств на реализацию проекта; разработки временного графика проекта; тиражирования (определение тиража, выбор типографии и т.д.).

Рассмотрим процесс принятия решения одной из перечисленных задач — выбора названия конечного продукта.

Это процесс творческий и довольно сложный. Прежде всего накапливают банк идей: составляют список названий, в который включают все предложения участников. При этом стремятся учесть такие требования к названию, как соответствие содержанию, звучность, высокая степень соответствия русского и английского вариантов названия (оно должно быть двуязычным). Далее каждый участник рабочей груп-

пы получает список и обдумывает его самостоятельно (выбирает из списка, дополняет его, вычеркивает неподходящие названия). Окончательное решение

принимает рабочая группа по итогам неформальной дискуссии. Руководитель организации обычно не вмешивается в принятие этого решения.

ЗАДАНИЕ

1. Проведите диагностику процесса принятия решения (о названии конечного продукта) по моделям Г. Минцберга. Для этого используйте необходимую аргументацию (с учетом соответствующей теории и информации из текста к заданию).
2. Объясните, почему вы предлагаете ту или иную модель. Если вы считаете, что какая-то из моделей не подходит к описанной ситуации, также аргументируйте это.
3. По результатам анализа предложите меры по совершенствованию процесса принятия решения.

7. УПРАВЛЕНИЕ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКИМИ ПРОЕКТАМИ

При выполнении ИТ-проектов часто возникает противоречие между тремя основными целями: обеспечить реализацию необходимого функционала (с нужным качеством), уложиться в установленные сроки и бюджет. Рассмотрим организацию, для которой наиболее критичным является соблюдение дедлайнов. При выполнении проекта в срок или досрочно шанс получения премии и ее размер возрастают.

В случае привлечения внешних исполнителей для минимизации рисков (в частности, риска срыва сроков реализации проекта) в договор с исполнителем долж-

ны быть заложены определенные механизмы, стимулирующие исполнителя к соблюдению условий договора (например, поэтапная оплата или штрафование). Однако в дальнейшем анализе предполагается, что договор уже заключен и повлиять на исполнителя контрактными ограничениями мы не можем. Рассматривается задача ликвидации отклонения от согласованных сроков выполнения работ, переданных на аутсорсинг.

Перечень возможных вариантов решений, в принципе, ограничен и известен. Один из руководителей проектов составил для себя перечень возможных

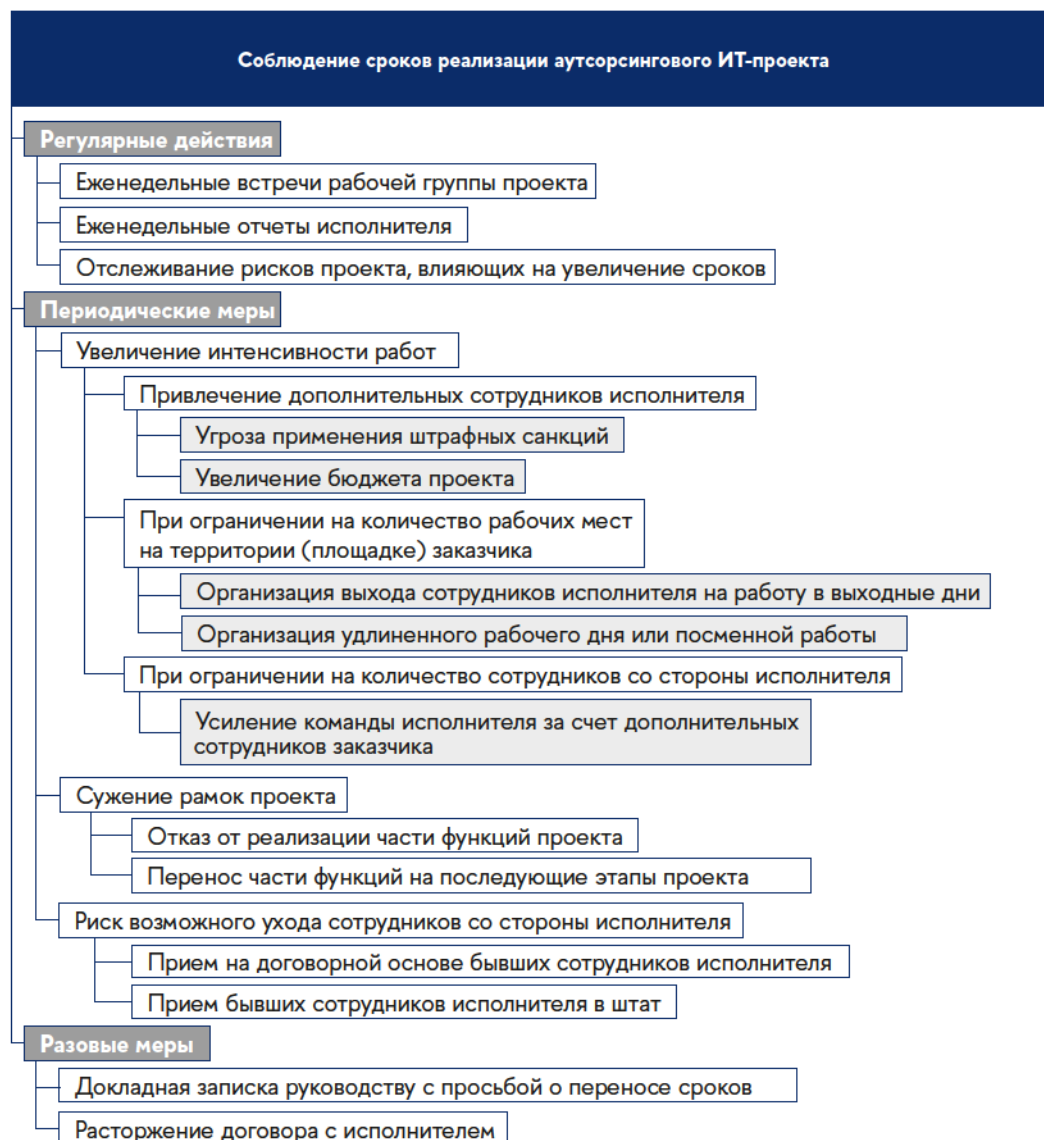


Рисунок 3. Перечень вариантов решений

Источник: составлено авторами по результатам обсуждения задания на аудиторных занятиях по программе MBA.

вариантов действий для разрешения проблемы с отстающим от сроков суб-подрядчиком (рис. 3).

Ключевым моментом в обеспечении соблюдения сроков является проведение регулярных заседаний рабочей группы проекта или встреч с сотрудниками исполнителя, в частности, для выявления проблем и рисков, которые могут сдвинуть сроки. В каждом проекте всегда возникают по-

добные проблемы, и руководитель проекта и сотрудники просто обязаны попробовать все известные способы решения проблем (так как разные исполнители по-разному могут реагировать на принимаемые меры, то пока не попробуешь набор мер в отношении конкретного исполнителя, нельзя быть уверенным, что ты сделал все, что можно для соблюдения сроков реализации проекта).

ЗАДАНИЕ

1. Проведите диагностику процесса принятия решения (о мерах по ликвидации отклонения от согласованных сроков) по моделям Г. Минцберга. Для этого используйте необходимую аргументацию (с учетом соответствующей теории и информации из текста к заданию).
2. Объясните, почему вы предлагаете ту или иную модель. Если вы считаете, что какая-то из моделей не подходит к описанной ситуации, также аргументируйте это.
3. По результатам анализа предложите меры по совершенствованию процесса принятия решения.

8. ЗАДАЧА АДМИНИСТРАЦИИ ГОРОДА

Департамент городского хозяйства и экологии администрации городского округа выполняет роль муниципального заказчика на поставку товаров, проведение работ, оказание услуг для муниципальных нужд. В связи с этим регулярно решается задача отбора победителей конкурсов для заключения муниципальных контрактов по этим направлениям деятельности. Проведение конкурсных

процедур регламентировано Федеральным законом от 5 апреля 2013 года № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» (закон № 44-ФЗ) [6]. Групповое лицо, принимающее решение (ЛПР), — конкурсная комиссия численностью не менее трех человек. В обязанности членов комиссии входит:

- разработка конкурсной документации, включая условия контрактов и критерии отбора заявок на участие в конкурсе;
- принятие решения о допуске к участию в конкурсе по результатам рассмотрения заявок на соответствие требованиям, установленным конкурсной документацией, и рассмотрения участников размещения заказа на соответствие требованиям, установленным законом № 44-ФЗ;
- оценка и сопоставление заявок на участие в конкурсе с целью выявления лучших условий исполнения муниципальных контрактов в соответствии с критериями и в порядке, установленном конкурсной документацией.

При принятии решения о допуске к участию в конкурсе используются следующие регламентированные законом критерии:

- соответствие участников требованиям, предъявляемым законодательством Российской Федерации к лицам, осуществляющим поставки товаров, работ и услуг, являющихся предметом торгов;
- непроведение в отношении участников процедур ликвидации или банкротства;
- неприостановление деятельности участников в порядке, предусмотренном Кодексом Российской Федерации об административных правонарушениях (КоАП РФ) [7];
- отсутствие задолженности участников по налогам, сборам и т.д.;

- обладание исключительными правами на объекты интеллектуальной собственности с учетом специфики предмета контракта;
- отсутствие сведений об участнике в реестре недобросовестных поставщиков;
- правомочность участника заключать контракт;
- отсутствие в реестре недобросовестных поставщиков (подрядчиков, исполнителей) не только информации об участнике закупки — юридическом лице, но и информации об учредителях, членах коллегиального исполнительного органа, лице, исполняющем функции единоличного исполнительного органа участника закупки;
- отсутствие у участника закупки — физического лица либо руководителя, членов коллегиального исполнительного органа или главного бухгалтера юридического лица — участника закупки судимости за преступления в сфере экономики, а также неприменение в отношении указанных физических лиц наказания в виде лишения права занимать определенные должности или заниматься определенной деятельностью и административного наказания в виде дисквалификации [6].

Процедура оценки заявок по закону № 44-ФЗ осуществляется с возможным использованием не менее двух из пяти критериев:

- 1) цена контракта или сумма цен единиц товара, работы, услуги;

- 2) расходы на эксплуатацию и ремонт товаров, использование результатов работ;
- 3) качественные, функциональные и экологические характеристики объекта закупки;
- 4) квалификация участников закупки, в том числе наличие у них: финансовых ресурсов, оборудования и других материальных ресурсов (на праве собственности или ином законном основании); опыта работы, связанного с предметом контракта и деловой репутации; специалистов и иных работников определенного уровня квалификации;
- 5) стоимость жизненного цикла товара или созданного в результате выполнения работы объекта.

На основании результатов оценки и сопоставления заявок на участие в конкурсе конкурсная комиссия присваивает порядковый номер каждой заявке относительно других по мере уменьшения выгоды содержащихся в ней условий исполнителя контракта. Победителем конкурса признается участник конкурса, который предложил лучшие условия исполнения контракта и чьей заявке присвоен первый номер.

ЗАДАНИЕ

1. Проведите диагностику процесса принятия решения (о выборе победителя конкурса для заключения муниципальных контрактов) по моделям Г. Минцберга. Для этого используйте необходимую аргументацию (с учетом соответствующей теории и информации из текста к заданию).
2. Объясните, почему вы предлагаете ту или иную модель. Если вы считаете, что какая-то из моделей не подходит к описанной ситуации, также аргументируйте это.
3. Предложите меры по совершенствованию процесса принятия решения.

Учебное издание

Балаева Ольга Николаевна
Селезнёва Александра Игоревна
Филинов Николай Борисович
Фокеев Максим Александрович
Шубнякова Наталья Геннадьевна

**СБОРНИК
ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАДАНИЙ И СИТУАЦИЙ
ПО ДИСЦИПЛИНЕ
«ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ»**

Учебно-методическое пособие для преподавателей
и студентов бакалавриата, магистратуры и программ MBA

Составитель и научный редактор Н.Б. Филинов

Редактор *Е.В. Таланцева*
Корректор *Ю.С. Никитина*
Компьютерная верстка, дизайн обложки: *Н.А. Дымова*
Иллюстратор *Е.М. Васина*
Выпускающий редактор *А.В. Заиченко*

Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики»
101000, Москва, ул. Мясницкая, д. 20,
тел.: +7 495 772-95-90 доб. 15285

Подписано в печать 07.04.2025. Формат 84x108 1/16. Гарнитура HSE Sans, HSE Slab.
Усл. печ. л. 44,1. Уч.-изд. л. 17,6. Печать офсетная. Тираж 1000 экз. Изд. № 2970. Заказ № 25-2177

По вопросам приобретения сборника обращайтесь в Высшую школу бизнеса НИУ ВШЭ:
119049, Москва, ул. Шаболовка, д. 28, тел. +7 495 772-95-69
или в отдел реализации Изд. дома ВШЭ: тел. +7 495 772-95-90, доб.: 15295, 15296, 15297,
bookmarket@hse.ru

Отпечатано с готового оригинал-макета в соответствии с качеством предоставленных материалов
в ООО «Коми республиканская типография»:
167982, Республика Коми, Сыктывкар, ул. Савина, д. 81, тел. +7 8212 28-46-71, knigikomi@komitip.ru