МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

«Забайкальский государственный университет»

(ФГБОУ ВО «ЗабГУ»)

Факультет экономики и управления

Кафедра Менеджмента и управления персоналом

**УЧЕБНЫЕ МАТЕРИАЛЫ**

**для студентов заочной формы обучения**

Б1.В. 06 Стратегические управленческие решения

наименование дисциплины (модуля)

Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

Направленность "Производственный менеджмент"

Общая трудоемкость дисциплины (модуля)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Виды занятий | Распределение по семестрам в часах  | Всего часов |
| 3семестр |
| 1 | 2 | 3  |
| Общая трудоемкость | 108 (3 з.е.) | 108 |
| Аудиторные занятия, в т.ч.: |  |  |
| лекционные (ЛК) | 6 | 6 |
| практические (семинарские) (ПЗ, СЗ) | 6 | 6 |
| лабораторные (ЛР) | - | - |
| Самостоятельная работа студентов (СРС) | 96 | 96 |
| Форма промежуточного контроля в семестре | зачет | - |
| Курсовая работа (курсовой проект) (КР, КП) | - | - |

**Краткое содержание курса**

Возникновение потребности в стратегическом управлении. Современная организация и ее поведение на рынке. Управленческие решения: основные понятия и теоретико-методологические основы. Управленческие решения: сущность и содержание, основные понятия, концепции. Типология управленческих решений. Подготовка и реализация управленческих решений: методологические основы Системный подход к разработке управленческих решений. Целевая ориентация управленческих решений. Подходы к принятию решений. Функции, процедуры разработки управленческих решений Подготовка и реализация управленческих решений: организационные, социально-психологические и этические основы. Особенности разработки управленческих решений в условиях неопределенности. Общие сведения о неопределенности и риске. Анализ внешней среды и ее влияние на разработку и реализацию управленческих решений. Выбор управленческого решения в условиях неопределенности и риска. Управленческие риски Анализ альтернатив управленческих решений. Альтернативы управленческих решений и их анализ. Модели и методы подготовки управленческих решений. Экономико-математические модели и методы разработки управленческих решений. Дерево решений (вариантов). Метод сценариев при разработке управленческих решений

**Форма текущего контроля**

**Контрольная работа выполняется по вариантам и включает в себя 3 задания:**

1. **Работа с кейсом**

Выбор номера варианта контрольной работы – согласно таблице по первой букве фамилии студента и по последней цифре номера зачетной книжки

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **0** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | **8** | **9** |
| **А-Ж** | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 |
| **З -О** | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 |
| **П-У** | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 |
| **Ф-Я** | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 |

**Вариант 1**

## Кейс 1. «Cardiff Car Components (ССС)»

*Вопросы к кейсу*

1. *Стратегия какой школы лучшим образом описывает подход Джона Армстронга к управлению компанией?*
2. *Определите основные сильные и слабые стороны ССС, возможности и угрозы, которые возникли в 90-х годах, и их источники.*
3. *Как внешняя среда влияла на деятельность компании ССС по этапам её роста?*
4. *Потребность в каких изменениях внутренней среды компании возникла в связи с нестабильностью внешней среды?*
5. *Какие решения и когда необходимо было принять Джону Армстронгу для того, чтобы успешно адаптироваться к изменениям внешней среды?*

Джон Армстронг унаследовал South Cardiff Engineering ltd (автозапчасти и сборка) от своего отца в 1958 году, когда ему было 25 лет. Его отец после войны построил компанию South Wales на пустом месте и достиг весьма приличного уровня жизни. В штате компании было 12 чел., которые выполняли общую техническую сборку. Джон стал работать внештатным механиком. Он много думал о том, как превратить маленькое машино-сборочное предприятие в компанию, специализирующуюся на конкретных сборочных операциях, в которых сам он был профессионалом. Чтобы осуществить это, в дополнение к маленькому цеху Джон построил небольшой цех по обслуживанию и ремонту машин (здесь пригодился его опыт механика). Компания размещалась в нескольких довоенных зданиях на бесхозной земле, которая когда-то была промышленной зоной. Места для дополнительных пристроек было достаточно. В 50-е годы Джон уловил тенденцию к увеличению количества автовладельцев по мере повышения благосостояния людей. Он был убеждён, что инженерные навыки компании использованы в производстве запасных частей для зарождающейся машиностроительной отрасли.

В конце 50-х годов ощущался дефицит машин и запасных частей, и Джон принимает решение приспособить некоторые из своих станков для производства автомобильных запчастей. Затем были куплены и установлены специальные станки. К 1960 году компания приобрела репутацию надёжного поставщика дефицитных высококачественных запчастей для автомобилей (включая выхлопные системы, рулевые системы, подвески). Потребительская база развивалась за счёт гаражей и ремонтных мастерских во всём южном Уэльсе и западной Англии. Принцип, которым руководствовался Джон в бизнесе, был «попробовать всё», если потребитель испытывал нужду в какой-либо запчасти. Он получал особое удовлетворение, если удавалось изготовить сложнейшие детали, которые не могли сделать другие производители запчастей. В 1961 году, проанализировав направление деятельности своей компании, Джон переименовал её в Cardiff Car Components Ltd (CCC). На ярмарке автопоставщиков в Западном Мидленде в 1962 году Джон заключил важный деловой контракт, в соответствии с которым ему было предложено обеспечивать снабжение запчастями в качестве субконтрактора крупной компании Е. Т. Phillips (Automotive OEM Ltd), базирующейся в Бирмингеме. Компания была основным поставщиком запчастей для автомобильной промышленности в Мидленде и имела долгосрочные контракты с ведущими национальными дилерами. Хотя прибыльность от работы на Phillips была ниже, чем прибыль от работы для своих прямых потребителей, ССС взялась и за это дело. Производство запчастей гарантировало долгосрочную занятость и, по словам Джона, заставляло «машины бегать». В 1960-х годах в связи с увеличением числа частных машин ССС расширила производственный ассортимент, отреагировав таким образом на появление разнообразных моделей машин. Расширилась дистрибуция через систему дилеров по всей стране за счёт значительной разницы в ценах на запчасти, выпускаемые оригинальными производителями, и на те, что производились по образцу такими компаниями, как ССС. В 1968 году Джон продал ремонтный и сервисный бизнес, чтобы расширить производство, и компания полностью сосредоточилась на изготовлении автозапчастей. В 60–70-х годах в связи с увеличением затрат на техническое обслуживание многие автолюбители стали сами обслуживать и ремонтировать машины. Это способствовало появлению нового рынка для запчастей, которые продавались через различные торговые точки, такие, как «Сделай сам», и ССС стала развивать свой бизнес в полном соответствии с этой тенденцией. Дополнительные возможности возникли с появлением большого числа иностранных машин, запчасти для которых были значительно дороже, чем для машин, производимых в Великобритании. Джон изучил характеристики новых импортных машин и стал производить легкозаменяемые детали.

На протяжении 80-х годов ССС продолжала расти вместе с появлением новых рынков и товаров. Джон стал экспертом по определению новых возможностей и быстро приспосабливал производство к выпуску взаимозаменяемых деталей для автомашин и другого транспорта. Он был бизнесменом, который действовал интуитивно, будучи абсолютно уверенным, что формальный бизнес-план не нужен. Однако, когда Джон обратился к директору банка за дополнительным кредитом, от него потребовали предоставить 5-летний бизнес-план. «Мне никто никогда не подсказывал, когда начинать, – объяснял свою позицию Джон. – Я просто реализую бизнес-возможности, когда они появляются. Если я получаю прибыль от контракта, я им занимаюсь. Если нет, я его отклоняю».

К 1997 году в компании работало 145 работников, из них 4 чел. занимались продажами товаров, ассортимент которых всё время расширялся и которые продавались под разными брендами. Эта команда была перегружена работой и не имела возможности дойти до каждого потенциального клиента. Однако постоянным клиентам уделялось большое внимание независимо от того, были они крупными или маленькими. С самыми крупными клиентами Джон имел дело сам (в основном это были клиенты OEM, включающие и клиентов Phillips), используя наработанные связи с потребителями за 40 лет работы в данной отрасли.

Вся структура и культура компании базировалась на личности Джона Армстронга. Когда он подошёл к пенсионному возрасту, многие из его сотрудников и клиентов начали размышлять о будущем ССС без него. Джон после ухода на пенсию планировал продать свою компанию, но, прежде чем сделать это, он хотел расширить потребительскую базу компании. В 1997 году он посетил торговую ярмарку в Германии. По стечению обстоятельств в тот момент проводилась забастовка металлургов, и это помогло ему получить большой заказ от немецких производителей машин. Предполагалось, что маржа прибыли (показатель прибыли (чистого дохода) впроцентах к объёму реализованной продукции (продажам) или капиталу) от заказа будет небольшой, однако с увеличением курса фунта стерлинга по отношению к немецкой марке заказ становился выгодным.

Однако к окончанию срока действия контракта фунт стерлинга по отношению к немецкой марке упал приблизительно на 15 %, и Джон забеспокоился, что при такой прибыли заказ может стать даже убыточным. В конце концов, он смог компенсировать убытки от транспортировки за счёт 5 %-ного увеличения цены немецким потребителям. Этот неудачный опыт заставил Джона отказаться от любых дальнейших попыток делать бизнес за границей. В скором времени ССС начала ощущать последствия усиливающейся конкуренции среди других производителей запчастей. Её основные клиенты – магазины «Сделай сам», OEM и ремонтные мастерские – стали объектами пристального внимания таких компаний, как Unipart, специализирующейся на запчастях, а также поставщиков более дешевых запчастей из Восточной Европы или Дальнего Востока.

Рынок запчастей для автомобилей стал намного сложнее, чем 40 лет назад, когда Джон начинал своё дело. Усилилась конкуренция из-за рубежа, увеличилось также число британских производителей. Рыночная доля ССС уменьшилась до 15 % на внутреннем рынке по сравнению с 20 % в 1965 году. Юридическое окружение также выглядело достаточно неопределённым: ходили слухи, что европейское законодательство предоставит производителям машин исключительное право продавать запчасти для своих машин. В начале 1999 года поступило неожиданное предложение слиться с компанией Gear-tackle Ltd. – национальной цепочкой магазинов «Сделай сам». Эта компания в отличие от ССС имела репутацию организации, тщательно планирующей свою деятельность. Её исполнительный директор Билл Версторн имел степень магистра делового администрирования, полученную в Лондонской бизнес-школе, и был ориентирован на карьерный рост. Он очень надеялся, что ССС сможет восстановить утраченные рыночные позиции с введением процесса планирования.

Компания Gear-tackle предложила Джону 2,3 млн долл. за контрольный пакет акций в ССС и пригласила его остаться в совете директоров в должности неисполнительного директора, чтобы в переходный период руководить компанией. Однако менее чем через 3 месяца Джон и Билл «разошлись» из-за «несовместимых различий в менеджерском стиле», как сказал Билл. Джон решил уйти на пенсию.

Упрощённый отчёт о прибылях и убытках компании ССС по десятилетиям см. в табл. 1.

(Кейс основан на реальной компании, хотя имена и место изменены по просьбе самой компании).

Таблица 1 –

Отчёт о прибылях и убытках (упрощённый) компании ССС  по десятилетиям (в тыс. фунтов стерлингов)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **1958 г.** | **1968 г.** | **1978 г.** | **1988 г.** | **1998 г.** |
| Продажи | 144 | 987 | 1956 | 3678 | 5324 |
| Затраты | 136,2 | 840,2 | 1607,4 | 3012,2 | 4734,6 |
| Доходы без выплат по акциям и налогам | 7,8 | 46,8 | 348,6 | 665,8 | 589,4 |

**Вариант 2**

## Кейс 2. «Аквариус»

*Вопросы к кейсу*

1. *Насколько управление в фирме «Аквариус» может рассматриваться как стратегическое?*
2. *Каким образом фирма «Аквариус» добилась установления баланса с внешним окружением?*
3. *В какой мере «желания» фирмы были перечёркнуты изменениями во внешней среде?*

Пионер российского компьютерного производства (правильнее говорить о компьютерной сборке) фирма «Аквариус Систем Информ» объявила о том, что она практически выходит из этого бизнеса и концентрируется на продаже в России зарубежных компьютеров. В связи с тем, что намечается выход на российский рынок таких известных компьютерных производителей, как фирмы «Фудзицу», «Диджитал», «Аквариус» надеялась добиться успеха в сбытовом бизнесе. Проанализирован ситуацию, было решено компьютерное производство законсервировать до тех пор, пока не сложатся предпосылки для возврата в «производственный» бизнес. Сборкой персональных компьютеров фирма занялась ещё в 1990 году. Тогда это было революционным начинанием. И не столько потому, что фирма «Аквариус», имевшая в то время статус совместного предприятия, решила заняться производством, а не импортом компьютерной техники, как это делало подавляющее большинство советских фирм, но и в первую очередь потому, что предприятие открыло свой завод по сборке компьютеров в г. Шуя Ивановской области. Было очень много восторженных высказываний по поводу начинаний фирмы «Аквариус». Прогнозы были исключительно оптимистичными. Мощности завода в Шуе позволяли производить 10 тыс. компьютеров и месяц. В условиях тогдашней экономики важно было вписаться в систему плановых поставок. Фирме «Аквариус» удалось заключить выгодный контракт с «Союз ЭВМ комплектом», осуществлявшим поставки персональных компьютеров в рамках всего Советского Союза. В соответствии с договором «Союз ЭВМ комплект» должен был закупить у «Аквариуса» 35 тыс. персональных компьютеров. Далее эта цифра автоматически увеличивалась до 75 тыс. Однако «обвал» рубля и введение повышенных таможенных пошлин на комплектующие к компьютерам сделали совершенно невыгодным заключённый в рублях контракт с «Союз ЭВМ комплектом». Фирма «Аквариус» пошла на разрыв контракта и уплату штрафов. После этого фирме пришлось искать покупателей на рынке. Это заставило её сократить производство до 1 тыс. компьютеров в месяц. Далее ситуация ещё более усложнилась. В результате производство упало до 200–300 компьютеров в месяц, а число работников сократилось втрое – со 150 до 50 чел. Для того чтобы завод работал безубыточно, необходимо было производить 1,5 тыс. компьютеров в месяц. Сбыт такого количества фирме был не под силу. Была сделана попытка начать производство кассовых аппаратов. Но это не дало желаемого результата. В условиях сокращения производства руководство фирмы пыталось сохранить кадры, однако всё-таки вынуждено было пойти на увольнение работников. В конце концов, на заводе остались только квалифицированные сборщики, которые в случае появления заказов на компьютеры должны были осуществлять их сборку. Трудности «Аквариусу» удалось преодолеть благодаря тому, что фирма пошла на диверсификацию. Переориентировав свой капитал с компьютерного производства на финансовую сферу, а также торговлю и строительство, фирма добилась того, что её годовой оборот составил примерно 100 млн долл. При этом на долю компьютерного направления пришлась только четверть оборота, что было сравнимо с долей оборота в строительстве (20 %) и меньше доли оборота, приходящейся на инвестиционные проекты (32 % всего оборота). Диверсификация деятельности привела к изменению организационной структуры. Вместо совместного предприятия «Аквариус» возникла группа из 10 практически самостоятельных фирм, действующих в отдельных сферах бизнеса, таких, как строительство, компьютерный бизнес и др. Их возглавила холдинговая компания, которая владела контрольным пакетом акций.

**Вариант 3**

**Кейс 3. «Ситуация “Война в Персидском заливе**(1990–1991 гг.) ”»

*Вопросы к кейсу*

1. *Определите основных заинтересованных лиц и возникшие сценарии развития ситуации.*
2. *Как каждое заинтересованное лицо участвовало в формулировании стратегических задач?*
3. *Кто в конечном счёте установил стратегические задачи и какими они были?*
4. *Каковы были оперативные цели? Кто нёс ответственность за формулирование оперативной части стратегии?*
5. *Обсудите степень конгруэнтности оперативных и стратегических целей.*
6. *Опишите ресурсные средства, использованные для осуществления стратегии.*
7. *Какое из «5 П» Минцберга лучше всего описывает стратегию, применённую союзниками во время войны в заливе?*
8. *Обсудите степень успеха осуществления стратегических целей во время операции «Буря в пустыне».*

### Вторжение

1 августа 1990 года агентство ВВС World сообщило о нападении Ирака на своего южного соседа – Кувейт. После того как армия Ирака заняла позиции на границах Кувейта, президент Ирака Саддам Хусейн приказал своим войскам двигаться в направлении Эмирата Кувейт, государства, расположенного между Ираком и Саудовской Аравией, богатого нефтью, но слабо обороняемого. По телевидению демонстрировались кадры, как иракские танки и БМП вошли в столицу Кувейта.

Политические лидеры во всём мире осудили вторжение. Среди тех, кто первым отреагировал на иракскую агрессию, были премьер-министр Великобритании Маргарет Тэтчер и Президент США Джордж Буш. Организация Объединённых Наций созвала чрезвычайную сессию, которая не только осудила иракскую агрессию, но и потребовала немедленного вывода войск с территории Кувейта. Было подчёркнуто, что любое мирное или дипломатическое решение проблемы предпочтительнее, чем военная конфронтация.

### Возможности ответного удара

Когда картина вторжения прояснилась, Президент США Джордж Буш собрал в Белом доме военный совет, чтобы решить вопрос о возможном участии США в данном конфликте. Участниками совещания, поддержавшими Буша, были вице-президент Ден Куэл, госсекретарь Джеймс Бейкер, министр обороны Дик Чейни, советник по национальной безопасности Брент Скоукрофт и председатель объединённых сил генерал Колин Пауэлл. На первых стадиях обсуждения проблемы было решено прибегнуть к военным действиям только в случае провала дипломатических усилий. В связи со сложностью политической ситуации на Ближнем Востоке, которая характеризовалась постоянным напряжением и потенциальными потрясениями, цели любой военной кампании должны были быть тщательно сформулированы. Президент Буш предложил, чтобы любые военные действия в Персидском заливе были поддержаны коалицией разных государств, каждое из которых имеет стратегические интересы, выражающиеся в сохранении относительной стабильности статус-кво в Персидском заливе (как района – основного поставщика нефти Западу). Преимущество такого подхода было в том, что США и Запад могли избежать негативного впечатления на мировую общественность в связи с тем, что они пытаются «утихомирить» этот район с помощью своего военного превосходства. Недостатком коалиционного подхода (для США) было то, что любое военное действие должно быть ограниченным по целям. Для обозревателей в средствах массовой информации было совершенно очевидно, например, что Президент Буш и другие европейские лидеры, возможно, хотели бы отдать Саддама Хусейна под суд, однако такой исход дела не устраивал арабское сообщество, соседей Ирака, которые тоже должны были войти в коалицию. После интенсивных дипломатических переговоров на самом высоком уровне была сформирована коалиция, куда вошли 30 стран, согласившиеся либо принять непосредственное участие в военной кампании, либо оказать полную поддержку. Все члены коалиции согласились, что военная кампания должна иметь очень определённую и легко измеряемую цель – убрать иракских военных с территории Кувейта, и не более того.

После того как были сформулированы цели этого «большого плана», военный кабинет США назначил ключевые военные фигуры, в задачу которых входил контроль над военной стадией операции в случае, если она понадобится. Объединённые силы согласились, что США должны возглавить кампанию, и правительство США назначило генерала Нормана Шварцкопфа командующим военными силами в случае военных действий. В течение нескольких дней Шварцкопф вёл активные дискуссии с Диком Чейни и Колином Пауэллом по поводу того, как реализовать на практике поставленные задачи. План включал возможное использование военной помощи Великобритании, Франции, Сирии, Египта, Саудовской Аравии и других государств. Страны, которые предложили только финансовую помощь, также участвовали в обсуждении.

В ноябре 1990 года после провала на выборах британской консервативной партии на смену Тэтчер пришел новый премьер-министр Джон Мейджор, который сразу же заявил, что Великобритания не будет менять своей позиции по иракскому вопросу. После консультаций с американцами Джон Мейджор назначил главнокомандующим британских Вооружённых сил в предстоящей кампании в Персидском заливе генерала де Ла Бильера. Начался новый год, и стало ясно, что дипломатические усилия, направленные на вывод иракских войск, не принесли никакого результата. Саддам Хусейн вложил большие деньги в кувейтскую кампанию и добился огромной поддержки своих действий со стороны иракского народа. Дипломатические усилия Генерального секретаря ООН Переса де Куэльяра не принесли никаких результатов. Президент США Буш направил госсекретаря Джеймса Бейкера для встречи с заместителем премьер-министра Ирака Тариком Азизом. Госсекретарь привёз письмо иракским лидерам от Президента Буша, в котором ясно говорилось: «Не может быть никакой награды за агрессию. Не может быть никаких перегово ров. Вы и ваша страна заплатите ужасную цену». Эта встреча, как и предполагалось, окончилась неудачной попыткой изменить мнение иракских лидеров, и Бейкер вернулся в Вашингтон ни с чем. Посовещавшись с союзниками, Буш приходит к выводу: приступить к военному решению проблемы.

### Операция «Буря в пустыне»

С самого начала проведения консультаций в Белом доме не исключалась возможность решения проблемы путём военной операции. Пока предпринимались дипломатические шаги, планировались и военные действия. Консультируясь с союзниками, Буш договорился о возможности использования военных баз в странах – соседях Ирака. Иран и Иордания решили занять нейтралитет, но иракские соседи – Сирия, Саудовская Аравии и Турция – согласились предоставить свои военные базы для военной операции «Буря в пустыне». Израиль занимал позицию нейтралитета в силу своих сложных отношений с исламскими соседями, в частности, с палестинцами и египтянами.

Генералы Пауэлл, Шварцкопф и де ла Билльер сформулировали военную стратегию, которая позволила бы выполнить поставленные цели. «Быстрая и решительная победа» не могла быть достигнута, так как Израиль не участвовал в этом конфликте. Генералы хотели избежать потерь среди иракских жителей и материальных разрушений.

Было решено сконцентрировать усилия на быстром достижении превосходства в воздухе. США ввели в действие 48 бомбардировщиков и 1000 истребителей, Великобритания, Саудовская Аравия, Франция и Кувейт доставили ещё 200 самолетов. Для поддержки авиации в водах Средиземноморья, в Красном море и в самом Персидском заливе были размещены 6 авианосцев и свыше 100 военных кораблей, оснащённые высокотехнологичным вооружением, включающим крылатые ракеты спутникового наведения «Томагавк».

Сухопутные войска были сосредоточены на территориях стран – участниц коалиций: Турции, Сирии и Саудовской Аравии. Войска США насчитывали 350 тыс. чел., Саудовской Аравии – 20 тыс., Египта – 30 тыс., Сирии – 20 тыс., остальных стран, вместе взятых, – 20 тыс. человек. Превосходство сил в районе было полностью на стороне союзников. Хотя иракская армия говорила о 350 тыс. военнослужащих, западные разведслужбы утверждали, что состояние готовности Ирака далеко от показателей союзников. Ирак имел около 500 военных самолётов и небольшое количество ракет наземного базирования «Скад».

16 января 1991 года Президент Буш приказал начать операцию. Саддам Хусейн заявил: «Сатана Буш и его предательская банда начали большой спектакль – битву между всепобеждающим добром и низвергнутым в бездну злом». Советский лидер Михаил Горбачев был одним из тех, кто открыто высказал сожаление по поводу конфликта. «Хочу ещё раз подчеркнуть, – сказал он, – что мы сделали всё возможное, чтобы решить конфликт мирным путём». Президент Франции Миттеран выразил точку зрения большинства глав государств, когда признал, что усилия дипломатов оказались безуспешны, и сказал, что «наступило время, когда будет разговаривать оружие». В первые несколько часов военной кампании объединённые силы сбросили с самолетов сотни бомб для нейтрализации иракских коммуникационных систем. Другой целью было уничтожение Воздушных сил Ирака, поэтому были предприняты атаки на известные позиции иракских ВВС. Основными орудиями Саддама Хусейна были очень умелое манипулирование средствами массовой информации и секретные ракеты «Скад». Апеллируя к состраданию со стороны Запада, он выпустил фильм, в котором демонстрировалось, как в результате попадания американской крылатой ракеты в подвал одного из домов было убито много иракцев. В то же время 18 января он предпринял попытку дестабилизировать объединённую коалицию, выпустив серию ракет «Скад» по Израилю в надежде, что Израиль будет вынужден ответить ударом на удар. Однако правительство этой страны сохраняло нейтралитет в интересах коалиционных сил. 25 и 31 января были совершены ещё несколько бомбовых атак на Тель-Авив, в результате которых были убитые и раненые.

Поскольку стало очевидно, что объединённые силы выигрывают кампанию, иракские Воздушные силы, как сообщалось в прессе, направили оставшуюся часть своих самолётов в соседний Иран, чтобы сохранить их. Одновременно иракское командо вание отдало приказ вылить большое количество нефти в залив, что вызвало сильную обеспокоенность Запада по поводу возможной экологической катастрофы.

22 февраля, после того как коалиционные силы полностью уничтожили иракские ВВС, Президент Буш определил конкретный срок вывода иракских сил с территории Кувейта. Как заявил Буш, отказ подчиниться может вызвать «немедленный и очень серьёзный ответный удар». Премьер-министр Мейджор добавил: «Мы больше не будем ждать». Иракская армия в Кувейте и южном Ираке были отрезаны от основных путей снабжения истребителями объединённых сил, и моральный дух в войсках упал. Саддам Хусейн, готовясь к окончанию военных действий в соответствии с окончательной датой вывода войск, объявленной Бушем, объявил американского Президента «врагом Бога и другом сатаны».

Когда объединённые войска вошли в Кувейт, чтобы разгромить иракскую армию, Саддам приказал отходящим войскам зажечь кувейтские нефтяные скважины. Первый взрыв ночью 22 февраля был виден на расстоянии 40 миль. Лейтенант Паул Хэнсон рассказывал: «Огромный столб пламени неожиданно взвился в небо. Это был огромный оранжевый шар, освещавший море». В столице Саудовской Аравии бригадный генерал Ричард Нэйл докладывал: «Саддам собирается уничтожить Кувейт». В течение 100 часов с момента, когда началась сухопутная операция, иракские войска полностью покинули Кувейт и согласились сдаться на условиях сил коалиции. Продвижение союзных войск деморализовало иракскую армию, которая не могла обороняться. Многие из них бросали оружие, и объединённые силы коалиции вошли в южный Ирак, не встретив никакого сопротивления.

27 февраля, когда была достигнута основная цель по освобождению Кувейта, президент Буш отдал приказ завершить кампанию. Саддам Хусейн на переговорах с командованием объединённых сил согласился на проведение инспектирования своей программы вооружения со стороны ООН, целью которого было обеспечение контроля и уничтожение запасов оружия массового поражения, производимого Ираком. Объединённые силы тем временем столкнулись с необходимостью решать задачу по тушению горящих нефтяных скважин и нейтрализации нефтяного разлива в Персидском заливе. В этом конфликте общие потери объединённых сил составили 16 чел. со стороны Великобритании и 35 чел. со стороны США. Потери Ирака были оценены в 150 тыс. чел., треть из которых была убита. С финансовой точки зрения цена войны была значительной. В первые две недели операции «Буря в пустыне» было потрачено свыше 1,25 млрд фунтов стерлингов, и каждый день добавлял 30 млн фунтов стерлингов. К общим расходам стран – участниц альянса следует прибавить 8 млрд фунтов стерлингов, предоставленных Саудовской Аравией, и 5 млрд фунтов стерлингов – Японией. Общая стоимость войны составила свыше 40 млрд фунтов стерлингов.

**Форма промежуточного контроля**

**Зачет**

***Перечень вопросов:***

1. Охарактеризуйте понятие управленческих решений.
2. В чем заключается сущность управленческих решений?
3. Перечислите принципы управленческих решений.
4. По каким признакам вводится типология управленческих решений.
5. Назовите формы подготовки управленческих решений.
6. В чем заключается сущность системного подхода к разработке управленческих решений?
7. В чем заключается сущность целевой ориентации управленческих решений?
8. Перечислите технологии разработки управленческих решений.
9. Дайте характеристику функциям управленческих решений.
10. Назовите процедуры и операции разработки управленческих решений.
11. В чем особенности и суть американской, немецкой, японской школ принятия решений.
12. Дайте характеристику русской школы принятия управленческих решений.
13. Каковы этапы процесса принятия управленческих решений.
14. В чем суть процесса подготовки управленческого решения.
15. Охарактеризуйте процесс разработки управленческого решения.
16. В чем особенности мужского и женского стилей управления.
17. Дайте характеристику этическим основам разработки управленческих решений.
18. В чем заключается влияние человеческого фактора на процесс подготовки управленческих решений.
19. В чем суть неопределенности как явления и как процесса.
20. Дайте характеристику типичных ошибок в решаемых задачах для организационной составляющей управленческих решений.
21. Перечислите типичные ошибки в решаемых задачах для экономической составляющей управленческих решений.
22. Перечислите типичные ошибки в решаемых задачах для технологической составляющей управленческих решений.
23. Перечислите типичные ошибки в решаемых задачах для социальной составляющей управленческих решений.
24. Перечислите типичные ошибки в решаемых задачах для правовой составляющей управленческих решений.
25. В чем особенности влияния внешней среды на орган власти при разработке и реализации альтернативных управленческих решений.
26. Каковы особенности выбора управленческих решений в условиях неопределённости и риска.
27. Дайте характеристику инструментария снижения и влияния риска.
28. Перечислите методы разработки и выбора управленческого решения.
29. Перечислите основные модели принятия управленческих решений.
30. Как оценить эффективность моделей принятия управленческих решений.
31. В чем суть механизма формирования управленческих решений.
32. В чем заключается алгоритм формирования нового управленческого решения.
33. В чем заключается экономико-математическая модель разработки управленческих решений.
34. Дайте характеристику метода дерева решений.
35. Какова суть метода сценариев при разработке управленческих решений.

**Оформление письменной работы согласно**  **МИ 01-02-2018** [Общие требования к построению и оформлению учебной текстовой документации](http://zabgu.ru/files/html_document/pdf_files/fixed/Normativny%27e_dokumenty%27_i_obrazcy%27_zayavlenij/Obshhie_trebovaniya_k_postroeniyu_i_oformleniyu_uchebnoj_tekstovoj_dokumentacii.pdf)

**Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

**Основная литература**

1. Управленческие решения. Учебник для вузов / Н.Н. Соколов – М. РИОР. – 2013
2. Управленческие решения, Лукичева Л.И., Егорычев Д.Н., 2009.
3. Балдин, К. В. Управленческие решения / К.В. Балдин, С.Н. Воробьев, В.Б. Уткин. — М.: Дашков и Ко, 2019. — 496 c.
4. Управленческие решения : учебник для бакалавров / В. И. Бусов. — М. : Издательство Юрайт, 2018.  – 254 с.
5. Принятие управленческих решений / В.С. Юкаева, Е.В. Зубарева, В.В. Чувикова. — М.: Дашков и Ко, 2019. — 324 c.
6. Управленческие решения: моногр. / С.Ш. Левина, Р.Ю. Турчаева. — М.: Феникс, 2019. — 224 c.
7. Методы принятия решений в системах организационного управления. Учебное пособие / В.М. Постников, В.М. Черненький. — Москва: Мир, 2018. — 208 c.
8. Руководитель и его управленческие решения / А.Ю. Лавров, Н.П. Калашникова, А.Г. Секисов. – Чита, ЗабГУ, 2014 г – 260с

**Дополнительная литература**

1. О стратегическом планировании в Российской Федерации: Федеральный закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ // Российская газета. - №6418. – 2014. – 3 июля.
2. Об утверждении Основ государственной политики регионального развития Российской Федерации на период до 2025 года: Указ Президента Российской Федерации от 16 января 2017 года № 13. - URL: http://static.kremlin.ru/media/acts/files/0001201701160039.pdf (дата обращения: 17.05.2021). – Текст: электронный.
3. О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года: Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 года № 204. - URL: http://www.kremlin.ru/acts/bank/43027 (дата обращения: 17.05.2021). – Текст: электронный.
4. О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации: Указ Президента Российской Федерации от 1 декабря 2016 года № 642. - URL: http://static.kremlin.ru/media/acts/files/0001201612010007.pdf (дата обращения: 17.05.2021). – Текст: электронный.
5. О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года: Указ Президента Российской Федерации от 13 мая 2017 года № 208. - URL: http://static.government.ru/media/acts/files/0001201705150001.pdf (дата обращения: 17.05.2021). –Текст: электронный.
6. Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2036 года: принят на заседании Правительства Российской Федерации 22 ноября 2018 года. - URL:

https://www.economy.gov.ru/material/file/a5f3add5deab665b344b47a8786dc902/pro gnoz2036.pdf (дата обращения: 17.05.2021). – Текст: электронный.

1. Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2024 года: принят на заседании Правительства Российской Федерации 19 сентября 2019 года. - URL:

https://www.economy.gov.ru/material/file/450ce3f2da1ecf8a6ec8f4e9fd0cbdd3/Prog noz2024.pdf (дата обращения: 17.05.2021). – Текст: электронный.

1. Стратегия пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 года: Распоряжение Правительства Российской Федерации от 13 февраля 2019 года №207-р. - URL: http://static.government.ru/media/files/UVAlqUtT08o60RktoOXl22JjAe7irNxc.pdf (дата обращения: 17.05.2021). –Текст: электронный.
2. Стратегия национальной безопасности Российской Федерации: Указ Президента Российской Федерации от 31 декабря 2015 года № 683. - URL: http://static.kremlin.ru/media/acts/files/0001201512310038.pdf (дата обращения: 17.05.2021). – Текст: электронный.
3. Маркова, В. Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: справоч. пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. — Москва: ИНФРА-М, 2017. — 320 с. — (Справочники «ИНФРАМ»). - ISBN 978-5-16-009860-9. - Текст: электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/884225 (дата обращения: 16.05.2021). – Режим доступа: по подписке.
4. Словарь-справочник менеджера / под ред. М.Г. Лапусты. - М.: ИНФРА-М, 1996. – 608 с. – ISBN 5-86225-314-9
5. Стратегический и инновационный менеджмент в вопросах и ответах: экспресс-подготовка к экзаменам / Г.А. Болошин [и др.]; под общ. ред. Т.Ю. Анопченко, М.А. Чернышева. – Ростов н/Д: Феникс, 2010. – 350 с. – ISBN 978-5-222-17147-9
6. Литвак, Б.Г. Разработка управленческого решения: Учебник. – 6-е изд., испр., и доп. / Б.Г. Литвак – М.: Дело, 2006. – 440 с. – ISBN 5-7749-0099-1
7. Фатхутдинов, Р.А. Управленческие решения: Учебник. – 6-е изд., перераб. и доп. / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 344 с. – ISBN 978-5-16002416-5

**Интернет-ресурсы**

1. «Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека»:
2. (https://biblioclub.ru/)
3. «Электронно-библиотечная система «IPRbooks»:

(http://www.iprbookshop.ru/)

1. Научная электронная библиотека: (http://www.elibrary.ru/)
2. http://ru.wikipedia.org/wiki
3. http://voluntary.ru/dictionary/577/word/tehnologija
4. http://voluntary.ru/dictionary/662/word/tehnologija
5. http://www.aup.ru/books/i002.htm
6. http://elibrary.ru
7. <http://elibrary.ru/contents.asp?titleid=51090>
8. http://elibrary.ru/contents.asp?titleid=53431
9. http://elibrary.ru/contents.asp?titleid=37918
10. https://www.google.ru/
11. http://www.garant.ru/
12. http://www.consultant.ru/

Профессор кафедры МУП, канд. тех. наук А.Ю. Лавров