

ДЕМО-ВЕРСИЯ · БЕСПЛАТНО

Exambooster

Международный менеджмент и экономическая политика: кандидатский экзамен — пробный вопрос

Один полный разбор из перечня вашего экзамена — посмотрите формат перед покупкой: тезисный конспект, развёрнутый ответ с опорой на первоисточники и указание, из каких работ взят каждый тезис. В полном пособии — 64 вопросов перечня кафедры менеджмента, маркетинга и ВЭД им. И.Н. Герчиковой и экономической политики и ГЧП (общая программа) для испытания «кандидатский экзамен по специальной дисциплине».

НАПРАВЛЕНИЕ ПОДГОТОВКИ

Аспирантура МГИМО · 5.2.6 «Менеджмент», кафедра менеджмента, маркетинга и ВЭД им. И.Н. Герчиковой и экономической политики и ГЧП (общая программа)

ПРОГРАММА

кандидатский экзамен по специальной дисциплине

Демо-пособие · 2026

Независимое издание. Подготовлено «Exambooster» самостоятельно, не является официальным изданием МГИМО МИД России, не одобрено и не согласовано университетом. Названия вуза и образовательных программ приведены исключительно для указания предмета подготовки.



МЕЖДУНАРОДНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ И ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ПОЛИТИКА · ВОПРОС K11 · ДЕМО

Теория и методы принятия управленческих решений. Использование систем искусственного интеллекта для принятия управленческих решений

■ Теория принятия решений

- решение — субъективный выбор наилучшей альтернативы ЛПР; критерии — эффективность, время, риски, затраты;
- «ограниченная рациональность» Г. Саймона: ЛПР выбирает первое удовлетворительное решение, а не оптимальное;
- классификация Ансоффа: стратегические / административные / оперативные решения.

■ Методы разработки решений

- два класса: моделирование (теория игр, дерево решений, линейное программирование) и экспертные оценки;
- метод Дельфи — анонимные туры экспертов с обратной связью, сходимость к 4–5 турам;
- вывод по прецедентам (CBR) — поиск похожей ситуации и адаптация её решения.

■ Системы поддержки решений (СППР)

- термин ввели А. Горри и М. Скотт Мортон в 1970-х для неструктурированных задач руководителя;
- архитектура: хранилище данных → витрины данных → OLAP/Data Mining;

- интеллектуальная поддержка — прежде всего экспертные системы: база знаний + механизм вывода + блок объяснений.

■ ИИ в управленческих решениях сегодня

- ИИ учитывает весь объём данных без эмоциональных искажений, самообучается и даёт готовый план действий;
- технологии: машинное обучение — прогноз спроса; нейросети — чат-боты; NLP — анализ обращений;
- в России к 2025 г. генеративный ИИ применяли 71% крупных компаний (рост с 54% в 2024 г.);
- банки: чат-боты реагируют на 90% диалогов, треть из них — без участия оператора; логистика — экономия затрат до 25%;
- ответственность за решение остаётся за руководителем — ИИ не заменяет менеджера.

■ Барьеры внедрения

- зависимость от качества данных, вопросы прозрачности и конфиденциальности;
- сопротивление персонала, потребность в переподготовке кадров;
- экспертные системы в управлении сложнее, чем в технике: пространство состояний непредсказуемо.

■ РАЗВЁРНУТЫЙ ОТВЕТ

■ Вводный контекст

Управленческое решение — это выбор, который руководитель или коллегиальный орган делает среди альтернативных вариантов действий для решения проблемы или достижения цели организации. В отличие от математического решения задачи, которое объективно и единственно правильно, управленческое решение субъективно: оно отражает представление лица, принимающего решение (ЛПР), о том, какой из вариантов наиболее предпочтителен. Теория принятия решений (ТПР) сложилась как самостоятельная дисциплина в середине XX века на стыке исследования операций, теории управления, теории вероятностей и математической статистики. Её объект — ситуация принятия решения, или проблемная ситуация; предмет — общие закономерности разработки решений в таких ситуациях, независимо от конкретной предметной области.

Практическая ценность теории в том, что она даёт руководителю не готовые ответы, а общий язык и набор инструментов для структурирования сложных, часто плохо формализуемых задач. Вторая часть билета обращена к современности: с распространением цифровых технологий часть функций, которые раньше выполнял человек-эксперт, стали передавать программным системам искусственного интеллекта — от простых экспертных систем 1980-х годов до генеративных ИИ-ассистентов 2020-х. Ниже рассмотрены оба слоя:

классическая теория и методы, а затем — то, как их сегодня дополняют и частично замещают интеллектуальные системы.

■ Классическая теория принятия решений

Ситуации разработки решений различаются по характеру связи между действием и результатом. Однозначные (детерминированные) связи означают, что исход действия предсказуем полностью; многозначные связи характерны для условий риска и неопределённости. Неопределённость, в свою очередь, бывает трёх типов: стохастическая (случайный механизм с известными вероятностями, как в страховании), поведенческая (результат зависит от действий других сторон — конкурентов, партнёров) и природная (нет данных ни о вероятностях, ни о самой природе явления). Сложность конкретной задачи разработки решения определяется совокупностью признаков: новизной проблемы, трудностью формулировки цели, недостатком информации, многокритериальностью выбора и названными выше видами неопределённости.

Процесс разработки решения принято делить на два этапа: обоснование (анализ проблемы, формулирование цели, изучение условий, формирование множества альтернатив) и собственно принятие — психологически осознанный выбор из сформированных вариантов. Важный принцип теории — принцип множественности альтернатив: решение нельзя ни принимать, ни отвергать, если оно единственное, потому что оценить его относительное качество не с чем сравнить. Наилучшей считается та альтернатива, которая максимизирует функцию полезности ЛПР при заданных ограничениях; критериями выбора, как правило, служат эффективность, время, риски, затраты и потери — понятные, измеримые и интерпретируемые характеристики исходов.

Отдельное направление классической теории — учёт человеческого фактора в самом процессе выбора. Герберт Саймон предложил концепцию «ограниченной рациональности»: реальный руководитель не в состоянии перебрать все альтернативы и просчитать их последствия, поэтому он ищет не оптимальное, а первое приемлемое (удовлетворительное) решение — как только оно найдено, поиск прекращается. Это наблюдение объясняет, почему на практике решения часто расходятся с предсказаниями «рациональной модели» из учебников. Игорь Ансофф классифицировал решения по масштабу последствий на три категории: стратегические (затрагивают отношения фирмы с внешней средой — выбор рынков, товаров, направлений роста), административные (структурирование внутренних ресурсов — иерархия, коммуникации, обучение персонала) и оперативные (текущая эксплуатация — цены, планы производства, запасы). Похожую логику отражает классификация по программируемости: программируемые решения принимаются по известному алгоритму, структурированные — по частично известной процедуре, неструктурированные требуют творческого поиска решения заново.

■ Методы разработки и оценки альтернатив

Методы принятия решений делятся на два больших класса. Первый — методы моделирования, применимые тогда, когда о ситуации известно достаточно,

чтобы построить формальную модель: теория игр (моделирование конфликта интересов, включая матричные и биматричные игры и равновесие по Нэшу), теория массового обслуживания (расчёт оптимального числа каналов обслуживания), управление запасами, линейное и нелинейное программирование, дерево решений и дерево целей. Второй класс — методы экспертных оценок, необходимые там, где информации не хватает для формальной модели, а решение носит качественный, во многом субъективный характер. К этому классу относятся метод мозгового штурма (свободная генерация идей без критики на первом этапе, затем их обработка) и метод Дельфи — последовательные анонимные туры опроса экспертов с обратной связью по усреднённой оценке, обычно сходящиеся за четыре-пять туров. Отказ от очной дискуссии в методе Дельфи специально устраняет психологическое давление авторитета и конформизм группы.

Отдельный практический инструмент — вывод по прецедентам (Case-Based Reasoning, CBR): вместо построения общей модели система ищет в базе накопленного опыта ситуацию, максимально похожую на текущую, и адаптирует её прежнее решение к новым условиям. Мера близости ситуаций рассчитывается как взвешенная сумма расстояний по отдельным характеристикам. Этот метод — важный мост к следующему разделу, потому что именно на нём строятся многие интеллектуальные системы поддержки решений: они не рассуждают «с нуля», а находят похожий случай в накопленной истории и предлагают проверенный вариант действия.

Для условий риска и неопределённости, где вероятности исходов неизвестны или известны частично, используются формальные критерии выбора: критерий Вальда (ориентация на худший из возможных исходов, «максимин»), критерий Сэвиджа (минимизация максимального сожаления от ошибки), критерий Гурвица (взвешенное сочетание оптимистичной и пессимистичной оценки) и критерий Лапласа (равновероятность всех исходов при отсутствии иной информации). Выбор конкретного критерия сам по себе управленческое решение — он отражает склонность ЛПР к риску.

■ Системы поддержки принятия решений

Идея автоматизировать часть процесса разработки решений возникла задолго до современного искусственного интеллекта. В начале 1970-х годов исследователи А. Горри и М. Скотт Мортон выделили системы поддержки принятия решений (Decision Support Systems, DSS) как самостоятельный класс информационных систем — в отличие от предшествовавших им управляющих информационных систем (MIS), которые лишь собирали и отображали данные, DSS давали руководителю интерактивный доступ к моделям выбора для решения именно неструктурированных задач: разработки бюджета, планирования НИОКР, долгосрочного прогнозирования. Ключевая идея поддержки решений отличается от идеи оптимизации: руководитель, действуя в логике ограниченной рациональности, принимает не обязательно лучшее, а пригодное

(«удовлетворительное») решение, опираясь на подготовленную для него информацию.

Типовая архитектура современной СППР строится вокруг хранилища данных (Data Warehouse), куда стекается информация из прикладных систем предприятия после очистки и трансформации; из хранилища формируются витрины данных под нужды конкретных подразделений, а анализ ведётся средствами OLAP (многомерный анализ) и Data Mining — поиска скрытых закономерностей методами, включающими нейронные сети, генетические алгоритмы и символьные классификаторы. Три формы поддержки деятельности руководителя принято различать по глубине переработки информации: информационная (простой доступ к справочным данным), вычислительная (расчёты и моделирование) и интеллектуальная — та, что реализуется собственно системами искусственного интеллекта, в первую очередь экспертными системами.

Экспертная система — это программа, имитирующая рассуждения эксперта в конкретной предметной области и выдающая обоснованные советы; её типовая структура включает базу знаний, механизм логического вывода и, что принципиально отличает такую систему от прочих программ, компонент объяснений — блок, который показывает пользователю цепочку промежуточных рассуждений и тем самым формирует доверие к рекомендации. Знания в таких системах чаще всего представлены продукционными правилами вида «если условие, то заключение», фреймами или семантическими сетями. По оценке специальной литературы, экспертные системы составляют до 90% всех практически используемых систем искусственного интеллекта. При этом создание полноценной экспертной системы в сфере управления сложнее, чем, например, в медицине или технике: пространство возможных ситуаций и связей в менеджменте гораздо менее ограничено и предсказуемо, что затрудняет формализацию знаний.

■ Использование ИИ для принятия решений сегодня

Современный этап отличается от систем 1980–1990-х годов принципиально иным качеством обработки данных. Если экспертные системы прошлого поколения работали по заранее заданным правилам, то интеллектуальная система поддержки решений нового типа сама делает выводы на основе анализа данных, самообучается и предлагает не просто оценку, а готовый план действий. Ключевое отличие такого подхода от решения, принимаемого человеком, в двух вещах: система способна учесть весь доступный объём данных, тогда как человеческий мозг обрабатывает лишь ограниченный набор факторов, и её вывод не зависит от эмоционального состояния — в отличие от решения, которое всегда несёт след настроения и усталости руководителя. По технологиям применение делится следующим образом: машинное обучение используют для прогноза спроса и динамического ценообразования, нейронные сети — для распознавания образов и работы чат-ботов, обработку естественного языка — для анализа обращений клиентов и автоматизации поддержки, а

интеллектуальные ассистенты — как источник аналитики и рекомендаций для стратегических решений более высокого уровня.

Масштаб внедрения таких систем в России заметно вырос за последние годы: по данным исследования консалтинговой компании «Яков и Партнёры» совместно с Яндексом, доля крупных российских компаний, применяющих генеративный ИИ хотя бы в одной функции бизнеса, выросла с 33% в 2023 году до 54% в 2024-м и превысила 71% к 2025 году — рост данные подтверждают несколько независимых публикаций, ссылающихся на одно и то же исследование. Отраслевые примеры такого рода систем показывают конкретную экономию: в банковском секторе чат-боты и голосовые помощники реагируют на до 90% обращений клиентов, и около трети из них закрывается вообще без участия специалиста; в логистике верификация адресов и автопланирование маршрутов сокращают транспортные затраты до четверти; в промышленности самообучающиеся системы прогнозируют внеплановые остановки оборудования и оптимизируют технологические режимы. При этом важно не путать факт, прогноз и оценку: приведённые цифры — это уже состоявшийся, зафиксированный опыт применения, а не ожидания на будущее, и относятся они к конкретному году исследования, а не к постоянному показателю.

Несмотря на растущие возможности, окончательная ответственность за управленческое решение остаётся за руководителем: система ИИ решает аналитические и рутинные задачи, но не берёт на себя ни постановку цели, ни ответственность за последствия выбора — эти функции по своей природе принадлежат человеку. Само внедрение таких систем сталкивается с рядом типичных барьеров: качество итоговых решений напрямую зависит от качества и полноты исходных данных; остаются нерешёнными вопросы прозрачности алгоритмов и защиты конфиденциальной информации; персонал часто сопротивляется изменениям из опасения потери рабочих мест; а внедрение требует существенных вложений в переподготовку кадров, способных работать с новыми инструментами.

■ Итоги и значение

Теория принятия управленческих решений прошла путь от интуитивных и основанных на личном суждении подходов через формализованные математические методы (теорию игр, методы экспертных оценок, критерии выбора в условиях неопределённости) к системам, где часть аналитической работы выполняет программа. Классический аппарат — ограниченная рациональность, классификации решений по масштабу и структурированности, методы моделирования и экспертных оценок — остаётся действующей основой, потому что именно он объясняет, какую задачу решает автоматизация и почему полная передача решений машине невозможна: там, где нужна ответственность, цель и понимание социального контекста, решение принимает человек. Системы поддержки решений и, в частности, современные интеллектуальные СППР на основе машинного обучения не отменяют эту теорию, а встраиваются в неё как новый, более мощный инструмент на этапах сбора информации, формирования альтернатив и оценки их последствий. Значение темы для практики управления

в том, что грамотное сочетание классических методов анализа с возможностями современных ИИ-систем — не выбор между «человеком» и «машиной», а способ высвободить время руководителя от рутинных и аналитических задач ради более взвешенного решения по-настоящему стратегических вопросов.

Понравился формат? Заберите полное пособие

В полном издании «Международный менеджмент и экономическая политика: кандидатский экзамен» — 64 вопросов перечня кафедры менеджмента, маркетинга и ВЭД им. И.Н. Герчиковой и экономической политики и ГЧП (общая программа) для испытания «кандидатский экзамен по специальной дисциплине» в таком же формате + доступ в закрытый Telegram-канал, где каждый вопрос перечня — отдельный пост с навигацией.

Купить magistratura.exambooster.ru/materialy

Telegram-канал [@mgimo_exambooster](https://t.me/mgimo_exambooster)

Телефон +7 (925) 886-41-35

E-mail info@exambooster.ru

**Цена — 8000 ₽, разовый платёж:
пособие в PDF + закрытый канал.**

Дмитрий Санько — основатель Exambooster, выпускник МГИМО (МЭО, 2010) и Ryerson University, ex-преподаватель МГИМО. · ИП Санько Дмитрий Сергеевич, ИНН 772854182473.