

# **ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

Конспект лекций

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
ЛЕКЦИЯ 1. ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ .....	4
1.1. Природа и сущность управленческих решений .....	4
1.2. Классификация управленческих решений.....	7
1.3. Процесс принятия решений.....	9
ЛЕКЦИЯ 2. УСЛОВИЯ И ФАКТОРЫ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ .....	11
2.1. Качество управленческих решений .....	11
2.2. Факторы, влияющие на принятие управленческих решений .....	12
ЛЕКЦИЯ 3. МОДЕЛИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ .....	17
3.1. Классическая модель .....	17
3.2. Административная модель .....	18
3.3. Политическая модель .....	20
ЛЕКЦИЯ 4. ПОДХОДЫ К ПРИНЯТИЮ РЕШЕНИЙ.....	21
4.1. Основные подходы к принятию решений .....	21
4.2. Современные подходы к принятию решений .....	22
ЛЕКЦИЯ 5. МЕТОДЫ РАЗРАБОТКИ И ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ .....	26
5.1. Методы, принимаемые на этапе диагностики проблемы и формулировки критериев и ограничений .....	26
5.2. Методы, принимаемые на этапе определения альтернатив .....	30
5.3. Методы, применяемые на этапе оценки альтернатив .....	30
5.4. Методы, используемые на стадии выбора, реализации решения и оценки результата .....	32
ЛЕКЦИЯ 6. ПРИЁМЫ РАЗРАБОТКИ И ВЫБОРА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЁННОСТИ И РИСКА.....	34
6.1. Условия неопределённости и риска. Критерии оценки решения .....	34
6.2. Понятие и сущность риска .....	39
ЛЕКЦИЯ 7. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ .....	41
7.1. Классификация рисков .....	42
7.2. Методические основы управления рисками .....	48
7.3. Методы снижения рисков .....	52
Лекция 8. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЕЙ В ПРОЦЕССЕ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ.....	54
8.1. Сущность ответственности руководителей.....	54
8.2. Виды ответственности руководителей .....	55
ЛЕКЦИЯ 9. СОЦИАЛЬНО ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ.....	61
9.1. Роль человеческого фактора в процессе разработки управленческих решений .....	61
9.2. Социально-психологические методы разработки	

управленческих решений.....	66
ЛЕКЦИЯ 10. МЕТОДЫ ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ АКТИВИЗАЦИИ ПРИ ПРИНЯТИИ И РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ.....	67
10.1. Теоретико-игровой метод принятия управленческих решений .....	68
10.2. Эвристический метод принятия управленческих решений.....	69
10.3. Применение механизма интуиции для разработки решений ....	72
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	74
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	75

## ВВЕДЕНИЕ

Изучение дисциплины «Принятие управленческие решения» является необходимым условием профессиональной подготовки «управленцев» любого уровня и профиля деятельности. Понимание природы управленческих решений, способов их разработки, принятия и реализации как систематизированного процесса помогает осознать интегрирующую роль менеджмента организации.

С управленческими решениями связана вся деятельность менеджера. Он должен уметь ставить достижимые цели перед собой и своими подчиненными, анализировать и описывать сложные ситуации, уметь правильно определять и характеризовать проблемы и разрабатывать пути к их преодолению. От него также требуется оценка возможных последствий принятых решений для производителей, потребителей, организации в целом. В свою очередь, для этого необходимо использовать разнообразные критерии при разработке вариантов достижения цели. В этом случае управленческое решение играет связующую роль и определяется как выбор альтернативы.

В конечном итоге, управленческое решение, включающее разработку вариантов действий, выбор наилучшего из них, формулировку задания и организационно-практическую работу по его реализации, определяет уровень продуктивности и эффективности всей системы и процессов менеджмента.

*Предметом* курса является процесс разработки управленческих решений. Это один из наиболее важных управленческих процессов, от обеспечения его эффективности в значительной мере зависит успех всего предпринятого менеджером дела.

*Целью* дисциплины «Разработка и принятие управленческих решений» является изучение будущими менеджерами теоретических основ, прикладных методов разработки и принятия управленческих решений с учетом многоаспектности деятельности руководителя в условиях рыночной экономики.

*Задачи* дисциплины:

- раскрыть теоретические положения процесса принятия управленческих решений;
- изучить основные функции и принципы управленческих решений;
- изучить основные методы обоснованного выбора решений в различных сферах деятельности менеджера;
- сформировать понимание управления как области профессиональной деятельности, требующей глубоких теоретических знаний;
- овладеть практическими навыками принятия управленческих решений на предприятии.

В результате изучения курса «Разработка и принятие управленческих решений» студенты должны:

- *знать* основные теоретические основы и характеристики управленческих решений;

- *уметь* выбирать и принимать управленческие решения в зависимости от конкретной ситуации, а также анализировать управленческие процессы и применять на практике рекомендации основ менеджмента;

## ЛЕКЦИЯ 1. ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

План лекции

1.1. Природа и сущность управленческих решений.

1.2. Классификация управленческих решений.

1.3. Процесс принятия решений.

### 1.1. Природа и сущность управленческих решений

Принятие решений - составная часть любой управленческой функции. Необходимость принятия решений возникает на всех этапах процесса управления.

Решение как *процесс*, протекая во времени, осуществляется в несколько этапов (этапы подготовки, принятия и реализации).

Решение как *акт выбора* - этап принятия решения, осуществляемый индивидуально или групповым лицом.

Решение как *результат выбора* - предписание к действию (план работ, вариант проекта и т.п.)

**Решение** - это процесс и результат выбора цели и способа её достижения.

*Управленческое решение (УР)* - выбор альтернативы, осуществлённый руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенций и направленный на достижение целей организации. В понятии «управленческое решение» можно выделить следующие аспекты:

- вид деятельности, протекающей в системе управления организацией, связанной с подготовкой, нахождением, выбором и принятием определённых действий;

- вариант (способ) воздействия управляющей системы на управляемую систему, т.е. описание предполагаемых действий управляющей системы по отношению к управляемой;

- организационно-практическая деятельность руководителя в управляемой системе.

Говоря о решении, обычно имеют в виду:

- элемент множества возможных альтернатив;

- нормативный документ, регламентирующий деятельность системы управления;

- устные или письменные распоряжения о необходимости выполнения конкретного действия, операции, процесса;

- регламентируемую последовательность действий для достижения поставленной цели;

- нечто, отражающее достижение поставленной цели (материальный объект, число, показатель);
- реакцию на раздражитель.

**Управленческое решение** - это комплексное явление, включающее психологический, информационный, юридический и организационный аспекты.

Психологический аспект позволяет рассматривать решение как проявление логико-мыслительной деятельности субъекта, направленной на разрешение проблем организации, включающей разнообразные поведенческие черты.

Информационный аспект означает, что успешное принятие решения возможно только при наличии достоверной, своевременной информации, поступающей на каждом этапе принятия решения в нужном объеме и подвергающейся необходимому преобразованию.

Юридический аспект состоит в том, что любое решение с точки зрения законов и нормативных актов должно быть корректным как по содержанию, так и по форме.

Организационный аспект предопределяет осуществление определенных действий, направленных на разработку и реализацию решения (создание системы коммуникаций, организация обсуждения проблемы, инструктаж коллектива, мотивация и контроль) [Бирман].

Условия, при которых осуществляется принятие решения. Необходимость принять решение возникает при следующих условиях:

- наличие цели (если цель не поставлена, то необходимости принятия решений не возникает);

- наличие альтернативных вариантов достижения цели (в отсутствие альтернатив решение однозначно) - решения принимаются в условиях, когда существует более одного способа достижения цели, с различными альтернативами могут быть связаны различные затраты и различные вероятности достижения цели;

- наличие ограничивающих факторов, т.е. факторов, ограничивающих выбор, или ограничений. Ограничивающие факторы можно разбить на три группы:

- 1) экономические (ресурсы) - время, денежные средства, трудовые ресурсы, производственные возможности;

- 2) технические, непосредственно связанные с инженерным анализом и удовлетворением требований к техническим характеристикам объектов: габариты, вес, прочность, надежность, точность, дизайн и т.д.;

- 3) социальные, в том числе и нравственно-этические, которые выражают требования не только социальной целесообразности осуществления той или иной альтернативы, но и высокой нравственности, этики, морали.

Таким образом, задача принятия решения возникает в том случае, когда есть цель, возможны различные способы ее достижения и имеются ограничения [Лукичева].

**Сущность управленческих решений.** Каждое управленческое решение затрагивает экономические, организационные, социальные, правовые и

технологические интересы компании. Поэтому в состав критериев для выбора наилучшего управленческого решения следует включать и те, которые отражают этот набор интересов компании.

- *Экономическая сущность* управленческих решений проявляется в том, что на разработку и реализацию любого управленческого решения требуются финансовые, материальные и другие затраты.

Поэтому каждое управленческое решение имеет реальную стоимость:

а) реализация эффективного управленческого решения должна принести компании прямой или косвенный доход;

б) а ошибочное решение или решение, неправильно понятое подчиненными, приводит к убыткам, а иногда и к прекращению деятельности компании. Так, если руководитель решает уволить неградивого работника, то последний может сильно пострадать; а если не увольнять и не предпринять других мер воздействия, то может пострадать вся организация.

- *Организационная сущность* управленческих решений состоит в том, что к этой работе привлекается персонал компании.

Для эффективной работы необходимо:

1) сформировать работоспособный коллектив;

2) разработать должностные инструкции и положения;

3) наделить работников полномочиями, правами, обязанностями и ответственностью;

4) наладить систему контроля;

5) выделить необходимые ресурсы, в том числе информационные;

6) обеспечить работников необходимыми техникой и технологией;

7) постоянно координировать их работу. Это очень существенная часть всего управленческого решения.

- *Социальная сущность* управленческих решений заложена в механизме управления персоналом, который включает рычаги воздействия на сотрудников для согласования их деятельности в коллективе.

К этим рычагам относятся:

1) потребности и интересы человека;

2) мотивы и стимулы;

3) установки и ценности;

4) опасения и надежды.

Социальная сущность управленческих решений проявляется, прежде всего, в их целях, которые должны быть ориентированы в первую очередь на создание комфортной среды обитания человека, всестороннее развитие личности.

- *Правовая сущность* управленческих решений состоит в точном соблюдении законодательных актов и ее международных обязательств, уставных и других документов самой компании.

Нарушение законодательства при разработке управленческих решений может привести к отмене решения, ответственности за его реализацию или даже за разработку. Компания может понести существенные потери, если уже

разработанное решение будет отменено, а за незаконно реализованное решение на компанию будет наложен штраф или возбуждено уголовное преследование кого-либо из инициаторов управленческого решения. Незнание законодательства не освобождает нарушителя от ответственности. Поэтому во многих компаниях управленческие решения проходят правовую и экологическую экспертизы.

- *Технологическая сущность* управленческих решений проявляется в возможности обеспечения персонала необходимыми техническими, информационными средствами и ресурсами для разработки и реализации управленческих решений.

Иногда разработчики управленческих решений не очень представляют себе объект, на который они направлены, или используют устаревшую информацию. Бывают случаи, когда разработка управленческих решений приостанавливается из-за отсутствия необходимых финансовых или материальных ресурсов, и при этом управленческие решения могут потерять свою актуальность [Найденков].

Функции решений в менеджменте

1. *Направляющая* - решения принимаются исходя из главной и основных целей организации, направлены на устранение реальной или потенциальной проблемы.

2. *Координирующая* - отражается в определении баланса между целями, ресурсами и мероприятиями, в согласовании действий исполнителей для реализации решений в утверждённые сроки и с соответствующим качеством.

3. *Связующая* - в процессе принятия и реализации решения взаимодействуют все функции менеджмента, задействуются соответствующие коммуникации и происходит движение информационных потоков.

4. *Фильтрующая* - решения всегда находятся между фазами осмысления и реализации управленческого процесса. Решение - результат фильтрации только одного варианта из многих возможных вариантов дальнейшей деятельности.

5. *Мотивирующая* - побуждение персонала организации к достижению стоящих перед работниками целей. Реализуется через систему организационных мер (приказы, постановления, распоряжения), экономических стимулов (премии, надбавки, рост должностного оклада), социальных оценок (почётное звание, поручение творческого задания).

## 1.2. Классификация управленческих решений

В экономической литературе различают несколько видов управленческих решений.

*По степени повторяемости проблемы:*

- традиционные (неоднократно встречались ранее);
- нетипичные (нестандартные решения, связаны с разработкой новых альтернатив).

*По значимости цели:*

- стратегические;

- тактические.

*По сфере воздействия:*

- глобальные (решение может повлиять на работу организации в целом);
- локальные (решение может повлиять на работу одного или нескольких подразделений организации).

*По длительности реализации:*

- долгосрочные;
- краткосрочные.

*По степени прогнозируемости последствий решений:*

- корректируемые (корректировка в процессе их реализации для устранения каких-либо отклонений или учёта новых факторов);

- некорректируемые (последствия необратимы). *По характеру использованной информации:*

- детерминированные (принятие в условиях определённости);
- вероятностные (принятие в условиях риска или неопределённости). *По методу разработки решения:*

*методу разработки решения:*

- формализованные;
- неформализованные.

*По количеству критериев:*

- однокритериальные или простые (выбор наилучшей альтернативы производится по одному «главному» критерию);

- многокритериальные или сложные (выбор наилучшей альтернативы производится по нескольким критериям: доходности, уровня качества, уровня занятости и т.д.).

*По формам принятия решения:*

- единоличные;
- коллегиальные.

*По способу фиксации решений:*

- фиксированные или документированные;
- недokumentированные (устные).

*По мотиву принятия решений:*

- организационные (принимаются руководителями внутри формальных рамок официальной власти и авторитета в интересах организации);

- персональные (принимаются руководителем, как частным лицом в своих интересах).

*По степени срочности принятия решений:*

- исследовательские (рациональные) - принимаются в условиях достаточного количества времени и наличия возможности проведения исследования рассматриваемой проблемы;

- кризисно-интуитивные - решение, принимаемое в ответ на конкретную опасность в условиях дефицита времени.

*По функциональному признаку (содержанию) решений:*

- экономические (связаны с повышением эффективности производства, совершенствованием деятельности предприятия);
- социальные (направлены на улучшение условий труда и отдыха членов коллектива предприятия);
- технические (принимаются для совершенствования технической политики и технологии производства, сокращения применения ручного труда и т.д.).

### 1.3. Процесс принятия решений

*Процесс принятия решений* - циклическая последовательность действий субъекта управления, направленных на разрешение проблем организации, заключающаяся в анализе ситуации, генерации альтернатив, принятии решения и организации его выполнения.

Основные этапы процесса принятия решений

1. *Анализ ситуации.* Данные о состоянии основных факторов внешней среды и положении дел в организации поступают к менеджерам и специалистам, которые анализируют, классифицируют информацию и сравнивают значения контролируемых параметров с запланированными и спрогнозированными. Позволяет выявить проблемы, которые следует решать.

2. *Идентификация проблемы.* Первый шаг на пути решения проблемы - ее определение или полный и правильный диагноз. Диагностика проблемы начинается с установления ее симптомов. Выявление симптомов помогает определить проблему в общем виде.

После выявления симптомов необходимо исследовать глубинные причины возникшей проблемы, а не спешить устранять только ее внешние симптомы.

Существует два подхода к определению проблемы:

- 1) поставленные цели не достигнуты;
- 2) потенциальная возможность.

Осознание проблемы - установление факта ее существования в результате контроля деятельности или исследования рыночных возможностей.

Определение проблемы - ответ на вопрос: «Что действительно происходит в организации? Каковы причины происходящего и что за этим всем стоит?».

Определение и последующее формулирование проблемы позволяет менеджеру ранжировать ее в ряду других проблем.

Важно, что бы все лица (связанные с РУР) одинаково понимали суть проблемы. В основу определения приоритета проблемы могут быть положены следующие *факторы*:

- последствия возникновения проблемы;
- воздействие проблемы на организацию;
- срочность решения проблемы и ограничение во времени;
- мотивированность и наличие соответствующих способностей у участников;
- возможность решения проблемы без участия менеджмента или в ходе решения других проблем.

3. *Определение критериев выбора.* Прежде чем рассматривать возможные варианты решения, руководителю необходимо определить показатели, по которым будет производиться сравнение альтернатив и выбор наилучшей из них. *Критерии* - минимальные или максимальные значения показателей.

*Критерий* - количественное отражение степени достижения системой поставленных перед ней целей; в менеджменте - правило выбора предпочтительного варианта из ряда альтернативных.

Таковыми критериями при заключении договора с производственным предприятием могут быть:

- качество продукта;
- оптовая цена;
- сроки исполнения заказа;
- имидж предприятия;
- дополнительные услуги.

Важно учитывать приоритет критерия, так как от этого также зависит выбор решения.

4. *Разработка альтернатив.* На уровне логики и интуиции оценивается полезность отдельных вариантов, сложность исполнения других, и среди них выбираются варианты, в возможности, исполнения которых нет сомнений. Обычно таких вариантов 3-7.

5. *Выбор альтернативы.* Осуществляется с применением различных методов. Возможные варианты решения проблемы оцениваются, т.е. сравниваются достоинства и недостатки каждой альтернативы, и объективно определяются вероятные результаты их реализации. С помощью выбранных критериев производится выбор наилучшей альтернативы.

6. *Согласование решения.* В современных СУ в результате разделения труда сложилось положение, при котором подготавливают и разрабатывают решения одни работники, принимают или утверждают другие, а выполняют - третьи. Лучший способ согласования решения состоит в привлечении работников к участию в процессе его принятия.

7. *Управление реализацией.* Для успешной реализации решений необходимо определить комплекс работ и ресурсов, распределить их по исполнителям и срокам, т.е. предусмотреть, кто, где, когда и какие действия должен предпринять, какие для этого необходимы ресурсы.

8. *Контроль и оценка результатов.* Производится измерение и оценка последствий решения или сопоставление фактических результатов с теми, которые руководитель надеялся получить.

### **Контрольные вопросы**

1. Дайте определение понятия «управленческое решение».
2. В чём проявляется экономическая сущность управленческих решений?
3. Охарактеризуйте основные функции управленческих решений.

4. В чём суть однокритериальных или простых управленческих решений?
5. Назовите основные этапы процесса принятия управленческих решений.

## **ЛЕКЦИЯ 2. УСЛОВИЯ И ФАКТОРЫ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

План лекции

- 2.1. Качество управленческих решений.
- 2.2. Факторы, влияющие на принятие управленческих решений.

### **2.1. Качество управленческих решений**

*Одна из основных задач управления* - подготовка качественных решений, всесторонне обоснованных с точки зрения современных требований к управленческим решениям.

*Качество управленческого решения* - это совокупность параметров решения, удовлетворяющих конкретного потребителя и обеспечивающих реальность его реализации.

Под качеством управленческих решений также следует понимать степень его соответствия характеру разрешаемых задач функционирования и развития производственных систем, т.е. в какой степени управленческое решение обеспечивает дальнейшие пути развития производственной системы в условиях формирования рыночных отношений.

Понятие качества УР довольно неоднозначно:

- 1) УР в полной мере может быть оценено только после того, как оно реализовано;
- 2) недостатки в реализации могут свести на нет высокое качество решения на этапе его теоретического обоснования.

Условия качества УР

1. Научная обоснованность, т.е. знание объективных законов развития системы и конкретного объекта, по которому принимается решение:

- необходимо уметь прогнозировать тенденции развития объекта управления;
- располагать полной, достоверной, своевременной информацией;
- знать основные рекомендации норм принятия решения.

2. Системность, т.е.:

- логическая связь между целями и методами их достижения;
- единство подхода к решению.

3. Своевременность - время, затраченное на принятие и реализацию решения должно соответствовать реальным условиям функционирования объекта, т.е. результат получен в тот срок, когда он в полной мере эффективен.

4. Следует помнить, что качество решения - понятие относительное. При изменении ситуации возникает необходимость либо частично изменить, либо полностью отказаться от принятия решения:

- надо быть психологически готовым;
- рассматривать такую ситуацию как нормальную;
- больше времени уделять прогнозированию развития ситуации;
- формировать запасные варианты реакции на ситуацию.

5. Практичность. Решение бесполезно, если организация не располагает возможностью для реализации

6. Правомочность - решение должно приниматься тем лицом или органом, которое имеет законные основания его принимать.

7. Непротиворечивость - необходимость его предварительного согласования с ранее принятыми решениями в данной организации, а также соответствие нормативно-правовым документам органов управления и контроля.

8. Конкретность - четкое указание: кто, что и когда должен выполнить.

9. Простота и ясность - понятно адресату исполнения.

Говоря о требованиях к управленческим решениям, смешивают понятия «качества» и «эффективности». Рассматривая процесс принятия решений, следует отличать последовательность двух взаимосвязанных стадий - разработка решения и его реализация. Две модификации управленческого решения: теоретически найденного и практически реализованного. По отношению к первому применяют понятие качества решения, по отношению ко второму - понятие эффективности.

Качество измеряется в относительных единицах от 0 до 1. Низкое качество - 0, высокое - 1. Руководитель должен уделять внимание каждому этапу процесса их разработки и реализации. Качество каждого этапа вносит существенный вклад в общую оценку качества всего управленческого решения.

## **2.2. Факторы, влияющие на принятие управленческих решений**

Выбор управленческого решения неоднозначен и во многом зависит от влияния различных факторов на этот процесс. Спектр воздействия факторов достаточно широк. Часто их влияние невозможно представить в формализованном виде (например, психологические, типологические факторы), однако их нельзя сбрасывать со счетов.

Рассмотрим некоторые важнейшие факторы, которые влияют на процесс принятия управленческих решений и их эффективность.

*Личностные оценки руководителя.* Неизбежна субъективность личностных оценок при ранжировании или расстановке приоритетов в процессе принятия решения. Основа формирования всех управленческих решений - система ценностей ЛПР (лица, принимающего решение). Система ценностей определяет его действия и влияет на выбор решения. Каждый человек обладает своей системой ценностей, которая определяет его действия и влияет на принимаемые решения. Например, в процессе принятия управленческого решения руководитель может остановиться на выборе альтернативы, обеспечивающей соблюдение социально-этических норм, но требующей больших временных затрат.

*Среда принятия решения,* которая может характеризоваться условиями:

- определенности (результат может быть заранее предсказан с точностью в 100%). В условиях определенности принимается относительно немного организационно-управленческих решений. Однако они имеют место. Ситуации с высоким уровнем определенности называют детерминистскими;

- риска. К решениям, принимаемым в условиях риска, относятся такие, результаты которых не определены, но вероятность каждого результата может быть рассчитана. Вероятность определяется как степень возможности свершения данного события и изменяется от 0 до 1. Сумма вероятностей всех альтернатив должна быть равна единице. Наиболее желательный способ определения вероятности - объективность. Вероятность объективна, когда ее можно определить математическими методами или путем статистического анализа накопленного опыта.

Для объективности определения вероятности необходимо располагать полной и достоверной информацией. Для этой цели могут быть использованы как внешние источники (материалы докладов и отчетов правительства по вопросам экономики, демографии и т.д.), так и результаты анализа и информация, собранная своими силами. Очевидно, что релевантная (относящаяся к делу) достоверная информация повышает объективность при расчете рисков. Однако часто организация не располагает достаточной информацией для объективной оценки вероятности, тогда опираются на опыт руководства и его суждения о возможности свершения альтернатив с той или иной вероятностью неопределенности.

Условия неопределенности, в которых принимаются управленческие решения, характеризуются тем, что не представляется возможным точно оценить вероятность потенциальных результатов. Как правило, такая ситуация складывается при воздействии и необходимости учета большого числа различных сложных и неисследованных факторов, о которых невозможно получить достаточно релевантной информации. Как следствие, невозможно предсказать с достаточной степенью достоверности вероятность определенного последствия. Для динамичных сфер деятельности, таких как наукоемкая, социально-экономическая, социально-политическая, характерна неопределенность некоторых решений, которые приходится принимать в быстро меняющейся среде. В условиях неопределенности руководитель, как правило, использует один из двух подходов. Он может использовать опыт и дополнительную релевантную информацию для анализа проблемы и придания ряду результатов субъективной или предполагаемой вероятности. Другой подход используется в условиях нехватки времени на поиск информации или недостатка средств на ее приобретение. Он заключается в предположении о вероятности событий, основанном на прошлом опыте, логике и интуиции.

Например, принятие закона об отмене льгот повлекло за собой не только активные социальные выступления («за» и «против»), но и негативные экономические проявления (срочная печать проездных билетов для льготников некоторых регионов России). Непредсказуемость последствий принятия этого государственного решения была обусловлена множеством факторов. К их числу

можно отнести: различия условий городской и сельской жизни, возрастной диапазон льготников, а, следовательно, различия их интересов и возможностей, смену общественно-экономической формации как фактор наличия различных точек зрения с ориентацией на «до» и «после» перестройки и многое другое.

*Культурные различия* как фактор принятия решений отражают культурные (национальные) особенности системы управления. Например, в стране может использоваться мягкий или более жесткий подход к выработке и реализации управленческих решений, применяться подходы, имеющие крен в сторону индивидуализма (США) или, наоборот, в сторону национального коллективизма (Япония).

*Информационные ограничения.* Как уже неоднократно отмечалось ранее, для принятия решения необходимо располагать достаточным, оптимальным или полным объемом информации. Сбор и обработка информации связаны с затратами труда, времени и денежных средств независимо от того, как и где эта информация собирается. Поэтому необходимо с самого начала изначально оценить затраты на получение информации и выгоду от принятого решения.

Возможны следующие варианты соотношения выгоды и затрат:

- выгоды от исполнения принятого решения превышают либо практически сопоставимы с затратами на информацию. В этом случае имеет смысл вкладывать средства в получение информации;

- до определенного момента расходы выгодны;

- выгоды превосходят затраты.

Возможные соотношения выгоды и затрат:

а) выгоды от исполнения принятого решения выше либо практически сопоставимы с затратами на информацию;

б) расходы до определенного момента выгодны;

в) выгоды превосходят затраты.

По определению Норберта Винера, информация - данные, снижающие неопределенность в знаниях об объекте управления, среде. Вся располагаемая информация по характеру отражения свойств объекта может быть отнесена к следующим трем видам:

1) подсознательная информация - формируется на основе опыта предыдущих поколений, собственного опыта и знаний, полученных в процессе обучения, и т.п. С помощью воображения эта информация преобразуется в более или менее формализованный качественный или количественный результат прогноза. Такой подход используется при экспертном прогнозировании. В результате может быть получен качественный (хуже-лучше; больше-меньше и т.п.) или количественный прогноз, план;

2) предметная информация - формируется путем описания процесса или состояния объекта. Предметное описание объекта прогнозирования позволяет получить результат прогноза с использованием формальных методов математической логики и логики предложений. Результат прогнозирования может иметь только качественный характер;

3) формальные статистические данные - получают на этапе анализа объекта в процессе разработки управленческого решения. Они позволяют разрабатывать и проверять статистические гипотезы об адекватности прогнозных моделей, которые используют для получения прогнозов. Результатом прогнозирования-планирования на основе этих данных становятся количественные оценки.

При принятии решений используют все названные виды информации. Степень осведомленности об объекте определяется как абсолютным количеством информации каждого вида, так и соотношением названных видов информации.

Возможны несколько вариантов структурирования информации, используемой при разработке управленческих решений:

- по природе условий принятия решений - детерминированные, случайные, неопределенные;
- по степени формализации решений - интуитивные, предметные, формальные данные;
- по признаку снятия неопределенности в знании об объекте;
- по степени достоверности - достоверные (знания, полученные из официальных источников), знания относительной достоверности (полученные из случайных источников), знания с возможным умышленным искажением информации.

Высокая значимость информационных ресурсов проявляется на всех стадиях принятия и реализации управленческих решений.

*Временные ограничения.* Известно, что с течением времени ситуация может измениться, иногда кардинально, и тогда выбранные критерии принятия решения становятся неактуальными. Поэтому решения следует принимать и исполнять, пока информация и допущения, на которых основаны решения, не устарели и отражают действительное положение вещей, что достаточно трудно реализовать на практике, поскольку время между принятием решения и началом действия велико. Учитывая фактор времени, руководители иногда вынуждены исходить из логических соображений или даже интуиции, тогда как в нормальных обстоятельствах они предпочли бы рациональный анализ.

Столь же опасной может оказаться вероятность опережения решением своего времени. Многие компании вкладывали миллионы долларов в новые проекты, надеясь опередить конкурентов на рынке, и обнаруживали, что припозднившиеся и решившие подождать оказывались в выигрыше.

*Поведенческие ограничения.* В силу особенностей психологии личности и характера руководители по-разному оценивают значимость проблемы, ограничения и альтернативные варианты. Такая разница в оценках нередко порождает конфликты и несогласия в ходе разработки и принятия управленческих решений, а также может оказать решающее влияние на выбор варианта решения. Чувство симпатии или антипатии руководителя к работнику может коренным образом повлиять на принятие решения, например, об увольнении сотрудника.

*Взаимосвязь решений.* Выигрыш от принятия управленческого решения в одной сфере может повлечь за собой существенный проигрыш в другой. Например, решение руководителя об автоматизации производства, в частности внедрении автоматических линий, как правило, предполагает освобождение рабочих мест, а следовательно, и увольнение рабочих. При этом руководитель должен выбирать те решения, которые дают больший выигрыш. Способность видеть, как встраиваются и взаимодействуют решения в системе управления, становится все более важной по мере продвижения на более высокие уровни власти.

*Фактор сложности.* Сложность исполнения (реализации) принятого решения зависит оттого, какова степень охвата различных сфер деятельности фирмы при реализации решения. Чем сложнее решение, тем, как правило, шире круг охвата сфер (материально-техническая, кадровая, организационно-экономическая, маркетинговая, финансовая и т. д.). Чем больше направлений работ и чем больше людей (персонала) вовлечено в сферу реализации, тем сложнее и дороже реализация решений.

*Перспективность действия решения.* Поскольку любой вариант решения наряду с позитивными не исключает и негативных последствий, то необходимо, чтобы позитивные преобладали и способствовали развитию фирмы, выходу ее на более высокий уровень.

*Фактор финансовых вложений и анализа финансовых вложений.* При выборе решений, связанных с радикальными нововведениями, как правило, требуются значительные финансовые вложения, средства. Они могут быть собственными и (или) заемными. Важно отслеживать и анализировать соотношение собственных и кредитных средств, с тем, чтобы не оказаться в сильной зависимости от внешних источников финансирования.

*Экономическая целесообразность принятия решения.* Данный фактор связан с оценкой затрат и экономического эффекта, экономической выгоды и предполагает анализ соотношения выгоды и затрат.

*Учет других видов эффекта,* а именно: социального, нравственно-этического, технического.

*Степень риска,* связанного с последствиями от реализации решения. Данный фактор требует применения различных методик оценки рисков (финансовых, экономических и т.д.); соответственно, руководитель должен обладать навыками выполнения такого анализа.

### **Контрольные вопросы**

1. Что означает качество управленческого решения?
2. Опишите основные условия качества управленческих решений.
3. Назовите основные факторы, влияющие на принятие управленческих решений.

## ЛЕКЦИЯ 3. МОДЕЛИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

План лекции

3.1. Классическая модель.

3.2. Административная модель.

3.3. Политическая модель.

### 3.1. Классическая модель

Классическая модель принятия решений основывается на экономических предположениях. Действительно, управленческое решение должно соответствовать экономическим интересам организации. В основе классической модели лежат следующие предположения:

1. Принимающее решение лицо стремится к достижению известных и согласованных целей. Проблемы определены и точно сформулированы.

2. Ответственный за выбор сотрудник стремится к определенности, получению всей необходимой информации, просчитываются все допустимые варианты и возможные последствия.

3. Известны критерии оценки альтернатив. Лицо, принимающее решение, выбирает вариант, который несет наибольшую экономическую выгоду для организации.

4. Лицо, принимающее решение, действует рационально и логически подходит к оценке вариантов, расстановке приоритетов, его выбор, наилучшим образом соответствует достижению целей организации.

Классическая модель считается нормативной, она определяет, как должен действовать осуществляющий выбор менеджер, но ничего не говорит о том, как на самом деле происходит принятие решений. Ценность модели состоит в том, что она побуждает менеджеров к рациональным решениям. Например, многие высшие руководители полагаются исключительно на свою интуицию, принимаемые ими решения имеют индивидуальный характер.

Распространенность классического подхода во многом связана с появлением различных количественных методов принятия решений с помощью компьютерной техники. Количественные методы включают построение дерева решений, платежные матрицы, анализ точек безубыточности, линейное программирование, прогнозирование и модели операционной деятельности. Развитию классического подхода способствуют и корпоративные информационные системы.

Но по многим своим аспектам классическая модель является «идеальным» способом принятия решений, а как известно, идеал потому и совершенен, что он недостижим. Классическая модель наиболее адекватна программируемым решениям, ситуациям уверенности или риска, когда имеется доступ ко всей необходимой информации, что позволяет рассчитать вероятности исходов.

Например, современные аналитические программы позволяют автоматизировать многие программируемые решения, скажем, о «замораживании»

счета покупателя, переставшего вносить платежи. В GE Capital Mortgage используется, например, программа под названием «Оптимизатор убытков» («Loss Mitigation Optimizer»), с помощью которой менеджеры определяют вероятности «излечения» неплатежеспособного клиента. В случае негативных оценок принимается решение о продаже заложенного им имущества. Если раньше компании удавалось «вернуть к жизни» примерно 30% «заболевших», то использование программы позволило увеличить этот показатель до более чем 50%, а время обработки одного такого случая сократилось на 40%. Другой пример применения классической модели принятия решений – SABRE Group, создававшейся как система контроля бронирования билетов авиакомпании American Airlines.

### 3.2. Административная модель

Административная модель описывает реальный процесс принятия решений в трудных ситуациях (непрограммируемые решения и ситуации неуверенности и неопределенности), когда менеджеры, даже если они захотят, не могут принять экономически рациональное решение.

*Ограниченная рациональность и приемлемость.* Административная модель принятия решений основывается на работах Герберта Саймона, предложившего понятия классической и административной моделей. Ограниченная рациональность означает, что деятельность индивидов в организации лежит в пределах или границах допустимой рациональности.

Организация - чрезвычайно сложная система, и менеджеры не имеют ни времени, ни возможностей для обработки всей необходимой для осознанного выбора информации. Поэтому принимаемые ими решения являются не столько рациональными, сколько приемлемыми.

Приемлемость означает, что лицо, принимающее решение, выбирает первый удовлетворяющий минимальному критерию допустимости вариант. Вместо того, чтобы анализировать все варианты, выбирая из них обещающий наивысший экономический результат, менеджеры останавливаются на первом же, способном устранить проблему, варианте, даже если они допускают возможность существования других, более выгодных, решений. Поиск исчерпывающей информации и «точки оптимума» занимает слишком много драгоценного времени менеджера.

Вот элементарный пример ограниченной рациональности и приемлемости в одном лице. Женщина-менеджер, находясь в командировке, нечаянно проливает себе на блузу кофе прямо перед важной для нее встречей. Она бежит в ближайший магазин и покупает первую подходящую блузку. У женщины нет времени, чтобы осмотреть все блузы или зайти в другой магазин, достаточно и той, что устранит актуальную проблему.

Точно так же менеджеры ищут различные решения до тех пор, пока не находят вариант, который, по их мнению, принесет определенный эффект. Например, не

так давно руководство компании Disney вынуждено было защищаться от попытки недружественного поглощения. Выбора особого не было, поэтому для того, чтобы хотя бы немного укрепить позиции компании, менеджер принял решение в свою очередь приобрести две другие фирмы. Это позволило на некоторое время стабилизировать ситуацию, поэтому другие варианты просто не рассматривались.

Принципы, на которых основывается административная модель, отличны от основных допущений классической и связаны, прежде всего, с влияющими на решения индивидов организационными факторами.

Административная модель более реалистична в плане принятия сложных, непрограммируемых решений:

1. Цели решения, как правило, не отличаются определенностью, находятся в конфликте друг с другом. Менеджеры часто не подозревают о существующих в организации проблемах и возможностях.

2. Рациональные процедуры используются далеко не всегда, а если и применяются, то ограничиваются упрощенным взглядом на проблему, не отражающим сложности реальных событий.

3. Границы поиска менеджерами различных вариантов определяются человеческими, информационными и ресурсными ограничениями.

4. Большинство менеджеров довольствуются скорее приемлемыми, нежели максимизирующими решениями. Отчасти это происходит из-за ограниченности имеющейся у них информации, отчасти - из-за нечеткости критериев максимизации.

Административная модель носит описательный характер, отражает реальный процесс принятия управленческих решений в сложных ситуациях, а не диктует, как следует принимать их в соответствии с теоретическим идеалом, в ней учитываются человеческие и иные, влияющие на рациональность выбора, ограничения.

*Интуиция.* Административное принятие решений во многом основывается на интуиции менеджеров. Интуиция - это способность индивида, не обращаясь к логическим выкладкам, быстро «схватывать» особенности текущей ситуации и принимать решения на основе прошлого опыта. Интуитивный выбор не является автократическим или иррациональным, ибо он основывается на жизненном опыте, позволяющем менеджерам быстро находить правильное решение безо всяких расчетов и вычислений. В современной среде бизнеса с ее скоростями и неопределенностью интуиция играет все более важную роль. Например, опрос 60 бизнесменов из разных отраслей экономики показал, что около половины из них часто принимают рабочие решения на базе интуитивных догадок. Еще 30% опрошенных время от времени обращаются за «консультациями» к интуиции.

Специалист по когнитивной психологии Гэри Клейн занимается изучением принятия людьми правильных решений в условиях крайнего дефицита времени и неуверенности, когда индивиды отталкиваются от своих интуитивных предположений. Ученый установил, что интуиция начинается с *вспоминания*. Когда человек обладает богатыми знаниями и опытом в определенной сфере, он

способен принимать правильные решения быстро и безо всяких усилий просто за счет вспоминания неосознанно «забытой» информации. Например, пожарные принимают решения на базе своих знаний о том, что характерно и что не характерно для огня. Эту информацию они получают из собственного опыта участия в борьбе с огнем. Аналогично бизнесмены постоянно, порой сами того не осознавая, получают и обрабатывают информацию. Накопленные таким образом знания и опыт помогают им принимать решения в ситуациях неуверенности и неопределенности.

Например, автомобиль «Dodge Viper», в 1990-х гг. «звезда» компании Chrysler (ныне Daimler Chrysler), мог бы не появиться на свет, если бы Боб Лутц, в то время президент компании, вопреки всем сомнениям и критике не доверился своей интуиции. Объясняя одно из важнейших за всю свою карьеру решений, Б. Лутц сказал: «...мне казалось, что так будет правильно». Другой пример - телекомпания Fox. Рейтинги ее передач в прайм-тайм оставались низкими до тех пор, пока Стивен Чао не решил выпустить в эфир шоу «America's Most Wanted» и «Cops», Большинство менеджеров и специалистов воспротивились проникновению «криминала» на экраны, но С. Чао и его начальник Барри Дилер доверились своей интуиции и довели проекты до конца.

### **3.3. Политическая модель**

Третья модель используется, как правило, для принятия непрограммируемых решений в условиях неуверенности, ограниченности информации и отсутствия единого мнения о том, какую цель преследовать или какую линию поведения выбрать. Во многих организациях в процессе принятия решений участвуют большое число менеджеров. Каждый из них преследует определенные цели, и всем им приходится обмениваться информацией и в конечном итоге приходиться к консенсусу. В случае когда менеджерам предстоит принять сложное организационное решение, создаются коалиции.

Коалиция представляет собой неформальный альянс между разделяющими определенные цели менеджерами. Иными словами, менеджер, отстаивающий определенный вариант управленческого решения, ведет неформальное общение с другими руководителями, убеждая их выступить «единым фронтом». В случае неоднозначности возможных результатов решения менеджеры добиваются поддержки путем дискуссий, переговоров и сделок. В противном случае имеющие достаточный вес в организации менеджер или группа могут разрушить вынашиваемые коалицией планы. Создание коалиций позволяет инициативным менеджерам внести свой вклад в процесс принятия решений и добиться принятия предлагаемого ими варианта.

Политическая модель наиболее близка к реальным условиям, в которых работают менеджеры и все прочие принимающие решения лица: решения сложны и требуют участия многих людей, информация часто не позволяет прийти к

однозначным выводам, а несогласие и даже конфликт относительно решения проблемы является привычным явлением.

Политическая модель основана на четырех предположениях.

1. Организации состоят из имеющих различные интересы, цели и ценности групп. Менеджеры по-разному определяют приоритетность проблем, разделяя или выражая несогласие с целями и интересами коллег.

2. Информация является неопределенной и неполной. Рациональное поведение лимитировано сложностью многих проблем, а также личными и организационными ограничениями.

3. Менеджеры не обладают необходимыми для идентификации всех составляющих проблемы и обработки всей значимой информации временем, ресурсами или ментальными способностями. Для сбора информации и уменьшения неопределенности менеджеры общаются друг с другом, обмениваются мнениями.

4. Цели и альтернативы вырабатываются в ходе дебатов. Решения являются результатом дискуссий и «переговоров» между членами коалиций.

Исследования показывают, что рациональные, «классически» принятые решения характерны для организаций, работающих в стабильных условиях. Административный и политический подходы, а также интуиция в большей степени адекватны турбулентной внешней среде, когда решения принимаются быстро, в условиях высокой неопределенности.

### **Контрольные вопросы**

1. В чем разница между классической моделью принятия решений и административной моделью?

2. Приведите пример классической модели принятия управленческих решений.

3. Опишите политическую модель принятия решений.

## **ЛЕКЦИЯ 4. ПОДХОДЫ К ПРИНЯТИЮ РЕШЕНИЙ**

План лекции

4.1. Основные подходы к принятию решений.

4.2. Современные подходы к принятию решений.

### **4.1. Основные подходы к принятию решений**

Если менеджер в своей работе должен различать решения по видам, то организация, в целом, должна иметь определённый подход к принятию решений из рассматриваемых ниже.

**Централизованный и децентрализованный подходы.** При централизованном подходе организация ориентирована на принятие решений высшим звеном управления. Децентрализованный подход поощряет передачу ответственности за принятие решений на более низкие управленческие уровни, что в большинстве случаев повышает оперативность и качество принимаемого решения, так возможность принятия решения передаётся сотрудникам, наиболее близко соприкасающимся с проблемой.

**Групповой и индивидуальный подходы.** При групповом подходе к принятию решений несколько руководителей (менеджеров) работают вместе над одной проблемой. Индивидуальный подход означает принятие решений только одним менеджером.

Индивидуальный подход часто предпочтительнее, когда времени на принятие решения немного, или принятие группового решения невозможно чисто физически. С другой стороны, групповое решение лучше тогда, когда у менеджера есть достаточно времени и ресурсов для принятия решения и его осуществления. Важное преимущество группового подхода состоит в том, что он даёт человеку, принимающему решение, шанс собрать больше информации из альтернативных вариантов решения.

Использование группового подхода базируется на двух предположениях:

- 1) группа принимает решение легче, чем один человек;
- 2) групповое решение легче осуществляется.

**Системы участия и неучастия.** При системе участия менеджер опрашивает сотрудников, которые будут задействованы в принятии решения. Привлечение сотрудников к участию в принятии решения, которое затрагивает их интересы, часто увеличивает шанс осуществления этого решения.

Система участия связана с групповым подходом тем, что оба предлагают вовлечение более чем одного человека в процесс принятия решения, однако это не одно и то же. При групповом подходе группа принимает решение, и при этом все люди находятся вместе. В системе участия менеджер оставляет за собой право сказать последнее слово. Менеджер спрашивает мнение людей, но всем им не обязательно собираться вместе.

Одной из самых простых форм системы участия является «ящик предложений», в который служащим предлагают бросать письменные предложения (подписанные и нет) по конкретной проблеме. Предложения позднее изучаются менеджером, который может пригласить для прямого участия в решении проблемы авторов лучших предложений. На одном из самых высоких уровней развития системы участия служащие создают специальные рабочие группы (кружки качества), что в большей степени является самоуправлением.

Менеджеры, которые используют систему, не предусматривающую участие со стороны заинтересованных лиц, предпочитают собирать информацию, оценивать альтернативы и принимать решения, не привлекая к этому посторонних.

**Демократический и совещательный подходы.** При демократическом подходе решения принимаются в пользу большинства. Этот подход редко

используется в организациях, так как ведёт к тому, что голосующие по каждому вопросу делятся на «победителей» и «проигравших», что ведёт к конфликтам в большинстве организаций с иерархическим устройством.

Альтернативой ему является совещательный подход, который вовлекает в принятие решений множество человек и ищет компромисс между всеми мнениями. Совещательный подход обычно используется как форма группового подхода. Центром внимания является выяснение точек зрения как можно большего числа людей, имеющих отношение к данному решению.

#### **4.2. Современные подходы к принятию решений**

В отличающихся высокими темпами развития современных организациях способность быстро (и часто) принимать качественные и пользующиеся всеобщей поддержкой решения имеет принципиально важное значение. Во многих отраслях уровень технологических и конкурентных изменений чрезвычайно высок, рыночные «окна» мгновенно появляются и исчезают, четкая и полная информация становится скорее исключением, чем правилом, а проволочки в принятии решений оборачиваются упущенной выгодой, а то и банкротством компании. Значит ли это, что современный менеджер должен принимать большинство решений самостоятельно? Нет. Турбулентная бизнес-среда требует использования прямо противоположного подхода, а именно вовлечения в процесс всех сотрудников организации. А значит, они должны обладать необходимыми для незамедлительной реакции на проблемы и вопросы информацией, навыками и свободой.

Часто менеджерам, равно как и всем остальным членам организации, приходится сначала действовать и лишь потом анализировать. Высшие руководители не имеют времени для того, чтобы тщательно оценивать варианты, проводить исследования, разрабатывать альтернативы, объяснять людям, что и как нужно делать. Когда все решает скорость реакции, промедление может вылиться в принятие неэффективного, а то и ошибочного решения. Компании должны научиться оперативно принимать необходимые решения, условием чего является соблюдение определенных принципов.

*Обучение вместо наказания.* Решения, принятые в условиях неуверенности и дефицита времени, часто оказываются неверными, однако в современных условиях менеджеры готовы идти на риск, действовать методом проб и ошибок. Если выбранный вариант решения оказывается неудачным, организация получает новое знание и в следующий раз выбирает иной, более правильный вариант действий. Каждая неудача несет с собой новую информацию, новые знания. Рисковать и учиться на ошибках могут все сотрудники организации. Квалифицированным менеджерам известно: каждый раз, когда человек делает выбор, он развивает свою способность принимать решения, какими бы ни были его последствия. Совершая ошибки, люди учатся принимать решения, т. е. по-

лучают ценные знания и опыт, с которыми в будущем они смогут действовать более эффективно.

Если сотрудники боятся совершать ошибки, в компании начинается застой. Например, в период «правления» Роберта Крэндалла в авиакомпании American Airlines сформировалась культура, в соответствии с которой в любой ситуации с задержкой рейса определялся и наказывался виновный. Сотрудники настолько боялись допустить ошибку, что, когда неприятности все же случались, никто не решался вмешаться и исправить ситуацию. Другая авиакомпания, Southwest Airlines, руководствуется прямо противоположным подходом: задержка рейса считается проблемой всей команды. Главным становился не поиск «козла отпущения», а исправление недостатков. В новых условиях ошибки и недочеты перестают быть поводом для нагнетания страха в коллективе. Напротив, они стимулируют работников к принятию решений, несмотря на возможность провала. В корпорации Brady, о которой рассказывается во вставке «Мастера менеджмента», разрушить культуру страха и недоверия помог обыкновенный юмор.

*Умение отказаться от ошибочных решений.* В современных условиях поощряются готовность идти на риск и совершать ошибки, однако менеджерам необходимо научиться вовремя прекращать работу над безнадежными проектами. В соответствии с результатами одного из исследований, нередко организации тратят время и деньги на реализацию того или иного решения даже тогда, когда допущенная ошибка очевидна. Данный феномен получил название *эскалации обязательств*. Бывает, что менеджеры скрывают или искажают негативную информацию, чтобы избежать обвинений в неправильных решениях, а иногда просто отказываются верить, что они выбрали ошибочный вариант. Такая не признающая все разумные доводы приверженность идеям не характерна для современных преуспевающих компаний. По мнению профессора Стэнфордского университета Роберта Саттона, секрет успешных креативных решений состоит в том, чтобы «научиться совершать ошибки и своевременно пресекать неправильные действия».

*Пять «почему?».* Для того чтобы принимать правильные решения в условиях высокой неуверенности, необходимо широкое и глубокое изучение проблем, а не поверхностное ознакомление и скоропалительные выводы. Данное положение отнюдь не означает, что менеджеры должны часами анализировать возникающие проблемы, добиваться проведения дополнительных исследований и т. д.

В ряде ведущих компаний применяется простая процедура под названием «пять "почему?"». Какая бы проблема ни возникла, работник должен задать вопрос «почему?» не один, а пять раз. Ответ на первое «почему?» обычно представляет собой лежащее на поверхности объяснение проблемы, а каждое последующие «копает» глубже, раскрывает истинные причины и подсказывает возможные решения. Идея «пяти "почему?"» состоит в том, чтобы развить осмысление проблем и поиск альтернативных решений.

*Коллективная интуиция.* В современных условиях менеджеры способствуют тому, чтобы работники руководствовались интуитивными соображениями на индивидуальном уровне, например, чтобы они могли быстро решить, как лучше обслужить покупателя. Однако в отношении сложных, неопределенных организационных решений может применяться так называемая коллективная интуиция. Если в основе индивидуальной интуиции лежат знания и опыт человека, то интуиция коллективная основывается на объединенных знаниях, опыте и разуме группы.

Менеджеры могут устраивать частые обязательные для посещения собрания, на которых обсуждается текущая информация, что помогает их участникам быстрее и полнее распознавать проблемы и возможности.

Например, топ-менеджеры одной преуспевающей компьютерной компании славятся умением мгновенно реагировать на угрозы и возможности. Происходит это потому, что они непрерывно отслеживают внутреннюю и внешнюю информацию и обсуждают ее на регулярных, интенсивных собраниях. Столь активный обмен информацией и идеями способствует углубленному пониманию проблем и гарантирует, что перед принятием окончательного решения вопрос будет изучен со всех сторон.

Исследования доказывают, что результат группового обсуждения проблем и альтернативных решений оказывается более эффективным, чем решение, принятое менеджером на основе индивидуальных консультаций с каждым членом группы. Одной из причин данного явления является коллективная интуиция группы.

*Стимулирование конструктивного конфликта.* Для принятия более качественных решений в составе группы можно воспользоваться таким методом, как конструктивный конфликт. Современные менеджеры понимают, что конфликт, в основе которого лежит расхождение точек зрения на проблему, позволяет сфокусировать внимание на проблеме, стимулировать творческое мышление, создать расширенное понимание аспектов проблемы и вариантов выбора и в целом повысить качество итогового решения.

Слово «конструктивный» означает, что конфликт должен быть связан с рабочими вопросами, т. е. с текущей проблемой, а не с личностными или политическими аспектами деятельности организации.

Существуют разные способы инициирования конструктивного конфликта.

Один из них состоит в том, что рабочая группа формируется из мужчин и женщин, молодых и опытных сотрудников различных специальностей, находящихся на разных уровнях иерархии. В некоторых группах вводится «должность» так называемого «адвоката дьявола», основная задача которого состоит в побуждении участников к переосмыслению подходов к проблеме, к отказу от преждевременного консенсуса или неразумных предположений.

Другой способ - предложить членам группы выработать как можно больше альтернативных решений, причем сделать это как можно быстрее. Применение

данного метода обеспечивает рассмотрение многочисленных, на первый взгляд, неприемлемых вариантов решений, и стимулирует дискуссию.

Еще один провокативный метод инициирования конструктивного конфликта называется «идея-контридея». В соответствии с ним группа разбивается на две части, перед каждой из которых ставится одна и та же задача. Группы вырабатывают решения и обмениваются ими, затем обсуждают различные варианты и в конечном итоге вырабатывают общий подход и рекомендации.

В современной среде с ее стремительными изменениями и сложностью принятие решений является одной из самых главных и наиболее трудных обязанностей менеджеров. Для того чтобы добиться повышения эффективности процесса принятия решений и их качества, менеджеры привлекают к участию в этом процессе других работников, обучаются на ошибках, а не ищут виновных, стремятся своевременно отказаться от ошибочных действий, пять раз подряд задают себе вопрос «почему?», используют коллективную интуицию и провоцируют конструктивные конфликты.

### **Контрольные вопросы**

1. В чём отличие централизованного от децентрализованного подхода к принятию управленческих решений?
2. Охарактеризуйте демократический и совещательный подходы к принятию управленческих решений.
3. В чём суть современного подхода к управлению пять «почему?»

## **ЛЕКЦИЯ 5. МЕТОДЫ РАЗРАБОТКИ И ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

План лекции

- 5.1. Методы, принимаемые на этапе диагностики проблемы и формулировки критериев и ограничений.
- 5.2. Методы, принимаемые на этапе определения альтернатив.
- 5.3. Методы, применяемые на этапе оценки альтернатив.
- 5.4. Методы, используемые на стадии выбора, реализации решения и оценки результата.

### **5.1. Методы, принимаемые на этапе диагностики проблемы и формулировки критериев и ограничений**

• *Методы ситуационного анализа*

1. Кейс-метод:

- разбор ситуаций по этапам;

- применяют с целью анализировать управленческие ситуации;
- преимущественно простой и эффективный.

## 2. «Мозговая атака»:

- анализирует ситуации путем генерации идей, их обсуждения, оценки, выработки коллективной точки зрения;
- применяют с целью обсуждения возникшей проблемы и выявления основных причин, определяющих ее дальнейшее развитие;
- высокие требования к уровню классификации и компетентности руководителя, возглавляющего заседание экспертов.

«Мозговая атака» проходит в два тура:

1- й тур: генерируют идеи;

2- й тур: обсуждают идеи, оценивают их, вырабатывают коллективную точку зрения, может быть использован так называемый метод суда. Участники подразделяются на сторонников и противников той или иной точки зрения. Сторонники - приводят необходимые доказательства пользы высказанной точки зрения, противники - опровергают.

## 3. Анкетирование в два тура:

- устанавливают влияющие факторы путем индивидуальной работы специалистов;
- применяют не только для выявления влияющих факторов, но и с целью решения иных задач ситуационного анализа;
- один из универсальных методов анализа ситуации.

1- й тур: специалисты указывают причины, определяющие развитие ситуаций и дают обоснование их отнесения к числу наиболее важных. Причины делятся по степени их влияния на развитие ситуаций.

2- й тур: производят перекрестное рецензирование заполненных в первом туре анкет. Несогласие с точкой зрения специалистов обязательно обосновывают.

Результаты обрабатываются аналитической группой - вся информация поступает к руководителю, для принятия контрольного решения о факторах, которые определяют развитие ситуации.

## 4. Анализ факторов:

- получение аналитической информации, отражающей степень Влияния факторов и изменения их значений на плановые и фактические показатели, которые характеризуют ситуацию;

- применяется для оценки ожидаемых изменений ситуаций при тех или иных ожидаемых изменениях факторов вследствие наметившихся тенденций, либо управленческих воздействий, целесообразность которых устанавливается в процессе использования технологий ситуационного анализа;

- аналитическая зависимость складывается на основании данных статистики:

а) факторов, необходимых для выявления всех наиболее существенных зависимостей, которые влияют на развитие ситуации;

б) коэффициентов, которые характеризуют действие каждого из выявленных факторов на показатели, которые отражают состояние и развитие ситуации.

## 5. Многомерное шкалирование:

- на основании математической обработки информации устанавливают факторы, которые влияют на развитие ситуации;

- применяют в целях сокращения числа факторов, которые нужно принимать во внимание при анализе и оценке ситуации, а также для содержательной интерпретации получаемого набора факторов;

- способствует понижению размерности ЗПР;

- в результате преобразования исходной информации основные показатели, характеризующие изменение ситуации, оказываются оценёнными по сравнительно необходимому числу факторов, измерены в сравнительно небольшом числе шкал.

### • Методы моделирования

#### 1. Модели теории игр:

- оценивают воздействие принимаемого решения на конкурентов;

- применяют для определения самых важных и требующих учетных факторов в ситуации принятия решения в условиях «борьбы» с конкурентами;

- используют не так часто из-за сложности и динамичности внешней среды;

#### 2. Модели теории массового обслуживания:

- определяют оптимальное число каналов обслуживания по отношению к потребности в них;

- применяют в условиях, когда в целях принятия решения нужно оценить оптимальное число каналов обслуживания, которые необходимо иметь чтобы сбалансировать издержки в случаях чрезмерно малых и чрезмерно большого их количества;

- лучше всего разработаны методы, в которых входящий поток является пуассоновским.

#### 3. Методы управления запасами:

- определяют время размещения заказов на ресурсы и их количество, а также массу готовой продукции на складе;

- применяют для сведения к минимуму отрицательных последствий накопления заказов, что выражается в определенных издержках:

а) чтобы разместить заказы;

б) чтобы хранить заказы;

в) потери, в связи с недостаточным уровнем запасов,

Существует несколько типов систем регулирования запасов:

а) система с фиксированным размером заказа:

- размер заказа на пополнение запасов = **const**;

- поставка очередной партии товара осуществляется при уменьшении наличных запасов до определенного критического уровня (точка заказа);

б) система с фиксированной периодичностью заказа:

- заказы на очередную поставку товарного запаса повторяют с равной периодичностью во времени;

- запас пополняют каждый раз до определенного уровня;

в) система с двумя фиксированными уровнями запасов и фиксированной периодичностью заказа:

- помимо максимального верхнего уровня запаса устанавливают нижний уровень (точка закупа);

- если размер запаса ниже до нижнего уровня, раньше наступления фиксированного времени, то делают заказ вне очереди.

г) система с двумя фиксированными уровнями запасов без постоянной периодичности заказа;

д) саморегулирующая система управления запасами.

#### 4. Имитационное моделирование:

- создают модель и ее экспериментальное применение для определенных изменений реальной ситуации;

- используют в ситуациях, которые связаны с чрезмерно большим числом переменных, трудностью математического анализа определенных зависимостей между переменными или высоким уровнем неопределенности;

- все модели подразумевают применение имитации в широком смысле.

#### 5. Экономический анализ:

- оценивают финансово-экономическое состояние предприятия;

- используют в условиях доступности и достоверности бухгалтерской отчетности;

- типичная модель экономики основана на определении точки безубыточности.

#### 6. Оптимальное линейное программирование:

- нахождение  $\max$  или  $\min$  целевой функции при заданных ограничениях;

- условие, которое необходимо для использования оптимального подхода планировать и управлять (принцип оптимальности) - гибкость, альтернативность производственно-хозяйственных операций, в условиях которых нужно принимать планово-управленческие решения;

- стандартные критерии характеризующие оптимальность: «максимум прибыли», «минимум затрат», «максимум рентабельности» и др.

7. IDEF-моделирование (Integrated Definition) появилось с 1980-х гг. и предполагает:

- анализ и разработку систем. Представляет собой рекомендации для построения сложных систем, которые предлагают взаимодействовать механизмам и обслуживающему персоналу;

- в настоящее время используют методики функционального, информационного и поведенческого моделирования и проектирования;

- удобное средство визуального представления информации, описание в стандартах семейства IDEF, могут применять, чтобы описать деятельность произвольной компании, и чтобы принять обоснованные решения для оптимизации функционирования компании на рынке.

## 5.2. Методы, принимаемые на этапе определения альтернатив

1. Метод «мозговой атаки».

2. Морфологический анализ:

- используют для расширения области поиска вариантов решения проблемы;
- предполагает более глубокую классификацию объектов и позволяет на основе построения модели (двух или трехмерной матрицы) получать новые решения, составляя комбинацию элементов морфологической модели.

3. Метод ассоциации и аналогии:

- предлагает активизацию в первую очередь ассоциативного мышления человека;
- характеризуется простотой и эффективностью.

4. Метод контрольных вопросов:

- подводят к решению проблемы при помощи наводящих вопросов;
- могут применять в индивидуальной работе, и в обсуждении проблемы целым коллективом;
- в вопросах содержатся рекомендации по апробированию эвристических приемов для решения поставленной задачи;
- применяют для психологической активизации процесса творчества.

5. Метод коллективного блокнота:

- в течение месяца все участники каждый день заносят в блокнот возникающие идеи, которые касаются рассматриваемой проблемы, оценивают их и определяют, какие из них могут обеспечить самое лучшее решение задачи;
- систематизация идей - руководитель;
- заключительное обсуждение - все члены группы.

6. Метод «матриц открытия»:

- выбирают и изучают поля возможных решений при помощи матрицы;
- применяют для систематизации имеющегося материала и чтобы определить отправные пункты дальнейшего исследования;
- в отличие от метода морфологического анализа часть выбранных характеристик может относиться не к системе, а к условиям ее эксплуатации.

7. Синектика:

- ищут нужное решение благодаря преодолению психологической инерции, которая состоит в стремлении решить проблему традиционным путем;
- применяют для активизации творчества, позволяет выйти за рамки какого-то одного образа мыслей и значительно расширяет диапазон поиска новых идей;
- широко использует личную аналогию (эмпатию).

## 5.3. Методы, применяемые на этапе оценки альтернатив

- *Методы многокритериальной оценки*

1. Прямые методы

Алгоритм: 1) выявление проблемы; 2) формулировка альтернативы; 3) определение критериев оценки альтернатив; 4) ранжировка критериев; по важности; 5) отброс маловажных критериев; 6) определение коэффициентов относительной важности критериев (сумма = 1); 7) определение полезности каждой из альтернатив.

## 2. Методы порогов несравнимости

Связь между любой парой альтернатив определяют последовательностью бинарных отношений. Сильным бинарным отношениям соответствуют большие требования к превосходству одной альтернативы над другой. Самое сильное - требование полного доминирования одной альтернативы над другой. Более слабые бинарные отношения определяют условия, при которых, несмотря на противоречивые оценки, одну альтернативу определяют как лучшую по сравнению с другой.

### • *Методы экспертной оценки*

- Эксперты выстраивают рациональный процесс интуитивно-логического анализа с применением количественной оценки результатов.

- Используются для большого круга неформализованных проблем, которые невозможно оценить количественно, социальных и экономических проблем, а также в отсутствие внешних данных.

- Предполагают высокую компетенцию экспертов.

### *Экспертные методы*

- Составление прогнозов на основе суммирования мнений экспертов о возможных вариантах развития объекта.

- Применяются при прогнозировании объектов, которые не поддаются математической формализации.

- В состав экспертных методов входят как индивидуальные, так и количественные методы.

### *Индивидуальные:*

- Метод интервью представляет собой беседу прогнозиста с экспертом на основании заранее определенных вопросов о возможностях будущего развития объекта.

- Метод аналитических экспертных оценок представляет собой длительную и основательный анализ экспертом существующих тенденций, оценку ситуации и возможностей развития объекта в будущем.

- Метод генерирования идей.

### *Коллективные:*

- Метод коллективных экспертных оценок.

- Метод круглого стола: в ходе обсуждения существующих проблем специальной группой производится согласование мнений и определение общей точки зрения. Проблема заключается в необходимости нахождения компромисса.

- Метод Дельфи предполагает проведение последовательного анкетирования точек зрения экспертов различных областей знаний и создание массива данных.

- Метод дерева целей используется, чтобы спланировать возможное будущее развитие объекта, исходя из существующих ситуаций.

- Метод эвристического прогнозирования заключается в проведении опроса экспертов определенных областей, когда нет возможности применить математические и статистические методы.

- *Фактографические методы*

- Прогнозирование, основанное на фактических данных о прошлом и настоящем состоянии объекта.

- Используются, когда вероятность изменения факторов процесса развития меньше, чем вероятность их сохранения.

- Сочетание фактографических и экспертных методов позволяет повысить их надежность и точность.

*В основе статистических (параметрических) методов* лежит построение и анализ динамических рядов характеристик (параметров) объектов прогнозирования.

- Экстраполяция. Выполняется построение временного ряда путем отбора функций, определения коэффициентов методом наименьших квадратов и т.д.

- Интерполяция. На основании известных начальных и конечных параметров объекта определяют его промежуточные значения.

- Факторный анализ.

- Прогнозирование при помощи аналогии (устанавливается и доказывается аналогичным образом).

*Опережающие методы:* базируются на использовании особенности научно-технических данных, заключающейся в опережении осуществления научно-технических достижений на практике.

- Анализ динамики публикаций. Используется для определения направлений развития науки и техники и организации отбора перспективных данных по необходимой тематике, для изучения закономерностей изменения качества и количества публикуемых данных.

- Анализ динамики патентования. Базируется на оценивании изобретений и анализе динамики их патентования. Рассмотрение динамики патентования позволяет сделать оценку и прогноз развития исследуемых направлений.

- *Смешанные методы*

- Представляют собой прогнозирование на основе экспертных и фактографических данных.

- Используются при решении широкого спектра проблем.

- Часто применяются для принятия решений на внешнем уровне управления.

#### **5.4. Методы, используемые на стадии выбора, реализации решения и оценки результата**

Методы анализа управленческих решений, используемые на стадии анализа и оценки результатов:

- *Метод функционально-стоимостного анализа*

Метод состоит в отображении объекта исследования как совокупности функций (в виде функциональной модели) и определении тех его функций, которые действительно необходимы, и тех, которые можно убрать без ущерба для качества.

Практическая значимость проявляется в сфере построения Осу, а также при анализе функций исполнителей; в определении оптимальной пропорции качества функций продукта и затрат на их осуществление.

*Проведение ФСА включает в себя следующие стадии:*

1) подготовительную (определение анализируемого объекта, выбор исследователей, установка сроков для результатов);

2) информационную (обобщение данных об объекте и его аналогах, исследование объекта и его аналогов, условий его использования, анализ стоимостных данных...);

3) аналитическую (установление возможных функций объекта и его частей, классификация функций, разработка функциональной модели, определение важности функций...);

4) творческую (разработка мероприятий по улучшению объекта, анализ и начальный отбор вариантов для осуществления...);

5) исследовательскую (оценка выбранных вариантов, выбор наиболее подходящих решений; тестирование, технико-экономическое обоснование мероприятий...);

6) рекомендательную (разбор выбранных мероприятий на научно-техническом совете, принятие решения об их осуществлении, согласование действий по их осуществлению...);

7) внедренческую (включение действий по осуществлению выбранных действий в соответствующие планы; контроль исполнения планов; оценка эффективности выполнения плановых мероприятий; премирование работников за использование методов функционально-стоимостного анализа).

*Метод цепных подстановок*

Применяется, когда проблема имеет явно выраженный функциональный характер (функция: произведение, частное, сумма). Данный способ заключается в последовательной замене плановых величин одного из факторов, при неизменных остальных факторах. Чтобы выявить величину влияния каждого из факторов на данную функцию, необходимо последовательно отнимать фактически рассчитанные значения от плановых. При анализе воздействия факторов на функцию находят, какие факторы и каким образом (положительно, либо отрицательно) повлияли на фактическое отклонение функции от планового.

- *Метод причинно-следственного анализа (ПСА)*

Понятия, используемые при выполнении ПСА:

*симптомы* - явные стороны проблемы, обращающие на себя внимание;

*причины* - импульсы, вызывающие проблемное состояние;

*следствия* - проявления проблемы в перспективе;

*установить причинно-следственную цепь* - означает выявить последовательность причин и следствий, которая ведет назад (от следствия к причине) до момента, когда можно осуществить мероприятия для ликвидации проблемы.

### **Контрольные вопросы**

1. Назовите методы, принимаемые на этапе диагностики проблемы и формулировки критериев и ограничений.
2. Охарактеризуйте метод «коллективного блокнота».
3. Перечислите коллективные методы принятия управленческих решений.
4. Охарактеризуйте факторы внешней среды прямого воздействия.
5. Назовите основные методы на этапе выбора, реализации решения и оценки результата.

## **ЛЕКЦИЯ 6. ПРИЁМЫ РАЗРАБОТКИ И ВЫБОРА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЁННОСТИ И РИСКА**

План лекции

- 6.1. Условия неопределённости и риска. Критерии оценки решения
- 6.2. Понятие и сущность риска

### **6.1. Условия неопределённости и риска. Критерии оценки решения**

Условия, в которых менеджеры организации принимают решения, подразделяются на три категории.

#### *1. Условия определенности*

Такие условия редко существуют в деловом мире, где изменение - явление постоянное. Но условия почти полной достоверности иногда преобладают. Решение принимается в условиях определенности, когда руководитель в точности знает результат каждого из альтернативных вариантов выбора. Таким образом, неопределенность возникает при принятии решений в условиях выбора.

Сравнительно немногие организационные или персональные решения принимаются в условиях определенности. Однако они имеют место и нередко элементы более крупных решений можно рассматривать как определенные. Исследователи экономико-математических методов называют ситуации с наличием определенности детерминистскими.

Разработка управленческого решения в условиях определенности - это самый простой случай. Известно количество возможных ситуаций (вариантов) и их исходы. Вероятность каждого события равна единице. Нужно выбрать один из возможных вариантов. Степень сложности процедуры выбора решения в данном случае определяется лишь количеством альтернативных вариантов.

А. Имеются взаимоисключающие альтернативы.

В данном случае аналитик должен выбрать (или рекомендовать к выбору) один из двух возможных вариантов. Последовательность действий здесь следующая:

- определяется критерий, по которому будет осуществляться отбор;
- методом «прямого счета» исчисляются значения критерия для сравниваемых вариантов;
- вариант с лучшим значением критерия рекомендуется к отбору.

Б. Число, не исключаящее альтернативы больше двух. Процедурная сторона анализа существенно усложняется ввиду множественности вариантов, техника «прямого счета» в этом случае практически не применима. Наиболее удобный вычислительный аппарат - методы оптимального программирования (линейное, нелинейное, динамическое, выпуклое программирование и др.) достаточно хорошо разработаны в теории, однако на практике в экономических исследованиях относительную известность получило линейное программирование.

При проведении анализа в условиях определенности весьма успешно могут применяться методы машинной имитации, предполагающие множественные расчеты на ЭВМ. В этом случае строится имитационная модель объекта или процесса (т.е. компьютерная программа), содержащая  $n$ -е число факторов и переменных, значения которых в разных комбинациях подвергается варьированию. Таким образом, машинная имитация - это эксперимент, но не в реальных, а искусственных условиях. По результатам этого эксперимента отбирается один или несколько вариантов, являющихся базовыми для принятия окончательного решения на основе дополнительных формальных и неформальных критериев.

## *2. Условия неопределенности*

Эти условия возникают, когда невозможно подсчитать вероятности, связанные с выбором. Такие условия появляются, когда в данной ситуации имеется так много переменных или «неизвестных» факторов, что невозможно бывает решить, какие могут быть вероятные результаты. В этих условиях менеджеры вынуждены полагаться на опыт, инициативу, суждения, что создает небезызвестное для них затруднительное положение в периоды быстрых перемен.

Решение принимается в условиях неопределенности, когда невозможно оценить вероятность потенциальных результатов. Это должно иметь место, когда требующие учета факторы настолько новы и сложны, что насчет них невозможно получить достаточно релевантной информации. В итоге вероятность определенного последствия невозможно предсказать с достаточной степенью достоверности. Неопределенность характерна для некоторых решений, которые приходится принимать в быстро меняющихся обстоятельствах. Наивысшим потенциалом неопределенностей обладает социально-культурная, политическая и наукоемкая среда.

Сталкиваясь с неопределенностью, руководитель может использовать две основные возможности. Во-первых, попытаться получить дополнительную релевантную информацию, еще раз проанализировать проблему. Этим удастся уменьшить новизну и сложность проблемы. Во-вторых, действовать в точном

соответствии с прошлым опытом, суждениями или интуицией и сделать предположение о вероятности событий. Это необходимо, когда не хватает времени на сбор дополнительной информации или затраты на нее чересчур высоки. Временные и информационные ограничения имеют важнейшее значение при принятии управленческих решений.

Ход времени обычно обуславливает изменения ситуации. Если они значительны, ситуация может преобразиться настолько, что критерии для принятия решения станут недействительными. Поэтому решения следует принимать и воплощать в жизнь, пока информация и допущения, на которых основаны решения, остаются релевантными и точными. Часто это затруднительно, поскольку время между принятием решения и началом действия велико. Кроме того, здравый смысл подсказывает, что решение следует принимать достаточно быстро для того, чтобы желательное действие сохранило свое значение. Поэтому учет фактора времени иногда заставляет руководителей опираться на суждение или даже интуицию, тогда как в нормальных обстоятельствах они предпочли бы рациональный анализ. Подобным образом следует учитывать вероятность опережения решением своего времени.

Таким образом, существуют некоторые пределы для рационального принятия решений отчасти потому, что никто не знает, что ожидает его в будущем, и станут ли в результате правильными принятые решения. Кроме того, многие решения включают так много переменных факторов, что невозможно, даже при наличии совершенных информационных систем, их полностью постичь, и поэтому никто не может осознавать все возможные последствия. Самое большое, что могут менеджеры сделать, так это принять самое логичное решение, из всех для них возможных, основываясь на не совсем отвечающей требованиям информации и своей способности ее использовать. Правда, системные методы и инструменты принятия решений все время улучшаются, но соответствие следует проводить между стоимостью принятия наилучших решений и объемом затраченного времени и усилий по сравнению с удовлетворительными решениями, которые будут адекватно обслуживать потребности организации.

*Разработка и принятие управленческих решений в условиях неопределенности.* Эта ситуация разработана в теории, однако на практике формализованные алгоритмы анализа применяются достаточно редко. Основная трудность здесь состоит в том, что не представляется возможным оценить вероятности исходов. Основной критерий - максимизация прибыли - здесь не срабатывает, поэтому применяют другие критерии:

- максимин (максимизация минимальной прибыли);
- минамакс (минимизация максимальных потерь);
- максимакс (максимизация максимальной прибыли) и др.

### *3. Условия риска*

Более типичная ситуация возникает, когда менеджеры не могут полностью быть уверенными в результатах решений, но они устанавливают обоснованные приемлемые вероятности. Это известно как одно из условий риска, при котором менеджеры могут определять в пределах ограниченных параметров результаты

различного возможного для них выбора. Они могут сделать выбор в зависимости от того, какой результат более желателен для них.

К решениям, принимаемым в условиях риска, относятся такие, результаты которых не являются определенными, но вероятность каждого результата известна. Вероятность определяется как степень возможности свершения данного события и изменяется от 0 до 1. Сумма вероятностей всех альтернатив должна быть равна единице. В условиях определенности существует лишь одна альтернатива.

Наиболее желательный способ определения вероятности - объективность. Вероятность объективна, когда ее можно определить математическими методами и путем статистического анализа накопленного опыта. Вероятность будет определена объективно, если поступит достаточно информации для того, чтобы прогноз оказался статистически достоверным.

Во многих случаях организация не располагает достаточной информацией для объективной оценки вероятности, однако опыт руководства подсказывает, что именно может, скорее всего, случиться с высокой достоверностью. В такой ситуации руководитель может использовать суждение о возможности свершения альтернатив с той или иной субъективной или предполагаемой вероятностью.

Ситуация разработки и принятия управленческих решений в условиях риска встречается на практике достаточно часто. Здесь применяется вероятностный подход, предполагающий прогнозирование возможных исходов и присвоение им вероятностей. При этом пользуются:

а) известными типовыми ситуациями (типа вероятность появления герба при подбрасывании монеты равна 0,5);

б) предыдущими распределениями вероятностей (например, из выборочных обследований или статистики предшествующих периодов известна вероятность появления бракованной детали);

в) субъективными оценками, сделанными аналитиком самостоятельно либо с привлечением группы экспертов.

Таким образом, последовательность действий аналитика такова:

- прогнозируются возможные исходы  $P_k$ , где  $k = 1, 2, \dots, n$ ; в качестве  $P_k$  могут выступать различные показатели, например, доход, прибыль, приведенная стоимость ожидаемых поступлений и др.;

- каждому исходу присваивается соответствующая вероятность  $P_k$ , причем сумма  $P_k$  по всем  $k$  равна единице;

- выбирается критерий (например, максимизация математического ожидания прибыли);

- выбирается вариант, удовлетворяющий выбранному критерию при этом в более сложных ситуациях в анализе используют метод построения дерева решений.

Принимать на себя риск предпринимателя (руководителя) вынуждает неопределенность хозяйственной ситуации, неизвестность условий политической и экономической обстановки и перспектив изменения этих условий. Чем больше неопределенность хозяйственной ситуации при принятии решения, тем выше и

степень риска. На степень и величину риска реально воздействовать через финансовый механизм, что осуществляется с помощью приемов стратегии и финансового менеджмента. Этот своеобразный механизм управления риском и есть риск-менеджмент. В основе риск-менеджмента лежит организация работы по определению и снижению степени риска.

^ Выделяют следующие критерии оценки решения.

- *Критерий пессимизма Вальда* является типичным представителем совокупности критериев, соответствующих осторожной стратегии поведения. Применение критерия пессимизма не требует знания вероятностей ситуаций, и в этом его преимущество, поскольку часто эти вероятности неизвестны. Для того чтобы использовать общее правило выбора оптимального решения в частном случае критерия пессимизма, необходимо определить коэффициент важности решений. Для каждой цели имеется оценка предпочтения этого решения в каждой ситуации. Поскольку критерий пессимизма соответствует правилу «рассчитывай на худший случай», то в качестве коэффициента важности определенного решения следует выбрать наихудшее значение функции предпочтения, по всем ситуациям. Если функция предпочтения измеряется так, что ее наилучшему значению соответствует наибольшее число, то очевидно, что наихудшее значение предпочтения есть ее наименьшее значение. Таким образом, оптимальное по критерию пессимизма решение определяется путем отыскания для каждого решения наихудшей оценки по всем ситуациям и далее определяется из этих наихудших оценок наилучшая, которая и указывает на оптимальное решение.

- *Критерий оптимизма Сэвиджа* соответствует оптимистической стратегии выбора. В соответствии с девизом этой стратегии «рассчитывай на лучший случай» коэффициенты решений определяются как наилучшие оценки предпочтений по всем ситуациям. Как следует из правила выбора оптимального решения по критерию оптимизма, в качестве исходной информации используются только значения функции предпочтения, то есть оценка решений по достижению цели в различных ситуациях. Значение вероятностей ситуаций при этом критерии выбора, так же, как и при критерии пессимизма, не требуется. Это является положительным свойством данного критерия выбора.

- *Критерий максимума среднего выигрыша* является представителем группы критериев, соответствующих рациональной стратегии. Конкретизация вида правила выбора решения требует определения коэффициентов важности решения. С содержательной точки зрения коэффициенты важности решений при данном критерии представляют собой средний выигрыш, получаемый при каждом решении по всем ситуациям.

Следует отметить, что критерий максимума среднего выигрыша может быть использован и в случае, когда имеется всего одна ситуация, но реализация решений осуществляется с определенными вероятностями. В этом случае оценки предпочтений решений соответствуют условию идеальной реализации решений. Поскольку в действительности каждое решение может дать ожидаемый эффект только с определенной вероятностью, то ожидаемая полезность каждого решения определяется как произведение значения функции предпочтения на вероятность

реализации решения. Это означает, что для подобного рода задач можно использовать критерий максимума среднего выигрыша и соответствующее ему правило решения.

- *Критерий пессимизма-оптимизма (критерий Гурвица)* также является разновидностью рациональной стратегии выбора решений. Применение этого критерия не требует знания вероятностей ситуаций. Данный критерий представляет собой взвешенную комбинацию критериев пессимизма и оптимизма. Оптимальное решение для критерия Гурвица определяется путем нахождения максимального значения коэффициента важности решения. Номер этого коэффициента соответствует номеру оптимального решения.

Иногда затруднительно обоснованно выбрать критерий получения оптимального решения. В этих случаях целесообразно провести анализ различных критериев. Необходимо по разным критериям выбрать оптимальные решения, определить, совпадают или различаются между собой эти решения, и оценить влияние критериев на выбор оптимального решения. Такой анализ позволяет более осмысленно и логично выбирать критерий и соответствующее ему оптимальное решение.

## 6.2. Понятие и сущность риска

В настоящее время нет единого подхода к сущности риска. В специальной литературе выделяют несколько определений понятия «риск».

*Риск* - событие или группа родственных случаев событий, наносящих ущерб объекту, обладающему данным риском.

*Риск* - возможность негативных отклонений (ориентирует на использование не средних, а умеренно пессимистических оценок показателей при формировании базисного сценария реализации проекта).

*Риск* - возможность любых (позитивных или негативных) отклонений показателей от их средних значений, предусмотренных проектом.

*Риск* - это вероятность возникновения потерь, убытков, недопоступлений планируемых доходов, прибыли. Потери могут быть материальными, финансовыми, трудовыми, временными и др.

Таким образом, ***риск*** - это вероятность достижения положительного или отрицательного проектного результата в зависимости от действия внешних и внутренних факторов, влияющих на степень неопределенности объекта и субъекта риска или процесса.

***Управление риском*** - процесс изучения параметров объекта и субъекта риска, внешних и внутренних факторов, влияющих на объект и поведение субъекта риска, его оптимизации, учета и контроля, мотивации и регулирования выполнения работ по управлению риском.

***Объект риска*** - то, на что направлено воздействие хозяйствующего субъекта при принятии решения.

***Субъект риска*** - физическое или юридическое лицо, занимающееся выполнением функций управления риском.

Выделяют различные факторы риска:

*Внешние факторы* - экономические, политические, техногенные, информационные, социально-демографические, природно-климатические и другие факторы макросреды страны, данного региона или города, в котором находятся субъект и объект риска.

*Внутренние факторы риска* - конкурентоспособность ближайшего окружения субъекта и объекта риска (персонала, технологий, организационно-технического уровня производства, системы менеджмента и др.).

*Вероятность риска* - степень воздействия источника риска (события), измеряемая в пределах от нуля до единицы. Иначе говоря, верхние границы вероятности.

Под *уровнем риска* понимают отношение величины ущерба (прибыли) к затратам на подготовку и реализацию риск-решений.

*Величина риска* - количественная характеристика, равная произведению вероятности возникновения риска и степени его влияния (табл. 1).

Таблица 1

### Шкала оценки влияния риска

Объект	Влияние				
	Очень низкое	Низкое	Умеренное	Высокое	Очень высокое
Численная оценка	0,05	0,1	0,2	0,4	0,8
Стоимость	Незначительное увеличение	Увеличение <5%	Увеличение <5-10%	Увеличение <10-20%	Увеличение >20%
Сроки	Незначительное увеличение	Увеличение <5%	Увеличение <5-10%	Увеличение <10-20%	Увеличение >20%
Содержание	Изменения незаметны	Незначительные изменения	Значительные изменения	Неприемлемое для клиента изменение	Достижение конечных результатов невозможно
Качество	Изменения незаметны	Незначительные изменения	Изменения требуют согласия клиента	Неприемлемое для клиента изменение	Достижение конечных результатов невозможно

*Анализ риска* - разложение структуры объекта на элементы, установление взаимосвязей между ними с целью выявления источников, факторов и причин различных видов риска, сопоставление возможных потерь и выгод.

*Оценка риска* - совокупность процедур анализа риска, идентификации источников его возникновения, определения возможных масштабов последствий проявления факторов риска и определения роли каждого источника риска.

*Оптимизация риска* - процесс перебора множества внешних и внутренних факторов риска, влияющих на его уровень, и выбора наилучшего варианта совокупности факторов.

По величине риска можно выделить:

- критические ( $> 0.18$ );
- умеренные ( $> 0.04$ );
- незначительные.

Шкала оценки риска необходима для количественного анализа вероятности каждого риска и влияния его последствий на результаты и цели проекта.

Существуют следующие стратегии для негативных рисков проекта:

- *уклонение от риска* - изменение плана проекта, направленные на устранение риска либо на защиту целей проекта от его воздействия;
- *передача риска* - перенос последствий риска на третью сторону. Перенос не устраняет риска, а передает управление риском третьей стороне. Обычно за перенос риска взимается страховая премия;
- *снижение риска* - снижение вероятности наступления риска или его последствий до приемлемого уровня.

Выделяют следующие стратегии для позитивных рисков и потенциальных возможностей:

- *использование риска (Risk Exploit)* - устранение неопределенности, связанной с риском реализации возможности этого риска. Этот метод включает в себя привлечение лучших ресурсов, чтобы уменьшить период приобретения, а также обеспечивать лучшие качества;
- *совместное использование риска (Risk Share)* - частичная или полная передача риска третьей стороне, способной использовать его с максимальной пользой для проекта;
- *усиление риска (Risk Enhance)* - изменение «размера» риска путем увеличения его вероятности и положительного результата.

Также выделяют общую стратегию реагирования на угрозы и благоприятные возможности: *принятие риска (Acceptance)* - участие в деятельности, сопряженной с риском.

### Контрольные вопросы

1. Охарактеризуйте условия, в которых менеджеры организации принимают решения.
2. Опишите инструменты экономического воздействия.
3. Назовите факторы риска.
4. Охарактеризуйте социально-психологические методы управления.

## ЛЕКЦИЯ 7. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

План лекции

- 7.1. Классификация рисков
- 7.2. Методические основы управления рисками
- 7.3. Методы снижения рисков

## 7.1. Классификация рисков

В каждом источнике по управлению рисками приводится своя классификация рисков. Прежде чем унифицировать классификацию, рассмотрим наиболее полный перечень видов риска, представленный в литературе: промышленные; экологические; инвестиционные; кредитные; технические; предпринимательские; финансовые; коммерческие; страховые; политические. Рассмотрим подробнее перечисленные виды риска.

### • *Промышленные риски*

Под промышленными рисками понимают опасность нанесения ущерба предприятию и третьим лицам, связанного с негативными последствиями для объекта риска в результате нарушения нормального хода производственного процесса. Кроме того, к ним относят опасность повреждения или утери производственного оборудования и транспорта, разрушения зданий и сооружений в результате воздействия таких внешних факторов, как силы природы и злоумышленные действия. Для промышленного производства наиболее серьезным и часто встречающимся является риск возникновения отказа машин и оборудования, а в наиболее тяжелых проявлениях - возникновение аварийной ситуации.

Это может произойти на промышленных объектах в результате событий различного характера:

1) природного - землетрясение, наводнение, оползень, ураган, смерч, удар молнии, шторм, извержение вулкана и т. п.;

2) техногенного - износ зданий, сооружений, машин и оборудования, ошибки при проектировании или монтаже, злоумышленные действия, ошибки персонала, повреждение оборудования при строительных и ремонтных работах, падение летательных аппаратов или их частей и др.;

3) смешанного - нарушение природного равновесия в результате техногенной деятельности человека (например, возникновение нефтегазового фонтана при разведочном бурении скважин или оползня при строительных работах). Эти события вызывают несколько групп неблагоприятных последствий: взрыв, пожар, поломку механизмов и оборудования, ущерб окружающей среде, персоналу, третьим лицам, снижение выпуска продукции и т. д.

### • *Экологические риски*

Под экологическим риском понимается вероятность наступления гражданской ответственности за нанесение ущерба окружающей среде, а также жизни и здоровью третьих лиц. Он может возникнуть в процессе строительства и эксплуатации производственных объектов и является составной частью промышленного риска. Ущерб окружающей среде выражается в виде загрязнения или уничтожения лесных, водных, воздушных и земельных ресурсов, нанесения вреда биосфере и сельскохозяйственным угодьям. При этом последствия аварии подразделяются на ближайшие и отдаленные (долговременные).

Понятие эколого-правовой ответственности в России впервые было сформулировано в законе «О предприятиях и предпринимательской деятельности», в котором предусматривается возмещение ущерба от загрязнения и нерационального использования природной среды. Это положение было развито в законе «Об охране окружающей природной среды», где, в частности, рассматриваются три типа вреда, подлежащего компенсации:

1) причиненный окружающей природной среде источником повышенной опасности;

2) причиненный здоровью граждан неблагоприятным воздействием на окружающую среду;

3) причиненный имуществу граждан.

Принятый в 1997 г. закон «О промышленной безопасности опасных производственных объектов» предусматривает, что предприятие - источник повышенной опасности обязано обеспечить меры по защите населения и окружающей среды от опасных воздействий. Закон также регламентирует порядок лицензирования опасных производств, вводит обязательное экологическое страхование как механизм управления экологическими рисками.

- *Инвестиционные риски*

Инвестиционные риски связаны с возможностью недополучения или потери прибыли в ходе реализации инвестиционных проектов. Объектом риска в данном случае выступают имущественные интересы лица, осуществляющего вложения средств в проект. Инвестиционные риски классифицируются в зависимости от особенностей реализации проекта и способа привлечения средств.

В общем случае выделяют следующие риски: а) кредитные; б) возникающие на первой стадии инвестиционного проекта; в) предпринимательские, связанные со второй стадией инвестиционного проекта; г) страховые.

Среди общих рисков, присущих первой стадии реализации проекта, можно выделить:

1) риски, возникающие вследствие неправильного оформления юридических прав: прав собственности или аренды на земельный участок и объекты недвижимости, а также разрешения на строительство;

2) риск превышения сметы вследствие удорожания стоимости строительства и др.

- *Кредитные риски*

Кредитные риски связаны с возможным невозвратом суммы кредита и процентов по нему. Невозврат может произойти по различным причинам: незавершение строительства, изменение рыночной и общеэкономической ситуации, недостаточная маркетинговая проработка инвестиционного проекта, чрезвычайные события. Для кредитора имеет значение не только сам факт возврата суммы кредита и процентов, но и сроки возврата. Таким образом, для кредитора существует риск прямых убытков в случае невозврата суммы кредитов или его части и риск косвенных убытков, связанный с задержкой уплаты основного долга и процентов по нему. Возможных путей снижения кредитного

риска несколько, в том числе финансовые мероприятия - получение финансовых гарантий и страхование. Целесообразность использования того или иного метода управления риском в данном случае является составной частью разработки стратегии отрасли при принятии финансовых решений.

Разновидностью кредитного риска является *процентный риск*, который возникает в том случае, если кредит получен под «плавающую» процентную ставку. «Плавающая» процентная ставка обычно привязывается к различным международным эталонам, таким как ставка LIBOR, ставка ФРС США, ставки по межгосударственным финансовым инструментам, принятые Европейским союзом. В случае увеличения этих показателей к моменту возврата кредита заемщик несет дополнительные расходы. Процентный риск возникает и тогда, когда процентная ставка по кредиту определяется в зависимости от изменения мировых экономических показателей на дату получения кредита.

- *Технические риски*

Технические риски сопутствуют строительству новых объектов и их дальнейшей эксплуатации. Среди них выделяют строительно-монтажные и эксплуатационные. Технические риски могут быть составной частью промышленных, предпринимательских и инвестиционных рисков.

К *строительно-монтажным рискам* относятся:

1) риск утери или повреждения строительных материалов и оборудования вследствие неблагоприятных событий (стихийных бедствий, взрыва, пожара, злоумышленных действий и т. д.);

2) риск нарушения функционирования объекта вследствие ошибок при проектировании и монтаже;

3) риск нанесения физического ущерба персоналу, занятому на строительстве объекта.

По окончании строительства объекта и сдачи его заказчику подрядчик принимает на себя гарантийные обязательства по обеспечению его бесперебойной эксплуатации в течение гарантийного срока (эксплуатационные риски). В случае обнаружения значительных дефектов в строительной части работ или установленного оборудования и необходимости их устранения подрядчик может понести большие убытки и оказаться не в состоянии выполнить свои обязательства. Такой риск называется *риском невыполнения* после-пусковых гарантийных обязательств.

- *Предпринимательские риски*

Предпринимательские риски подразделяются на внешние и внутренние. Внешние риски связаны с нанесением убытков и неполучением предпринимателем ожидаемой прибыли вследствие нарушения обязательств его контрагентами или по другим не зависящим от него обстоятельствам. Внутренние риски зависят от способности предпринимателя организовать производство и сбыт продукции. На них влияют следующие факторы: качество системы менеджмента, качество продукции, производственные затраты, организация маркетинга и др. Страховые компании и финансовые институты не предоставляют

предпринимателям гарантий компенсации убытков от внутренних рисков, поскольку они подвержены воздействию многих субъективных факторов.

Ущерб от предпринимательских рисков бывает прямым и косвенным. *Прямой ущерб* - это потери основных и оборотных средств (капитала), физический ущерб персоналу, физический и имущественный ущерб третьим лицам (населению и организациям). Косвенный ущерб - это неполучение дохода (упущенная выгода) вследствие перерыва в хозяйственной деятельности по различным причинам.

Предпринимательские риски могут быть обусловлены следующими причинами:

1) природными - землетрясение, наводнение, ураган, удар молнии, шторм, извержение вулкана и др.;

2) износом основных производственных фондов;

3) ошибками персонала;

4) нарушением обязательств контрагентами;

5) непредвиденными расходами;

6) злоумышленными действиями и др.

• *Финансовые риски*

Финансовые риски возникают в процессе управления финансами организации. Финансовые риски бывают валютными (операционный, трансляционный, экономический), процентными (позиционный, портфельный, экономический) и портфельными (систематический, несистематический).

*Операционный валютный риск* можно определить как возможность возникновения убытков и недополучения прибыли в результате изменения обменного курса и воздействия его на ожидаемые доходы от продажи продукции. В частности, если иностранный инвестор вкладывает средства в строительство объектов с целью продажи или продуктов его переработки потребителям, то и он недополучит прибыль в результате снижения курса валюты по отношению к национальной валюте страны-инвестора. Если средства вкладываются в проект, связанный с экспортом продукции, то иностранный инвестор проиграет в случае понижения курса страны-импортера по отношению к национальной валюте.

*Трансляционный валютный риск* возникает при наличии у головной компании дочерних компаний или филиалов за рубежом. Его источником является возможное несоответствие между активами и пассивами компании, пересчитанными в валютах разных стран. Понижение обменного курса страны местонахождения филиала (или дочерней компании) по отношению к валюте страны местонахождения материнской компании вызывает уменьшение его (ее) прибыли. Если компания имеет консолидированный баланс, то пересчет активов и пассивов филиалов или дочерней компании в валюту страны материнской компании приведет к уменьшению прибыли (убыткам) в случае понижения обменного курса.

Таким образом, трансляционный валютный риск возникает в следующих случаях:

- 1) при необходимости общей оценки эффективности компании, включая ее филиалы в других странах;
- 2) при потребности в составлении консолидированного баланса;
- 3) при необходимости пересчета налогов в валюте страны местонахождения материнской компании.

*Экономический валютный риск* определяется как вероятность неблагоприятного воздействия изменений обменного курса на экономическое положение компании. Он возникает, например, в результате изменения объекта товарооборота в стране или цен на средства производства либо на готовую продукцию, а также вследствие изменения конкурентоспособности организации. Его воздействие может иметь и другие источники, например, правительственные меры, вызванные падением курса национальной валюты (искусственное сдерживание роста заработной платы, ограничения на хождение иностранных валют, обмен денег и др.).

Экономический валютный риск сильнее всего проявляется в странах, зависимых от импорта товаров. Если, например, производство товаров зависит от импортных компонентов, то рост курса иностранной валюты по отношению к национальной увеличивает стоимость продукции и снижает конкурентоспособность организации по сравнению с производителями аналогичной продукции из отечественного сырья. Рост курса иностранной валюты стимулирует экспортно-импортные производства и угнетает зависимые от импорта.

Под *процентными рисками* понимается вероятность возникновения убытков в случае изменения процентных ставок по финансовым ресурсам. *Позиционный процентный риск* возникает, если проценты за пользование кредитными ресурсами выплачиваются по «плавающей» ставке. Компания, выдавшая кредит или имеющая депозит в банке под «плавающие» проценты, понесет убытки в случае понижения процентных ставок. Компания, получившая кредит по «плавающей» ставке, наоборот, понесет убытки в случае повышения процентных ставок.

*Портфельный процентный риск* отражает влияние изменения процентных ставок на стоимость финансовых активов, таких, как акции и облигации. При этом воздействие оказывается не на отдельные виды ценных бумаг, а на инвестиционный портфель в целом. Увеличение процентных ставок на основные кредитные ресурсы, как правило, уменьшает стоимость портфеля, и наоборот.

*Экономический (структурный) процентный риск* связан с воздействием изменения процентных ставок на экономическое положение компании в целом. Например, если конкурентами компании выступают производители, привлекающие для своей деятельности большие суммы заемных средств, то конкуренция может усилиться в случае снижения процентных ставок. Рост процентных ставок отрицательно сказывается на активности отраслей хозяйства, связанных со строительством. Изменения процентных ставок могут также

повлиять на обменные курсы валют, что, в свою очередь, отразится на деятельности организации.

Портфельные риски показывают влияние различных макро- и микро-экономических факторов на активы предпринимателя или инвестора. Портфель активов может состоять из акций и облигаций, государственных ценных бумаг, срочных обязательств, денежных средств, страховых полисов, недвижимости и т. д. Отдельные факторы риска могут оказывать противоположное воздействие на различные виды активов. Так называемый сбалансированный (рыночный) портфель в наименьшей степени подвержен влиянию факторов риска, среди которых выделяют систематические и несистематические риски.

- *Коммерческие риски*

Коммерческие риски, связанные с возможностью недополучения прибыли или возникновения убытков в процессе проведения торговых операций, могут проявляться в виде следующих событий:

- 1) неплатежеспособности покупателя к моменту оплаты товара;
- 2) отказа заказчика от оплаты продукции;
- 3) изменения цен на продукцию после заключения контракта;
- 4) снижения спроса на продукцию.

- *Страховые риски*

Страховые риски возникают при осуществлении предпринимателями и инвесторами деятельности на территории других стран. Доход от бизнеса может уменьшиться в случае неблагоприятного изменения политической или экономической ситуации в стране.

Потеря или уменьшение дохода от бизнеса происходит по различным причинам, среди которых можно выделить:

- 1) изменения политического строя страны;
- 2) экспроприацию или национализацию объектов иностранной собственности;
- 3) уничтожение или повреждение объекта собственности в результате военных действий, гражданских волнений; изменение общегражданского и специального законодательства (таможенного, налогового и др.).

В последнее время этому виду риска в мире уделяется большое внимание, что в значительной мере обусловлено своеобразным «инвестиционным» бумом, наблюдавшимся в последнее десятилетие на рынках ряда стран Латинской Америки, Юго-Восточной Азии, Восточной Европы и СНГ. Эти страны характеризуются неустойчивым политическим положением, а также процессами перехода к рыночной экономике. Страховые риски могут быть трех видов - социально-политические, макроэкономические и микроэкономические.

*Политические риски* являются важнейшей составной частью страховых рисков. Суть их заключается в возможности недополучения дохода или потери собственности иностранного предпринимателя или инвестора вследствие изменения социально-политической ситуации в стране.

Они могут проявляться в виде следующих событий:

- 1) изменений в валютном законодательстве, препятствующих исполнению международных контрактов или репатриации валютной выручки;
- 2) изменений юридической базы, затрудняющих осуществление предпринимательской деятельности;
- 3) национализации или экспроприации предприятий, созданных с участием иностранных инвесторов;
- 4) внесения изменений в арбитражное право;
- 5) военных действий, гражданских волнений, массовых беспорядков, повлекших за собой причинение ущерба имущественным интересам предпринимателей, и др.

## **7.2. Методические основы управления рисками**

В системе управления организацией управление рисками является компонентом подсистемы разработки и реализации управленческих решений. Таким образом, управление рисками осуществляется не ради снижения рисков, а ради повышения качества и обоснованности управленческих (особенно стратегических) решений.

Элементами «входа» процесса разработки решения могут быть параметры возникшей проблемы (технической, экологической, экономической, политической, управленческой и др.), требования к решению проблемы, ее комплексному обеспечению и т. д.

Для того чтобы «выход» был качественным, необходимо обеспечить сначала качественный «вход», а затем качественный «процесс». Одним из условий обеспечения высокого качества «входа» является количественное измерение параметров «входа» и внешней среды, оптимизация числа факторов, регулирующих эти компоненты, т. е. снижение уровня неопределенности в системе управления.

На «выходе» процесса - конкретные (желательно оптимальные) параметры управленческого решения. Для повышения качества «выхода» необходимо, во-первых, неуклонно повышать качество внешней среды и, во-вторых, обеспечивать высокое качество «входа» и самого процесса. Факторами повышения качества процесса являются высокий профессионализм лица, принимающего решения (ЛПР), наличие необходимых методов и средств оптимизации параметров решения, применение научных основ управления.

Элементами процесса разработки и реализации управленческого решения являются:

- 1) система «предмет труда» (проблема, задачи и т. п.) - «средство труда» (методики, ЭВМ и т. п.) - «живой труд» (исполнитель, отдел и т. п.), компоненты которой соединены в пространстве и времени;
- 2) информация;
- 3) методы анализа, прогнозирования, нормирования, оптимизации, оценки эффективности и др.;

4) научные основы разработки и реализации управленческих решений (экономические законы, законы организации, научные подходы и принципы);

5) система управления рисками как одно из важнейших условий эффективного развития экономики по инновационному пути.

Процесс разработки и реализации управленческого решения следует обеспечивать соответствующими нормативно-методическими документами, материально-техническими, финансовыми, трудовыми и информационными ресурсами. Для достижения высокого качества процесса необходимо, чтобы обеспечивающие компоненты тоже были высокого качества.

Можно выделить следующие функции управления рисками:

- маркетинг;
- оптимизация рынка;
- планирование работ по управлению рисками;
- организация выполнения плана;
- учет и контроль;
- мотивация достижения высоких результатов;
- регулирование процесса управления рисками.

Экономические вопросы управления риском включают следующие моменты:

- 1) исследование внешних и внутренних факторов риска;
- 2) анализ профессионализма субъекта риска;
- 3) анализ параметров объекта риска;
- 4) разработку предложений по улучшению параметров объекта и субъекта риска;
- 5) экономическое обоснование эффективности работ по управлению риском;
- 6) стимулирование достижения высоких результатов.

К организационным вопросам управления рисками относятся:

- 1) формулирование принципов организации управления рисками;
- 2) разработка организационной структуры управления рисками;
- 3) выбор моделей управления рисками;
- 4) сбор, обобщение и переработка информации;
- 5) защита результатов оптимизации рисков на ученом (техническом) совете;
- 6) корректировка материалов и сдача их ЛПР (заказчику).

Принципы организации управления рисками включают:

- правовую регламентацию управления рисками путем создания единого федерального нормативно-методического документа по рискам. По крупным федеральным объектам важно не только экономически обосновывать и оптимизировать риск, но и разделить его между участниками инновационного проекта или другого объекта;

- обеспечение высокого научного уровня процесса управления рисками путем анализа действия экономических законов функционирования рыночных отношений и законов организации, научных подходов и принципов;
- обеспечение адаптивности управленческих процессов к изменениям факторов внешней и внутренней среды;
- обеспечение сопоставимости альтернативных вариантов управленческих решений;
- автоматизацию управления;
- регламентацию процессов;
- выполнение принципов рациональной организации управленческих и производственных процессов;
- оптимизацию рисков.

#### ^ Мониторинг и анализ внешних и внутренних факторов риска

*Мониторинг* - непрерывное наблюдение за параметрами объекта с целью контроля их соблюдения. Внешние факторы риска подразделяются на факторы макросреды, инфраструктуры региона и микросреды организации. К факторам макросреды относятся международные, политические, экономические, социально-демографические, правовые, экологические, научно-технические и культурные.

Факторы инфраструктуры региона (мезосферы) включают рыночную инфраструктуру, мониторинг окружающей природной среды, образование и науку, здравоохранение, культуру, торговлю, общественное питание, транспорт и связь, строительство, жилищно-коммунальное хозяйство, бытовое обслуживание населения, промышленность. Каждый из перечисленных факторов характеризуется рядом показателей, которыми следует управлять (проведение мониторинга, анализа, оптимизации и т. д.).

Так, отрасль образования и науки можно характеризовать такими конкретными показателями:

- 1) как фондовооруженность работников этой сферы (учителей, преподавателей вузов, ученых);
- 2) конкурентоспособность товаров данной сферы на внешнем и внутреннем рынках (речь идет о конкурентоспособности специалистов, выпускников учебных заведений и менеджеров, элементов основных производственных фондов, технологий, научной продукции и т. д.);
- 3) прогрессивность научного оборудования и технологий, их возраст;
- 4) социальная обеспеченность работников образования и науки;
- 5) средняя заработная плата работников данной сферы;
- 6) текучесть рабочей силы, эмиграция работников и др.

Связь между абсолютными и относительными показателями эффективности, конкурентоспособности и устойчивости функционирования каждой сферы с уровнем риска очевидна. Чем лучше эти показатели по факторам макросферы, инфраструктуры региона (города) и микросреды организации (объекта), тем

меньше уровень риска. Для повышения качества управления рисками рекомендуется устанавливать количественные корреляционные (парные) зависимости между важнейшими показателями сфер (факторов) внешней среды объекта и уровнем риска.

*К факторам микросреды* организации относятся поставщики (вход системы) и их конкуренты, контактные аудитории (средства массовой информации, группы содействия, общественные организации, контролирующие органы и др.), маркетинговые посредники на входе и выходе системы, местные органы власти.

*К внутренним факторам* риска относятся несоответствия, низкая надежность, непропорциональность, слабость отдельных компонентов системы управления организацией, ее производственной и организационной структуры, элементов функциональных видов маркетинга и менеджмента. Другими словами, к внутренним факторам риска относятся слабые стороны организации.

В соответствии с системным подходом сначала рекомендуется анализировать внешние факторы риска и только потом - внутренние. Почему целесообразен такой порядок анализа риска? Среди внешних факторов риска могут быть непреодолимые в текущее время и в перспективе негативные факторы, которые делают бессмысленными усилия по снижению внутренних рисков. Можно затратить огромные средства на снижение внутренних рисков и получить нулевой результат, если внешние факторы риска являются непреодолимыми. Прежде чем инвестировать проект, развитие объекта, необходимо изучить внешнее окружение этого объекта. Наличие непреодолимых внешних факторов риска делает бессмысленным инвестирование в развитие данного объекта. К сожалению, на практике, следуя утвердившемуся понятию, что система - это совокупность взаимосвязанных элементов, анализ инвестиционной ситуации начинают с внутренней, а не с внешней среды. Затратив огромные средства на развитие самой системы, на втором этапе - этапе анализа факторов внешней среды - сталкиваются с непреодолимыми препятствиями (неустойчивые инструменты рыночного механизма, неразвитая инфраструктура и т. д.), делающими проект бесперспективным.

Основными методами анализа факторов риска являются метод сравнения, индексный, балансовый, метод элиминирования, графический, функционально-стоимостный, факторный и системный анализ и др.

*Главная цель анализа факторов риска* - выявление «узких мест», слабых сторон, непропорциональности организационной структуры, производственных и управленческих процессов в системе, повышающих риск инвестиций в ее функционирование или развитие.

#### Оценка и оптимизация рисков

Количественную оценку уровня риска можно провести с разной степенью точности расчетов. Приведем наиболее упрощенный метод оценки рисков. На первом этапе рекомендуется попытаться установить зависимости между внешними (внутренними) факторами и уровнем риска. Число зависимостей определяется полнотой и качеством информационного обеспечения системы

управления рисками. Для этих целей следует строить корреляционные поля и устанавливать статистические зависимости.

При оценке и оптимизации рисков необходимо:

- 1) провести отбор внешних и внутренних факторов риска, охватывающих макросреду, инфраструктуру региона и микросреду организации;
- 2) организовать мониторинг этих факторов;
- 3) проранжировать факторы с целью отбора важнейших из них (управлять или осуществлять мониторинг всех факторов невозможно);
- 4) установить форму связи между факторами и уровнем риска;
- 5) попытаться установить количественные зависимости (уравнения регрессии) между важнейшими факторами риска и уровнем риска;
- 6) определить эластичность между важнейшими факторами риска и уровнем риска инвестиций.

Кроме выполнения этих исследований необходимо установить количественные зависимости между конечными показателями проекта (прибыль, доходность, ликвидность и др.) и уровнем риска.

### **7.3. Методы снижения рисков**

Целью снижения рисков является снижение неопределенности во внешней среде и внутренней структуре организации, повышение точности прогноза количественных значений факторов риска. Для этого, с одной стороны, необходимо повышать точность прогнозов факторов риска путем совершенствования информационного обеспечения управления рисками (организацией), применения научных основ управления (это главное), а с другой - применять известные экономические и организационные методы снижения рисков. Отметим, что сначала следует повышать научный уровень управления рисками (нельзя забывать, что оптимизированный риск дает прибыль) и только потом применять экономические и организационные методы снижения рисков.

Без повышения научного уровня управления поле допуска прогноза фактора риска и социально-экономических показателей будет большим (50-100% от номинала и более), что «размоет» средства и результаты по огромной площади дисперсии и до минимума снизит качество управления организацией, инвестициями, инновациями и рисками. На практике так и получается. Хорошо, если организации применяют хотя бы 10% рекомендаций по научному управлению. Организации, менеджеры, инвесторы, экономисты пытаются применять экономические и организационные методы снижения рисков и повышения обоснованности инвестиций без проработки истоков - научного уровня управления. В конечном счете, по генеральной совокупности инновационных и инвестиционных проектов в рамках народного хозяйства получается отрицательный результат: эффективность использования ресурсов, конкурентоспособность, качество жизни падают.

Все во всех сферах деятельности заняты «лечением», так как за него потребитель вынужден платить, а профилактикой, стоящей на порядок дешевле «лечения» (при одинаковом результате), никто не желает заниматься. К профилактике в экономике и управлении мы относим стратегический маркетинг (стратегическая сегментация рынков, прогнозирование потребностей и ценностей, нормирование конкурентоспособности объектов, разработка стратегии) и повышение научного уровня управления (законы, научные подходы, принципы, методы, модели). Однако большинство во властных структурах заняты текущими делами, «ремонт» устаревающих некачественных объектов, а не созданием наукоемкой конкурентоспособной продукции и т. д.

В экономической литературе выделяют следующие методы снижения рисков:

1. *Метод распределения рисков* между участниками проекта, его соисполнителями, субподрядчиками. Применяется при большой потенциальной эффективности проекта, ожидании положительных сдвигов в экономике, но одновременно большой неопределенности текущей и стратегической ситуации.

2. *Метод диверсификации (распределения) рисков* путем деления инвестиций на разные проекты (по принципу «не клади все яйца в одну корзину»). Этот метод применяется, если у инвестора имеется несколько объектов инвестиций примерно с одинаковой степенью надежности. Диверсификация может касаться любых сфер деятельности организации.

3. *Метод локализации источников риска* используется в тех сравнительно редких случаях, когда удастся достаточно четко и конкретно вычленить и идентифицировать источники риска. Выделив экономически наиболее опасный этап или участок деятельности, можно сделать его контролируемым и таким образом снизить уровень финального риска предприятия. Подобные методы давно применяют многие крупные производственные компании (например, при внедрении инновационных проектов, освоении новых видов продукции, коммерческий успех которых вызывает большие сомнения, и т. п.). Для рискованных частей проекта создаются венчурные дочерние фирмы при условии допущения их к научно-производственному потенциалу материнской компании.

4. *Метод диссипации риска* представляет собой более гибкий инструмент управления рисками. Один из основных методов диссипации заключается в распределении общего риска путем объединения (с разной степенью интеграции) с другими участниками, заинтересованными в успехе общего дела. Метод диссипации отличается от метода распределения рисков тем, что в первом случае риск (инвестиции) делится с посторонними физическими или юридическими лицами, а во втором - с участниками одного и того же проекта. Интеграция может быть вертикальной (или диагональной) - объединение нескольких предприятий одного подчинения или одной отрасли для проведения согласованной ценовой политики, разделения зон хозяйствования, совместных действий против «пиратства» и т. п., либо горизонтальной - по последовательности технологических переделов, операций снабжения и сбыта.

5. *Метод компенсации рисков* относится к упреждающим методам управления (управление по возмущению) путем стратегического планирования деятельности организации. Для этого на стадии планирования необходимо в плановых показателях компенсировать будущие трудности и неопределенности путем создания резервов.

6. *Метод хеджирования* заключается в страховании, снижении риска потерь, обусловленных неблагоприятными для организации изменениями рыночных цен на товары в сравнении с теми, которые учитывались при заключении договора. Суть хеджирования состоит в том, что продавец (покупатель) товара заключает договор на его продажу (покупку) и одновременно осуществляет фьючерсную сделку (сделку по текущим ценам с предоплатой, но при условии покупки в будущем) противоположного характера, т. е. продавец заключает сделку на покупку, а покупатель - на продажу товара.

Таким образом, любое изменение цены приносит продавцам и покупателям проигрыш по одному контракту и выигрыш - по другому. Благодаря этому в целом они не терпят убытка от изменения цен на товары, которые надлежит купить или продать в будущем.

### **Контрольные вопросы**

1. Перечислите основные виды рисков.
2. В чём суть экономического риска?
3. Назовите принципы организации управления рисками.
4. Перечислите факторы микросреды.
5. Раскройте суть метода диверсификации рисков.
6. В чём заключается метод компенсации рисков?
7. Раскройте суть хеджирования рисков.

## **Лекция 8. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЕЙ В ПРОЦЕССЕ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ**

План лекции

- 8.1. Сущность ответственности руководителей.
- 8.2. Виды ответственности руководителей.

### **8.1. Сущность ответственности руководителей**

Руководитель организации - это лицо, которое по договору исполняет функции органа юридического лица, реализуя тем самым его юридические права и обязанности. Он наделяется определенным набором полномочий и прав, которые неразрывно связаны с обязательствами и ответственностью.

Исходя из этого, руководитель организации одновременно несет ответственность перед государством, так как является его гражданином, и как должностное лицо. В Гражданском кодексе гражданин «полностью отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом», так и компания, являясь юридическим лицом, абсолютно так же отвечает по своим обязательствам имеющимся у нее имуществом.

В словаре бизнес-терминов дается следующее определение ответственности:

«Ответственность - право и обязанность отвечать за свои поступки и действия, взятые на себя обязательства».

Примеры разновидностей ответственности:

1) официальная;

2) личная;

3) принудительная;

4) добровольная (относится к чертам характера человека, у некоторых людей это чувство обострено более чем у остальных). Это чувство толкает их на защиту окружающей среды, бездомных людей и помощь нуждающимся.

Обязанность - некая мера должного поведения, которому соответствует работник. Исполняя свои обязанности, выявляя проблемы организации, решая их и анализируя, согласно заключенному трудовому договору, руководитель в результате получает моральное и, конечно, материальное вознаграждение.

## 8.2. Виды ответственности руководителей

В мировой практике официально выделено две группы ответственности (табл. 2).

Таблица 2

Технологическая	Гуманитарная
Профессиональная	Социальная
Дисциплинарная	Экологическая
Административная	Партийная
Юридическая	Этическая
Экономическая	Политическая
Материальная	

Определенные выше группы ответственности, для более подробного их изучения, были классифицированы по определенным критериям:

В зависимости от **уровня** ответственность может быть:

- международная;
- государственная;
- на уровне компании и подразделений;
- перед самим собой.

По такому критерию, как **время** ответственности, выделяют следующие подвиды:

- ответственность за результаты принятых решений в прошлом;
- ответственность за результаты принятого решения в настоящем;
- ответственность за будущие результаты принятых решений в будущем.

И последний критерий - это ущерб, который был вызван ошибочным решением (решениями):

- ответственность за существенный ущерб (без срока давности);
- ответственность за ущерб, имеющий срок давности 3-5 лет.

Теперь рассмотрим каждую группу ответственности более подробно.

### I. Технологическая ответственность

В самом начале своей трудовой деятельности каждый сотрудник должен быть обязательно ознакомлен с некоторыми обязательными документами, они включают в себя должностные инструкции, в которых подробно изложены основные права, обязанности, ответственность, функции сотрудника при осуществлении своей деятельности.

В большинстве случаев должностная инструкция руководителя содержит четыре раздела: 1) общие положения; 2) обязанности; 3) права; 4) ответственность.

В этом документе определяется **профессиональная ответственность** работника (в рамках компании), которая часто возникает в процессе нарушения технологии производственной деятельности. Определены следующие формы ответственности за данное нарушение:

- 1) взыскание;
- 2) замечание;
- 3) выговор;
- 4) перевод на другую работу;
- 5) увольнение.

Круг функций руководителя определяется в локальных актах конкретной организации: ее уставе, положениях, инструкциях, а детальная регламентация прав и обязанностей, условий наступления ответственности руководителя осуществляется в заключаемом с ним трудовом договоре. **Дисциплинарная ответственность** наступает за несоблюдение субординации, дисциплины, профессиональной этики.

Еще одним подвидом технологической ответственности является **административная ответственность** (вид юридической ответственности, который определяет обязательства субъекта претерпевать лишения государственно-властного характера за совершение административного правонарушения). Регулируется административным и гражданским правом и другими регламентами. Взыскание на нарушителя налагается государственным сотрудником или должностным лицом организации.

К формам административной ответственности относят:

- 1) предупреждение;
- 2) административный арест;
- 3) конфискация незаконных предметов и прочие.

**Юридическая ответственность**, как правило, связана с государством, нормами права, обязанностью и противоправным поведением граждан и их объединений. Она полностью или отчасти затрагивает те виды ответственности, которые регламентируются ГК.

Формами юридической ответственности признаны:

- 1) замечания;
- 2) выполнение предписанных действий;
- 3) заключение под стражу;
- 4) арест.

**Экономическая ответственность** рассматривается применительно к юридическому лицу (организации) за невыполнение или ненадлежащее выполнение обязательств. Экономические санкции содержат меры принуждения, которые ограничивают некоторые экономические сферы, в том числе экономический бойкот, приостановление действия льгот, замораживание

финансовых счетов, приостановка в выдаче кредитов и др. Уплата ущерба и убытков производится в денежной или материальной форме.

**Материальная ответственность** в большинстве случаев применима относительно работника компании, т.е. физического лица за причинение компании имущественного или денежного ущерба. Непрофессиональные действия или халатность могут послужить основополагающими причинами этого. Материальная ответственность исчисляется на основе денежной величины ущерба, и подразделяется на полную или частичную (ограниченную рамками соглашения).

## II. Гуманитарные виды ответственности

**Социальная ответственность** характеризует личность человека наряду с личностными качествами. С самого рождения природа заложила в человека такое качество, как ответственность, и позволила развить ее за счет учета моральных норм общества и полученного воспитания.

Под объекты социальной ответственности попадают элементы биологической, технической и социальной системы, включающие ответственность за техническое состояние какого-либо объекта, за поддержание в сохранности животного и растительного миров на территориальном участке, закрепленном за ним, за работу группы людей или коллектива, подчиняющихся ему и т.д.

Социальная и экологическая ответственность реализуются в форме замечания, негативного мнения о руководителе, заявления о некомпетентности человека в его должности по общественным или экологическим взглядам.

Социальная ответственность - это ответственность за формирующуюся социальную среду, моральный климат и нравственность общества. Это ответственность перед настоящим и будущим. Поэтому, осознавая свою общественную роль, компании как социально ответственные субъекты должны сегодня действовать таким образом, чтобы не повлечь социальный взрыв в будущем.

Социальная ответственность подразделяется на три группы:

- индивидуальную;
- групповую;
- общественную.

Социальная роль руководителя исходит из того, что он является официальным лицом организации. Говоря о социальной роли фирмы (предприятия), мы понимаем под этим значение конкретных управленческих решений, принятых руководством организации.

Исходя из конечного анализа и основанных на нем результатов эта ответственность осуществляется в направлении хода выполняемых решений. Она выполняется в определенных делах компании и руководителя, скоординированных для создания такого уровня жизнеобеспечения своих работников, членов их семей и социально незащищенных групп населения, при котором они будут чувствовать себя комфортно и защищенно.

Таким образом, помощь может принимать как косвенное, так и прямое выражение:

- прямое - различные формы моральной поддержки, бесплатные продукты, специальные условия для поступления детей-сирот, организация ночлега для бездомных, обеспечение детей из неблагополучных семей школьными принадлежностями и т.д.;

- косвенное - взносы в благотворительные фонды.

Часто компании не считают нужным уделять должное внимание социальной ответственности, ставя благосостояние своей компании на первое место. Отношение к социальной ответственности прослеживается нитью через ее уставные документы (миссия, цели компании). Высшая степень проявления данного вида ответственности - это достижение максимального уровня удовлетворенности персонала и клиентов, в отличие от достижения максимального уровня прибыли учредителей, что характеризует низкую степень ответственности.

Вопросы о том, как активизировать социальную ответственность, рассматриваются во многих странах, первыми этим вопросам большое внимание уделили исследователи из США и Японии. На сегодняшний день определен перечень мотивов, которые могут поспособствовать активизации социальной ответственности компании/руководителя/специалистов. К ним относятся:

- долг по выполнению предвыборных обещаний;
- желание повысить уровень благосостояния и удовлетворенности своих работников;
- страх общественных порицаний и критики;
- повышение имиджа;
- карьерный рост и др.

Современная экологическая обстановка привела к появлению *экологической ответственности*.

Конституция Украины, гласит: «Каждый имеет право на благоприятную окружающую среду, достоверную информацию о ее состоянии и на возмещение ущерба, причиненного его здоровью или имуществу экологическим правонарушением».

В 1992 г. ООН разработала Стратегию устойчивого развития (СУР), основным направлением которой является удовлетворение потребностей нынешнего поколения, с сохранением этой же возможности для будущих поколений.

**Указом Президента РФ № 440 от 1 апреля 1996 г. утверждена «Концепция перехода Российской Федерации к устойчивому развитию».**

Также были разработаны определенный круг задач СУР:

- стабилизация экологической ситуации;
- распространение экологических методов;
- строгое соблюдение емкости экосистем (уровень загрязненности атмосферы и т.п.);
- внедрение экологически чистых и ресурсосберегающих технологий (безотходное производство).

«Greenpeace» и другие международные экологические организации выделили принципы для ПРУР в рамках СУР:

- хозяйственная деятельность не может быть оправдана, в том случае, если ущерб вызываемой деятельностью больше ее выгоды;
- экологический ущерб должен быть на минимально возможном уровне (в соответствии с экономическими и социальными факторами).

Показатели качества жизни (продолжительность жизни человека, отклонение состояния окружающей среды установленной нормы, ВВП, объем отходов на душу населения и т.д.) характеризуют результативность СУР.

**Партийная ответственность** наступает в том случае, если деятельность партийного функционера, в значительной степени расходится с уставными документами и деятельностью представляемой им политической организации. Данный вид ответственности реализуется в форме осуждения, исключения из партии, вывода из руководящего состава партии.

Несоблюдение этических норм, представляющих систему общих ценностей и правил этики, всеми сотрудниками/руководителем приводит к **этической ответственности**.

Контролирование соблюдения этической ответственности производится как самим человеком, так и лицом, представленным с внешней среды, в частности от коллектива, руководителей сверху или религиозных иерархов. Этические нормы включают количественные или качественные оценки. Они соприкасаются с идеологией жизни человека, его назначения, оценки добра и зла в том или ином действии, морального долга перед обществом и близкими, нравственных принципов и идеалов (как своих, так и общественных), в том числе: благородства, вежливости, выдержки, гуманизма, доверия, единства слова и дела, искренности, правдивости, принципиальности, самообладания, скромности. Ответственность осуществляется в недовольствах общества руководителем, осуждениях, заявлении о некомпетентности руководителя по этическим нормам.

Халатность, неверные и неправильные действия (относительно утвержденной государственной программы) влекут за собой **политическую ответственность**. В большинстве случаев, такие нарушения обозначаются как инакомыслие, на юридическом языке - диссидентство, может повлечь за собой следующие формы ответственности: перевыборы, отставку, высылку из страны, импичмент.

### Контрольные вопросы

1. Дайте определение понятию ответственность.
2. В чём суть профессиональной ответственности руководителей?
3. Охарактеризуйте материальную ответственность.
4. Охарактеризуйте социальную ответственность.

## **ЛЕКЦИЯ 9. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

План лекции

9.1. Роль человеческого фактора в процессе разработки управленческих решений.

9.2. Социально-психологические методы разработки управленческих решений.

### **9.1. Роль человеческого фактора в процессе разработки управленческих решений**

Практически каждое управленческое решение отражает индивидуальность системы ценностей его владельца.

Черты личности (свойства личности, личностные черты) - черты и характеристики человека, описывающие его внутренние (а еще точнее - глубинные) особенности. То, что нужно знать об особенностях его поведения, общения и реагирования на те или иные ситуации не конкретно сейчас, а при долговременных контактах с человеком.

К личностным чертам относят глубинные особенности, имеющие как биологическую, так и социальную природу, и определяющие более поверхностные, ситуативные проявления.

Степень влияния человеческого фактора проявляется в следующем:

во-первых, проявляется влияние личностных характеристик управленца на процесс разработки решений;

во-вторых, влияют личностные оценки уже принятого управленческого решения.

К личностным характеристикам относятся:

- воля;
- эмоциональный уровень;
- темперамент;
- харизма;
- профессионализм;
- опыт (как жизненный, так и профессиональный);
- ответственность;
- здоровье;
- неординарность;
- добросовестность;
- параметры мышления.

Таким образом, для каждого человека характерны следующие параметры мышления:

- глубина;
- широта;

- быстрота;
- гибкость.

Глубина характеризует аналитический характер мышления человека, поиск им причинно-следственных связей внутри анализируемой ситуации. Человек при этом может абстрагироваться от окружающих элементов. Широта отражает синтетический характер мышления, при котором человек умеет оценивать роль анализируемой ситуации в общем сценарии всей деятельности. Быстрота определяется временем выполнения задания относительно среднего уровня, принятого в каждой организации. Гибкость обеспечивает своевременный и обоснованный переход на новые методы разработки управленческих решений.

Важное значение придает *харизма* личности, то есть способность личности на уровне здравого смысла привлекать и подчинять немалые массы людей.

Харизму можно определить как качество, особую способность притягивать к себе, вести за собой.

Большое влияние на ПРУР оказывают такие качества руководителя, как романтизм и практицизм, оптимизм и пессимизм.

*Романтизм* свойствен для большинства руководителей в начальный период своей деятельности. Однако нередко приводит к разочарованию как самого руководителя, так и его подчиненных.

*Практицизм* руководителя зависит больше от опыта работы.

*Оптимизм* руководителя основывается на завышенной оценке возможностей персонала и компании в целом.

*Пессимизм* руководителя основывается на заниженной оценке возможностей персонала. Руководитель уверен, что заниженный вариант будет обязательно реализован и не принесет компании значительный доход.

Безусловно, руководитель постоянно чувствует на себе внимание подчиненных. Поэтому его личные человеческие качества значительно влияют на процесс построения и поддержания отношений с подчиненными и коллегами.

Среди набора личных качеств есть неизменяемые, слабо изменяемые и значительно изменяемые качества.

- К неизменяемым личным качествам относятся: темперамент, здоровье.
- К слабо изменяемым - уровень эмоциональности, профессионализм, опыт, характер внимания, особенности мышления.
- К значительно изменяемым - воля, ответственность, коммуникабельность.

**Авторитет руководителя** - это разделяемое большинством подчиненных, коллег и вышестоящих руководителей положительное мнение о личностном соответствии данного руководителя требованиям занимаемой должности. Это концентрированное отражение в решениях руководителя и в сознании подчиненных убеждающего потенциала личности руководителя.

На подготовку и реализацию УР оказывают влияние характер и содержание авторитета, в том числе: авторитет доброты, авторитет компенсации, авторитет педантизма, авторитет подавления, авторитет расстояния, авторитет резонерства и

авторитет чванства. Каждая разновидность имеет области эффективного использования при ПРУР. Далее будут приведены эти разновидности.

Индивидуальность человека, в особенности руководителя отражается также в особенностях *темперамента*, характеризующего степень возбудимости и проявляющегося в отношении к окружающей действительности, в силе чувств, поведении. Темперамент оказывает существенное влияние на подходы личности к РУР.

Рассматривают четыре вида темперамента:

- личности *холерического темперамента* характеризуются быстротой, оперативностью и индивидуализмом при разработке управленческих решений. Часто эти качества являются более важными при долговременной разработке решения. Но при этом холерики не всегда успевают подробно оценить ситуацию и сформулировать корень проблемы. Их решения порой носят спонтанный характер, характеризуются высоким уровнем риска, решительностью и бескомпромиссностью. Для повышения эффективности управленческих решений холерикам следует использовать быстродействующие информационные системы. Душевные свойства: повышенная впечатлительность, движения резкие, порывистые;

- персоны с *сангвиническим темпераментом* владеют более спокойной мыслительной деятельностью. Они быстро и оперативно разрабатывают управленческие решения, но индивидуализму предпочитают коллективное обсуждение проблем или ключевых моментов уже принятых решений. Обладая повышенной активностью и будучи очень энергичными и работоспособными, они активно принимаются за новое дело и могут долго работать, не утомляясь. Быстро сосредотачиваются, дисциплинированы, при желании могут сдерживать проявление своих чувств и произвольные реакции. Им присущи быстрые движения, гибкость ума, находчивость, быстрый темп речи, быстрое включение в новую работу, высокая пластичность проявляется в изменчивости чувств, настроений, интересов и стремлений.

Сангвиник легко сходится с новыми людьми, быстро привыкает к новым требованиям и обстановке. Без усилий не только переключается с одной работы на другую, но и переучивается, овладевая новыми навыками;

- личностям *флегматического темперамента* привычнее затратить больше времени на саму разработку управленческого решения, чем на его реализацию. Для них важно количество информации, мнений и советов по рассматриваемым вопросам. Их решения имеют высокий уровень безопасности и обдуманности действий. При реализации своих решений флегматики решительны и настойчивы. Они больше доверяют специалистам, чем информационным системам; они ненаходчивы, с трудом переключают внимание и приспосабливаются к новой обстановке, медленно перестраивают навыки и привычки. При этом они энергичны и работоспособны. Отличаются терпеливостью, выдержкой, самообладанием. Как правило, они трудно сходится с новыми людьми, сложно

строят новые отношения. Главным недостатком флегматика является его медлительность, малоподвижность;

- личности *меланхолического темперамента* пытаются учесть все возможные отрицательные последствия рассматриваемого управленческого решения. Часто второстепенные вопросы рассматриваются ими в роли первостепенных. Меланхоликам требуется большое количество времени для принятия того или иного решения. Решение, принятое меланхоликом, отличается детальной проработанностью и реальностью выполнения в будущем. Меланхолики принимают эффективные решения в области стратегического планирования, конструирования. Меланхолики практически всегда погружены в свою работу как непосредственно на работе, так и дома. При воплощении принятых решений они непрерывно следят за процессом их выполнения, помогают исполнителям, вникают во все тонкости возникающих в процессе проблем.

Так как в каждом коллективе есть люди с разными видами темперамента, управленческое решение должно быть принято так, чтобы его верно воспринимали все его исполнители. К этому можно прийти двумя способами:

1) составлять четыре варианта одного и того же УР для каждого из видов темперамента, имеющихся среди исполнителей;

2) по структуре текст УР составлять по следующему правилу:

- подробное название подготовленного УР;
- резюме УР;
- подробное содержание УР;
- приложения к УР с набором расчетов, объяснений и согласований.

В структурированном тексте холерик прочтет только подробное название задания и сам представит себе дальнейший текст с планом его выполнения, сангвинику достаточно прочитать резюме УР, флегматику необходимо прочесть подробное содержание УР, а меланхолику будет важно ознакомиться с расчетными материалами по УР.

В последнее время происходят *значительные изменения в составе управленческого персонала* - количество женщин на разных уровнях управления организаций все стремительней увеличивается.

В выборе женщинами средств и методов управленческого воздействия существуют определенные особенности, а также в разработке и непосредственно реализации управленческих решений.

К таким особенностям относятся:

- способность к открытому общению в коллективе, к достаточно продуктивной работе в команде;
- мотивация;
- чувствительность и интуиция в отношениях с подчиненными;
- упор на коллективную работу персонала в слабо меняющихся условиях внешней среды.

Женщины-руководители достаточно хорошо показывают себя в подразделениях и филиалах компаний, дочерних фирмах. Женщина-руководитель

более тонко чувствует обстановку в коллективе, умеет вовремя сделать шаг назад, не идёт на открытый конфликт, который может навредить делу. В то время как мужчине в пылу борьбы трудно вовремя объективно оценить ситуацию. В коллективе женщина-руководитель всегда ведет себя более открыто с подчинёнными, не держит дистанцию, чтобы придать себе весомости. Она может интересоваться не только рабочими успехами подчинённых, но и их личной жизнью, проблемами в семье, что очень благоприятно сказывается на психологическом состоянии подчинённых. Это способствует установлению более доверительных отношений с подчинёнными, что благотворно сказывается на результатах всеобщей работы. Поскольку любой женщине присущ материнский инстинкт, она и к рядовым работникам относится с теплотой и вниманием.

Мужчины предпочитают действовать, ориентируясь на перспективу и будущие результаты. Если в процессе работы происходит какой-нибудь сбой, им трудно моментально найти нужный выход из создавшейся ситуации. Женщина-руководитель всегда идёт от реальных событий, постепенно, шаг за шагом прокладывая нужное направление, вовремя обходя «подводные камни». Это даёт свои положительные результаты.

Исследования психологов показали, что женщины-руководители отличаются от мужчин-руководителей следующими характеристиками личности: более устойчивые интересы, сильная воля, способность следовать нормам коллектива. Женщины в большей степени способны приспособиться к обстоятельствам и упорядочить свое состояние, могут противодействовать усталости при работе с людьми и выдерживать эмоциональные нагрузки, несмотря на наличие собственных нерешённых эмоциональных проблем.

Начинает формироваться так называемый «женский стиль управления». Итак, положительные качества женщин-руководителей заключаются в следующем:

1. Женщины руководители более внимательно и ответственно относятся к рутинной работе. Они часто замечают мелочи и нюансы, которые мужчины считают незначительными.

2. Женский стиль руководства, как правило, отличается демократичностью. Они чаще готовы слушать и слышать других.

3. Женщины больше готовы проникнуться к нуждам и бедам сотрудников. У них легче попросить отгул или отпроситься пораньше, поделившись своими проблемами, касающимися детей, болезней и душевных переживаний.

4. Женщины-руководители охотнее делятся информацией.

5. С женщинами практически не возникает таких проблем, как необоснованные прогулы и запои. Они более пунктуальны. Как правило, стараются выполнять все поставленные задачи в заданный срок.

6. Женщины-руководители готовы работать за гораздо меньшее «вознаграждение», чем мужчины.

Существуют, конечно, и «минусы» женского руководства, но они являются продолжением «плюсов» и, в общем-то, несущественны.

## 9.2. Социально-психологические методы разработки управленческих решений

Управленческое решение в зависимости от социально-психологической обработки вызывает как поддержку, так и не восприятие со стороны подчиненных или других его исполнителей.

Социально-психологическая обработка должна быть направлена:

- на согласованность между руководителем и исполнителем в интересах и потребностях;
- социально-психологическую справедливость по отношению к исполнителю.

Социально-психологическая согласованность достигается путем применения социологических и психологических методов при реализации управленческих решений.

*Социальные потребности и интересы человека* - это есть уверенность в будущем, в стабильности, в безопасности, в творческом труде, в семье, в знаниях, в общении, в самовыражении и самореализации.

*Социальные потребности коллектива* - организация, условия труда, моральный и деловой климат в коллективе, саморазвитие, безопасность и постоянный доход.

Ускоряющиеся темпы хозяйственной деятельности предъявляют повышенные требования к коллективу и его работоспособности, психической устойчивости человека, коммуникабельности, гибкости и неординарности его мышления. А это повышает значимость социально-психологических методов в арсенале руководителя.

*К социальным методам при разработке и реализации управленческих решений относятся:*

- методы управления социально-массовыми процессами. Они необходимы для больших коллективов исполнителей управленческих решений;
- внутригрупповыми явлениями и процессами: методы повышения социально-производственной активности; методы коммуникаций; методы морального стимулирования;
- индивидуально-личностным поведением. Эти методы включают: убеждение, личный пример, внушение.

*Психологические методы* служат для обеспечения благоприятной для персонала морально-психологической атмосферы. В их состав входят приемы психологического побуждения.

Предметом психологических методов выступают функциональные и личностные отношения персонала компании:

- функциональные (формальные) отношения персонала формируются на основе должностных инструкций, закрепленных обязанностей персонала и распоряжений администрации. Функциональные отношения закрепляются в виде организационных структур подразделений и компании в целом;

- личные (неформальные) отношения строятся на базе совокупности приоритетов, потребностей и интересов. Неформальные структуры обычно не объединяются между собой, то есть имеют локальную область действий.

Практика управленческой деятельности выработала перечень приемов убеждения исполнителя в правильности или неизбежности выполнения поручения руководителя.

Таковыми приемами являются следующие:

- руководитель должен показывать совершенную уверенность в принятом им решении;

- руководитель проявляет заинтересованность во мнении исполнителя по данной проблеме. После этого исполнитель доброжелательнее оценивает решение, которое в итоге будет принято руководителем;

- непосредственно перед объявлением о предстоящем выполнении управленческого решения руководитель может продемонстрировать исполнителю свое дружеское расположение;

- руководитель может вначале обсудить предстоящее управленческое решение с подчиненным и включить в данное решение их несущественные предложения;

- руководитель может своим управленческим решением бросить исполнителям вызов типа: «Кто может лучше?». Обычно критиковать управленческое решение значительно проще, чем его разрабатывать;

- руководитель может придать наглядность основным положениям управленческих решений, используя графики, схемы, вычисления, мнения авторитетных людей, и т. д.

### **Контрольные вопросы**

1. Дайте определение понятия «авторитет».
2. Назовите социальные методы разработки и реализации управленческих решений.
3. В чём суть психологических методов разработки и реализации управленческих решений?
4. На чём основываются формальные отношения?

## **ЛЕКЦИЯ 10. МЕТОДЫ ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ АКТИВИЗАЦИИ ПРИ ПРИНЯТИИ И РЕАЛИЗАЦИИ УР**

План лекции

10.1. Теоретико-игровой метод принятия УР.

10.2. Эвристический метод принятия УР.

10.3. Применение механизма интуиции для разработки решений.

## 10.1. Теоретико-игровой метод принятия УР

Большую часть УР руководители разрабатывают и осуществляют на уровне повседневного специализированного мышления. Для этого процесса они используют обычное количество информации, обычную процедуру для обработки и обычную процедуру подготовки УР. И получается довольно хорошо. Тем не менее, иногда необходимо подготовить серьезные решения, определяющие судьбу сотен или тысяч людей, судьбу компании или свою собственную судьбу. Это требует достаточного количества информации, высокой скорости ее обработки, использования надежных методов расчета или оценки. Таких случаев не так много, и всегда быть готовым к ним не представляется возможным. Поэтому в качестве помощника используют теоретико-игровой метод. В своей основе оперирует человеко-машинная система решений.

Теоретико-игровой метод использует большой интеллектуальный потенциал программного и информационного обеспечения, поэтому он является очень производительным.

Метод основан на интеллектуальной модели компании (рисунок), в том числе концептуальной модели и экономико-математических отношениях.



Рисунок. Интеллектуальная модель

Метод представляет собой встречу в игровой форме, которая длится в течение нескольких сессий, обычно 10-12.

На первой сессии каждый из участников (директор, главный инженер и другие) вводит в компьютер свои максимальные запросы.

После обработки этих данных компьютер выдает вариант решения каждому участнику встречи. Если этот вариант в плане заложенной модели является ущербным или неисполнимым, то каждая сторона (участник) дает рекомендации о целесообразных изменениях в изначальных требованиях.

После обсуждения участники вводят корректировки, процесс продолжается, пока не будет достигнут консенсус, или до нахождения общего решения о непродуктивности нового продукта и его нецелесообразности производства.

Также любая формальная модель обедняет содержательную сторону объекта и не в полном объеме учитывает особенности ее развития. Таким образом, опыт профессионального менеджера является дополнительным источником для корректировки модели.

Использование этого метода продуктивно:

- при принятии важных решений, которые определяют судьбу развития компании или персонала;
- большом количестве персонала в компании;
- большом количестве информации и трудностях или отсутствии времени на ее обработку;
- высокой надежности и производительности математических или логических зависимостей, а также большей уверенности в них со стороны руководителя;
- подготовке и осуществлении стандартных УР.

Профессионализм работы определяется квалифицированными членами такой встречи, а также интеллектуальным потенциалом модели компании.

Теоретико-игровой метод обеспечивает высокую производительность УР и целей.

## **10.2. Эвристический метод принятия УР**

Эвристический метод - вековой способ поиска и нахождение решений с помощью диалога, тайных переговоров, обмана, логических уловок, устрашения и т.д. Чаще правильное решение приходит в голову не на рабочем месте, а в любом другом, например, в салоне корабля. Когда человек вскрикивает: «Я нашел решение!» - это является результатом использования эвристического метода.

Эвристический метод основан на логичности, понимании и опыте, в котором выявляется значительная новая информация.

Данный метод применяется в текущей недоступности или отсутствии условий для использования формальных методов ПРУР. Он почти полностью относится к искусству управления.

Разработка управленческих решений для нестандартных, как правило, творческих заданий - достаточно сложная задача. На практике, у руководителя таких проблем много. Это связано с изменениями, которые проходят в производственной деятельности. Как правило, такие проблемы могут быть решены обсуждениями, концентрацией идей, развития новых подходов и стимулирования мышления. Не случайно, встречи, брифинги и другие формы обсуждения стали частью практики руководителей и специалистов. Вместе они принимают имеющие силу решения, которые не может позволить себе один,

даже очень умный человек. Большое количество изобретений и открытий сделаны при коллективном обсуждении или с их помощью, и знаменитое слово «Эврика» помогло в названии этого метода.

Совещания и конференции можно провести без подготовки и с подготовкой. Без подготовки мероприятия являются неэффективными и не соответствуют потребностям участников. Большинство работников не хотят идти на совещания и конференции. Известный закон Паркинсона, гласит: «Эффективность совещания обратно пропорциональна затраченному времени и числу приглашенных людей». Встреча может быть подготовлена на основе различных методов, в том числе эвристических. Эвристика представляет собой последовательное выделение цели и ситуации, а также снижения их различия.

Основные условия для полезного использования этого метода:

- потребность в новых и важных решениях, определяющих развитие крупных компаний или судьбу персонала;
- большой объем информации, ее трудности обработки;
- организационная культура обсуждения важных задач.

Профессионализм выполнения задачи определяется квалификацией участников этого обсуждения, а также ее организатора. Эвристический метод обеспечивает высокую производительность УР и цели.

Содержание основного набора приемов, которые являются частью эвристического метода.

Рассмотрим содержание приемов эвристического метода на примере фрагмента распоряжения: «Генеральный директор издал приказ: "Руководителю цеха наружной рекламы уменьшить количество прогулов и опозданий на работу"».

*Обобщение проблемы.* После получения задачи, чтобы выполнить её, желательно расширить задание на большой площади, большим числом параметров, или людей и т.д. Часто это обобщение дает исполнителю полностью новое более действенное решение. Например, начальник отдела наружной рекламы может, конечно, сразу же оформить приказ о штрафах лицам, виновным в нарушениях. Тем не менее, он решил выяснить, как обстоят дела в других подразделениях. Оказалось, что так же. Все руководители получили тот же самый тип задания. Начальник отдела предложил генеральному директору создать единый приказ для всей компании для уменьшения нарушений. Это дешевле и нет двойственности или неравных условий для сотрудников одной компании. Генеральный директор согласился.

*Конкретизация задачи* - это дополнение ее новой информацией, улучшение понимания работы. Для предыдущего примера такой конкретизацией может быть выяснение причин, почему имеются прогулы и опоздания. Возможно, это связано с транспортом или с очень загруженным рабочим днем, когда работники не имеют времени, чтобы расслабиться дома и др. В итоге, решение может принять совершенно другой вид. Например, было принято решение

организовать 2-3 рейса микроавтобуса для перевозки работников от метро до компании перед началом работы и от компании до метро - после работы.

*Постановка обратной задачи.* Для нашего примера обратная задача может иметь следующую трактовку: «Начальнику отдела наружной рекламы. В последнее время участились прогулы и опоздания на работу. Проконсультируйтесь с сотрудниками и введите гибкий график их работы». Возможно, такая постановка обратной задачи принесет больше преимуществ для компании.

*Включение в другую структуру* - прием переложения задачи на другую структуру (отделы, цеха, заводоуправление). В этом примере был осуществлен и этот прием, когда решение было переложено на работу генерального директора.

*Критика очевидных решений* включает то, что первое решение, которое приходит на ум руководителю, это не самое лучшее. Как правило, первое решение не принимается всерьез. Поэтому неосуществленное решение начальника отдела наружной рекламы о строгом штрафе от лиц, совершивших проступки, не будет лучшим.

*Поиск привнесенных условий* - это идентификация и регистрация условий выполнения работы, поэтому в процессе ПРУР необходимо следить за наличием таких условий. Если любое условие не соблюдается, должен быть пересмотрен процесс ПРУР и нужно перейти к приему «Анализ условий». В этом примере, такие условия могут включать: полезность и своевременность распоряжения, положительный пример руководства в дисциплинарном плане.

*Движение от конца к началу* - оценка итогового состояния результата выполненного решения. Если предполагаемый вывод отрицательный, то нет необходимости проводить всю цепь решения. Если вывод является положительным, необходимо активировать выбранный вариант УР. В данном примере директор должен представить, хорошо или плохо, если резко количество пропусков и опозданий сократится? Возможно, это хорошо, и директор должен продолжить подготовку и осуществлению УР.

*Сближение целей и данных* - это желание уменьшить проблему. Учитывая, что проблема вычисляется как разность между заданным значением и соответствующей ситуации, необходимо изменить ситуацию о цели. В этом приеме очень важно иметь цель, а ситуация всегда перед глазами.

*Перекодирование текста в модель* - попытка использовать аналитические методы. Каждый текст отражает события на ограниченной территории, и аналитическая зависимость показывает перспективу и ретроспективный процесс.

*Использование подобных задач* - поиск аналогий уже реализованных с хорошими результатами. Такие аналогии могут быть в различных сферах деятельности.

*Рассмотрение с разных сторон* позволяет учитывать интересы и потребности заинтересованных сторон в решении проблемы. Также напомним, что лучший исход получается не от хороших решений, и от наиболее приемлемой

для всех участников процесса ПРУР и его потребителей. Если есть совпадение, когда лучшее решение поддерживается всеми участниками ПРУР и его потребителями, это - вершина мастерства руководителя.

*Анализ условий* является логическим продолжением приема «Поиск привлеченных условий» заключается в том, что если не все условия будут выполнены, надо найти причины, проанализировать их и предложить решения по отношению к соответствию с условиями.

*Анализ конфликта* относится к социально-психологической стороне эвристических методов. Основным элементом социальной системы, в которой принимается УР, является человек. Это субъект решения (руководитель), объект решения (исполнитель) и потребители решения (персонал или население). Следствие реализации любого УР имеют негативные последствия на различных уровнях, так конфликт неизбежен. Тем не менее, они могут быть предусмотрены и частично уменьшены. Это является важным методом для достижения социально-психологической согласованности УР.

*Выдвижение всех идей* заключается в реализации творческой части за счет обсуждения вариантов для этого задания. Дело в том, что после детального обсуждения и исправления УР с использованием предыдущих методов происходит облегчение от выполненной работы. Иногда новые идеи являются более перспективными, а затем процесс ПРУР начинается заново с приемов эвристического метода.

Переструктурирование - разработка новой версии документирования ПРУР. В неё входят формы УР, все правила оформления, включая условия, ресурсы и другие.

### **10.3. Применение механизма интуиции для разработки решений**

Способ выбора решения без доказательств на основе предшествующего опыта и «внутреннего голоса» в менеджменте - интуиция.

В 1975 г. Клаус Мюллер зарегистрировал изобретение - систему контроля разума, который он назвал «тайм-менеджер». Значимость системы: сэкономить время принятия решений за счет использования подсознания. Сначала она не воспринималась всерьез, прошли курсы для своего развития миллионы менеджеров и других специалистов на Западе. Используется как привычка, это экономит от 25 до 35% времени на принятие решений.

Метод представления использования этой системы состоит в следующем. Мозг человека состоит из 3 частей с широким спектром функций различных мощностей: сознательная, полусознательная, подсознательная.

Сознательный мозг имеет очень ограниченные возможности. Вмещает только одну мысль и работает в условиях бодрствования. Его используем в решении новых задач, дела, которые требуют полной концентрации. Нежелательны перегрузки, так как последствия могут быть отрицательными. В системе «тайм-менеджер» на рабочем столе должна быть только одна вещь, над которой идет работа мозга.

Полусознательный мозг способен поддерживать обзор до 10 элементов за один раз в связи с тем, что все вещи, знакомые, обычные вещи, которые не требуют полной концентрации внимания. Например, мы говорим по телефону, смотрим телевизор, отвечаем на вопрос, передаем необходимую вещь и другие. Полусознательный мозг тоже работает только в состоянии бодрствования и не перегружен, пока контролирует не более 10 элементов.

Подсознательный мозг всегда включен, спите или нет, несет в себе огромный объем работы без перерыва ни на секунду. Его возможности бесконечные (перерабатывает идеи и мечты, которые прошли в сознание, сочетает в себе варианты событий, манипулирует чувствами). Когда говорят, «действовал автоматически» - это говорит подсознание. Как правило, такой мозг имеет много идей и решений, которые пытается передать сознательному мозгу. Иногда мы не «слышим» его, так много идей исчезает без следа. Для разработки действенных решений подсознательный мозг нужно «озадачивать», «закладывать» программу. Как это сделать?

По методике К. Мюллера следующим образом:

1) найдите возможность уединиться на 30-45 минут так, чтобы ваши рассуждения не прерывались (телефонным звонком), иначе команда блокируется и не будет проникать в подсознание. Это может быть прогулка, отдельная комната и т.д.;

2) полностью сосредоточьтесь на проблеме, не отвлекаясь на посторонние предметы. Если вы находитесь в комнате, разложите необходимые документы, можно что-нибудь рисовать, писать, относящиеся к проблеме;

3) если вы нашли решение - хорошо, если нет - переходите на другие вещи. Подсознание получило условия задачи и приступило к работе;

4) если проблема разрешима, результат обязательно будет, стоит подождать. И результат должен быть сразу записан, как только его мозг даст, независимо от того, где вы находитесь в данный момент: в магазине, театре, на работе, в противном случае ответ будет потерян навсегда.

Исследования показывают, что «загрузка» из подсознания мозга используется редко. Между тем, рекомендуется в повседневной жизни его использовать ненавязчиво. Например, каждый раз, четко определить и зафиксировать основные проблемы и цели; любую идею или мысль, которую стоит записать (потом можете выбросить); не лишайте себя фантазий; мечтайте - в любое время.

Применение методов помогает принимать решения более уверенно в условиях неопределенности и риска.

### **Контрольные вопросы**

1. В чём заключается суть теоретико-игрового метода принятия УР?
2. Охарактеризуйте эвристический метод принятия УР.
3. В чём суть механизма интуиции при принятии УР?

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Роль дисциплины «Управленческие решения» имеет большую значимость в формировании современного менеджера. Эффективность деятельности любой организации зависит от качества принимаемых управленческих решений. Это определяет важность овладения каждым сотрудником аппарата управления, а тем более руководителями, теоретическими знаниями по разработке и принятию управленческих решений.

Учебный курс «Управленческие решения» предназначен в помощь студентам для самостоятельного изучения данной дисциплины. В настоящем учебном пособии представлены сведения о специфике принятия управленческих решений в условиях изменения внутренней и внешней среды организации.

Материал изложен в логичной последовательности, все разделы отражают актуальные вопросы принятия управленческих решений.

Овладев изложенным в учебном пособии материалом, студенты получают необходимые знания для дальнейшей трудовой деятельности.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Балдин, К.В. Управленческие решения : учеб. / К.В. Балдин, В.Б. Уткин, С.Н. Воробьев. - М. : Дашков и К°, 2012.
2. Дафт, Р. Менеджмент / Р. Дафт. - СПб. : Питер, 2010.
3. Лафта, Дж.К. Управленческие решения : учебное пособие / Дж.К. Лафта. - М. : ООО фирма «Благовест-В», 2010.
4. Литвак, Б.Г. Разработка управленческого решения : учеб. / Б.Г. Литвак. - М. : Дело, 2011.
5. Лукичева, Л.И. Управленческие решения : учеб. / Л.И. Лукичева, Д.Н. Егорычев. - М. : Омега-Л, 2013.
6. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хе-доури. - М. : Дело, 2010.
7. Орлов, А.И. Теория принятия решений : учеб. / А.И. Орлов. - М. : Экзамен, 2009.
8. Смирнов, Э.А. Управленческие решения : учеб. / Э.А. Смирнов. - М. : ИНФРА-М, 2010.
10. Фатхутдинов, Р.А. Управленческие решения : учеб. / Р.А. Фатхутдинов. - М. : ИНФРА-М, 2009.
11. Чудновская, С.Н. Управленческие решения : учеб. / С.Н. Чудновская. - М. : Эксмо, 2011.
12. Юкаева, В.С. Управленческие решения : учебное пособие / В.С. Юкаева. - М. : ИД Дашков и К°, 2008.