

Тема: Принятие управленческих решений в условиях риска

- * 1. Роль информации в управлении предприятием
- * 2. Свойства и классификация информации используемой в управлении
- * 3. Виды риска
- * 4. Критерии и методы, используемые при принятии решений в условиях риска

1. Роль информации в управлении предприятием

- * Информация –это совокупность сведений (собранных, обработанных и накопленных), отражающая уровень наших знаний о процессах, явлениях, событиях, фактах и их взаимосвязи.
- * Информация- основа процесса управления, является предметом труда управленческих работников, представляющей совокупность сведений о состоянии управляемой и управляющей систем, внешней среды.

2. Свойства и классификация информации используемой в управлении

- * К информационным характеристикам процесса управления относятся количество и качество информации.

Показатели качества информации:

- ❑ **Точность**-степень соответствия реальным значениям.
- ❑ **Полнота**-соотношение необходимых для процесса управления и полученных сообщений до момента использования.
- ❑ **Актуальность**- время, в течении которого информация устаревает, своевременность ее сбора, обработки.
- ❑ **Полезность** – степень соответствия информации поставленной цели и ситуации.

Информация классифицируется:

1. **По форме передачи:** визуальная, аудиовизуальная, цифровая.
2. **По источнику получения:** внешняя, внутренняя, входная (выходная) по уровню управления.
3. **По степени обработки:** производственная, первичная.
4. **По времени использования:** постоянная, переменная, перспективная, оперативная.
5. **По роли в процессе управления:** плановая, отчетная, контрольная.

6. По характеру содержания: статистическая, бухгалтерская, кадровая.
7. По возможностям использования: полезная, избыточная.

Типы информации

1. **Общая информация**-это информация, которая возникает случайно или в ответ на неспецифические запросы или поиски.
2. **Специфическая информация** –это информация которая удовлетворяет особые запросы.
3. **Стимулирующая информация**-похожа на специфическую, но, если стимулирующая информация просто делает получателя осведомленным в чем-либо, то стимулирующая-требуется действия.
4. **Исключительная информация** – подобна стимулирующей в том смысле, что она требует действия.

5. Контрольная информация – необходима для установления отклонений от плана, причем, когда изменения не были заранее предусмотрены.

6. Распределительная информация - полезна для обработки решений о том, как распределить людей, время, деньги, оборудование согласно проектов.

7. Направляющая информация – информация используется перед распределительной и применяется к контрольной.

* Под системой информационного обеспечения понимают – совокупность элементов обеспечения процесса управления, что позволяет организовать своевременное поступление необходимого количества и качества информации во все управленческие звенья

Элементы системы информационного обеспечения

- ✓ Информация
- ✓ Носители информации
- ✓ Каналы информации
- ✓ Технические средства преобразования информации

Цели и задачи информационного обеспечения:

- ❖ Удовлетворение информационных потребностей органов управления, предоставление им информации в виде документов
- ❖ Формирование, размещение, наполнение, поддержка и использование информационных ресурсов
- ❖ Развитие системы информационного обеспечения

В зависимости от источника возникновения информации в рамках организации, выделяют:

- * **Внутренние источники информации** - это внутриорганизационные информация (плановая, контрольная, учетная, аналитическая и т.д.)
- * В качестве **внешних источников** информации могут выступать:
- * законодательные и регулирующие органы, клиенты и партнеры предприятия, информационные агенты, конкуренты, органы статистического учета.

3. Виды риска

- * **риск**-это потенциально существующая вероятность потери ресурсов или неполучения доходов, связанных с реализацией конкретного управленческого решения.
- * **Неопределенность**-это нечеткие или размытые, а также противоречивые описания объектов или процессов.

Классификация рисков

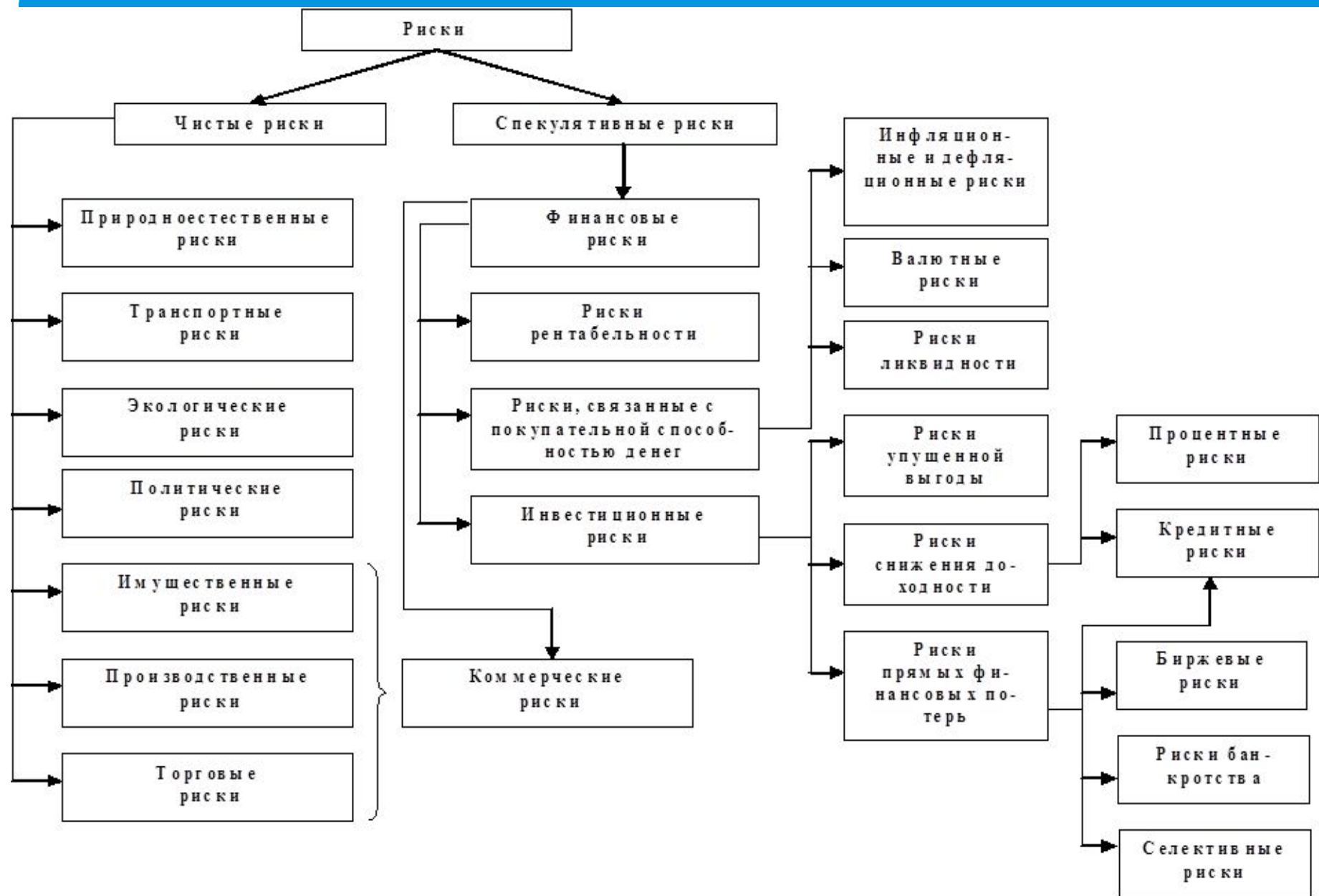
- * Чаще всего производится по принципу однозначности последствий от наступления рискованных событий.

По характеру последствий риски подразделяют на чистые и спекулятивные

Особенность **чистых рисков** (статистических или простых) заключается в том, что они практически всегда несут в себе потери для предпринимательской деятельности.

Причинами возникновения подобных рисков могут быть стихийные бедствия, несчастные случаи, недееспособность руководящих сотрудников и т.п.

Спекулятивные риски (динамические или коммерческие) – несут в себе либо потери, либо дополнительную прибыль для предпринимателя.



По характеру последствий риски подразделяют на чистые и спекулятивные

Особенность **чистых рисков** (статистических или простых) заключается в том, что они практически всегда несут в себе потери для предпринимательской деятельности.

Причинами возникновения подобных рисков могут быть стихийные бедствия, несчастные случаи, недееспособность руководящих сотрудников и т.п.

Спекулятивные риски (динамические или коммерческие) – несут в себе либо потери, либо дополнительную прибыль для предпринимателя.

По сфере возникновения (отрасли деятельности) различают:

- * **Производственный риск** - это риск невыполнения своих обязательств и нормативных планов по производству товаров, работ, услуг в результате воздействия как внешней среды, так и внутренних факторов
- * **Коммерческий риск** - риск потерь в процессе финансово – хозяйственной деятельности
- * **Финансовый риск** - риск невыполнения фирмой своих финансовых обязательств.

4. Критерии и методы, используемые при принятии решений в условиях риска

- * Возможными формами критерия являются:
- * **Критерий Вальда** -при принятии управленческих решений, выбирается стратегия, ориентированная на максимальный успех при наихудших условиях.
- * Согласно этому критерию, оптимальной является такая стратегия действий, при которой **минимальный выигрыш максимален**, т.е. максимальна минимальная прибыль

- * **Критерий Сэвиджа** – выбирается стратегия на максимум успеха, предполагающая самые благоприятные условия.
- * Согласно этого критерия, оптимальной является такая стратегия действий, при которой **максимальный риск минимален.**

* **Критерий максимума среднего выигрыша**- выбирается стратегия при которой средняя прибыль максимальна.

* Согласно этого критерия, оптимальной является такая стратегия действий, когда **средний выигрыш максимален**.

МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

НЕФОРМАЛЬНЫЕ

Совокупность логических приемов и методик выбора оптимальных вариантов на основе теоретического сравнения альтернатив с учетом накопленного опыта

КОЛЛЕКТИВНЫЕ

- «Мозговая атака»
- Метод Дельфи
- Японская кольцевая система «кингисё»
- Экспертные методы

КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ

- Линейное моделирование
- Динамическое программирование
- Статистические модели
- Теория игр
- Имитационные модели

Коллективные методы

- * обсуждения и принятия решения предполагают определение круга лиц, участников данной процедуры (коллективной работы). Чаще всего это временный коллектив (и руководители, и исполнители).

Главными *критериями формирования* такой группы является:

- * компетентность,
- * способность решать творческие задачи,
- * конструктивность мышления и
- * коммуникабельность.

"Мозговой штурм", или "Мозговая атака"

- * Наиболее распространенный метод коллективной подготовки управленческих решений
- * Совместное генерирование новых идей и последующее принятие решений.
- * Основным условием "мозгового штурма" является создание обстановки, максимально благоприятной для свободного генерирования идей. Чтобы этого добиться, запрещается опровергать или критиковать идею, какой бы, на первый взгляд, фантастической она ни была. Все идеи записываются и анализируются специалистами.

Метод мозговой атаки

- * Суть этого метода состоит в использовании творческого потенциала специалистов при «мозговой атаке» проблемной ситуации, реализующей вначале генерацию идеи, а затем их деструктурирование (разрушение, критика) в выдвижении контр-идей и выработкой согласованной точки зрения.

Метод Дельфы

- * от греческого города Дельфа, прославившегося жившими там мудрецами
- * **- это многотуровая процедура анкетирования.**
- * После каждого тура данные анкетирования дорабатываются и полученные результаты сообщаются экспертам.
- * Первый тур анкетирования проводится без аргументации, во втором - отличающийся от других ответ подлежит аргументации или же изменить оценку может эксперт.
- * После стабилизации оценок опрос прекращается и принимается предложенное экспертами или скорректированное решение.

Особенности и принципы экспертизы по методу Дельфи

- * **полный отказ от личных контактов экспертов, опрашиваемых по конкретной проблеме;**
- * **обеспечение экспертов необходимой информацией;**
- * **сохранение анонимности оценок, аргументации и критики;**
- * **обоснование ответов экспертов по запросу организаторов экспертизы;**
- * **возможность количественной оценки ответов экспертов;**
- * **несколько туров проведения экспертизы;**
- * **информирование экспертов о результатах каждого тура;**
- * **выявление оценок и мнений, отличающихся от мнения большинства;**
- * **статистическая обработка результатов.**

Кольцевая система принятия решений - "кингисе"

- * Японская - на рассмотрение готовится проект новшества.
- * Он передается для обсуждения лицам по списку, составленному руководителем.
- * Каждый должен рассмотреть предлагаемое решение и дать свои замечания в письменном виде.
- * После этого проводится совещание. Как правило, приглашаются те специалисты, чье мнение руководителю не совсем ясно.
- * Эксперты выбирают свое решение в соответствии с индивидуальными предпочтениями.

Экспертные методы

- * **Экспертные методы** — это методы, основанные на использовании экспертов в качестве основных источников информации относительно исследуемого объекта.
- * **Сущность методов** состоит в проведении экспертами интуитивно-логического анализа проблемы с качественной и (или) количественной оценкой суждений и последующей формальной обработкой результатов.

*Где отсутствует
точное знание, там
действуют
догадки,
а из десяти догадок
девять - ошибки
М. Горький*





Спасибо за внимание