

# МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

---

---

**УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ** – это процесс выбора разумной альтернативы решения проблемы, являющийся ключевым моментом в системе менеджмента

- **ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ** – это процесс выбора разумной альтернативы решения проблемы, являющийся ключевым моментом в системе менеджменте
-

# ПРИРОДА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПРОБЛЕМ

---

- ПРИНЯТИЕ решений о том, что делать
  - ВНЕДРЕНИЕ принятых решений
    - КАЧЕСТВО РЕШЕНИЯ:
      - Команда
      - Взаимное уважение
-

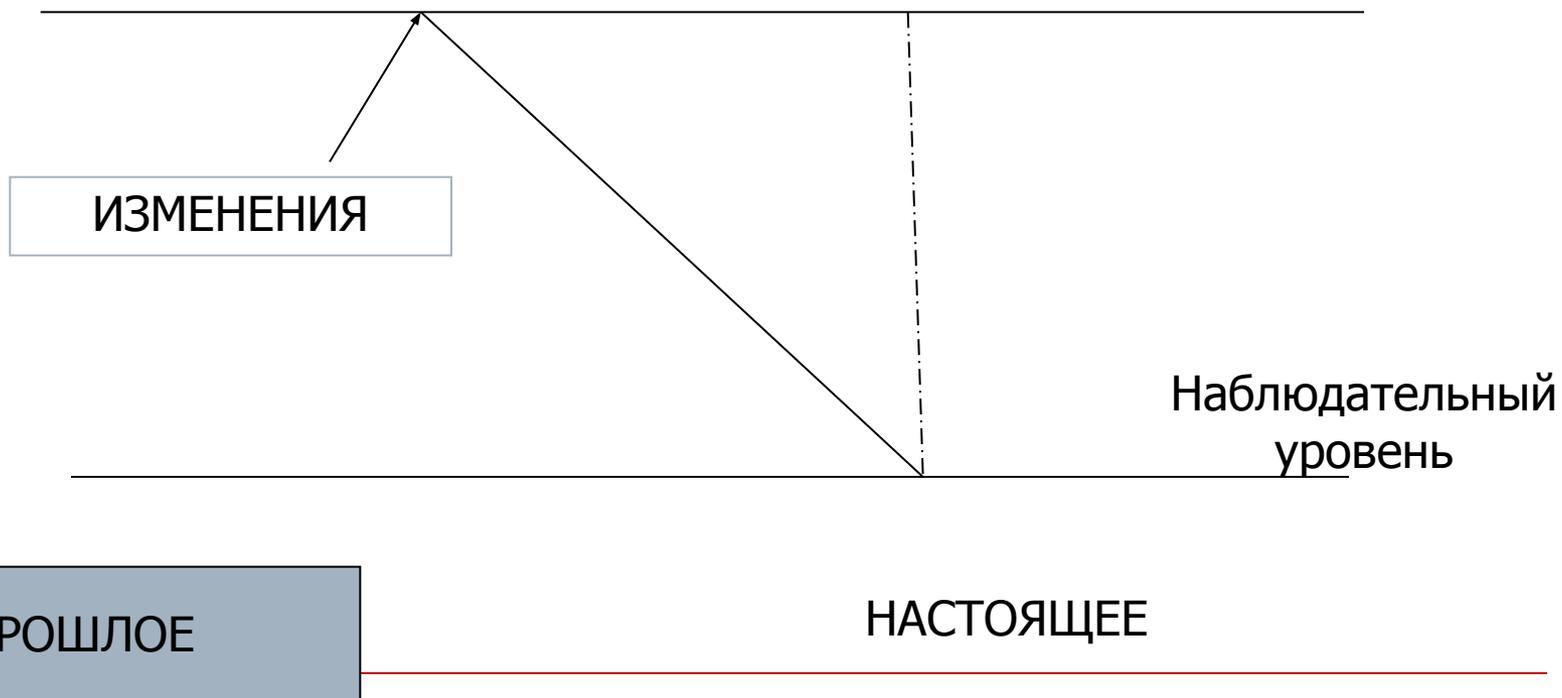
# ОБЪЕКТ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ – деятельность организации независимо от его формы собственности

- Появление проблемы
- Выявление факторов и условий
- Разработка решений
- Оценка и принятие решения

Этапы  
процесса  
принятия  
решений

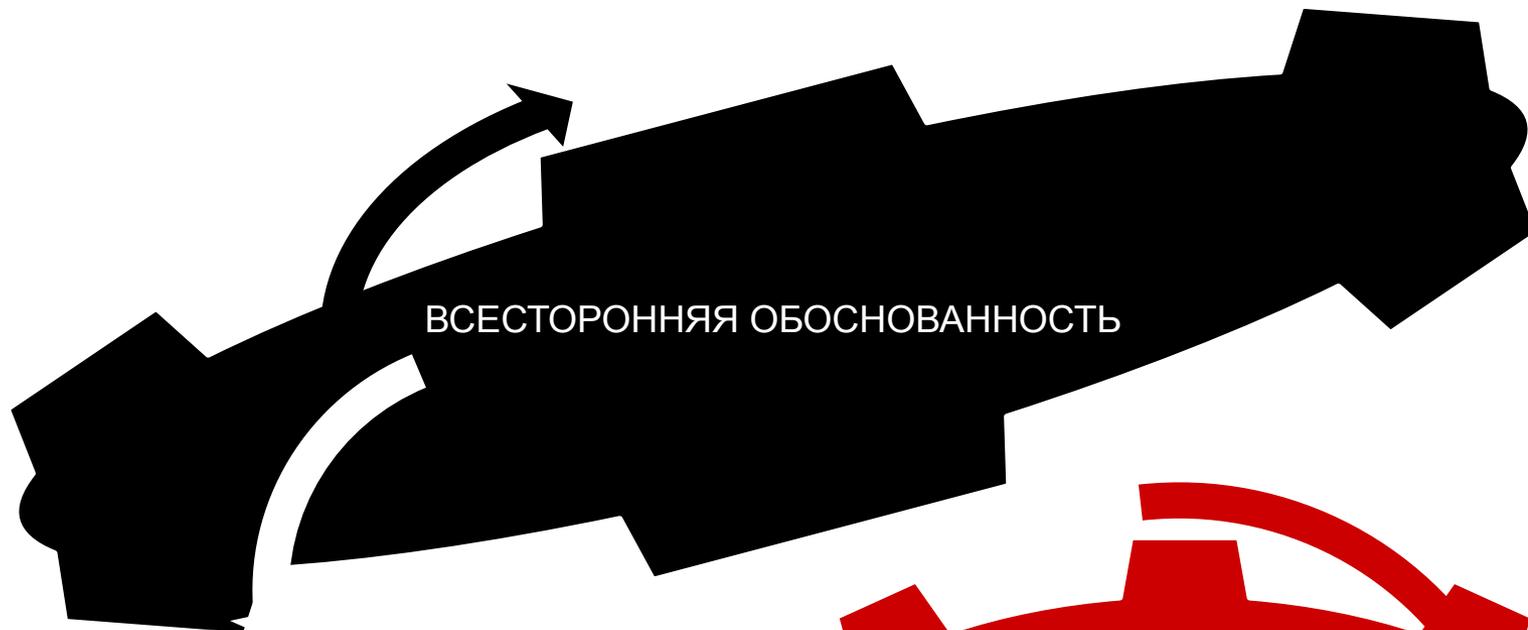
# СТРУКТУРА ПРОБЛЕМЫ

## □ ОЖИДАЕМЫЙ УРОВЕНЬ



# ТРЕБОВАНИЯ ПРЕДЪЯВЛЯЕМЫЕ К УПРАВЛЕНЧЕСКОМУ РЕШЕНИЮ

---



---

ПОЛНОМОЧНОСТЬ  
РЕШЕНИЯ И  
СОГЛАСОВАННОСТЬ С  
РАНЕЕ ПРИНЯТЫМИ  
РЕШЕНИЯМИ

# МЕТОД ДЕЛЬФИ

это систематический способ  
обобщения оценок экспертов

(АВТОРЫ О. ХОЛМЕР, Т.ГОРДОН, США, 50-е годы XX в.)

---

- ФОРМИРОВАНИЕ ГРУППЫ
- РАССМОТРЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ
- АНАЛИЗ ВАРИАНТОВ ОТВЕТА
- ОБОБЩЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ
- ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ

Обсуждение  
проблемы

Решение принято

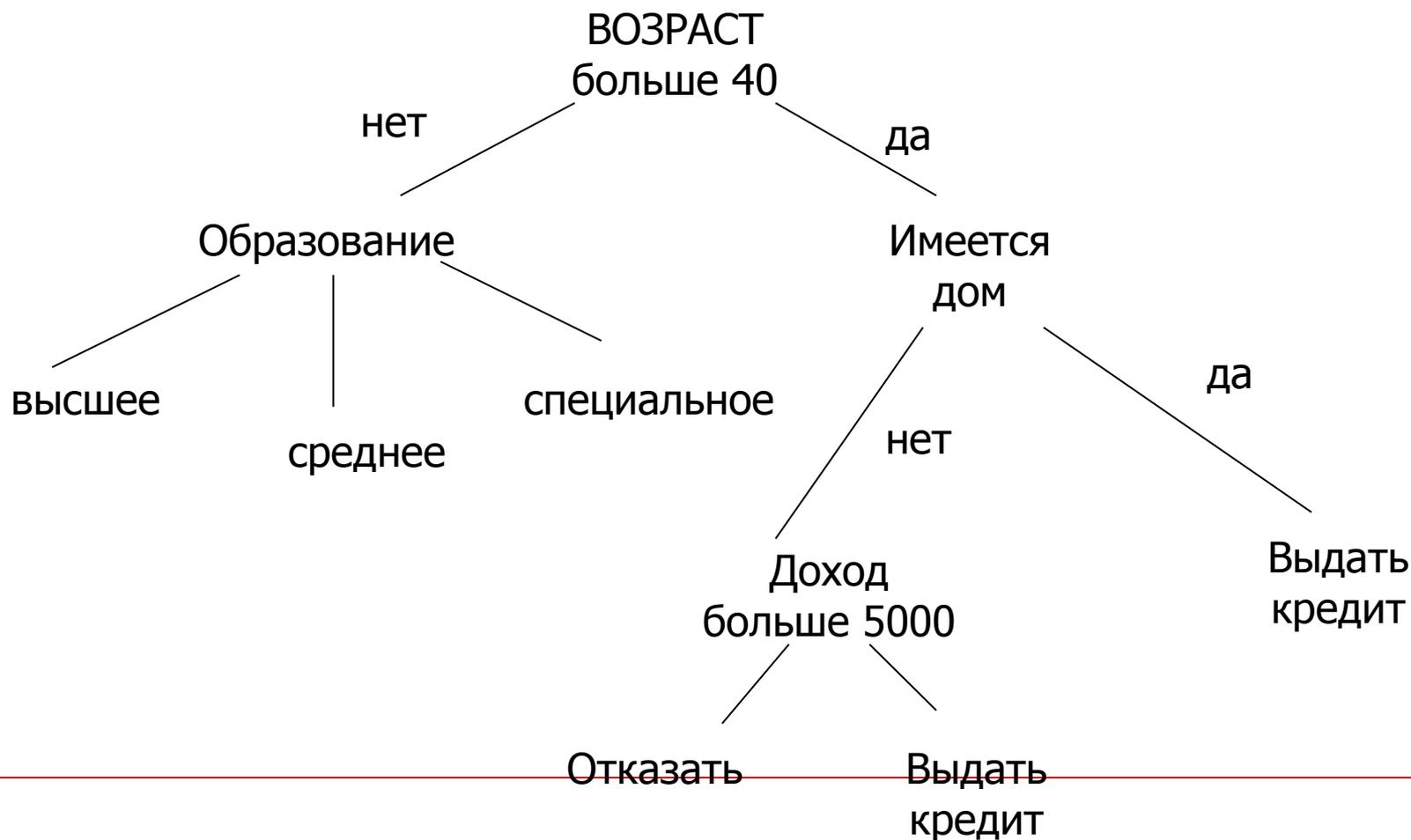
Решение не  
принято

- ОГЛАШЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ
-

# МЕТОД ДЕРЕВА РЕШЕНИЙ – это автоматический анализ данных

(авторы Ховленд и Хант конец 50-х годов XX века)

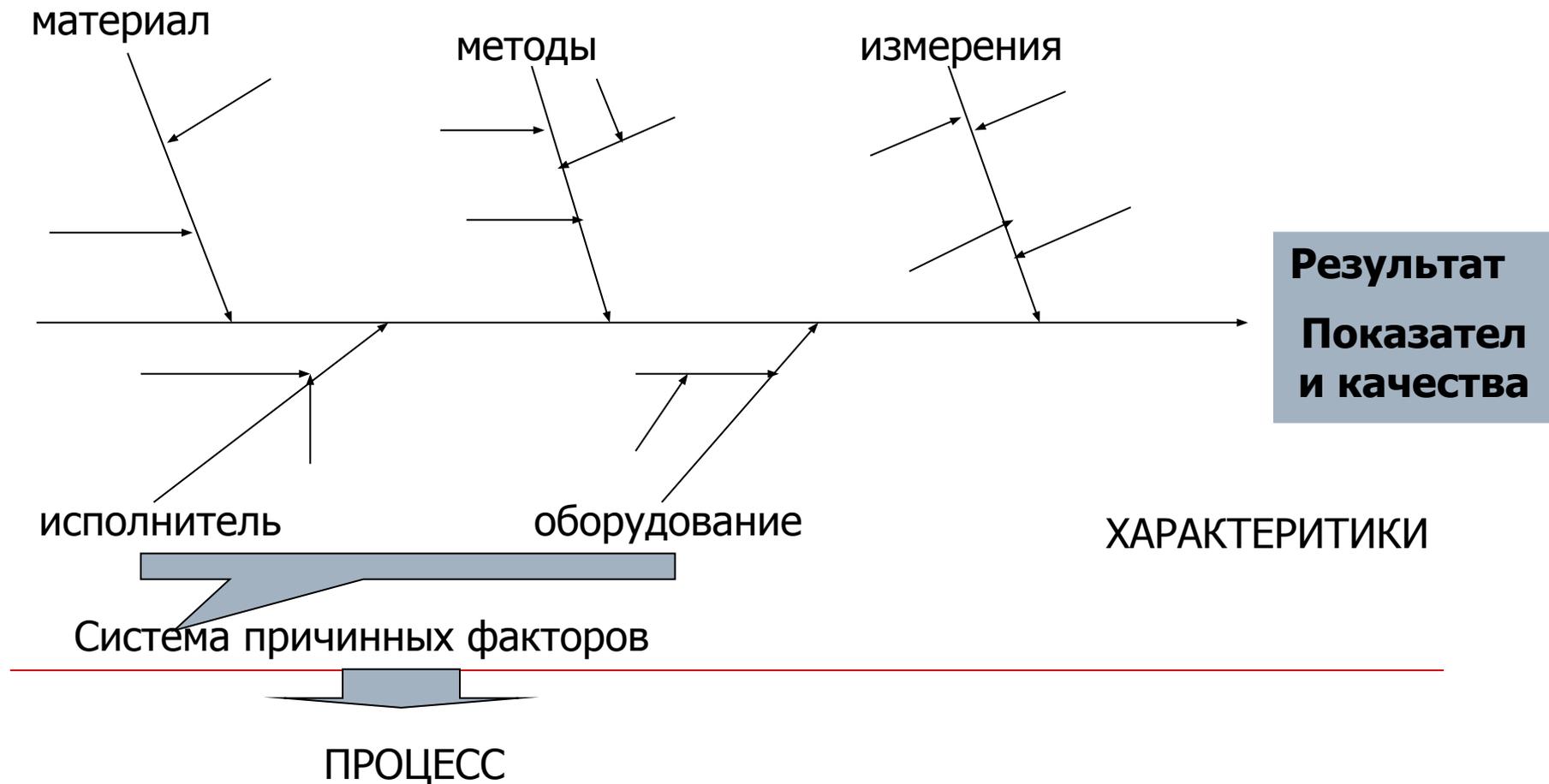
---



# МЕТОД «ДИАГРАММА ИСИКАВЫ»

причинно-следственная диаграмма или «рыбий скелет»

(автор К. Исикава (Япония), 1952 г.)



# ЛИТЕРАТУРА ПО ДИСЦИПЛИНЕ

---

- 1. Трофимова Л.А. Методы принятия управленческих решений: Учебное пособие. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2012. – 101 с.
  - 2. Шметов П.В. и др. Управленческие решения: технология, методы и инструменты: Учебное пособие – М.: Изд-во «Омега – Л», 2011. – 398 с.
-

# Принятие управленческих решений в условиях риска и неопределенности

---

- **РИСК** - это возможная опасность потерь, вытекающая из специфики тех или иных явлений природы и видов деятельности человеческого общества.
  - **НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ** - это неполнота или недостоверность информации об условиях реализации решения, наличие фактора случайности или противодействия
-

**Степень риска** — это вероятность наступления случая потерь, а также размер возможного ущерба от него.

---

**Степень риска** — это вероятность наступления случая потерь, а также размер возможного ущерба от него.

**Неопределенность хозяйственной ситуации** обуславливается следующими факторами: отсутствием полной информации, случайностью, противодействием.

---

***Риск имеет математически выраженную вероятность наступления потери***, которая опирается на статистические данные и может быть рассчитана с достаточно высокой степенью точности.

***Вероятность*** — это возможность получения определенного результата.

**Пример:**

Два варианта вложения капитала:

$A = П = 2500000$  руб.  $K_v = 0,6$  – коэффициент вероятности

$B = П = 3000000$  руб.  $K_v = 0,4$

$П_a = 2500000 \times 0,6 = 1500000$

$П_b = 3000000 \times 0,4 = 1200000$

---

**По основной причине возникновения** (базисный или природный риск) риски делятся на следующие категории:

- природно-естественные риски — риски, связанные с проявлением стихийных сил природы (землетрясение, наводнение, буря, пожар, эпидемия и т.п.);
  
  - экологические риски — риски, связанные с загрязнением окружающей среды.
-

**Политические риски** — риски, связанные с политической ситуацией в стране и деятельностью государства.

**К политическим рискам относятся:**

- невозможность осуществления хозяйственной деятельности вследствие военных действий, революции, обострения внутривнутриполитической ситуации в стране, национализации, конфискации товаров и предприятий, введения эмбарго, из-за отказа нового правительства выполнять принятые его предшественниками обязательства и т.п.;
  - введение отсрочки (моратория) на внешние платежи на определенный срок ввиду наступления чрезвычайных обстоятельств (забастовка, война и т.д.);
  - неблагоприятное изменение налогового законодательства;
  - запрет или ограничение конверсии национальной валюты в валюту платежа (в этом случае обязательство перед экспортерами может быть выполнено в национальной валюте, имеющей ограниченную сферу применения).
-

# **Риски, связанные с покупательной способностью денег:**

- инфляционный риск — риск того, что при росте инфляции (обесценение денег и, соответственно, рост цен) получаемые денежные доходы обесцениваются с точки зрения реальной покупательной способности быстрее, чем растут;
- 

- дефляционный риск — риск того, что при росте дефляции (снижение цен и, соответственно, увеличение покупательной способности денег) происходят падение уровня цен, ухудшение экономических условий предпринимательства и снижение доходов;

- валютные риски — опасность валютных потерь, связанных с изменением курса одной иностранной валюты по отношению к другой, при проведении внешнеэкономических, кредитных и других валютных операций;

- риски ликвидности — риски, связанные с возможностью потерь при реализации ценных бумаг или других товаров из-за изменения оценки их качества и потребительской стоимости.
-

## **Риски, связанные с вложением капитала (инвестиционные риски):**

- **риск упущенной выгоды** — риск наступления косвенного (побочного) финансового ущерба (неполученная прибыль) в результате неосуществления какого-либо мероприятия (например, страхование, хеджирование, инвестирование и т.п.);
- **риск снижения доходности** — риск, возникающий в результате уменьшения размера процентов и дивидендов по портфельным инвестициям, по вкладам и кредитам, а также по портфельным инвестициям, связанным с формированием инвестиционного портфеля, представляющим собой приобретение ценных бумаг и других активов (сюда могут относиться: процентные риски — опасность потерь коммерческими банками, кредитными учреждениями, инвестиционными институтами, селинговыми компаниями в результате превышения процентных ставок, выплачиваемых ими по привлеченным средствам, над ставками по предоставленным кредитам, риски потерь, которые могут понести инвесторы в связи с изменением дивидендов по акциям, процентных ставок на рынке по облигациям, сертификатам и другим ценным бумагам;

*кредитный риск* — опасность неуплаты заемщиком основного долга и процентов, причитающихся кредитору, риск такого события, при котором эмитент, выпустивший долговые ценные бумаги, окажется не в состоянии выплачивать проценты по ним или основную сумму долга);

---

*риски прямых финансовых потерь* — биржевые риски, представляющие собой опасность потерь от биржевых сделок (риск неплатежа по коммерческим сделкам, риск неплатежа комиссионного вознаграждения брокерской фирмы и т.п.);

*селективный риск (лат. *selektio* — выбор, отбор)* — риск неправильного выбора видов вложения капитала, вида ценных бумаг для инвестирования в сравнении с другими видами ценных бумаг при формировании инвестиционного портфеля;

*риск банкротства* — опасность в результате неправильного выбора вложения капитала полной потери предпринимателем собственного капитала и его неспособности рассчитываться по взятым на себя обязательствам.

---