

# УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

Курс лекций

# Рекомендуемая литература

Анисимов О.С. Деркач А.А. Основы общей и управленческой акмеологии. – М.-Новгород, 1995;

Друкер, Питер, Ф. Практика Менеджмента. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2001;

Ларичев О.И. Теория и методы принятия решений. – М.: Логос, 2003;

Лукичева Л.И. Управление организацией. – М.: Омега-Л, 2004;

Ременников В.В. Разработка управленческого решения. – М.: Юнити, 2000;

Розанова В.А. Психология управленческой деятельности. – М.: Издательство «Экзамен», 2003;

Файфутдинов Р.А. Разработка управленческого решения. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997;

Юкаева В.С. Управленческие решения. – М.: Издательский дом «Дашков и К<sup>о</sup>», 1999.

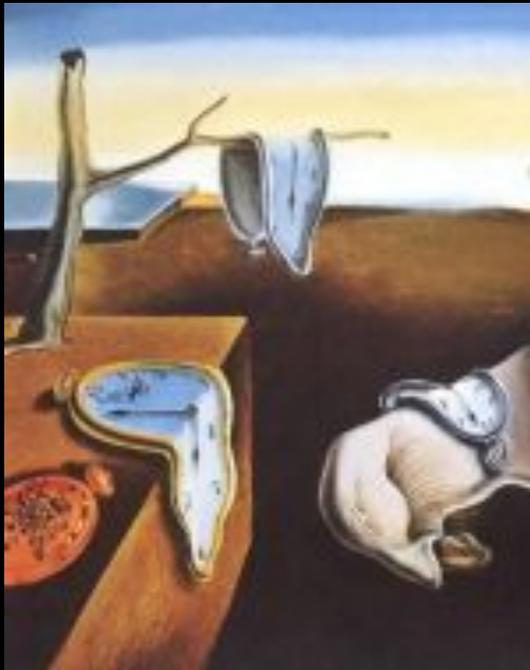
Тема 1

**ПОВСЕДНЕВНЫЙ ХАОС –  
РАБОЧАЯ СРЕДА ПРИНЯТИЯ  
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

## Эффективность – функция времени

Когда Бог создал время,  
он создал его достаточно

Ирландская пословица



Проблема менеджмента –  
излишняя прагматичность  
участников бизнеса.

Прагматичность во многом  
вызвана нехваткой времени

**Хаос** – это вводные, которые требуют какой-то реакции, но для которых еще не определён желаемый результат, приоритетность действий и их последовательность.

**Вводные** – любая информация, которая **ТРЕБУЕТ** вашей реакции



## Влияние вводной - дискомфорт



# 7

## Причины информационной перегрузки

За последние 200 лет человек резко изменил условия своего обитания, а биологически к этому приспособиться не успел (или не смог)

Информационное перенасыщение

Размывание границ работы

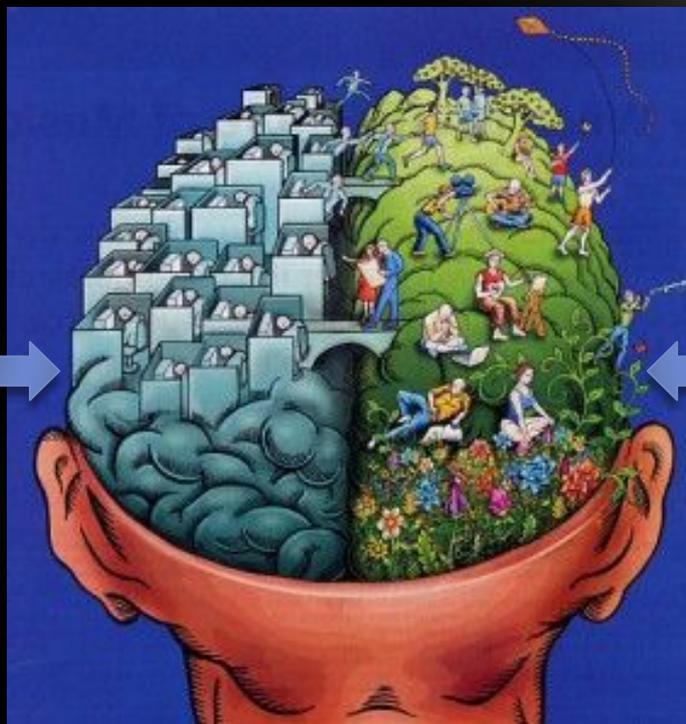
Высокая скорость изменений

Радикальность изменений

Поскольку мозг не приспособлен, то и всецело полагаться на него бессмысленно

# Скорость образного мышления

Логическое мышление  
Структурное и дедуктивное отношение к объекту мышления



Образное мышление  
Целостное отношение к объекту мышления

*Образы или «шаблоны» мышления используются моментально. Использование поведенческих шаблонов позволяет выиграть время в конкурентной борьбе за выживание*

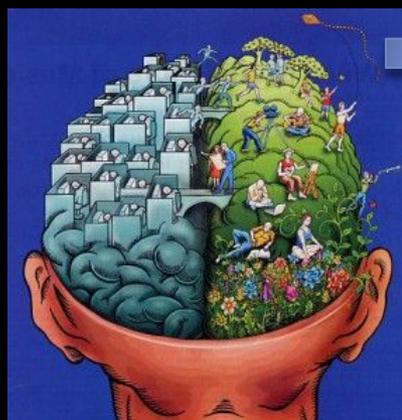
# 9

## Поспешность образного мышления

Уже нет угрозы физического уничтожения от неправильных решений в бизнесе.

Противоборство сейчас имеет интеллектуальную

***Новая вводная***



***Новая опасность***

*Борьба за выживание, агрессия*

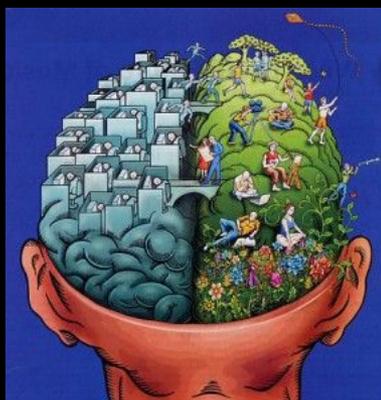
*Попытка все охватить вниманием*

*Синдром дефицита внимания*

*Желание отшвырнуть проблему,  
разделаться с ней как можно быстрее*

## «Злая шутка» оперативной памяти

### Новая вводная



*7 ± 2 активных ячейки памяти*

*Реально используется всего 3 ячейки  
памяти*

Воспринимаемая информация оптимизируется для  
быстрейшего реагирования.

Оптимизация осуществляется по принципу  
упрощения, поиска знакомых или успешно  
использованных шаблонов, выбора более  
приятного или интересного

## «Думать некогда, нужно сражаться» или преодоление шаблонности мышления

Отделить принятие решений от самосохранения

Научиться вместо принятия срочных решений  
принимать обдуманые решения.

Если Вы не мгновенно отреагируете на звонок,  
письмо и т.п. ничего страшного не произойдет

Информацию по многочисленным вводным  
выносить из переполненной головы на внешний  
носитель для последующего анализа (плакат,  
доска, компьютер...)

**Ложное понимание нормы.**

Много и долго работать – это так у нас принято

**Искаженное представление о лояльности.**

Лояльный сотрудник должен много и долго работать

**Неверные оценки качеств старательности и послушания.**

Процветают те страны, где религия культивирует ответственность за свою судьбу, не процветают страны, где поощряется послушание и смирение

**Адреналиновая зависимость.**

Склонность загнать себя и подчиненных в угол, а потом – героически решить проблемы

**Гиперответственность.**

Неумение и нежелание делегировать ответственность и ресурсы

**Стремление к самонаправлению.**

Подмена принятия решений лишьним трудовым вкладом

# 13

## Трудности внедрения планирования 1/2

### Планирование занимает время

Планирование – пустая трата времени

### В нашем бизнесе всё так непредсказуемо

В сегодняшнем дне всегда есть признаки будущего, а чем больше нестабильности – тем больше необходимо приложить усилий

### Теория отличается от практики

Для тех, кто не знает теорию

### Лучше работать, чем размышлять

Энергичный менеджер воспринимает планирование как бездействие, энергия толкает на действия

# 14

## Трудности внедрения планирования 2/2

### Ложный стереотип успешности - решительность

Задумчивость, аналитичность – синоним ругательства

### Советское наследие

А откуда берутся детали для сверхплановой продукции  
в плановом хозяйстве

### Отсутствие реальной технологии

Советов, рекомендаций и технологий очень много,  
необходимы усилия для поиска и изучения технологий

### Нежелание самоограничений

Усилия над собой – это всегда трудность

**Работы больше, чем времени.** Количество вводных, окружающих человека, заведомо превышает возможности их обработки. Желание сделать всё – бессмысленно

**Жесткость времени** – время конечно; в единицу времени человек может хорошо выполнять только одну работу; работа не сжимаема без потери качества

**Много работы** – возникает страх не успеть, страх приводит к ускорению, затем к снижению качества работы, появляется умножение проблем – снова появляется много работы

**Опаздываешь – тормози. Ускорение – естественная реакция, которая увеличивает потери и риск.**

**Остановитесь, определите доступный ресурс времени, переоцените объем работы, переставьте приоритеты, определите, что сделать обязательно.**

**Все вещи имеют разный приоритет.**

**Кто стремится сделать все, не успеет ничего.**

**Никогда не делай «сегодня» то,  
что можно отложить на «завтра».**

Тем самым наносится ущерб тому,  
что нельзя перенести на завтра.

То, что нельзя перенести на завтра – необходимо  
сделать именно сегодня, это максимально срочно

# Материализация управленческих действий



Время конечно и в одно и тоже время можно эффективно выполнять только один вид деятельности

Управление подчиненными само собой не происходит

**Управленческие действия (планирование, организация, мотивация, контроль...)  
должны быть запланированы (в ежедневнике)**

# Задачи планирования

Для планирования необходимо увеличить обзор

Отсутствие группировки, структуры и упорядоченности задач увеличивает хаос



### Нечеткие цели

Чем точнее поставлены цели – тем меньше существует возможных вариантов ее достижения

Чем более подчиненному неясны цели, тем меньше можно ожидать от него неэффективной работы

## **Отсутствие согласованных методов работы и способов достижения рабочих целей**

Согласуются не только цели, но и средства их достижения. Для согласования необходимо планировать и время (в ежедневнике)

Отсутствие согласования – проблема руководителя. Если подчиненный выбрал неправильный способ действий в рамках собственных или делегированных ему полномочий – его наказывать не за что. Нужно было согласоваться

### **Отсутствие приоритетов в отношении заданий вышестоящих руководителей и в отношении собственных планов**

Сроки и приоритеты должны быть определены  
руководителем

Приоритете могут быть предложены и  
подчиненным, но обязательно необходимо их  
согласование с руководителем

## Неумение сказать обоснованное «НЕТ»

Никому не нужны героические обещания.

При нехватке времени выполнения задания необходимо снова согласовывать срок с руководителем

Возражения должны быть обоснованы.  
Обоснованный отказ базируется на позитивных предложениях «не приноси проблему, приноси решение»

## Большое количество заданий, требующих высокой концентрации

Ресурс времени, вовлеченности и креативности должен быть адекватен задаче

В состоянии драйва нельзя находиться постоянно. Сложные задачи необходимо разбивать на кусочки

Подвиг краткосрочен. Изживайте подвиг

### Неумение доводить работу до конца

Недоделанная работа всё равно будет забирать ресурсы и время

Не хватает времени, чтобы сделать все качественно. Всегда находится время, чтобы переделать некачественную работу

### Отсутствие перспективного обзора будущих дел

Когда человек не знает, куда дальше идти/ехать, то он интуитивно снижает скорость движения

Работа руководителя – показывать перспективы проектов и организовывать движение к новым задачам

### Шум в рабочем помещении

Проблема в культуре разговоров на рабочем месте. Привычка кричать что-то, не вставая с места

Необходимо создать условия для работы

Создавать, отслеживать и регулировать нормы общения необходимо руководителю

## Постоянные телефонные звонки

При выполнении работы в рамках мероприятия – не брать телефон. Даже не смотреть

Планировать время выполнения звонков и время на управление, когда Вас нет на телефонной линии

Отвечать на почту 1-2 раза в день. В другое время – отключить звуковое и визуальное оповещение о письмах. Правило – ответ на письмо в течение суток. Срочное – в телефон

Руководителю планировать время для встреч с подчиненными и время, когда руководителя нет

### Руководитель сам не бережет свое время

Регламент совещаний, встреч, звонков и т.п.  
устанавливает руководитель

Руководитель дает задания своим подчиненным  
на неделю, чтобы постоянно не стоять за спиной  
и освободить свое время

## Недостаточное делегирование

Почему это возникает? Руководитель не выделил время для подготовки к делегированию.

Чтобы кому-то отдать поручение, необходимо подготовить информацию, ввести сотрудника в курс дела, проверить понимание задачи со стороны сотрудника и согласовать время выполнения

### Неструктурированная информация

Чрезмерное время на поиск информации – роскошь

Наглядность, простота доступа и однозначная понятность информации – стандарт коммуникации с сотрудниками

# Поглотители времени



Люди по своей природе существа общественные, и потому мы любим отвлекаться на разговоры и шутки. Это добавит красок рабочему дню и подарит несколько минут отдыха, однако потом мы вынуждены задержаться в офисе, работать дома или принести другие жертвы, чтобы нагнать упущенное время.

**Поглотители времени** — это любые дела, расходы времени на которые хочется уменьшить

# Личные поглотители времени

1. Нечеткая постановка цели.
2. Отсутствие приоритетов в делах.
3. Попытка слишком много сделать за один раз.
4. Отсутствие полного представления о предстоящих задачах и путях их решения.
5. Плохое планирование трудового дня.
6. Личная неорганизованность, «завал» на столе.
7. Чрезмерное чтение.
8. Скверная система информации по проблемам вашей профессиональной деятельности.
9. Недостаток мотивации (безразличие).
10. Поиск записей, памятных записок, адресов, телефонных номеров.
11. Недостатки кооперации или разделения труда.
12. Отрывающие от дел телефонные звонки.
13. Незапланированные посетители.
14. Неспособность сказать «нет».
15. Неполная, запоздалая информация.
16. Отсутствие самодисциплины.
17. Неумение довести дело до конца.
18. Отвлечение (шум).
19. Затяжные совещания.
20. Недостаточная подготовка к беседам и обсуждениям.
21. Отсутствие связи или неточная обратная связь.
22. Болтовня на частные темы.
23. Излишняя коммуникабельность.
24. Чрезмерность деловых записей.
25. Синдром «откладывания».
26. Желание знать все факты.
27. Длительные ожидания (например, условленной встречи).
28. Спешка, нетерпение.
29. Слишком редкое делегирование дел.
30. Недостаточный контроль за порученными делами.

## Борьба с «поглотителями времени»

	СРОЧНЫЕ ДЕЛА	НЕСРОЧНЫЕ ДЕЛА
<b>ВАЖНЫЕ ДЕЛА</b>	<p><b>A</b> <b>Квадрант I</b></p> <p>Разрешение кризисов                      Неотложные задачи                      Проекты, у которых подходят сроки сдачи</p> <p><b>НЕОБХОДИМО БОЛЬШЕ ДИЛЕГИРОВАТЬ</b></p>	<p><b>B</b> <b>Квадрант II</b></p> <p>Планирование новых проектов                      Оценка полученных результатов                      Превентивные мероприятия                      Налаживание отношений                      Определение новых перспектив, альтернативных проектов</p> <p><b>ОТЛИЧНАЯ РАССТАНОВКА ПРИОРИТЕТОВ</b></p>
<b>НЕВАЖНЫЕ ДЕЛА</b>	<p><b>C</b> <b>Квадрант III</b></p> <p>Прерывания, перерывы                      Некоторые телефонные звонки                      Некоторые совещания                      Рассмотрение неотложных материалов                      Общественная деятельность</p> <p><b>ХВАТИТ ЗАТЫКАТЬ ДЫРЫ!</b></p>	<p><b>D</b> <b>Квадрант IV</b></p> <p>Рутинная работа                      Некоторые письма                      Некоторые телефонные звонки                      «Пожиратели» времени                      Развлечения</p> <p><b>ПРЕКРАТИТЕ ПУСТУЮ ТРАТУ ВРЕМЕНИ!</b></p>

Не планируйте более 60% времени для важных дел (категория «А» или «В» по методу Эйзенхауэра).

Другие 20% оставить для текущих событий.

Оставшиеся 20% - резерв времени для непредвиденных событий.



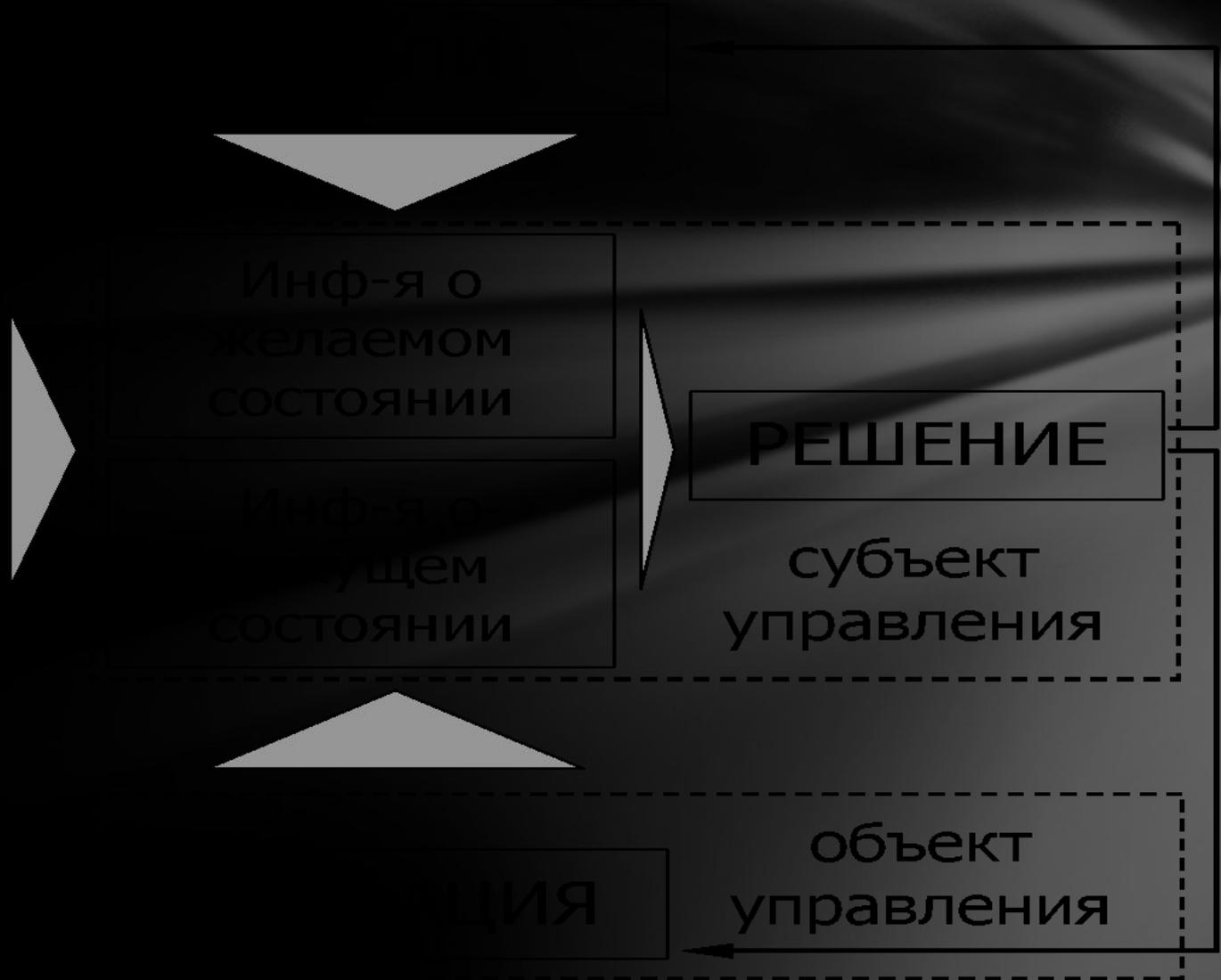
## Техники борьбы с «поглотителями»

- Снижение «мелкодробности» работы - группировка схожей работы в один отрезок времени
- Нормирование времени на «текучку» - не позволяйте срочным неважным делам захватить излишнее время
- Управление рабочей нагрузкой – необходимо учитывать естественные периоды подъема и спада активности организма
- Использование «дыр времени» - заполняйте такие дыры полезными делами

Тема 2

**ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ  
ПРИНЯТИЯ  
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

## Цикл управления и управленческие решения



# Цикл управления и управленческие решения

- определение состояния управляемого объекта (идентификация проблемы);
- выработка для данного состояния объекта оптимального воздействия (разработка и принятие решения);
- осуществление воздействия на объект (реализация решения);

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ –  
концентрированная сущность управленческой  
деятельности

# 40 Характеристика управленческих решений

**РЕШЕНИЕ** – выбор альтернативы;

- **Цели** – формулируются исходя из «потребностей» организации;
- **Последствия** – оказывают влияние на многих людей внутри и за пределами организации;
- **Разделение труда** – руководитель принимает, а подчиненный реализует решение;
- **Профессионализм** – необходимость использования специальных знаний и навыков, действие в соответствии с полномочиями.

# Определение управленческих решений



**УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ** – выбор альтернативы, осуществляемый руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции, направленный на достижение целей организации.

## Теоретические аспекты управленческого решения (1/2)

**Психологический** – логико-мыслительный акт, мыслительный процесс руководителя, направленный на решение проблемы;

**Социальный** – процесс согласования интересов различных социальных групп, входящих в организацию;

**Экономический** – процесс выбора наиболее эффективного использования и сочетания ресурсов организации;

## Теоретические аспекты управленческого решения (2/2)

**Информационный** – процесс сбора, обработки и передачи информации;

**Правовой** – нормативный акт, принятый в соответствующем порядке и оформленный соответствующим образом;

**Организационный** – акт организационных изменений, процесс волевого воздействия руководителя, состоящий в выборе целей и средств их достижения, организующий практическую деятельность подчиненных.

## Роли в процессе принятия решений (1/2)

***Лицо, принимающее решение (ЛПР)*** – лицо, осуществляющее выбор альтернативы;

***Обладатель проблемы*** – лицо, несущее ответственность за принятие решения;

***Группы активного влияния*** – лица, способные оказывать давление на процесс выбора и его результаты;

***Избиратели*** – лица, участвующие в выборе ЛПР и т.п.;

**Член группы** – лицо, участвующее в принятии коллегиального решения;

**Эксперт** – лицо, являющееся профессионалом в какой либо области к которому обращаются за оценками и рекомендациями;

**Консультант по принятию решений** – лицо, оказывающее помощь в организации процесса принятия решения;

**Окружение ЛПР** – лица, имеющие общие взгляды, ценности и установки с ЛПР.

***Альтернатива*** – вариант действий по решению проблемы;

***Нет альтернативы*** – нет решения;

***Независимые альтернативы*** – их исключение не влияет на другие альтернативы;

***Зависимые альтернативы*** – их исключение влияет на другие альтернативы;

***Решения с ограниченными альтернативами*** – ограниченное число альтернатив;

***Решения с неограниченными альтернативами*** – неограниченное число альтернатив;

***Решения с конструируемыми альтернативами*** – появление новых альтернатив в процессе принятия решения.

## Понятие критерия

***Критерий*** – показатели привлекательности (или непривлекательности) альтернатив;

Критерии могут быть ***зависимыми*** и ***независимыми***;

При большом количестве критериев их объединяют в ***группы критериев***, обычно независимые.

Количественные и качественные оценки;

Двоичная (дихотомическая) шкала – да/нет;

Дискретные и непрерывные шкалы;

Абсолютная шкала – простые количественные измерения

Пропорциональная шкала – фиксировано нулевое значение;

Порядковая шкала – первый/второй...;

Номинальная шкала – разделение на группы;

Вербально-числовая шкала – совмещение словесного и цифрового описания.

## Понятие множества Эджворда-Парето

**Доминирующая альтернатива** – лучше других по одному из признаков и не хуже других по остальным признакам

**Множество Эджворда-Парето** – состоит из доминирующих альтернатив;

**Выбор альтернативы из множества Эджворда-Парето** типовая задача для руководителя, всегда требует сбора дополнительной информации;

Задача, предваряющая выбор альтернативы – отсеив **доминирующих альтернатив.**

## Альтернативные принципы управленческих решений (1/2)



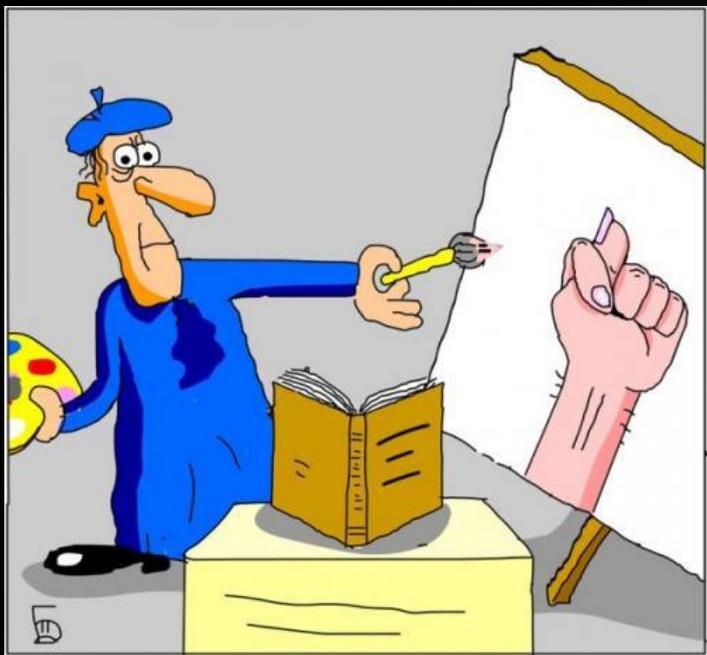
***Единоначалие*** –

самостоятельное и независимое принятие решения руководителем, 90% таких решений неизбежно подвергаются критике;

***Единогласие*** – безоговорочная поддержка принятого решения, используется в экстремальных ситуациях, возможен при отсутствии противоборствующих групп;

## Альтернативные принципы управленческих решений (2/2)

**Большинство** – используется при наличие противоборствующих коалиций, не гарантирует качество и эффективность;



**Консенсус** – последовательное согласование по всем спорным вопросам;

**Компромисс** – соглашение на основе взаимных уступок, уступки должны быть разумными.

# Уровни управленческих решений

**Рутинный** – реализация типовой программы действий;

**Селективный** – выбор из типового перечня альтернатив;

**Адаптивный** – выбор и «творческая реализация» типовой альтернативы;

**Инновационный** – формулировка и выбор из перечня несуществующих ранее альтернатив.

# Классификация управленческих решений (1/2)

<b>Степень повторяемости</b>	<b>Традиционные</b>	<b>Нетипичные</b>
<b>Значимость цели</b>	<b>Стратегические</b>	<b>Тактические</b>
<b>Сфера воздействия</b>	<b>Глобальные</b>	<b>Локальные</b>
<b>Срок реализации</b>	Краткосрочные – до 1 года Среднесрочные – до 3 лет Долгосрочные – более 3 лет	
<b>Используемая информация</b>	<b>Детерминированные</b>	<b>Вероятностные</b>

# Классификация управленческих решений (2\2)

<b>Прогнозируемые последствия</b>	<b>Корректируемые</b>	<b>Некорректируемые</b>
<b>Метод разработки</b>	<b>Формализованные</b>	<b>Неформализованные</b>
<b>Количество критериев</b>	<b>Однокритериальными</b>	<b>Многокритериальными</b>
<b>Форма принятия</b>	<b>Единоличные</b>	<b>Коллегиальные</b>
<b>Способ фиксации</b>	<b>Документированные</b>	<b>Недокументированные</b>

## Требования к качеству управленческих решений (1/3)

**Качество управленческих решений** – степень соответствия параметров выбранной альтернативы системе характеристик, сформулированной потребителями и разработчиками.

**Научная обоснованность** – обеспечивается использованием современных научных знаний об объекте управления и организации процессов разработки и реализации управленческих решений.

## Требования к качеству управленческих решений (2/3)

**Своевременность** – решение проблемы до наступления необратимых последствий или до возникновения невозполнимых потерь.

**Непротиворечивость** – внешняя: преемственность решений, соответствие целя, стратегии, ранее принятым решениям; внутренняя: соответствие целей и средств их достижения, сложности проблемы и методов ее решения.

## Требования к качеству управленческих решений (3/3)

**Адаптивность** – ограничение срока действия решения, наличие инструментов мониторинга степени решения проблемы и пересмотра решения;

**Реальность** – опора на реальные факты, учет ресурсов и возможностей организации при выборе альтернативы, обеспечение реализации решения.

**ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ  
АСПЕКТЫ ПРИНЯТИЯ  
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

## Этапы переработки информации в памяти



Получение информации  
из внешнего мира  
(кодирование);

Сохранение информации в  
памяти (хранение);

Получение информации  
из памяти (извлечение).

Кратковременная  
память (КП);

Долговременная  
память (ДП);

Память знаний;

Память умений;

## МОДЕЛЬ ПАМЯТИ (АРКИНСОН, ШИФРИН)

- Сенсорная память (2 секунды);
- Кратковременная память (30 секунд);
- Долговременная память.

# Кратковременная память

## Кодирование

При кодировании запоминаются звуковые, а не визуальные знаки (характеристики объекта);

## Хранение

Ограничивается числом единиц хранения информации – **чанков**;

Среднее число чанков: 7 (5-9);

## Извлечение

Несмотря на ограниченное число чанков извлечение информации из КП происходит после последовательного сравнения все содержания каждого чанка с заданным критерием.

## Особенности кратковременной памяти

Кратковременная память ограничена числом ячеек информации, но не ее объемом;

Каждый чанк может вместить как простое значение, так и сложную смысловую конструкцию;

Ограничения числа чанков преодолевается также путем выделения значимых деталей, абстрагирования, формирования групп критерием и других логических критериев.

## Кодирование

Осуществляется путем смыслового кодирования – выделения значимого содержания информации;

## Хранение

Две модели:

многомерная модель атрибутов и признаков;  
иерархическая модель (систематизация от общего к частному);

## Извлечение

Осуществляется путем сравнения индексов чанков кратковременной и долговременной памяти.

- **Феномен Ирвина** – завышение значимости желательного результата и занижение значимости нежелательного результата;
- **Феномен «позитивного сдвига»** Р. Стоунера – повышенный риск групповых решений;

### Феномены Л. Планкетта и Г. Хейла

- **«аналитический паралич»** - превращение процессов сбора и анализа информации в самоцель;
- **«ослепление решением»** - превращение процесса ранжирования альтернатив в самоцель;
- **«излюбленная альтернатива»** - выбор одной и той же альтернативы в любой ситуации;
- **феномен «группового мышления»** Д. Яниса – деформация мышления индивидов при групповом принятии решений.

Иллюзия неуязвимости, разделяемая большинством членов группы – в результате излишний оптимизм и неоправданный риск;

Коллективное стремление дать рациональное объяснение уже выбранному решению, для того, чтобы отбросить любые возражения;

Безусловная вера в исповедуемые группой нормы поведения, что приводит к игнорированию моральных последствий принимаемых решений;

Стереотипный взгляд на соперников, как на людей слабых, глупых и недостойных, что препятствует взаимодействию с ними или ведет к стремлению помешать достичь им своих целей.

Открытое давление на членов группы, выдвигающих возражения и аргументы против групповых стереотипов;

Самоцензура членов группы – их готовность отбросить или приуменьшить собственные сомнения и возражения, касающиеся групповых решений;

Иллюзия единодушия относительно мнений и оценок, соответствующих точке зрения большинства;

Появление самозванных «охранителей группового духа» - членов группы, охраняющих ее от неблагоприятной информации, способной нарушить чувство удовлетворения от принятых решений.

# Влияние характеристик паритетных групп на управленческие решения

## 67

**«Эффект масштаба»** - оптимальный состав групп составляет 5-8 человек, при большем составе возникает излишнее, а при меньшем, недостаточное число альтернатив;

**Состав группы** не должен быть излишне однородным или разнородным;

**Зрелость группы** – чаще всего зрелые группы наиболее эффективны при выработке решений;

Исследования показывают, что групповые решения часто **менее оригинальны и адаптивны**, чем индивидуальные.

# Феномены иерархических групп

- **«избегание лидерства»** - лидер, стремясь избежать ответственности, перекладывает свои функции по выработке решения на подчиненных;
- **«гипертрофированное доверие лидеру»** - слепая вера в то, что лидер лучше всего владеет ситуацией, возможно обратное действие – **«установка на недоверие лидеру»**;
- **«ложное согласие»** - открытая демонстрация согласия при внутреннем несогласии с мнением лидера, возможно обратное действие **«демонстративное несогласие»**;

Иерархические группы лучше решают четко определенные, детерминированные проблемы, чем вероятностные, тратят меньше время на принятие решений чем паритетные группы.

# Модель выбора стиля принятия решения Врума – Йетона – Яго (1\3)

- А 1 – руководитель сам принимает решения с опорой на имеющуюся информацию;
- А 2 – руководитель принимает решения самостоятельно на основе информации, полученной от подчиненных;
- К 1 – руководитель проводит индивидуальные консультации с подчиненными, а затем принимает решение;
- К 2 – руководитель проводит групповые консультации с подчиненными, а затем принимает решение;
- Г 1 – руководитель организует совместное принятие решений.

# Модель выбора стиля принятия решения Врума – Йетона – Яго (2\3)

## *Критерии выбора стиля принятия решения*

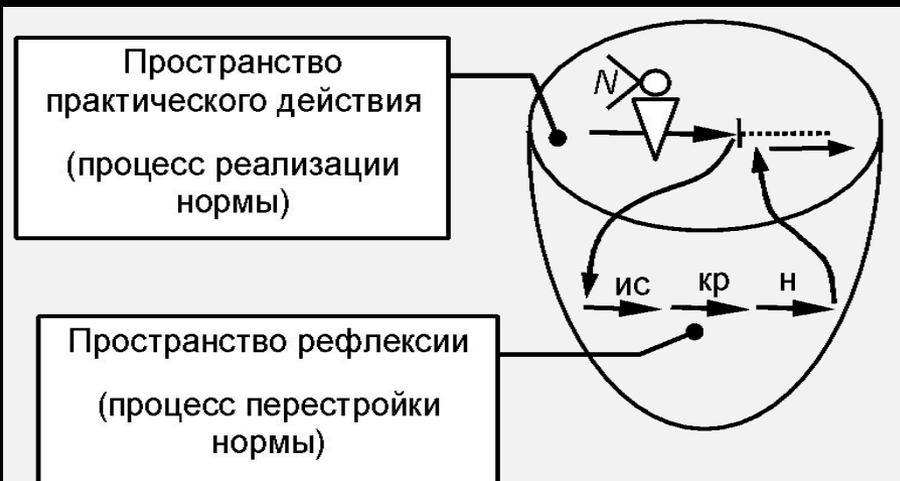
- требования к методу;
- требования к обязательствам подчиненных;
- информированность лидера;
- структурированность проблемы;
- вероятность подчинения;
- общность целей;
- вероятность конфликта;
- информированность подчиненных.

# Модель выбора стиля принятия решения Врума – Йетона – Яго (3\3)



--- - низкое значение ситуационного фактора

## Деятельность и рефлексия



Деятельность - цикл процессов человеческой активности, направленный на удовлетворение потребности. В деятельности должно что-то произойти, чтобы появилась необходимость в рефлексии.

Самое простое, что может случиться, деятельность не завершается и потребность остается неудовлетворенной. Это напряжение требует какой-то активности для преодоления затруднения и завершения деятельности. Функцию преодоления затруднения и реализует рефлексия.

Чтобы выйти из затруднения, необходимо прекратить действовать и начать думать. Надо выйти из деятельности в другое пространство - пространство рефлексии.

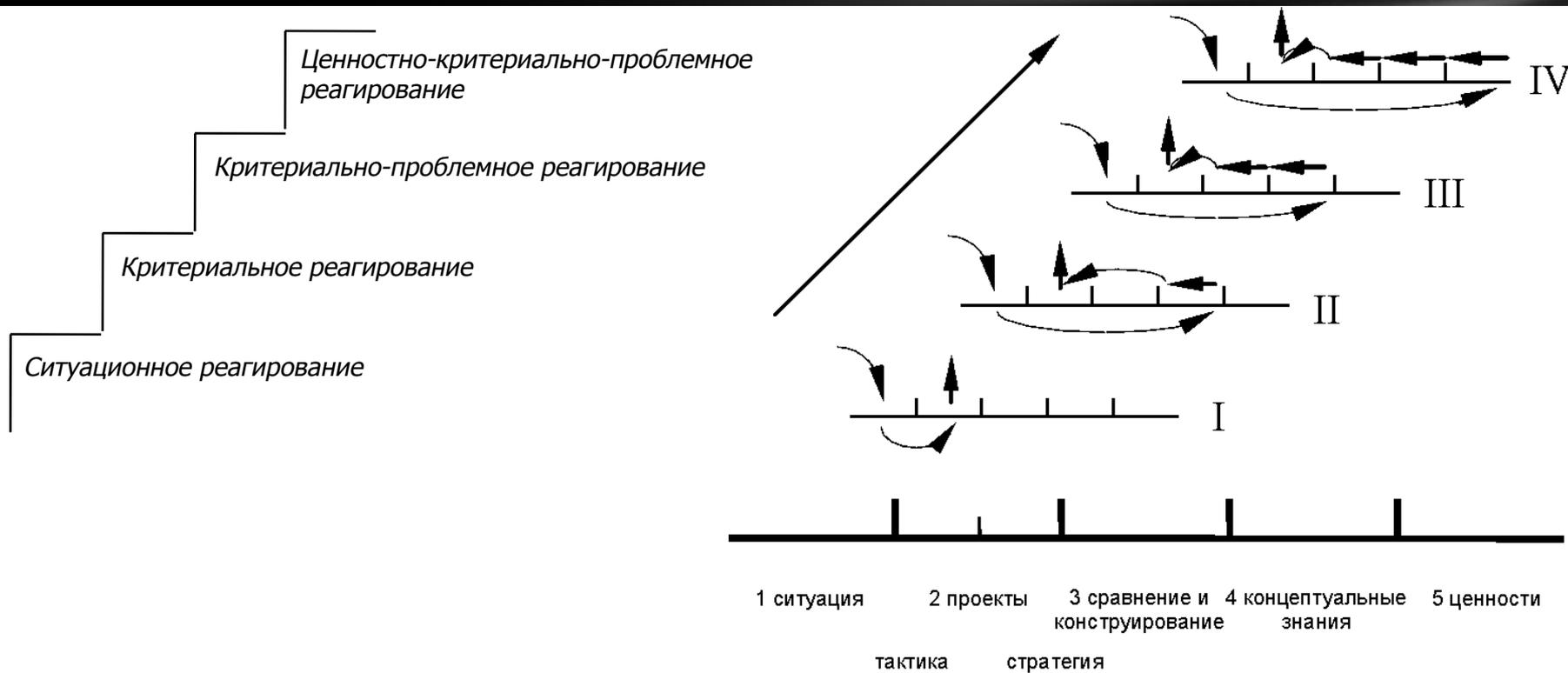
Первый процесс здесь – процесс выхода из функционирования в рефлексю. Первый процесс внутри самой рефлексии – **исследование**, результатом которого является построение образа того, как осуществлялась деятельность до отклонения от цели.

Следующий процесс в рефлексии – **критика**. Деятель остановился перед препятствием и не знает, как возникло это препятствие, поэтому критика направлена на реконструкцию причины затруднения.

Третий процесс – **перенормирование** – построение пути осуществления будущей деятельности, образа измененного процесса. Когда образ новой нормы построен, происходит возврат в деятельность, возврат к действию по новой норме, предполагающей преодоление встреченного затруднения.

# 74 Уровни сложности аналитических процедур

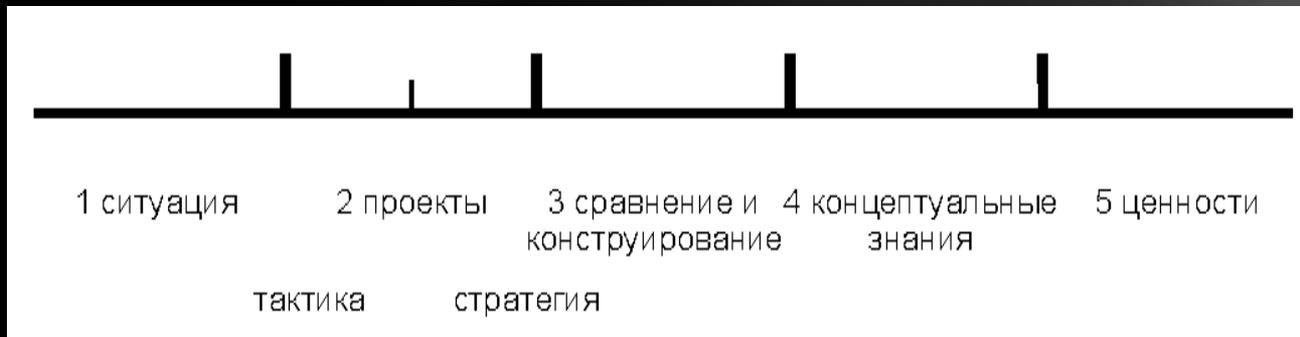
Управленческая деятельность по своей сути является рефлексивной, поскольку она призвана обеспечить устранение затруднений в звене исполнительской деятельности.



# 75 Уровни сложности аналитических процедур

Уровень сложности аналитики зависит от умения руководителя использовать пять типов объектов мышления:

- эмпирический информационный материал о ситуации затруднения в деятельности (1);
- проекты будущих норм деятельности (2);
- многоуровневые концептуальные основания для полного учета ситуации (3);
- концептуальные знания и обобщенный опыт (4);
- ценностные основания деятельности (5).



# Уровни развития личности руководителя



- **Индивид** – деформирует нормы под свои потребности;
- **Субъект** – подчиняет свои потребности норме, ориентирован на безусловное выполнение нормы;
- **Личность** – ориентирован на изменение нормы на основе профессиональных концепций и ценностей.

Тема 4

**ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ  
УПРАВЛЕНЧЕСКОГО  
РЕШЕНИЯ**

# Понятие процесса управленческого решения



*Технология управленческого решения* – состав и последовательность процедур, приводящих к решению проблем организации в комплексе с методами разработки и оптимизации альтернатив;

*Процесс управленческого решения* – циклически повторяющаяся последовательность действия субъекта управления, направленных на разрешение проблем организации и заключающаяся в анализе ситуации, генерации альтернатив, принятии решения и организации его выполнения.

# Подходы к принятию управленческих решений



***Интуитивный*** – процесс управленческого решения организован стихийно, руководитель опирается на чувства и эмоции, но не на логику и факты;

***Основанный на суждениях*** – процесс управленческого решения логически и структурно, но опирается на догадки и логические построения, а не на факты;

***Рациональный*** – логический и структурно организованный процесс, опирающийся на сбор, анализ и интерпретацию фактов.

# Модель процесса рационального управленческого решения

**ПОИСК И ВЫБОР РЕШЕНИЯ**  
✓ выявление проблемы;  
✓ формулировка проблемы;  
✓ определение критериев успешного решения и ограничений;



✓ генерация альтернативы для решения;  
✓ оценка альтернативы для решения;

**РЕАЛИЗАЦИЯ РЕШЕНИЯ**  
✓ согласование;  
✓ организация и планирование реализации решения;  
✓ контроль и анализ результатов;



# Восприятие и признание проблемной ситуации

- сбор и анализ информации – выявление отклонений от нормы;
- осознание наличия систематического и устойчивого разрыва между желаемым и текущим состоянием – непрерывное и усиливающееся состояние дискомфорта;
- локализация проблемной ситуации - систематизация симптомов, составление перечня затруднений и недостатков.

# Интерпретация проблемы

- анализ причинно-следственных связей в локализованном перечне затруднений и недостатков;
- выявление первопричин возникновения проблемной ситуации;
- формулирование проблем;
- рейтинговая оценка проблем – отбор для проблем для решения;

# Определение критериев и ограничений



- Критерии – показатели деятельности, характеризующие желаемое состояние проблемной ситуации;
- Ограничения – показатели, ограничивающие возможности и ресурсы для решения проблемы.

# Разработка альтернатив



- разрабатывается не менее трех вариантов;
- альтернативы должны быть одинаково пригодны для реализации;
- описание альтернатив включает в себя описание целей и стратегий их достижения, предварительный расчет необходимых для реализации ресурсов;
- производится предварительный отбор альтернатив для дальнейшего анализа

# Оценка альтернатив



- расчет для каждой отобранной альтернативы рассчитываются показатели, характеризующие критерии и ограничения для решения данной проблемы;
- сопоставление оценок по критериям;
- сбор дополнительной информации для принятия окончательного решения.

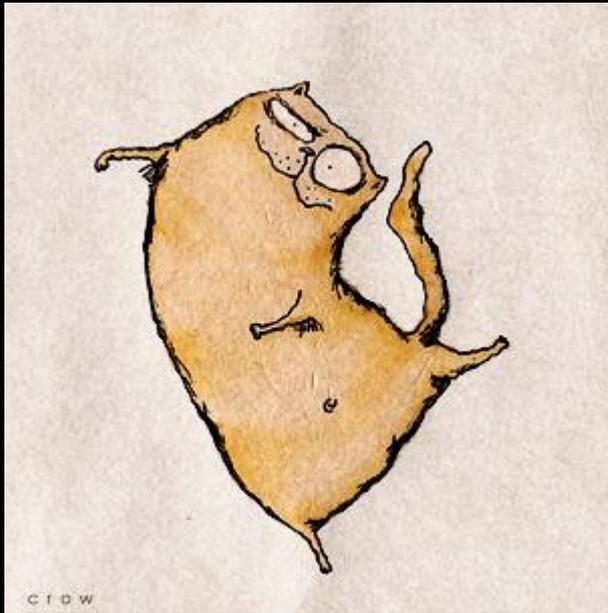
# Выбор альтернативы



- опирается на оценки альтернатив по критериям и ограничениям и собранную дополнительную информацию;
- достаточно принять хорошее, а не лучшее решение;
- важно учесть фактор риска при окончательном выборе альтернативы.

# Согласование решения

- определение круга лиц, участвующих или влияющих на решение проблемы;
- оценка их отношение к выбранной цели и стратегии решения проблемы;
- разработка и реализация стратегий преодоления сопротивления реализации решения.



# Организация и планирование реализации решения

**Организация** – распределение функций и полномочий между участниками процесса реализации решения;

**Планирование** – выделение отдельных заданий по решению проблемы, назначение ответственных за их выполнение, установление сроков, выделение ресурсов и критериев результативности и качества выполнения заданий.

# Контроль над реализацией решения (1/2)

**Предварительный контроль** – оценка полноты, последовательности и непротиворечивости плана решения реализации решения, а так же фактического наличия ресурсов;

**Текущий контроль** – оперативное отслеживание соответствия плана и реальных действий;

**Заключительный контроль** – оценки степени решения проблемы, накопление опыта, оценка и стимулирования персонала, выявление необходимости принятия нового решения.

# Контроль над реализацией решения (2/2)

**Контроль исполнения** – отслеживание выполнения сроков;

**Контроль участия** – отслеживание мотивации и вовлеченности персонала в процесс реализации решения;

**Контроль качества** – отслеживание выполнения критериев результативности и качества выполнения отдельных заданий.

# Японская процедура принятия решения – система «Ринги»

- подготовка инициатором решения документа «рингисё» - описание решения, основное внимание уделяется формулировке проблемы;
- рассылка «рингисё» участникам процесса реализации решения и заинтересованным лицам для согласования, список рассылки произвольный, формально не утверждается;
- получение письменного ответа на «рингисё» - обязательное указание на согласие или несогласие с указанием комментариев;
- повторная подготовка и рассылка «рингисё» до получения полного согласия;
- передача «рингисё» вышестоящему руководителю, повтор процедуры пока документ не попадет к высшему менеджеру;
- передача «рингисё» для исполнения инициатору решения.

## Особенности системы «Ринги»

- инициатива по принятию решения идет снизу;
- решения принимаются группой с опорой на косвенные методы управления – стимулирование, моральное поощрение;
- разделенная ответственность и коллективный успех;
- особое внимание формулировке проблемы;
- длительность процесса разработки решения;
- отсутствие необходимости дополнительных согласований – быстрая реализация решения.

## Недостатки системы «Ринги»

- затруднено стратегическое планирование;
- излишняя компромиссность решений;
- низкая оперативность решения.



Тема 5

# МЕТОДЫ ОПТИМИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

# Понятие оптимального управленческого решения

**Оптимальное решение** – это решение, в наибольшей степени соответствующее проблемной ситуации и позволяющее наиболее эффективно использовать имеющиеся ресурсы

## МЕТОДЫ ОПТИМИЗАЦИИ:

**Методы моделирования** – опираются на инструменты упрощенного представления наиболее существенных характеристик объекта управления;

**Методы экспертных оценок** – опираются на активизацию творческого потенциала ЛПР и групп экспертов.

# Виды моделей, используемых для принятия управленческих решений

**Физические модели** – пропорционально уменьшенные физические объекты, предназначенные для оценки аэродинамических, эстетических, компоновочных и т.п. свойств объектов;

**Математические модели** – выраженная с помощью математических законов взаимосвязь между различными элементами объекта управления или проблемной ситуации;

**Логические модели** – выраженная графически с использованием схем и таблиц взаимосвязь между элементами объекта управления или проблемной ситуации.

## 97

# Виды математических моделей (1/2)

**Теория игр** – предназначена для моделирования действий конкурентов при выборе предприятием той или иной альтернативы;

**Теория очередей** – предназначена выбора оптимального числа каналов обслуживания клиентов или производства продукции с учетом одновременной минимизации затрат и периода ожидания;

**Управление запасами** – оптимизация запасов с учетом минимизации затрат на хранение и доставку сырья и материалов, размера оборотного капитала наряду с обеспечением бесперебойности производственного процесса.

## 98

# Виды математических моделей (2/2)

**Линейное (нелинейное; динамическое) программирование** – позволяет выбирать оптимальные варианты использования ресурсов и объемов выпуска различных видов продукции, приводящие к максимизации результата;

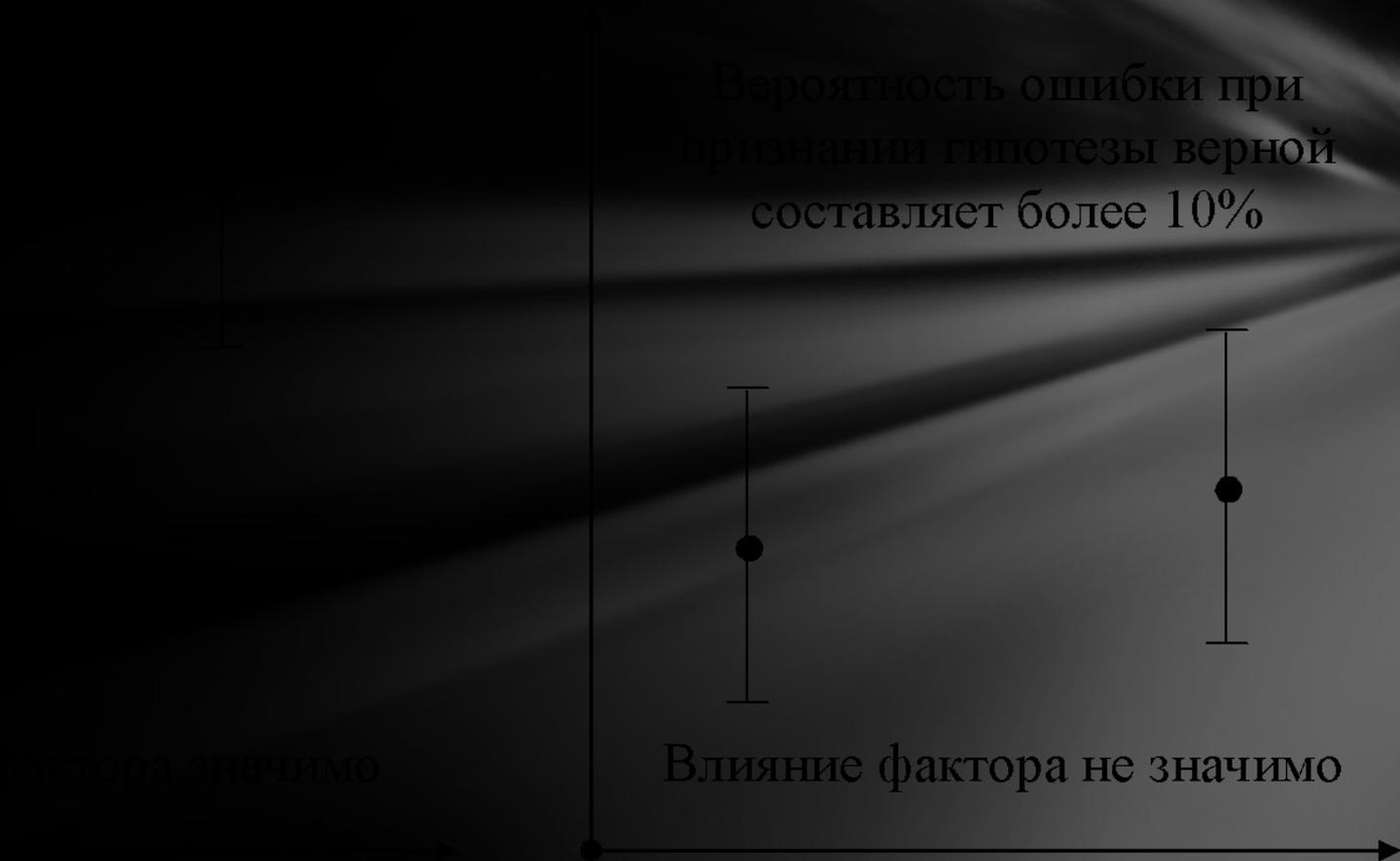
**Факторный анализ** – позволяет определить наличие и характер взаимосвязей между различными элементами ситуации:

- ✓ регрессионный анализ – выявляет уровень вероятности наличия функциональной связи между значениями показателей;
- ✓ дисперсионный анализ – выявляет наличие влияния какого-либо фактора на изменение состояния объекта;
- ✓ кластерный анализ – выявляет значимые комбинации показателей, характеризующие состояние объекта, является средством группировки объектов.

# Регрессионный анализ



## Дисперсионный анализ



**Кластерный анализ**

Образование	Пол	Возраст	Регион
Школа, ПТУ	Любой пол	Любой возраст	Любой регион
Техникум, ВУЗ, ученая степень	Муж.	До 30 После 30	Любой регион
	Жен.	Любой возраст	

**SWOT – анализ** – используется на этапе признания наличия проблемной ситуации;

**Диаграмма Исикавы** – используется на этапе идентификации проблемы;

**Матрица парного сравнения** – используется для выявления ключевых проблем или оценки альтернатив;

**Матрица рейтинговой оценки проблем** – используется для выявления очередности решения проблем;

**Дерево целей** – используется для формирования системы критериев или локализации проблемной ситуации;

**Дерево решений** – используется для разработки и оценки альтернатив;

**Матрица оценки альтернатив** – используется для сравнения и выбора альтернативы;

**Функционально стоимостной анализ** – может быть использован на каждом из этапов принятия решения.

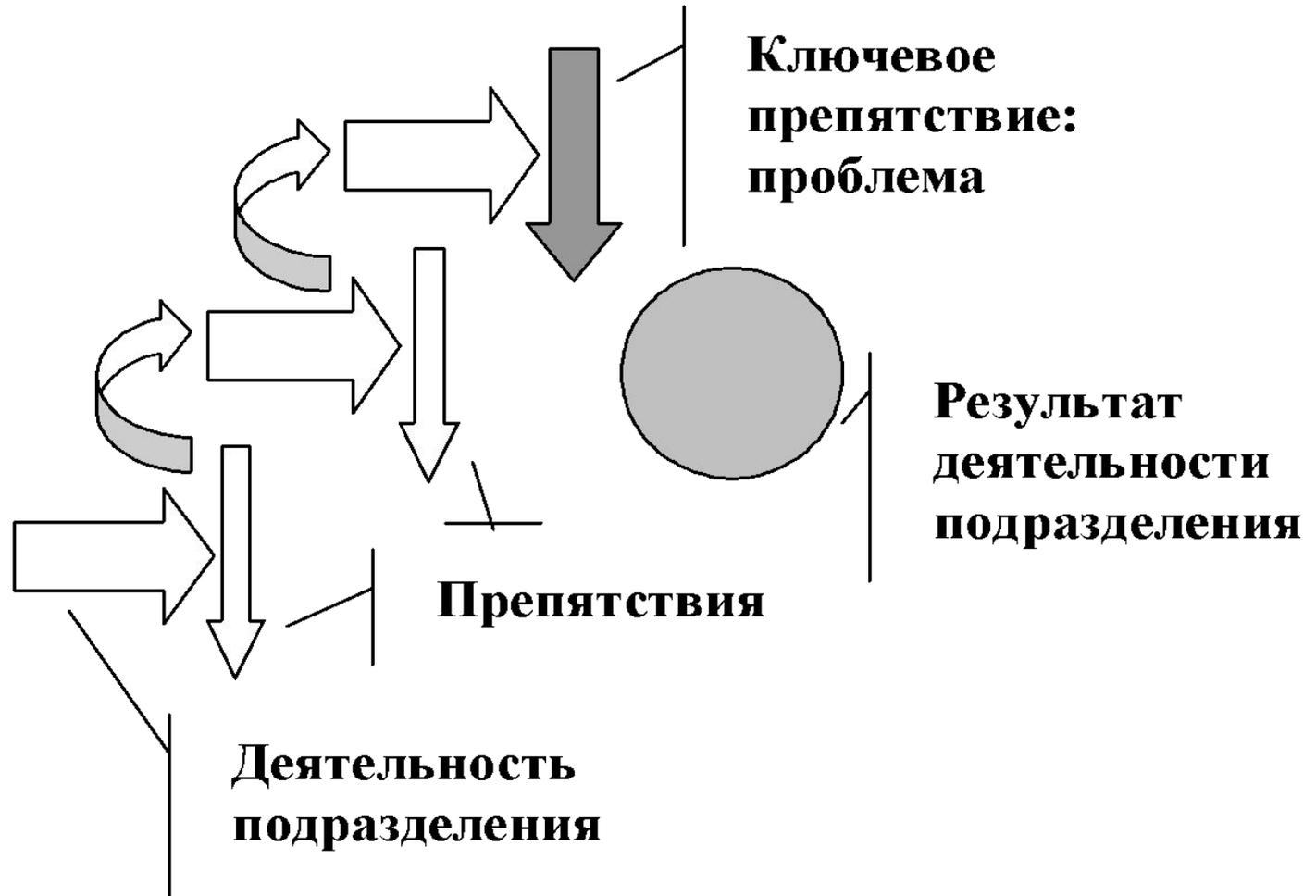
I – неиспользуемые ресурсы;

II, III – существующие механизмы компенсации;

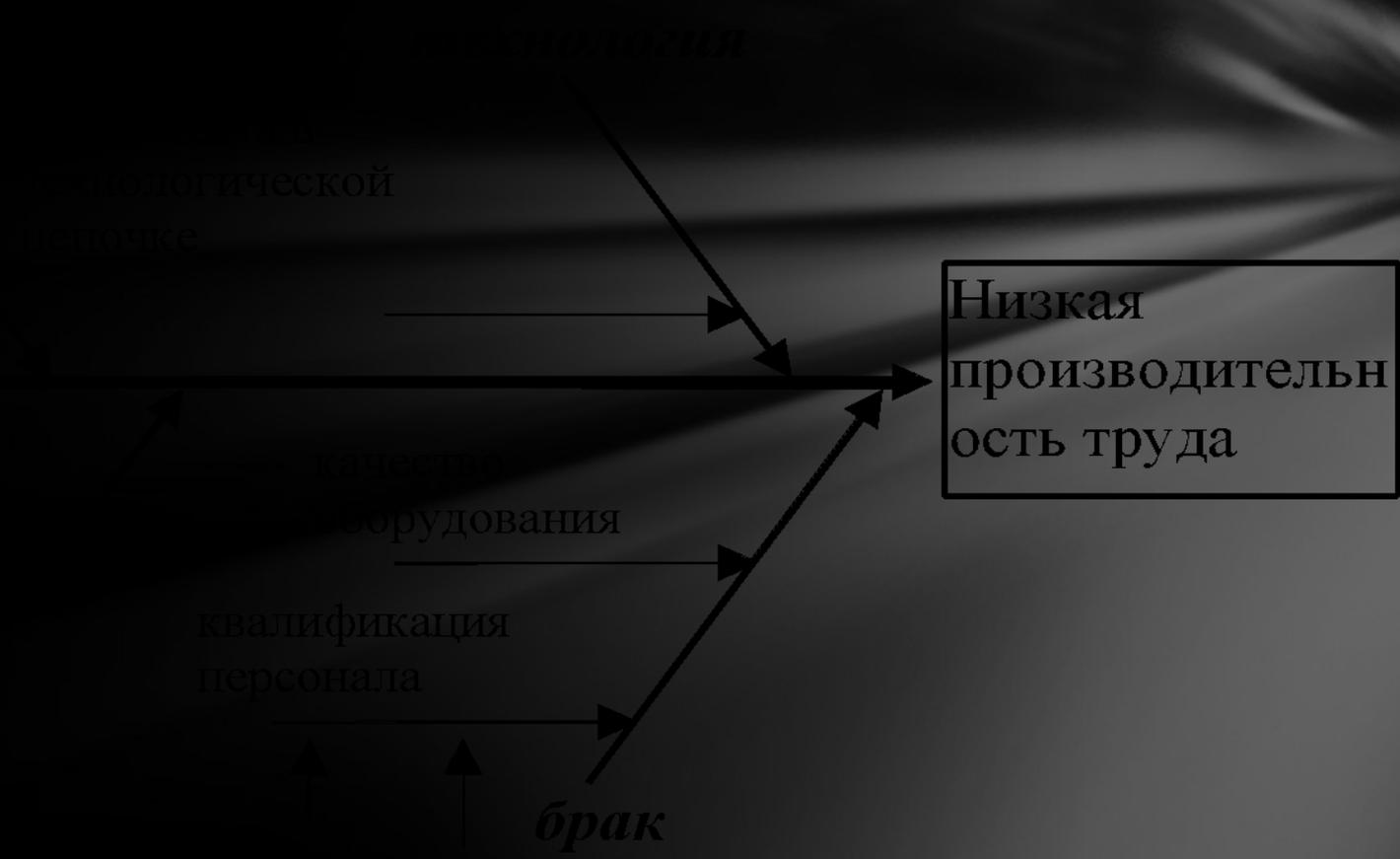
IV – некомпенсируемые недостатки и затруднения;

Сильные стороны место фиксации характеристик		Слабые стороны место фиксации характеристик	
	2	I	II
		III	IV
			3

## Схематическое изображение проблемы



## Диаграмма Исикавы



## Матрица парных сравнений

	Недостаток 1	Недостаток 2	Недостаток 3	Рейтинг
Недостаток 1		+1	+1	+2
Недостаток 2	-1		+1	0
Недостаток 3	-1	-1		-2

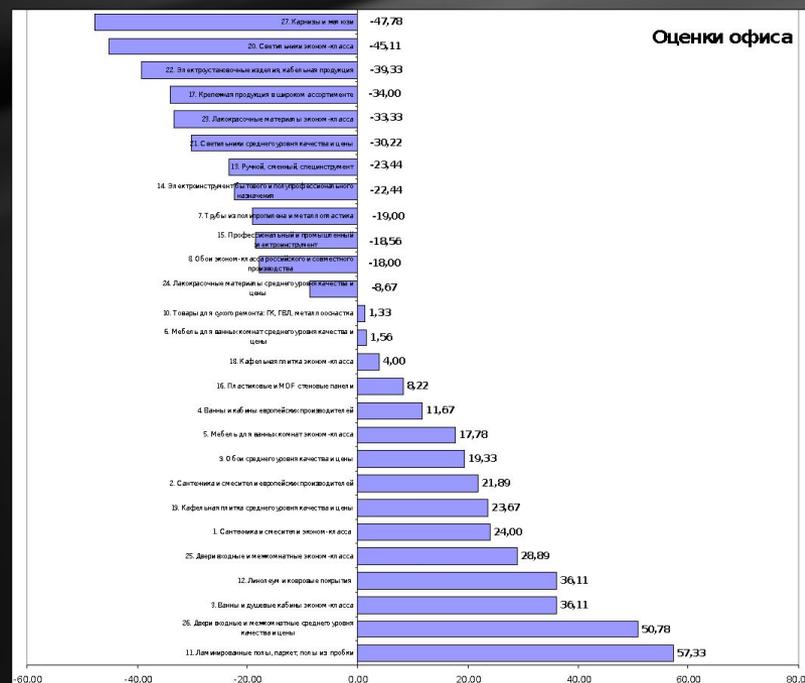
# Матрица парных сравнений

Для сравнения вариантов задается только один вопрос: Какое решение будет более эффективно в сравнении с другим?

Шкала для сравнения:

-3 -2 -1 0 +1 +2 +3 или  
-5 -4 -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 +4 +5

Эксперты заполняют верхнюю диагональ, а в нижнюю — ответы переносятся с обратным по модулю знаком



# Матрица рейтинговой оценки проблем

Проблема	Важность	Решаемость	Контроль	Ответственность	Рейтинг (произв.)
<b>1.</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>30</b>
<b>2.</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>45</b>
<b>3.</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>48</b>

## Требования к формулировке целей:

Конкретные;

Приемлемые для участников;

Измеримые;

Ограниченные во времени.

Реалистичные;

### ПРИБЫЛЬ

#### Выручка

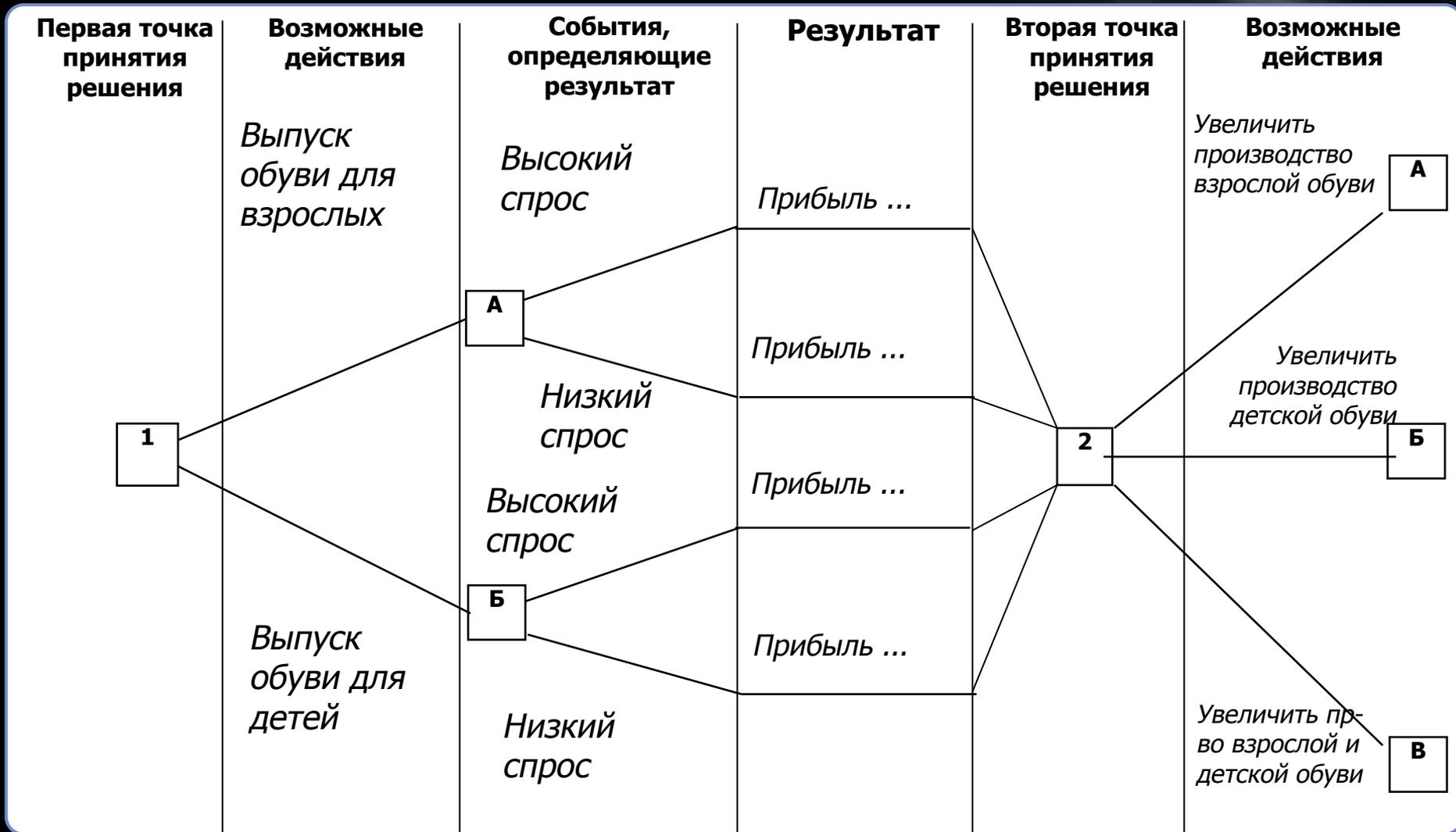
#### Переменные затраты

#### Постоянные затраты

Выполнение планов и  
своевременность  
снабжения,  
производства и  
продаж

Повышение  
эффективности  
снабжения,  
производства и  
продаж

Снижение  
непроизводительных  
затрат



**Матрица сравнения альтернатив**

Параметры	Вариант 1	Вариант 2
Ресурсы		
Эффект		
Эффективность		
Время		
Участники		
Последствия, риски		
Критерии		
Ограничения		

# 112 Функционально-стоимостной анализ

Функции продукта	Значимость функций	Процессы деятельности	Стоимость
техническая	1	сборка	1000 р.
эстетическая	3	покраска	2000 р.
Сохранность при перевозке	2	упаковка	300 р.

# Условия использования экспертных оценок

- недостаток у ЛПР информации и опыта в какой-либо области принятия решений;
- невозможность математического анализа ситуации.

**Эксперт** – специалист, мнение которого ЛПР считает полезным при принятии решения

# Типовые случаи использования экспертных оценок

Определение целей – используется при разработке наиболее важных стратегических целей, часто опирается на модель дерева целей;

Экспертный прогноз, оценка результатов реализации альтернатив;

Разработка сценариев развития ситуации, выявление основных факторов и динамики ее изменения;

Генерирование альтернатив;

Определение рейтингов;

Формирование оценочных систем.

## Этапы проведения экспертизы

Определение цели экспертизы;

Разработка процедуры экспертизы;

Отбор и формирования группы экспертов;

Проведение опроса экспертов;

Обработка и интерпретация полученной информации.

# 116

## Виды процедур экспертных оценок

**Метод комиссий** – регулярные собрания группы экспертов для обсуждения типовых проблем;

**Метод суда** – игровое обсуждение альтернатив с позиций прокурора и адвоката;

**Мозговая атака (штурм);**

**Метод Дельфи;**

**Метод сценариев.**

# Типовые роли экспертов при использовании метода комиссий

**Автор** – генерирование и формулировка мнения;

**Понимающий** – оформление и обеспечение однозначности понимания мнения;

**Критик** – развития авторской точки зрения;

**Арбитр** – согласование точек зрения автора и критика;

**Организатор** – контроль и обеспечение соблюдения норм дискуссии.

# Типовые этапы реализации метода суда

*Противоговорение без оснований* – я говорю;

*Противоговорение с введением оснований* – я прав;

*Противоговорение с заимствованием оснований* – ты прав, но я правее;

*Противоговорение с введением арбитражного основания* – мы оба не правы;

*Снятие противоговорения* – мы оба правы.

1. Формирование группы экспертов – неспециалистов в данной области;
2. Подготовка проблемной записки:
  - описание метода работы экспертов;
  - описание проблемной ситуации;
  - описание возможных последствий;
  - анализ опыта решения подобных проблем;
  - перечень возможных альтернатив решения;
  - формулировка проблемного вопроса;

### 3. Сбор идей:

- высказывания должны быть краткими и четкими;
- каждый выступает несколько раз, но не подряд;
- запрет на критические высказывания и замечания;
- запрет на зачитывание подготовленных выступлений;
- все высказывания фиксируются без изменений;
- длительность от 20 до 90 минут;

### 4. Систематизация идей:

- составление перечня идей;
- переформулировка идей в общепризнанных терминах;
- объединение взаимодополняющих идей;
- классификация идей;

5. Критика идей – проводится экспертами, являющимися специалистами в данной области, которые оценивают сильные и слабые стороны идей, возможности и риски внедрения идей;
6. Выбор идей:
  - составление таблицы идей с оценками;
  - исключение нереализуемых идей;
  - составление окончательного списка идей.

***Отличительные особенности:***

анонимность и наличие обратной связи;

возможность статистической обработки информации;

***Процедура:***

заполнение экспертами анкет с комментариями выбора;

обработка анкет;

знакомство экспертов с результатами анкетирования и обоснованиями крайних и средних оценок;

повторное анкетирование

окончательная обработка анкет.

# Метод сценариев

**Сценарий** – прогноз развития ситуации с обоснованием динамики изменения наиболее значимых факторов

**Метод получения согласованного мнения** – согласование вариантов сценария различных групп по процедуре метода Дельфи;

**Метод повторяющегося объединения сценариев** – объединение сценариев влияния различных, наиболее важных факторов;

## **Структура отчета:**

Цели и задачи прогноза;

Краткое описание объекта прогнозирования, гипотезы о механизме его функционирования;

Подробное описание сценариев;

Рекомендации по принятию решений.

# Методы отбор экспертов

## *Априорные методы:*

- самооценка эксперта – произвольное резюме;
- метод списка экспертов – вычеркивание экспертами нежелательных кандидатур из общего списка;
- документационный или анкетный метод – структурированное резюме или фиксированный перечень документов;

***Апостериорный метод*** – вычисление коэффициента отклонения эксперта;

***Тестовые методы*** – проведение оценок качеств экспертов, тестирование проводится дважды.

Тема 6

**РЕАЛИЗАЦИЯ  
УПРАВЛЕНЧЕСКОГО  
РЕШЕНИЯ**

# Ключевые функции процесса реализации управленческого решения

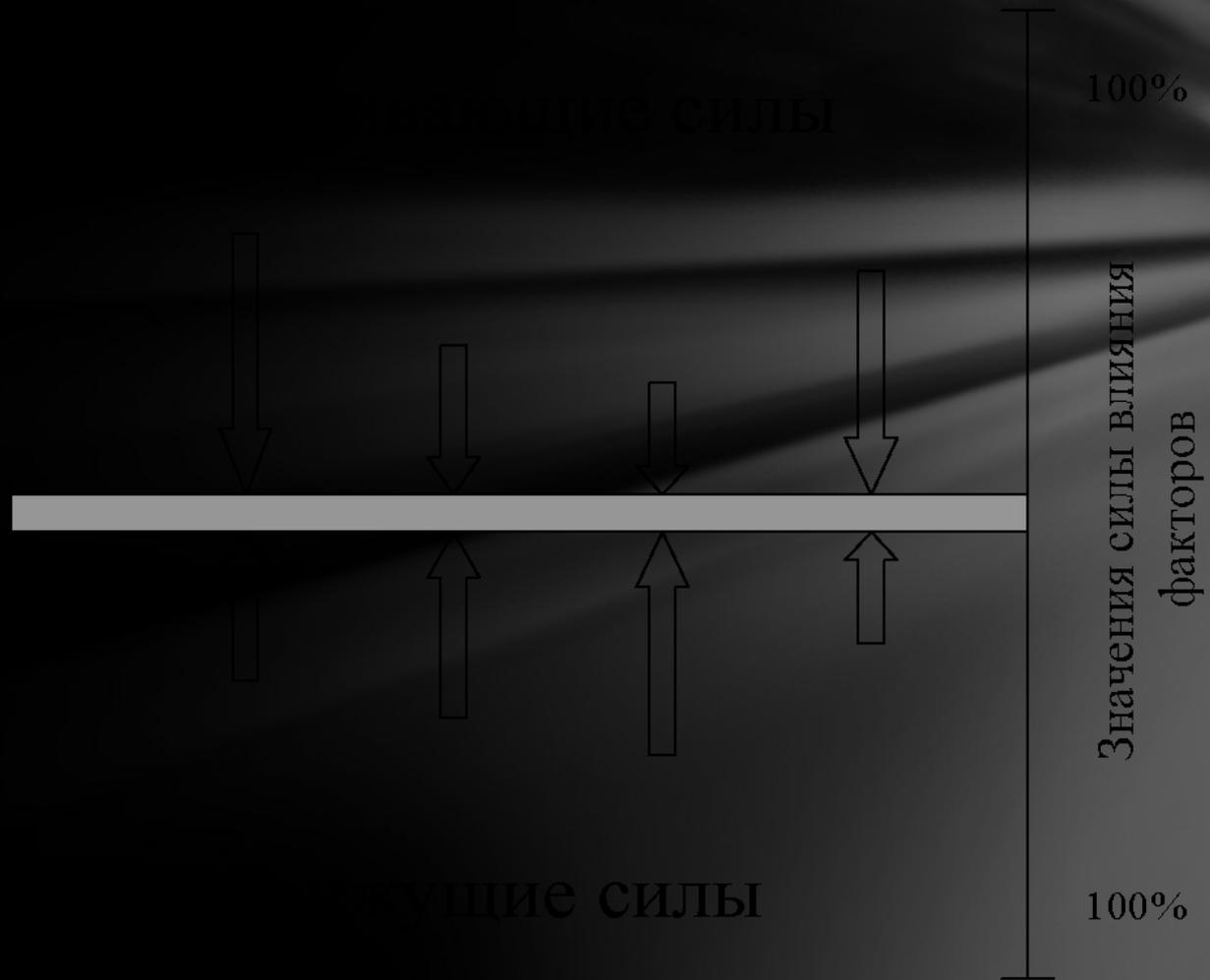
**Согласование** – привлечение к реализации решения участников и влиятельных лиц;

**Организация** - распределение функций и полномочий между участниками процесса реализации управленческого решения;

**Планирование** – определение конкретной последовательности действий по реализации управленческого решения;

**Контроль** – оценка степени соответствия реальных действий по реализации управленческого решения нормативным требованиям.

## Согласование управленческого решения: анализ «Поля сил»



# Таблица анализа «Поля сил»

Участник / влиятельное лицо	Отношение	Стратегия усиления (нейтрализации / привлечения)

## ЭТАПЫ АНАЛИЗА

- Выявление перечня участников и влиятельных лиц;
- Оценка отношения к управленческому решению;
- Разработка стратегий усиления движущих сил или нейтрализации (привлечения) сдерживающих сил.

# Сопротивление изменениям

## ПРИЧИНЫ

- Незнание последствий;
- Личные потери;
- Отрицание пользы изменений.

## СТРАТЕГИИ ПРЕОДОЛЕНИЯ

- Образование и информирование;
- Привлечение к принятию решений;
- Облегчение и поддержка;
- Переговоры;
- Кооптация – назначить главным;
- Маневрирование и манипуляция;
- Принуждение.



# Задачи организации реализации управленческого решения

***Построение функциональной структуры*** – определение перечня функций процесса реализации управленческого решения;

***Распределение функций*** – создание должностных позиций и наполнение деятельности операциями;

***Группировка должностных позиций*** – создание рабочих групп и объединение операций в процессы;

***Распределение полномочий и ответственности*** – вертикальное разделение труда.

## Функции управления реализацией управленческого решения

### *ОСНОВНЫЕ*

Управление предметной областью;  
Управление качеством;  
Управление временем;  
Управление стоимостью.

### *ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ*

Управление персоналом;  
Управление коммуникациями;  
Управление контрактами;  
Управление риском.

# 132 Матрица организационных проекций

	Должностная позиция 1	Должностная позиция N
Функция 1	X	
Функция N		X

# Задачи планирования

- Определение оптимальной последовательности действий;
- Определение сроков реализации отдельных действий;
- Определение ресурсов, необходимых для выполнения каждого действия;
- Определение промежуточных результатов каждого действия;
- Определение ответственных лиц за реализацию каждого отдельного действия.

***Поэтапный план*** – процесс реализации управленческого решения разбивается на равные временные интервалы;

***План ключевых событий*** – процесс реализации управленческого решения разбивается на этапы на основе выделения основных задач;

***Полосовая диаграмма*** – таблица, включающая в себя перечень действий и шкалу времени;

***Сетевой график*** – позволяет оптимизировать использование ресурсов и времени.

Время	Осн. действия	Доп. действия
01.01.04		
01.02.04		
01.03.04		

Уточняющая информация  
(дополнительные колонки для создания плана)

Результаты;

Ответственные;

Ресурсы.

## План ключевых событий

Время	Осн. действия	Доп. действия
01.01.04		
15.02.04		
23.04.04		

Уточняющая информация

(дополнительные колонки для создания плана)

Результаты;

Ответственные;

Ресурсы.

## Полосовая диаграмма

	1 мес.	2 мес.	3 мес.	4 мес.
Действие 1				

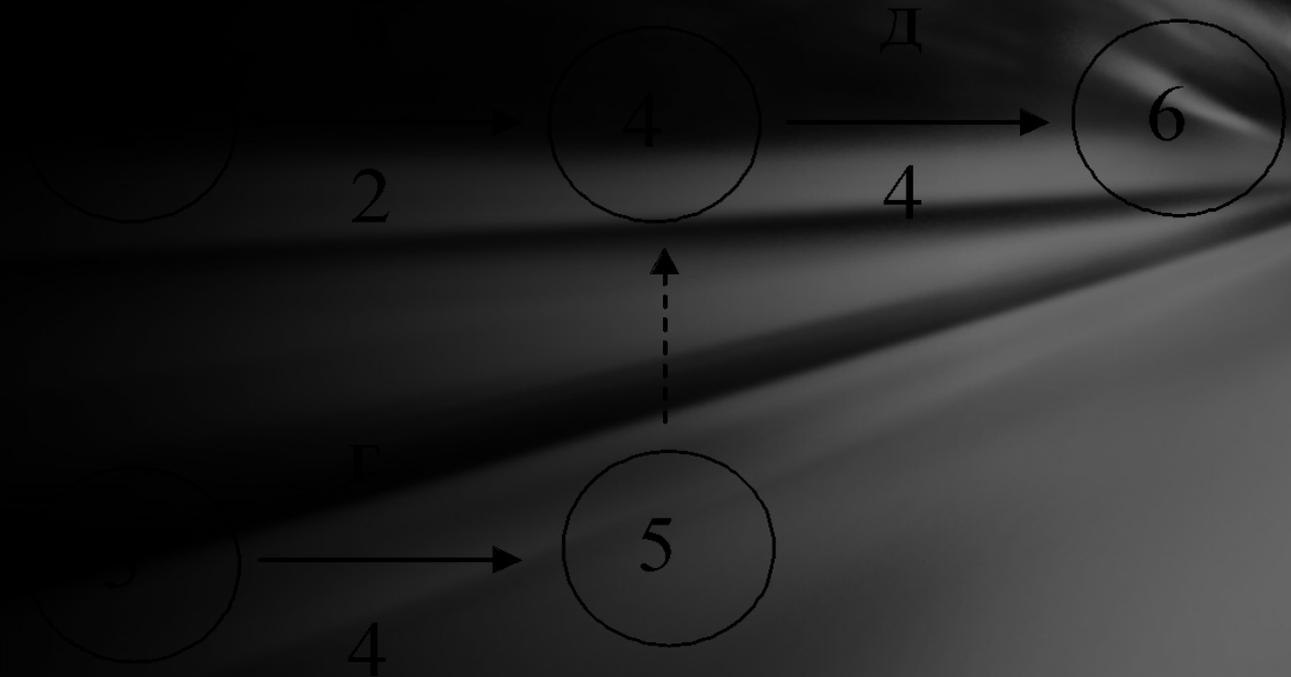
# Основные понятия сетевого планирования

***Событие*** – конкретный результат, который должен быть получен в результате выполнения работы за определенный промежуток времени;

***Работа*** – процесс перехода от одного события к другому, требующий определенного количества времени;

***Критический путь*** – наиболее длительная последовательность событий.

## Схема критического пути



**Критический путь** – наиболее длительная последовательность событий.

# Этапы разработки схемы критического пути

- Определение перечня работ;
- Оценка продолжительности работ;
- Оценка взаимозависимости работ;
- Определение перечня участников работ и их возможностей участников;
- Распределение работ по участниками и определение последовательности выполнения работ.

***Предварительный контроль*** – оценка полноты, последовательности и непротиворечивости плана решения реализации решения, а так же фактического наличия ресурсов;

***Текущий контроль*** – оперативное отслеживание соответствия плана и реальных действий;

***Заключительный контроль*** – оценка степени решения проблемы, накопление опыта, оценка и стимулирования персонала, выявление необходимости принятия нового решения.

# Объекты контроля

**Контроль исполнения** – отслеживание выполнения сроков;

**Контроль участия** – отслеживание мотивации и вовлеченности персонала в процесс реализации решения;

**Контроль качества** – отслеживание выполнения критериев результативности и качества выполнения отдельных заданий.



# Содержание текущего контроля

**Инструктаж** участников процесса реализации управленческого решения;

Обеспечение **учета** показателей, характеризующих процесс реализации управленческого решения;

**Сравнение** учетных показателей со стандартами и нормативами;

Осуществление **корректирующего и стимулирующего воздействия** на участников процесса реализации управленческого решения;

# Формы проведения инструктажа

**Собрания и совещания** – изложение принятого решения, коллективное обсуждение, решение проблем взаимодействия;

**Беседа** – уточнение мнения исполнителя, проверка правильности понимания поставленной задачи;

**Инструктирование** – детальное разъяснение последовательности действий, вплоть до мелочей;

**Образец исполнения** - наблюдение за работой другого человека, тренинг, упражнение, видеозапись, деловая игра;

**Изучение документов** – передача письменных инструкций.

***Полнота учета*** – ведение учета по всем функциям процесса реализации управленческого решения;

***Динамичность учета*** – накопление информации об изменении показателей во времени;

***Системность учета*** – учет показателей внешней и внутренней среды;

***Автоматизация учета*** – использование информационных технологий;

***Применимость учетной информации*** – удобный формат, полезность и своевременность информации;

Использование результатов учета для ***стимулирования персонала.***

# Методы корректирующего воздействия

**Дисциплинарные** – замечание, выговор, благодарность, изменение разряда;

**Экономические** – лишение или начисление премии;

**Социально-психологические** – оказание давления, моральная поддержка;

**Информационные** – объяснение, обоснование.

# 147 **Дополнительные аспекты процесса управленческого решения**

***Ответственность*** – форма принуждения к соблюдению определенных требований, норм и правил при принятии и реализации управленческих решений;

***Оценка эффективности*** – экономическое обоснование управленческих решений;

***Управление финансами*** – определение источников финансирования управленческих решений, обеспечение положительного платежного баланса.

# Виды ответственности

<b>Вид ответственности</b>	<b>Механизм контроля</b>
Юридическая	Судебная система
Административная	Иерархический контроль
Социальная	Общественное мнение
Моральная	Корпоративная культура

# Основы экономического обоснования управленческих решений

**Эффект** – дополнительная прибыль возникшая в результате увеличения доходом или снижения затрат;

**Эффективность** – отношение дополнительной прибыли к затратам на ее получение.

# Принципы экономического обоснования

***Учет фактора времени*** – применение методов дисконтирования;

***Использование системного подхода*** – правильная интерпретация результатов и затрат управленческого решения;

***Использование комплексного подхода*** – учет основных и побочных результатов и затрат управленческого решения;

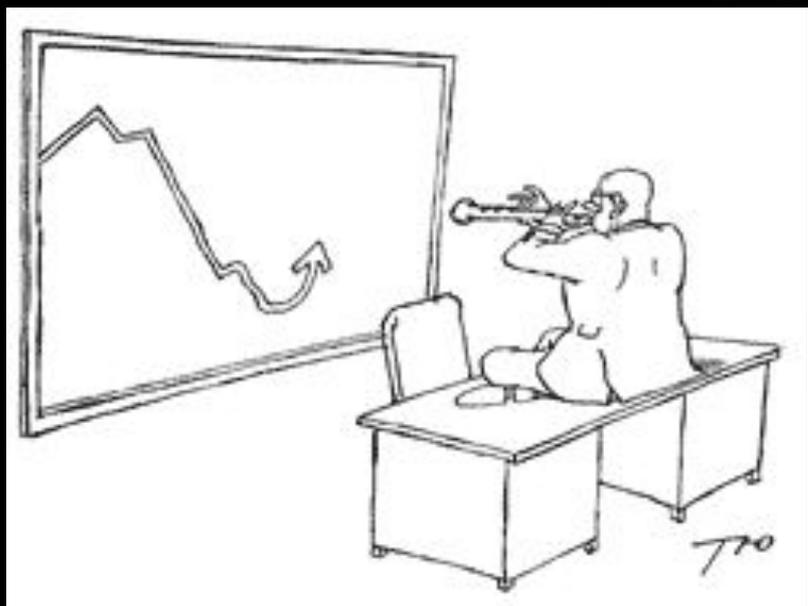
***Учет стадии жизненного цикла продукции*** – правильное определение времени действия решения;

***Сопоставимость экономического обоснования*** различных управленческих решений – единые методики обоснования и исходные данные для расчетов.

# Критерии экономической оценки ИНВЕСТИЦИЙ

$i$	Ставка дисконтирования
NPV	Чистый дисконтированный доход
IRR	Внутренняя норма доходности
IP	Рентабельность инвестиций
$T_D$	Дисконтированный срок окупаемости

# Источники финансирования управленческих решений



***Собственные источники*** – прибыль, амортизационные отчисления, фонды;

***Привлеченные средства*** – внешние инвестиции;

***Заемные средства*** – долгосрочные и краткосрочные кредиты.

# Модель платежного баланса

Дата	Начальный остаток	Поступления	Платежи	Конечный остаток
				$\geq 0$

**Задачи оперативного финансового управления – планирование и регулирование поступлений и расходования денежных средств.**

# Выявление ресурсов и результатов типовых управленческих решений

Проведение маркетингового исследования;

Совершенствование комплекса маркетинга;

Улучшение финансового состояния;

Оптимизация ассортиментной политики;

Выбор источника финансирования проекта реконструкции производства;

Оптимизация запасов;

Повышение качества продукции;

Проведение рекламной компании;

Совершенствование системы оплаты труда;

Совершенствование организационной структуры.

Тема 7

**УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ  
В УСЛОВИЯХ РИСКА И  
НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ**

# Подходы к определению понятия «риск»



риск как *вероятность  
потерь* или нежелательных  
последствий;

риск как *величина  
возможных потерь*;

риск как комбинация  
вероятности и величины  
потерь, например, *средняя  
ожидаемая величина  
потерь* за определенных  
период.

# Направления исследований проблем управления риском

***Измерения риска*** – создание банков данных по поломкам и авариям, модели расчета надежности систем;

***Повышение безопасности крупных технологических систем*** – определение уровня допустимого риска, определение уровня экономически оправданных затрат на обеспечение безопасности;

***Аварии и их анализ*** – причины и процессы развития аварий, управление и подготовка к авариям, анализ последствий аварий.

# Подходы к измерению риска

***Инженерный подход*** – опирается на *вероятностный анализ* рисков при оценке традиционных решений и построение *деревьев отказов* и *деревьев событий* при оценке нетрадиционных решений;

***Модельный подход*** – построение математических моделей возникновения и развития неблагоприятных событий под воздействием на систему тех или иных факторов;

***Восприятие риска*** – использование в качестве оценок риска субъективного мнения работников организации или экспертов.

# Факторы, искажающие восприятие риска (1/2)

***Значимость последствий*** – чем более значимы последствия того или иного события, тем выше оценки риска;

***Распределение угрозы во времени*** – частые незначительные риски оцениваются ниже, чем редкие риски с катастрофическими последствиями, даже если суммарные потери во втором случае ниже, чем сумма потерь в первом случае;

***Контроль над ситуацией*** – в контролируемой ситуации люди готовы идти на больший риск, чем в ситуации, не зависящей от их действий и мастерства;

## Факторы, искажающие восприятие риска (2/2)

**Добровольность** или возможность свободного выбора – чем больше степень добровольности, тем меньше уровень оценок риска и выше уровень допустимого риска;

**Степень новизны решения** или технологии – при оценке риска проявляется больше терпимости к старым технологиям, чем к новым;

**Характеристики субъекта, оценивающего риск** – пол, образование, образ жизни, эмоциональный настрой, социальные нормы и обычаи общества, степень доверия к экспертам.

# Взаимодействие человека и машины как источник риск

Место возникновения аварий	% субъективного влияния
Атомные электростанции	45
Авиакатастрофы (аварии)	60 (90)
Катастрофы на море	80
Отказы оборудования	20 - 50

# Причины ошибок операторов машин

Ошибки, допускаемые при принятии решений операторов или проектировщиков;

- неудачный выбор систем координирования информации;
- информационные перегрузки;
- неудачное сенсорно-моторное расположение управляющих устройств;

Ошибки, связанные с отсутствием внимания или осознанного контроля в момент их совершения;

- бездеятельное ожидание;
- отсутствие или недостаток тренинга.

## СТАДИИ АВАРИИ

инициирование аварии;  
развития аварии;  
выход аварии за пределы аварийного объекта;  
устранение последствий аварии;

## КАТАСТРОФИЧЕСКИЕ АВАРИИ

трудно предсказуемы из-за малой вероятности возникновения комбинаций незначительных по отдельности событий;

несмотря на малую величину риска должны учитываться отдельно от незначительных периодических аварий.

***Чистые риски*** – связаны с возможностью получения отрицательного результата;

***Спекулятивные риски*** – связаны с возможностью получения как отрицательного, так и положительного результата.

**Природные риски** – потери в следствие стихийных бедствий;

**Экологический риск** – возможные потери или доп. расходы в результате загрязнения окружающей среды;

**Политический риск** - возможные потери в результате изменения политической системы;

**Транспортный риск** – возможные потери, связанные с перевозками грузов;

Часть **коммерческих рисков**:

- **Торговый риск** – потери в следствие нарушения обязательств по договорам;
- **Производственный риск** – потери в следствие нарушения технологии производства, аварий оборудования и т.п;

Являются частью коммерческих рисков – *финансовые риски*;

### ВИДЫ СПЕКУЛЯТИВНЫХ РИСКОВ

Инвестиционные риски;

Риски, связанные с покупательной способностью денег;

- Инфляционный риск;
- Валютный риск;

**Системный риск** – связан с ухудшением конъюнктуры рынка;

**Селективный риск** – связан с ошибкой в выборе объекта инвестирования;

**Риск ликвидности** - связан с потерями при реализации объекта из-за изменения его характеристик;

**Кредитный риск** – потери в результате невыполнения обязательств должником;

**Региональный риск** – связан с особенностями экономической системы региона;

**Отраслевой риск** – связан с динамикой развития отраслей;

**Риск предприятия** – связан с особенностями менеджмента на конкретном предприятии;

**Инновационный риск** – связан с внедрением инноваций;

## Модель управления рисками

Разработка и  
осуществление мер  
по

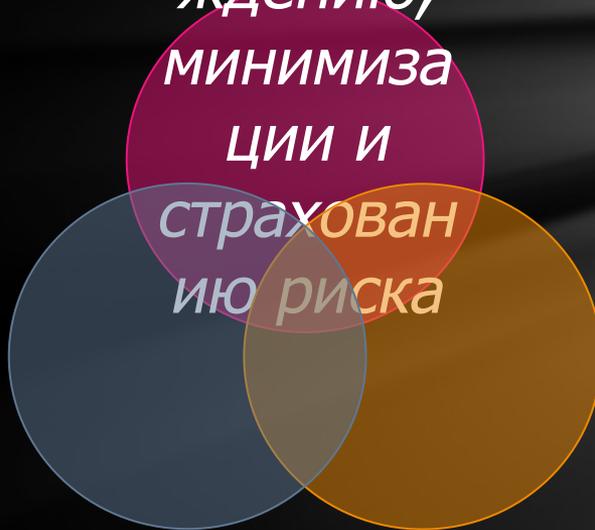
предупреждению,

минимизации и

страхованию риска

Распознавание анализ  
и оценка  
степени  
риска

Кризисное  
управление



# Уровни и оценка риска

Допустимый риск – не превышает размер получаемой прибыли;

Критический риск – не превышает размер получаемой выручки;

Катастрофический риск – не превышает размер собственного капитала;

$$K_p = U/P$$

$K_p$  - коэффициент риска, норматив 0,3, но не более 0,7;

$U$  – возможные убытки с учетом вероятности их получения;

$P$  – возможная прибыль с учетом вероятности ее получения;

# Меры по предупреждению, минимизации и страхованию рисков

Разработка и использование стандартов;

Планирование и реализация действий по предотвращению риска;

Разработка систем контроля и мониторинга;

Планирование типовых действий при наступлении неблагоприятных событий;

Создание систем обеспечения безопасности;

Диверсификация рисков;

Передача ответственности за риск;

Создание страховых фондов;

Страхование риска.

# Формализованное управление рисками

Описание риска	Нарушение сроков поставки оборудования
Оценка риска	25000 руб.
Компенсирующие мероприятия	Страхование коммерческого риска
Затраты	1000 руб.

## Этапы развития кризиса



# Известные банкротства

- 2009 General Motors (США)
- 2008 Lehman Brothers (США)
- 2005 Delphi Corporation (США)
- 2005 Delta Air Lines (США)
- 2003 Parmalat (Италия)
- 2002 WorldCom (США)
- 2002 K-Mart (США)
- 2001 Enron (США)

1 августа 2006 объявлена  
банкротом компания  
«ЮКОС».

2009г. - банкротство  
«Фазтон-Аэро»  
(сеть АЗС  
в Санкт-Петербурге  
и Ленобласти)

Закон РФ N 127-ФЗ "О несостоятельности  
(банкротстве)" от 26 октября 2002 года,  
изменения от 27.07.2010

# финансового состояния предприятия и установлению неудовлетворительной структуры баланса»

1. Коэффициент текущей ликвидности  $\geq 2$ .

*Оборотные активы*

---

*Прочие обязательства*

2. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами  $\geq 0,1$ .

*Капитал – Внеоборотные активы*

---

*Оборотные средства*

Дополнение: «Постановление Правительства РФ от 2003г. «Об утверждении правил проведения арбитражным управляющим финансового анализа»

## Двухфакторная модель Альтмана

$$Z = -0,3877 - 1,0736K_{тл} + 0,0579K_{зс},$$

где  $K_{тл}$  — коэффициент текущей ликвидности;  
 $K_{зс}$  — коэффициент капитализации.

Интерпретация результатов:

$Z < 0$  — вероятность банкротства меньше 50% и далее снижается по мере уменьшения  $Z$ ;

$Z = 0$  — вероятность банкротства равна 50%;

$Z > 0$  — вероятность банкротства больше 50% и возрастает по мере увеличения рейтингового числа  $Z$ .

# Модели оценки банкротства

## Пятифакторная модель Альтмана

$$Z = 0,717X_1 + 0,874X_2 + 3,10X_3 + 0,42X_4 + 0,995X_5,$$

где  $X_1$  — разность текущих активов и текущих пассивов / общая сумма всех активов;

$X_2$  — нераспределенная прибыль / общая сумма всех активов;

$X_3$  — прибыль до уплаты процентов и налогов / общая сумма всех активов;

$X_4$  — балансовая стоимость капитала / заемный капитал;

$X_5$  — выручка от реализации / общая сумма активов.

Интерпретация результатов:

$Z < 1,23$  — вероятность банкротства высокая;

$Z > 1,23$  — вероятность банкротства малая.

# Модели оценки банкротства

## Модель Таффлера

$$Z = 0,53X_1 + 0,13X_2 + 0,18X_3 + 0,16X_4,$$

где  $X_1$  — прибыль от реализации / краткосрочные обязательства;

$X_2$  — оборотные активы / сумма обязательств;

$X_3$  — краткосрочные обязательства / сумма активов;

$X_4$  — выручка от реализации / сумма активов.

Интерпретация результатов:

$Z > 0,3$  — малая вероятность банкротства;

$Z < 0,2$  — высокая вероятность банкротства.

# Модели оценки банкротства

## Модель Лиса

$$Z = 0,063X_1 + 0,092X_2 + 0,057X_3 + 0,001X_4,$$

где  $X_1$  — оборотный капитал / сумма активов;

$X_2$  — прибыль от реализации / сумма активов;

$X_3$  — нераспределенная прибыль / сумма активов;

$X_4$  — собственный капитал / заемный капитал.

Интерпретация результатов:

$Z < 0,037$  — вероятность банкротства высокая;

$Z > 0,037$  — вероятность банкротства малая.

# Модели оценки банкротства

## Модель Р.С. Сайфулина и Г.Г. Кадыкова

$$K_1 + 0,15K_2 + 0,08K_3 + 0,45K_4 + K_5$$

где  $K_1$  – коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами;

$K_2$  – коэффициент текущей ликвидности;

$K_3$  – коэффициент оборачиваемости активов;

$K_4$  – коммерческая маржа (рентабельность реализации продукции);

$K_5$  – рентабельность собственного капитала.