**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ**

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ ГОУ ВПО**

**ВСЕРОССИЙСКИЙ ЗАОЧНЫЙ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ**

**Филиал в г. Омск**

КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА

Управленческие решения

Выполнила

Рябищук Наталья Михайловна

г. Омск

2010

* 1. **Психологические феномены процесса принятия решений**

Исследование процессов принятия управленческих решений представляет собой одно из актуальных направлений современной психологии управления. В рамках этого направления, известного в литературе как психологическая теория решений, изучаются особенности переработки информации человеком в ситуациях выбора и психологические феномены, или эффекты, сопровождающие процессы принятия индивидуальных и коллективных решений. Эти эффекты приводят к так называемым деформациям выбора, т.е. отклонениям в поведении людей от рационального принятия решений.

Исследуя процессы принятия управленческих решений, психологи выявили множество специфических особенностей поведения людей, связанных с взаимным наложением индивидуальных и групповых процессов выбора – *психологических феноменов, наблюдаемых в процессах принятия решений.*

* + **Феномен Ирвина** – завышение значимости и вероятности желательного результата решения и занижения вероятности нежелательного.
	+ **Феномен «позитивного сдвига» Стоунера** – групповые решения более рискованны, чем индивидуальные. Группа принимает не более рискованные решения, чем любой из её членов, а идёт на уровень риска, предлагаемый самым рискованным её членом, который естественно выше среднего группового.
	+ **«Аналитический паралич» Планкетта и Хейла** – сбор информации из средства принятия решения превращается в самоцель.
	+ **«Ослепление решением» Планкетта и Хейла** – аналогичный сдвиг цели на средства происходит при ранжировании альтернатив.
	+ **«Излюбленная альтернатива» Планкетта и Хейла** – следствие стереотипного видения руководителем ситуаций и проблем и способов выхода из неё. Руководитель склонен принимать «любимое решение».
	+ **«Groupthink» Яниса** – неологизм, означающий деформацию мышления индивидов, принимающих решение в группе.

*Симптомы:*

* + - иллюзия неуязвимости, разделяемая большинством или всеми членами группы, приводящая к излишнему оптимизму и повышенному риску;
		- коллективное стремление дать рациональное объяснение принимаемому решению, чтобы отбросить любые возможные возражения;
		- безусловная вера в групповые нормы поведения, побуждающие её членов игнорировать моральные последствия принимаемых решений;
		- стереотипный взгляд на соперников (на другие группы) как слабых , глупых или недостойных, что препятствует взаимодействию с ними или ведёт к стремлению помешать им достичь своих целей;
		- открытое давление на членов группы, выдвигающих возражения и аргументы против групповых стереотипов;
		- самоцензура членов группы – их готовность отбросить или уменьшить собственные сомнения и возражения, касающиеся групповых решений;
		- иллюзия единодушия относительно мнений и оценок, соответствующих точки зрения большинства;
		- появление самозваных «хранителей группового духа» - членов группы, которые защищают её от неблагоприятной информации, способной нарушить испытываемое чувство удовлетворённости от принимаемых решений.
* Влияние групповой дискуссии на принятие решения проявляется в двух противоположных феноменах:
	+ - * **«схождение»** - сближение мнений, суждений, позиций членов группы в ходе дискуссии;
			* **«расхождение»** - поляризация мнений и суждений.

Динамика конкретной ситуации зависит от характеристик группы, особенности проблемы и условий её решения.

* **«Эффект состава»** - устойчивая зависимость особенностей процесса принятия решения в группе от её количественного и качественного состава. Слишком малые или слишком большие группы, как правило, неэффективны. Оптимальным считается состав из 4-8 человек. Под качественными характеристиками в первую очередь понимается однородность. По аналогии с количеством, крайние случаи – максимальная однородность или чрезмерная неоднородность – неэффективны. Причем, полная однородность даже более опасна ввиду замкнутости, отсутствия необходимого разнообразия точек зрения.

Совместные решения требуют больше времени. Более того, в условиях группы индивиду редко удаётся реализовать свой потенциал, поэтому производительность группы растёт медленнее её размера. В ряде случаев индивидуальные решения более оригинальны, адаптивны, имеют более творческий характер.

Все рассмотренные выше феномены характерны для **паритетных груп**п, для возникновения которых достаточно лишь самого факта совместной выработки решения группой без какой либо внутренней организации, лидерства и механизма управления ею.

Группы, имеющие внутреннюю структуру, лидеров и систему руководства работают иначе. **Феномены иерархических решений** связываются с влиянием лидера на группу:

* **«гипертрофированное доверие к лидеру»** - предположение членов группы, что никто другой не владеет ситуацией лучше, чем лидер, поэтому именно ему и следует доверяться в большей степени при разработке решения. Имеется и зеркальная версия этого феномена, когда группа при явной некомпетентности лидера формирует установку на недоверие ему и его решениям.
* **«избегание лидерства»** - лидер в ситуации выбора и под влиянием связанной с этим ответственности стремится переложить свои функции по выработке решения на стоящих ниже в иерархии членов группы, используя для этого свои властные полномочия. С другой стороны, ситуация выбора может привести к появлению лидера в паритетной группе.
* **«ложное согласие»** - отдельные члены группы, в силу своей личной позиции или недостаточной компетентности, не принимают конструктивного участия в групповой дискуссии и демонстрирует своё полное согласие с принимаемыми решениями, хотя их мнение может быть противоположным.
* **«демонстративное несогласие**» - члены группы могут пытаться выделиться, показать свою роль.
* **«виртуальный решатель»** - субъект, не являющийся реальным членом группы, но который, по не вполне обоснованному мнению существенной её части, должен появиться и решить проблему.

Иерархические группы более эффективны при решении хорошо определённых, детерминированных задач, в отличие от неопределённых, вероятностных. Иерархические группы тратят меньше времени, чем паритетные, характеризуются меньшей новизной, оригинальностью и большей стереотипностью решений.

Лидер в состоянии компенсировать некомпетентность группы в большей степени, нежели группа в состоянии компенсировать некомпетентность лидера.

Рассмотрим три психологических эффекта, оказывающих наиболее сильное влияние на поведение руководителей организаций (лидеров) в процессах принятия индивидуальных управленческих решений: якорный эффект, эффект статус-кво и феномен диссонанса после трудного решения.

Якорный эффект

Данный эффект возникает в задачах принятия решений при оценивании людьми как вероятностей случайных событий, так и последствий альтернатив. Его сущность заключается в том, что в процессе оценивания люди непроизвольно «привязываются» к некоторым исходным оценкам, которые были даны кем-то ранее или вообще получены случайным образом. По этой причине якорный эффект также называется *эффектом привязки*. Оценки, которые играют роль «якоря», как бы привязывают к себе мнение людей, которые, ничего не подозревая, подгоняют под них свои суждения.

Для демонстрации этого эффекта рассмотрим следующий эксперимент. В этом эксперименте все испытуемые разделены на две группы. На виду у первой группы экспериментатор запускает рулетку, которая разделена на сектора с некоторыми числами. Стрелка указывает на число 65. После этого группе задается вопрос: больше или меньше 65 % составляют африканские государства в Организации Объединенных Наций? Большинство членов группы уверены, что меньше. Затем их просят ответить: сколько африканских государств в ООН? Каждый из участников первой группы дает свою оценку, и экспериментатор записывает результаты. Аналогичные вопросы задаются второй группе. Различие состоит лишь в том, что в этом случае рулетка останавливается около числа 10, и соответственно в первом вопросе 65 заменяется на 10. Результаты эксперимента показали, что средние значения ответов испытуемых на второй вопрос в обеих группах существенно различаются. Оказалось, что испытуемые первой группы (там, где рулетка остановилась на 65) в среднем отвечали, что в ООН африканские государства составляют 45 %, а испытуемые второй группы (там, где рулетка остановилась на 10) в среднем давали ответ 25 %. Поскольку участники эксперимента были одинаково некомпетентны в этом вопросе, то единственная причина столь большого различия в их ответах состоит в том, что разным группам были даны разные точки отсчета или «якоря»: первой — 65, второй — 10. Именно они и повлияли на последующие оценки, хотя испытуемые видели, что эти «якоря» назначались случайно и, более того, не имели никакого отношения к решаемой задаче.

Якорный эффект наблюдается не только в искусственных экспериментах, вроде примеров с рулеткой, но и в реальных ситуациях. Например, бюджетные расходы в текущем году могут стать привязкой для определения аналогичных расходов на следующий год. Также установлено, что если в статьях закона, описывающих наказания, более строгие меры предшествуют более снисходительным, то судьи выносят более суровые приговоры, чем в тех случаях, когда мягкие меры пресечения описываются раньше.

Любопытный эксперимент, подтверждающий якорный эффект, был проведен в области недвижимости. Группе опытных риэлторов было предложено оценить дом, предназначенный для продажи. Официально этот дом был оценен специалистами в 135000 $. Для оценки дома все риэлторы получили совершенно идентичные документы за тем исключением, что в них были указаны разные цены, якобы рекомендованные экспертами, причем разброс этих цен находился в диапазоне от 120000 $ до 150000 $. После осмотра дома риэлторы должны были дать свои оценки стоимости. Результаты эксперимента показали, что оценки риэлторов существенно различались (примерно от 115000 $ до 130000 $) в зависимости от «экспертной» оценки, указанной в документах. Дело в том, что именно эта оценка («якорь») притягивала к себе мнение экспертов, отвлекая их от реальных факторов, влияющих на стоимость дома.

Якорный эффект – очень заметное явление, которое сильно влияет на оценки вероятностей случайных событий или исходов альтернатив. Одна из причин этого явления состоит в том, что люди придают слишком большое значение той информации, которую они получают в самом начале решения проблемы. Любые первоначальные данные, оценки, идеи, факты «привязывают» к себе наши последующие мысли и суждения. Чтобы защититься от влияния «якоря», необходимо сознательно и критически относиться к любой предложенной оценке, даже если она выглядит правдоподобной.

Эффект статус-кво

Это явление часто возникает в личной и деловой жизни людей и заключается в том, что в ситуациях принятия решений люди субъективно предпочитают такие альтернативы, которые не изменяют существующее положение, т.е. сохраняют статус-кво.

Например, в бизнесе этот эффект наиболее заметно проявляется в таких ситуациях, когда на рынке предлагаются какие-либо новые или необычные товары, которые именно в силу своей новизны могут остаться невостребованными со стороны покупателей. Поэтому, чтобы уменьшить сопротивление потребителей, эти товары должны выглядеть похожими на то, к чему люди уже привыкли. Так, не случайно, что первые автомобили, пришедшие на смену обычным кабриолетам, внешне были очень похожи на своих предшественников. Именно поэтому их часто называли «безлошадными экипажами». По этой же причине первые электронные газеты, появившиеся в Интернете, внешне напоминали обычные печатные издания.

Эффект статус-кво влияет не только на поведение потребителей. Он оказывает влияние на принятие многих решений в частной жизни каждого человека. Сохраняя статус-кво, люди чувствуют себя более комфортно, и поэтому избегают таких решений и действий, которые могут нарушить данное положение. Часто, когда требуются какие-либо изменения, мы не отказываемся от них, но говорим себе: «возможно, я подумаю об этом позже», откладывая принятие важного решения. Однако, как показывает опыт, «позже» обычно означает «никогда». Таким образом, мы попадаем в «ловушку статус-кво», сохраняя существующее положение и оберегая себя от возможных неудач, связанных с его изменением.

Причину этого явления следует искать в глубинах человеческой психики. Стремление сохранить данное положение можно объяснить тем, что в ситуациях, когда требуется сделать выбор, ведущий к нарушению статус-кво, у людей включается механизм психологической защиты от ошибок. Поскольку любые решения связаны с риском и ответственностью, неудивительно, что люди часто ищут причины и оправдание тому, чтобы ничего не делать и ничего не менять. Положение статус-кво оценивается ими как более надежное и безопасное.

В деятельности организаций ошибочные решения руководителей довольно часто осуждаются более строго, чем даже нерешительность или ошибки бездействия. Поэтому эффект статус-кво оказывает очень сильное влияние на поведение менеджеров и принятие управленческих решений. Например, как показывает опыт, многие крупные компании, расширяя свою деятельность и «поглощая» другие фирмы, не спешат с тем, чтобы создать на этих предприятиях новые, более эффективные организационные структуры. В этом случае высшие руководители компании часто приводят следующий аргумент: «давайте не будем раскачивать лодку и подождем, пока ситуация стабилизируется». Но время идет, устаревшая структура предприятия продолжает расти и укрепляться, изменить ее становится все труднее и труднее, и в итоге она начинает «тормозить» работу всей организации, что приводит к существенному снижению эффективности бизнес - процессов. Упустив удобный момент, когда можно было относительно легко провести желаемые изменения, руководители компании вдруг обнаруживают, что они «застряли» в положении статус-кво и не в силах его изменить.

Феномен диссонанса после трудного решения

Это явление связано с появлением и снятием когнитивного диссонанса после принятия решения. Под когнитивным диссонансом понимается некоторое противоречие между любыми знаниями, мнениями, убеждениями человека. При этом произвольные элементы, входящие между собой в противоречие, называют когнициями. Например, если руководитель фирмы знает, что один из его подчиненных не имеет опыта и достаточной квалификации, хоть и старается работать хорошо, то у руководителя может возникнуть диссонанс между этим знанием и убеждением в том, что у него должны быть только опытные и профессиональные работники.

Люди переживают когнитивный диссонанс как состояние дискомфорта и поэтому стремятся избавиться от него и восстановить «душевное равновесие». Именно это стремление часто мотивирует людей на принятие решений и выполнение соответствующих действий.

Чтобы снять или уменьшить когнитивный диссонанс, существуют три способа. Во-первых, можно изменить одну из когниций, входящих в противоречие. Так, в нашем примере руководитель может либо уволить своего подчиненного и нанять более опытного работника, либо изменить свое убеждение в том, что у него должны работать только профессионалы. Во-вторых, можно снизить значимость когниций, входящих в противоречие. Например, руководитель может решить, что для выполнения этой работы главное – исполнительность и старание, а квалификация и опыт не имеют такого большого значения. В-третьих, можно добавить новую когницию, снижающую противоречие между существующими. Например, хотя знание о том, что этот подчиненный – плохой работник, противоречит убеждениям руководителя, он может «смириться» с ним, чтобы сохранить с этим человеком хорошие отношения.

Когнитивный диссонанс довольно часто возникает у людей в ситуациях принятия решений после того, как выбор уже сделан. Это явление получило название феномен диссонанса после трудного решения. «Трудным» называется решение, которое не имеет явного предпочтения перед другими альтернативами, поскольку каждая из них по-своему хороша и в чем-то превосходит остальные варианты. Обычно в таких случаях после принятия решения человек переживает когнитивный диссонанс, т.е. противоречие между тем, что в избранном варианте есть негативные свойства, и тем, что в отвергнутых вариантах есть нечто положительное. Другими словами, принятое решение по-своему неудачно, но оно принято, а отвергнутые решения по-своему хороши, но они отвергнуты.

Например, предположим, что руководитель компании рассматривает два альтернативных проекта инвестиций – А и Б. Проект А имеет более высокую доходность, но большой срок окупаемости и уровень риска. Проект Б – менее рискованный, позволяет быстро вернуть вложенные средства, но имеет низкую доходность. Если руководитель долго не мог принять решение и в конце концов выбрал альтернативу А, то у него может возникнуть диссонанс между этим решением и знанием о том, что в случае выбора проекта Б срок окупаемости и риск были бы гораздо меньше.

В различных ситуациях выбора когнитивный диссонанс, возникающий после принятия решения, проявляется с разной силой. Сила, или степень, когнитивного диссонанса в этих случаях определяется тремя факторами. Во-первых, это важность принятого решения. Чем более важным является решение, тем сильнее при прочих равных условиях будет диссонанс. Так, решение приобрести дорогостоящую корпоративную информационную систему определенного вида вызовет гораздо больший диссонанс, чем решение о покупке канцелярских товаров для офиса компании.

Во-вторых, на степень диссонанса влияет относительная привлекательность отвергнутой альтернативы. Дело в том, что после принятия решения человек сохраняет в своей памяти знания, которые могли бы привести его к принятию иного решения. Эти знания отражают желательные характеристики отвергнутых альтернатив и нежелательные характеристики выбранной альтернативы. Следовательно, чем больше подобных знаний, тем выше относительная привлекательность отвергнутых альтернатив и сильнее когнитивный диссонанс, возникший в связи с принятым решением.

В-третьих, сила диссонанса зависит от степени когнитивного совпадения возможных альтернатив. Иными словами, речь идет о степени похожести или подобия альтернатив. Чем она выше, т.е. меньше различий между альтернативами, тем меньше диссонанс, возникающий после выбора одной из них. В предельном случае, когда альтернативы полностью идентичны, диссонанс вообще отсутствует. Низкая степень когнитивного совпадения характерна для объектов, которые являются «качественно иными». В этом случае диссонанс возрастает.

Например, диссонанс как результат выбора между покупкой книги и билета на концерт будет выше, чем диссонанс после выбора одной из двух книг. Подобно этому диссонанс, возникающий после приобретения фирмой одной из двух дорогих информационных систем будет ниже, чем диссонанс, возникающий после выбора между информационной системой и, например, пакетом акций какого-либо предприятия.

Появление после принятия решения когнитивного диссонанса вызывает у людей стремление избавиться от него. Как пишет автор теории когнитивного диссонанса Л. Фестингер «диссонанс будет являться результатом простого акта принятия решения. Следовательно, можно ожидать, что у индивида проявится стремление к уменьшению возникшего диссонанса после того, как выбор был сделан».

управленческое решение психологическое

1. **Приведите пример ситуации, которая характеризуется условиями системного риска**

В экономической науке феномен риска неотъемлемо связан со всеми видами экономической деятельности и воспринимается как побочный эффект любого процесса, исход которого не определён для всех его участников. Существует множество методик, позволяющих определить степень риска, его стоимость. Рынок любого продукта может быть охарактеризован как полный или неполный, в зависимости от наличия сопутствующего рынка страховых инструментов. Снижение уровня риска или его оптимизация в соответствии с ожидаемой прибылью составляет основу большинства экономических процессов.

Однако определение "системного риска" выходит за рамки общепринятых концепций в этой области исследования. Уникальность данного феномена заключается в том, что, зачастую, снижение индивидуальных рисков не ведёт к снижению коллективного риска, так как наиболее рациональное поведение отдельного участника финансового сектора не всегда является таковым с точки зрения всей экономики. Системный риск и системный кризис базируются на структурных особенностях системы. Хотя кризисный потенциал отдельной системы и зависит от индивидуальных рисков отдельных участников, суммарный уровень таких рисков не является необходимым и достаточным условием кризиса. В данном случае основную роль играет механизм распространения кризиса между элементами системы, что и составляет основу феномена системного риска.

Проблема изучения системных кризисов встала наиболее остро в последние 10 лет. Именно в этот период мировая экономика испытала на себе разрушительное воздействие финансовых кризисов, затронувших ряд стран, как промышленно развитых, так и развивающихся. Процессы глобализации мирового экономического пространства активно способствуют не только развитию экономических связей, но и распространению кризисов в глобальных масштабах.

Для России, как экономики, находящейся в стадии развития рыночных механизмов, проблема системных рисков стоит особенно остро. В первую очередь, это связано с тем, что процесс реформирования финансового сектора и экономики в целом протекает неравномерно для всех сегментов системы. Зачастую, развитие механизмов, обеспечивающих экономическую безопасность страны, отстаёт от развития новых рынков и экономических структур. Это не только повышает вероятность системного финансового кризиса, но и увеличивает его негативный эффект для национальной экономики.

Создание адекватной системы раннего оповещения финансового кризиса входит в комплекс мер по увеличению системной прочности финансового сектора.

В процессе перехода от экономики советского типа к рыночной, Российский финансовый сектор испытал ряд кризисов, каждый из которых носил характер системного. Безусловно, на первых этапах реформирования системные кризисы неизбежны в силу неоднородности развития различных сегментов экономики - правовой базы, рыночных структур, государственных институтов. Однако, уже с середины 90-х, развитие национального финансового сектора проходило в соответствии с определённой системной логикой и поддавалось прогнозированию. Так, к примеру, межбанковский кризис 1995 года стал логическим развитием валютного кризиса 1994 года, а кризис августа 1998 - результатом бюджетного кризиса 1996-97 годов. На настоящий момент в России существует относительно сформировавшийся современный финансовый сектор, что позволяет анализировать сложившиеся экономические связи с точки зрения устойчивых закономерностей и долгосрочного прогноза.

К категории системных принято относить финансовые кризисы, имеющие общеэкономический эффект. При этом, главными составляющими кризиса должны быть конструктивные особенности финансовой системы и микроэкономические стимулы отдельных её участников. Сам механизм кризиса может быть приведён в действие как внешними, так и внутренними факторами. Полномасштабное развёртывание кризиса невозможно без устойчивых связей между институтами и рынками, составляющими национальный финансовый сектор. В основе любого системного кризиса лежат индивидуальные микроэкономические риски. Накапливаясь и образуя некий кризисный потенциал, такие риски создают угрозу стабильности всего финансового сектора. При этом необходимо, чтобы структурные особенности финансовой системы, позволили данному процессу превысить некий критический уровень. Наличие финансово-кредитных связей между отдельными участниками служит механизмом передачи рисков и распространения кризиса на весь финансовый сектор. Пусковым механизмом кризиса могут служить как внешнеэкономические, так и внутренние шоки: резкое ухудшение торговой конъюнктуры, банкротства системообразующих институтов, биржевые кризисы, политические факторы или техногенные риски. Спонтанность события, повлёкшего за собой кризис, затрудняет прогнозирование конкретного момента реализации системных рисков. Однако сам процесс накопления рисков и достижения некоторой критической массы может быть описан, в том числе, и при помощи математических моделей. Общеэкономическая природа системных рисков не позволяет отдельным кредитно-финансовым посредникам или участникам финансовых рынков застраховаться от последствий кризиса, так как зачастую институты, готовые принять на себя страховые обязательства, сами оказываются вовлечёнными в системный кризис. Отсутствие рынков страхования системных рисков является их главным отличием от кредитных или иных рисков, для которых существуют полные рынки.

Сам кризис представляет собой нечто большее, нежели финансовые затруднения отдельных участников сектора. Охватывая значительные сегменты финансовой сферы, системный кризис имеет общеэкономический эффект с далеко идущими последствиями. Системный риск - риск того, что существующие конструктивные особенности системы будут стимулировать накопление и распространение определённого типа микроэкономических рисков среди кредитных институтов и участников финансовых рынков, составляющих национальный финансовый сектор. Полным считается рынок на котором участники могут не только купить или продать какой либо актив, но и продать риск связанный с этой сделкой. Примером является хеджирование валютных операций в международной торговле. Механизм распространения системного риска — система взаимосвязей и перекрёстных обязательств, посредством которой подверженность риску распространяется в финансовом секторе. Системный кризис - реализация системного риска в общеэкономический кризис, больший, чем банкротство ряда финансово-кредитных институтов, основанный на неспособности финансового сектора выполнять свои функции по трансформации капитала, в первую очередь, во времени и трансформацию подписи. К последствиям кризиса можно отнести прекращение кредитно-финансового посредничества и перераспределения капитала, потерю части (зачастую значительной) накопленного благосостояния, снижение уровня деловой активности и ВВП, падение темпов экономического роста.

**3. Системные риски системы финансовых посредников**

К основным продуктами деятельности коммерческих кредитно-финансовых институтов следует вернее всего отнести выполнение некоторых функций и принятие на себя определённых обязательств, а не конкретный перечень финансовых инструментов. Основным вкладом банков в экономику является готовность принимать на себя инвестиционный риск, связанный с финансированием различных проектов. Обладая мощным аналитическим аппаратом, обширной информационной базой, как о вкладчиках, так и заёмщиках, а также способностью аккумулировать большое количество временно невостребованных денежных ресурсов населения, банки и другие сходные по функциям институты перераспределяют капиталы между теми, кто обладает ими в избытке и теми, кто в них нуждается. В процессе такого перераспределения, банки прилагают к имеющемуся в их распоряжении капиталу информацию о наиболее выгодном его размещении, которая также является продуктом деятельности банков.

В тоже время, деятельность финансово-кредитных институтов порождает определённые негативные побочные эффекты, методы нейтрализации которых, в значительной мере, находятся вне поля деятельности самих институтов и влияют на их эффективность. Подобная ситуация обусловлена уникальной природой услуг и "продуктов", производимых финансовым сектором. Существуют также системные риски, вытекающие из особенностей структуры и функционирования финансового сектора, состоящего исключительно из финансовых посредников. Такие как риск ликвидности и рыночный риск.

Риск ликвидности

Преобразуя вверенные капиталы из краткосрочных вложений в долгосрочные инвестиции, банки рассчитывают, что текущий спрос на ликвидность останется неизменным и им потребуется лишь небольшая часть средств для покрытия текущих платежей, в то время как остальная часть может быть с успехом вложена в долгосрочные активы реального сектора. Таким образом, возникает риск ликвидности - риск внезапного роста спроса на наличные деньги или ликвидные активы в условиях ограниченных резервов. Риск ликвидности является неотъемлемой частью банковской деятельности и служит основой системных кризисов. В его основе лежит несоответствие срочности активов и пассивов при значительной подверженности тому или иному макроэкономическому риску.

Большинство системных рисков, в той или иной мере, опираются на эту особенность финансовой системы с частичным резервированием вкладов. Классическим примером реализации риска ликвидности является банковская паника - массовое паническое изъятие депозитов вкладчиками под влиянием паники, а также реального или предполагаемого снижения стоимости активов банка. Обязательным условием реализации риска ликвидности являются недостаточная диверсификация пассивов или большая зависимость от краткосрочного финансирования. Зависимость от краткосрочных вложений при финансировании долгосрочных проектов определяет уязвимость конкретного кредитно-финансового института в отношении риска ликвидности. Банковская паника, в свою очередь, может быть инициирована ухудшением состояния, реального или предполагаемого, баланса банка. В условиях, когда банк имеет значительные вложения в тот или иной вид активов, любые колебания цен на рынке повышают вероятность системного кризиса в результате паники вкладчиков. В то же время, колебания цен активов - это вполне нормальное явление, и любой кредитно-финансовый институт учитывает возможность потери части стоимости своих активов в результате деятельности спекулянтов. Недостаточная диверсификация спекулятивного риска в портфеле банка, возникающая в результате чрезмерной зависимости от какого либо типа активов (недвижимость, ГЦБ, валюта) может стать причиной ухудшения состояния банковского баланса ниже критического уровня.

Рыночный риск

Трансформируя капитал во времени, банки также осуществляют трансформацию подписи - посредничество между экономическими агентами, которые в условиях свободного рынка никогда бы не вступили в кредитные отношения. Транснациональные корпорации никогда не стали бы кредитовать малый и средний бизнес, каким бы прибыльным он ни был. Кредитно-финансовые институты, с одной стороны, выдают долговые обязательства, которым доверяют вкладчики, а с другой стороны, обладают необходимыми ресурсами для анализа и оценки проектов, которые никогда бы не получили прямого финансирования. Это особенно важно для потребительского и ипотечного кредита, а также для тех предприятий, которые не имеют возможности использовать ресурсы фондового рынка.

Безусловно, осуществляя трансформацию подписи, как и в случае временной трансформации, банк принимает на себя определённый риск, связанный с финансируемым проектом. Отличие заключается в том, что в случае внезапного роста спроса на наличные деньги банк оказывается неликвидным, а в случае реализации рыночного риска (банкротства ряда финансировавшихся проектов) банк оказывается неплатежеспособен. Если проблема нехватки ликвидности может быть разрешена путём заимствования недостающих средств под залог будущих прибылей от долгосрочных, но надёжных проектов, то проблема неплатежеспособности грозит банку ликвидацией.

**4. Приведите пример, иллюстрирующий технологическую эффективность управленческого решения**

Управление материальными запасами

**ERP Монолит** в части управления материальными запасами обеспечивает решение следующих задач:

• Первичный складской материальный учет — задачи сохранности материальных запасов (материальной ответственности), возможности контроля наличия материалов (проведение инвентаризаций) и документального оформления движения материальных запасов;

• Бухгалтерский учет (в том числе налоговый и управленческий учет) — определение стоимости запасов и величины затрат от их использования (с возможностью получения различных оценок для бухгалтерского, управленческого и налогового учета);

• Учет ТМЦ по партиям — учет движения материальных запасов с точностью до каждой партии, поступившей от поставщика или выпущенной на предприятии со всеми индивидуальными атрибутами этой партии; этим решается задача сквозного прослеживания партий (tracking), начиная от поставки по договору с поставщиком, через все производственные переделы, склад готовой продукции, перемещения между производственными площадками;

• Управление складом — размещение и отгрузка материальных запасов, учет заполнения мест хранения склада, использование стратегий отпуска ТМЦ (например, по сроку годности), учет различных условий хранения.

Концепция решения задачи управления материальными запасами в ERP Монолит строится на двух основных принципах:

• решение всех взаимосвязанных задач на единой базе данных, что обеспечивает использование единой непротиворечивой информации;

• выделение нескольких уровней управления различными видами материальных запасов.

Система построена на различных уровнях решения задач управления запасами, а значит, для каждого предприятия и для каждого вида запасов может быть использовано решение в необходимом объеме.

Контроль производственных процессов

Модуль контроля производственных процессов ERP Монолит обеспечивает:

• сбор и подготовку оперативной информации о ходе и ключевых характеристиках технологических процессов производства продукции по стадиям на уровне суток и производственных смен;

• централизацию производственной информации в случае территориально распределенной производственнойсистемы (наличие нескольких заводов в различных городах и пр.);

• подготовку исходных данных

• для оперативного планирования производства;

• для анализа производства во взаимосвязи со всеми смежными звеньями цепочки поставок (снабжение, отгрузки), выделение узких мест, определения источников возникновения рассогласований.

Эффект от внедрения

• Появление в единой централизованной системе всей необходимой информации о ходе производственных процессов с максимально возможной оперативностью и актуальностью. Временной лаг между фактическим событием и временем его регистрации в системе колеблется от 0 (при наличии MES или введения жесткой исполнительской дисциплины в производстве) до 1 смены.

• Корректное оперативное планирование производства на уровне операционных графиков и возможность автоматизации процесса формирования сменных и суточных заданий на производство

• Автоматизация раскрытия сводных показателей производственной деятельности компании вплоть до конкретных производственных операций.

• Автоматическая сквозная «прослеживаемость» партий в производстве, удовлетворяющая обязательным требованием для сертификации на соответствие стандарту качества ISO 9001.

• Повышение эффективности принятия управленческих решений в части управления производством и объективности оценки качества работы производственного персонала.

Транспортная логистика

ERP Монолит обеспечивает решение ряда взаимосвязанных транспортно-логистических и учетных задач:

• контроль и анализ затрат на содержание собственного транспортного парка;

• контроль и анализ затрат на использование привлеченного транспорта;

• анализ использования транспорта в основной деятельности предприятия (например: стоимость перевозки единицы продукции, расчет полной себестоимости продукта с учетом транспортных затрат);

• бюджетирование затрат на транспорт, возможность сравнения плановых и фактических данных;

• предоставление интерактивного интерфейса для решения задач оптимизации работы подвижного состава (выбор поставщика транспортных услуг, выбор оптимального маршрута, диспетчеризация загрузки).Для моделирования бизнес процессов и расчета стоимостных оценок реализованы следующие ключевые возможности:

• расчет плановой стоимости перевозки на основе данных контракта с поставщиком транспортных услуг (стоимость рейса, стоимость нормочаса) или утвержденных нормативов;

• расчет фактических затрат по использованию привлеченного транспорта;

• расчет фактической себестоимости собственного транспорта;

• расчет стоимости перевозки ТМЦ в разрезе SKU с максимально возможным «спрямлением» затрат (фактических или нормативных) на транспортировку;

• расчет временных данных по работе и использованию транспорта (планируемые и фактические даты погрузки/доставки/разгрузки, время простоя).

Результаты расчетов могут быть переданы в расчетный модуль «Анализ прибыльности».

Схема взаимодействия компонентов ERP Монолит для решения учетных задач и анализа и управления затратами на транспорт:

|  |
| --- |
| Контур управления финансами |
| УправлениеОС и НМА | Расчетыс контрагентами | Учет контрактовс поставщиками | Управлениематериальнымизапасами | Управлениепродажами |
| Амортизация ОС(собств. транспорт,обеспечивающиеподразделения) | Фактическиезатраты насобств. и привл.транспорт | Плановыезатраты напривлеченныйтранспорт | Фактическиезатраты насобственныйтранспорт | Документытоваро-движения |

Транспортная логистика

|  |
| --- |
| Распределение затрат расчет стоимости использования транспорта |
| Управлениеперсоналом | Отчетность | Анализприбыльности |
| Затраты на персонал | Плановая (нормативная)  | Фактическая себестоимость собственного транспортаФактические затраты на привлеченный транспортЗатраты на транспортировку ТМЦ в разрезе SKUСтоимость использования транспорта |

Предметно-ориентированный интерфейс позволяет упростить работу оператора и предоставить максимуминформации для принятия решений при выборе транспортных средств (из собственного парка или заказе у поставщика транспортных услуг), а также диспетчеризации загрузки транспортного средства:

• ведение пула доступных транспортных средств;

• ввод и обработка заявок на транспорт;

• формирования загрузки транспортных средства с использованием инструментов отбора и группировки товарных документов;

• возможность отслеживания состояния отгрузки, контроля прибытия машины к заказчику, возврата автомобиля по взаимозависимым статусам документов;

• учет фактического пробега по маршруту на основании данных путевых листов, предоставляемых водителем;

• возможность указания времени работы, простоя, погрузки и разгрузки автомобиля.