## 1. Сущность, свойства управленческих решений

**Понятие управленческого решения.** Под решением понимается выбор альтернативы. Управленческим решением является выбор альтернативы в процессе реализации основных функций управления. *Управленческое решение –* это, прежде всего, творческое и волевое воздействие субъекта управления, основанное на знании объективных законов функционирования управляемой системы и анализе управленческой информации о ее состоянии, направленное на достижение поставленных целей.

Объект управленческого решения – система или операция. Субъектом управленческого решения могут быть как управляющая подсистема организационно-производственной системы, так и лицо, принимающее решение.

Для практического осуществления целенаправленного воздействия на объект управления принятое решение конкретизируется в виде соответствующей программы действий. Программа включает перечень мероприятий, методы их осуществления, сроки и границы действий, круг исполнителей и необходимые средства, а также необходимые результаты и критерии их оценки.

Программа определяет место каждой производственной единицы в процессе достижения поставленных целей. При этом действия и ресурсы структурных подразделений согласованы и увязаны в пространстве и времени. Вместе с тем решение, как правило, носит директивный характер и становится как бы сигналом, импульсом, побуждающим производственные коллективы к действию.

**Понятие альтернативы и варианта.** Энциклопедический словарь определяет альтернативу как каждую из исключающих друг друга возможностей, необходимость выбора между взаимоисключающими возможностями.

Под вариантом в данном случае понимается видоизменение, разновидность.

Таким образом, выбор альтернативы – это фактически выбор направления решения, а выбор варианта – это выбор способа реализации выбранной альтернативы.

В теории и практике принятия решений используются оба этих термина. Авторы считают более корректным использование термина «альтернатива».

**Особенности и отличия управленческого решения от других видов решений.** Управленческому решению присущи как черты, свойственные всем решениям, принимаемым человеком независимо от сферы деятельности, так и особенные черты, характерные именно для решений, принимаемых в процессе управления. Управленческое решение:

* формирует управляющее воздействие, связывая таким образом субъект и объект управления;
* становится результатом творческой мыслительной деятельности человека, в основе которой лежат познание и сознательное использование объективных законов, привлечение личного опыта;
* определяет круг действий субъекта и объекта управления для достижения общих целей данной системы, т.е. ведет к действию, практическим результатам.

Таким образом, управленческое решение – это творческий акт целенаправленного воздействия субъекта управления на объект, основанный на знании объективных законов и опыте и ведущий к практическим результатам.

Определить управленческое решение как творческий акт позволяет то обстоятельство, что выработка и принятие решения – это оригинальный процесс даже в случае использования для выработки формальных моделей, так как полученный с помощью модели вариант решения не окончателен. Перед утверждением полученного варианта и передачей на исполнение его обсуждают и анализируют с точки зрения факторов, не учтенных в формальном описании проблемы. Указывая, что в ходе процесса выработки и реализации решения менеджер осознанно применяет свои научные знания и опыт на практике, мы тем самым отмечаем наличие субъективного момента, от которого не свободно ни одно решение, принимаемое человеком.

Присутствие субъективного в управленческом решении – не отрицательное явление при условии преобладания в нем объективного момента, о чем можно судить по тактическим результатам реализации решения, поскольку только практикой человек доказывает правильность своих гипотез, справедливость понятий, точность знаний. Максимальная объективизация представлений субъекта о решаемой проблеме достигается посредством использования в ходе ее решения научных методов, поэтому в определении подчеркивается, что управленческое решение должно быть научно обоснованным, т.е. приниматься менеджером на основе знания объективных законов и научного предвидения их действия и развития в будущем.

Систематизируя многообразие свойств управленческих решений, можно выделить следующие их *аспекты*:

1) экономический:

* эффективность использования всех видов ресурсов;
* материальная заинтересованность персонала;
* обоснованность управленческих решений;
* максимизация экономического эффекта;

2) социальный:

* неформальная структура рабочих групп;
* качество трудовой деятельности;
* развитие системы участия в управлении;
* внепроизводственная деятельность неформальных групп;

3) организационный:

* делегирование полномочий;
* локализация и устранение конфликтов;
* разделение труда;
* структуризация функций управления;

4) правовой:

* соблюдение правовых норм при подготовке, принятии и реализации управленческих решений;
* придание управленческому решению формы нормативного или распорядительного акта;
* соблюдение и соответствие компетенции персонала по принятию решения;
* распределение ответственности за выполнение принятого решения;

5) психологический:

* учет инновационной готовности персонала;
* оценка социально-психологического климата;
* профессиональные качества руководителя;
* деловые качества руководителя и психологический склад личности подчиненных;

6) педагогический:

* воспитательный характер управленческих решений;
* квалификационный рост персонала;
* формирование позитивных моральных установок.

Отличие управленческих решений, например, от инженерно-технических заключается в объекте управления. Особая роль отводится менеджеру не только в ходе разработки решения и его принятия, но и при реализации и контроле исполнения, поскольку на данном этапе осуществляется обратная связь и менеджер может оказывать корректирующие управляющие воздействия.

2. Классификация управленческих решений

Классификация решений позволяет изучить их особенности и выбрать наиболее эффективные в условиях конкретной задачи. Однако в связи со сложностью условий, целей принятия решений, требований и структуры решения создать простую и четкую их классификацию представляется проблематичным. Поэтому могут существовать и существуют различные классификации управленческих решений.

По *характеру процесса принятия решения* выделяют:

* интуитивные решения – выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен. Лицо, принимающее решение, не занимается при этом сознательным взвешиванием «за» и «против» по каждой альтернативе и не нуждается даже в понимании ситуации. То, что мы называем озарением или шестым чувством, и есть интуитивные решения;
* решения, основанные на суждениях, – выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом. Человек использует знание о том, что случалось в сходных ситуациях ранее, чтобы спрогнозировать результат альтернативных вариантов выбора в существующей ситуации. Опираясь на здравый смысл, он выбирает альтернативу, которая принесла успех в прошлом. Однако суждение невозможно соотнести с новой ситуацией, поскольку у руководителя отсутствует опыт, на котором он мог бы основать логический выбор. Сюда следует отнести любую ситуацию, новую для организации, например изменение ассортимента производимых изделий, разработку новой технологии или опробование системы вознаграждений, отличающейся от действующей. В сложной ситуации суждение может оказаться неверным, поскольку факторов, которые необходимо учесть, слишком много для «невооруженного» человеческого разума и он не в состоянии их все охватить и сопоставить;
* рациональные решения. Главное различие между решениями рациональным и основанным на суждении заключается в том, что первое не зависит от прошлого опыта. Рациональное решение обосновывается с помощью объективного аналитического процесса.

По *времени наступления последствий для объекта управления* выделяют:

* стратегические решения – решения относительно набора действий, направленных на достижение целей организации посредством ее приспособления к изменениям внешней среды. Стратегическое решение реализуется через распределение ресурсов, адаптацию к внешней среде, внутреннюю координацию и организационное стратегическое предвидение. Инструмент принятия таких решений – стратегическое планирование, т.е. определение управленческого процесса создания и поддержания стратегического соответствия между целями фирмы, ее потенциальными возможностями и шансами в сфере маркетинга. Стратегическое планирование часто опирается на четко сформулированное программное заявление фирмы, изложение вспомогательных целей и задач, здоровый хозяйственный портфель и стратегию роста;
* перспективные решения – решения, направленные на принятие и реализацию перспективных планов;
* текущие решения – решения, развивающие и уточняющие перспективные решения и принимающиеся в рамках подсистемы или этапа одного из его циклов, например цикла разработки. Текущие решения охватывают производственные процессы по изготовлению и поставкам подсистем изделия;
* оперативные решения – решения, охватывающие производственные процессы по изготовлению и поставкам элементов более низкого уровня, доводящие плановое задание до конкретных исполнителей в каждом подразделении. Оперативные решения принимаются в отношении конкретного элемента нижнего уровня товара или элемента производственной системы;
* стабилизационные решения – решения, принимающиеся для обеспечения нахождения системы и ее подсистем в области управляемых или допустимых состояний.

По *технологии разработки решения* выделяют:

* организационные решения, цель которых – обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам. Поэтому наиболее эффективным организационным решением становится выбор, который будет на самом деле реализован и внесет наибольший вклад в достижение конечной цели. Организационные решения можно квалифицировать как запрограммированные и незапрограммированные:
* запрограммированные решения – результат реализации определенной последовательности шагов или действий, подобных тем, что предпринимаются при решении математического уравнения. Как правило, число возможных альтернатив ограничено и выбор должен быть сделан в пределах направлений, заданных организацией. Программирование можно считать важным вспомогательным средством в принятии эффективных организационных решений. Определив, каким должно быть решение, руководство снижает вероятность ошибки. Происходит также экономия времени, поскольку подчиненным не приходится разрабатывать новую правильную процедуру всякий раз, когда возникает соответствующая ситуация. Неудивительно, что руководство часто программирует решения под ситуации, повторяющиеся с определенной регулярностью;
* незапрограммированные решения – принимаются в ситуациях, которые в определенной мере новы, внутренне неструктурированны или сопряжены с неизвестными факторами. Поскольку заранее невозможно составить конкретную последовательность необходимых шагов, руководитель должен разработать процедуру принятия решения. К числу незапрограммированных можно отнести решения следующего типа: какими должны быть цели организации, как улучшить продукцию, как усовершенствовать структуру управленческого подразделения, как усилить мотивацию подчиненных. В каждой из подобных ситуаций истинной причиной проблемы может быть любой из факторов. В то же время руководитель располагает множеством вариантов выбора;
* компромиссы – это решения, принимаемые с позиций системного подхода и учитывающие возможные последствия управленческого решения для всех частей организации.

Возможны и другие подходы к классификации решений. Это обусловлено многообразием решений и существенных для конкретного случая факторов. Однако уже приведенный выше перечень классификационных признаков показывает многообразие видов и характеристик решений, обусловленных сложностью объекта; характеризует перечень тех параметров, которые должны содержать условия принимаемого решения; показывает обоснованность включения учебной дисциплины «Управленческие решения» в число обязательных для специалиста в области менеджмента.

В целом, знание и использование классификационных признаков управленческих решений позволяет провести структуризацию стоящей перед руководителем задачи. Это позволяет более четко формулировать и решать задачи управления и способствует концентрации усилий и более эффективному расходованию времени и средств при разработке решений.

## 3. Понятие процесса принятия решения

Принятие решения – это процесс анализа, прогнозирования и оценки ситуации, выбора и согласования наилучшего альтернативного варианта достижения поставленной Цели. Следовательно, *процесс принятия решения* – это процесс выбора лицом, принимающим решение, наиболее эффективного варианта из множества альтернатив.

Данный процесс – это деятельность, осуществляемая по определенной технологии с использованием различных методов и технических средств, направленная на разрешение определенной управленческой ситуации путем формирования, а затем реализации воздействия на объект управления. В организационном аспекте данный процесс представляет собой совокупность закономерно следующих друг за другом в определенной временной и логической последовательности этапов, между которыми существуют сложные прямые и обратные связи. Каждому этапу соответствуют конкретные трудовые действия, направленные на выработку и реализацию решения. Эту повторяющуюся систему действий принято называть технологией процесса выработки и реализации решений.

На любом уровне менеджер должен справляться с целым потоком решений. Некоторые решения похожи нате, которые были приняты ранее, другие – совершенно новые, при этом столь важны, что требуют тщательного обдумывания. Решения иногда следует принимать самостоятельно, иногда – взаимодействуя с другими людьми.

## Стадии процесса принятия решений

Типовые процессы принятия решений, реализуемые в самых различных областях деятельности, имеют много общего, поэтому необходима некоторая универсальная «типовая» схема процесса принятия решения, устанавливающая наиболее целесообразный набор и последовательность действий. Данную схему следует рассматривать не как жесткий алгоритм выработки и принятия управленческого решения, а как логическую и наиболее приемлемую схему действий менеджера в часто встречающихся проблемных ситуациях.

Типовой процесс принятия решений включает:

* предварительное формулирование проблемы;
* определение целей решения и выбор соответствующих критериев оптимальности;
* выявление и установление ограничений;
* составление списка альтернатив и их предварительный анализ **с** целью исключения явно неэффективных;
* сбор управленческой информации и прогнозирование изменений параметров решения в будущем;
* точное формулирование поставленной задачи;
* анализ и выбор метода решения задачи и разработку алгоритма решения;
* разработку модели решения, позволяющую оценивать эффективность каждой альтернативы;
* оценку альтернатив и выбор наиболее эффективных;
* принятие решения;
* доведение решения до исполнителей;
* выполнение решения и оценку результата.

М. Мескон и Ф. Хедоури представляют процесс принятия решения как пятиэтапный процесс, за которым следует реализация решений и обратная связь, и отмечают, что фактическое число этапов определяется самой проблемой.

Формулировка ограничений и критериев для принятия решений

Определение альтернатив

Диагностика

проблемы

Обратная связь

Реализация решений

Окончательный выбор

Оценка альтернатив

Рис. 1. Этапы процесса принятия управленческих решений

Необходимость в разработке управленческого решения возникает при осознании проблемы. Наличие проблемы – это фактор, активизирующий усилия менеджмента.

Существуют два подхода к определению проблемы. Согласно первому проблемой считается ситуация, когда поставленные цели не достигнуты. Во втором случае в качестве проблемы рассматривают существующую потенциальную возможность. Осознание проблемы возникает при определенном критическом значении рассогласования между существующим и желаемым значениями эффекта. Это критическое значение определяют для каждой конкретной ситуации, используя типовые представления. Индикатор проблемы – достижение одним или несколькими параметрами эффекта критического значения. При этом выделяют:

* осознание проблемы – установление факта ее существования в результате контроля деятельности или исследования рыночных возможностей. Проблема, достигшая определенной остроты, трансформируется в мотив для деятельности организации и ее менеджеров;
* определение проблемы – ответ на вопросы: что действительно происходит в организации, каковы причины происходящего и что за всем этим стоит. Определение и последующее формулирование проблемы позволяет менеджеру ранжировать ее в ряду других проблем. Кроме того, весьма важно, чтобы все лица, связанные с разработкой управленческого решения, одинаково понимали суть проблемы.

Рассмотрим этапы процесса принятия решения подробнее.

**Диагностика проблемы** – анализ величин и соотношений параметров организационно-производственной системы и рыночной среды, а также изменений этих соотношений с целью установления причин возникновения проблемы, иерархического уровня системы, на котором возникла и может быть устранена проблема. Диагностика должна основываться на знаниях функциональной и агрегатной структуры и параметров объекта управления при нормальном его функционировании.

*Первый этап* в диагностировании сложной проблемы – выявление и осознание симптомов затруднений или имеющихся возможностей.

*Второй этап* – установление причин возникновения проблемы. С этой целью необходимо собрать и проанализировать внутреннюю и внешнюю информацию, для чего могут быть использованы как формальные методы, так и неформальные. Следует использовать только релевантную информацию, т.е. данные, касающиеся только конкретной проблемы, человека, цели и периода времени.

*Третий этап* – определение характера проблемы. Это один из важнейших этапов диагностики проблемы, поскольку от этого зависит выбор основных подходов к ее решению.

**Формулировка ограничений и критериев принятия решений.** Весьма важное условие правильного формирования альтернатив решений и выбора наиболее предпочтительной – определение ограничений и формулировка критериев принятия решения.

Ограничения варьируются и зависят от ситуации и конкретных руководителей. Можно выделить следующие общие ограничения:

* ограничения несоответствия;
* кадровые ограничения;
* финансовые ограничения;
* ограничения научно-технического прогресса;
* рыночные ограничения;
* правовые и морально-этические ограничения;
* ограничения полномочий.

**Определение альтернатив.** В идеале желательно выявить все возможные варианты решения проблемы, т.е. сформировать «поле альтернатив». Однако на практике руководитель редко располагает достаточными знаниями или временем, чтобы сформулировать и оценить каждую альтернативу, поэтому он, как правило, ограничивает число вариантов сравнения всего несколькими альтернативами, которые представляются наиболее подходящими.

С этой целью нередко используют метод морфологического анализа. Углубленный анализ трудных проблем необходим для разработки нескольких действительно различающихся альтернатив.

**Оценка альтернатив.** После составления перечня вариантов решения следует переходить к оценке каждой альтернативы. Оценка альтернатив включает определение достоинств и недостатков каждой из них и возможных последствий ее выбора. В силу неизбежности негативных последствий, связанных с любой альтернативой, почти все важные управленческие решения разрабатываются с учетом компромисса.

Для сравнения решений используют критерии принятия решений, установленные на этапе формулировки ограничений и критериев. Некоторые из критериев выбора имеют количественное выражение, другие – качественную характеристику. Если какая-либо альтернатива не может удовлетворить одному или нескольким установленным критериям, ее нельзя рассматривать как реалистичную.

Все решения необходимо представлять в сопоставимой форме. Желательно, чтобы это была та же форма, в которой выражена цель. Для успешной реализации управленческого решения необходимо также выполнить следующие условия:

* обеспечить достаточную мотивацию исполнителей;
* предотвратить возможность возникновения искажений в понимании исполнителями принятого решения и, как следствие, риска ущерба.

Важный момент в оценке решений – определение вероятности осуществления каждого из них в соответствии с намерениями. Руководитель включает вероятность в оценку, принимая во внимание степень неопределенности или риска. Важнейшие аспекты проблемы принятия решений в условиях неопределенности и риска будут рассмотрены ниже.

**Выбор альтернативы.** Если предыдущие этапы разработки управленческих решений выполнены тщательно, альтернативные решения взвешены и оценены, то руководитель выбирает альтернативу с наиболее благоприятными оценками и последствиями. Нередко в случае решения сложных проблем приходится идти на компромиссы.

К сожалению, не всегда удается найти оптимальное решение из-за нехватки времени, невозможности учесть всю необходимую информацию и все альтернативы, поэтому руководитель выбирает то решение, которое, очевидно, наиболее приемлемо, при этом не обязательно, что оно наилучшее из возможных.

**Реализация решений.** Реальная ценность решения становится очевидной только после его осуществления. Для успешного разрешения проблемы с помощью выбранной альтернативы необходимо в процессе реализации решения эффективно организовать и мотивировать исполнителей.

**Обратная связь.** После того как решение начало действовать, необходимо установить обратную связь для контроля и обеспечения соответствия фактических результатов тем, что планировались в период принятия решения. На этой фазе происходит измерение и оценка последствий решения или сопоставление фактических результатов с теми, которые руководитель надеялся получить. Обратная связь – это поступление информации о том, что происходило до, в процессе и после реализации решения. Она позволяет руководителю скорректировать действия, не допустив значительного ущерба.

В каждой организации практика разработки и принятия управленческих решений имеет свои особенности, обусловленные характером и спецификой деятельности, ее структурой, действующей системой коммуникаций, внутренней культурой. Однако общее, характерное для любого процесса принятия решений, заложено в основу технологии разработки и принятия решений, используемой в любой организации.

## 4. Факторы, влияющие на качество управленческого решения

Качество управленческого решения в значительной мере определяет конечный результат и зависит от ряда факторов:

* качества исходной информации, определяемого ее достоверностью, достаточностью, защищенностью от помех и ошибок, формой представления;
* оптимального или рационального характера принимаемого решения;
* своевременности принимаемых решений, определяемой скоростью их разработки, принятия, передачи и организации исполнения;
* соответствия принимаемых решений действующему механизму управления и базирующихся на нем методов управления;
* квалификации кадров, осуществляющих разработку, принятие решений и организацию их исполнения;
* готовности управляемой системы к исполнению принятых решений.

## Требования, предъявляемые к управленческим решениям

Для того чтобы быть эффективным, т.е. достигать некоторых поставленных целей, решение должно удовлетворять ряду требований:

* единство целей – непротиворечивость решения ранее поставленным целям. Для этого должна быть проведена структуризация проблемы и построение дерева целей;
* научная обоснованность и правомочность – аргументированность и обоснованность решения, а также соответствие прав и обязанностей органов принятия решения. Аргументы по возможности должны носить формализованный характер. Для достижения научной обоснованности и правомочности необходимо обеспечить: 1) применение к разработке решения научных подходов менеджмента; 2) изучение влияния экономических законов на эффективность решения; 3)применение методов функционально-стоимостного анализа, прогнозирования, моделирования и экономического обоснования для каждого решения.
* ясность формулировок – ориентация на конкретного исполнителя;
* краткость формулировок принятого решения – выполнение этого требования повышает конкретность, действенность решений и способствует лучшему усвоению задачи исполнителем;
* гибкость – существование алгоритма достижения цели при изменении внешних или внутренних условий, описания состояний объекта управления, внешней среды, при которых выполнение решения должно быть приостановлено и начата разработка нового решения;
* своевременность и оперативность принятия решений, повышающие ценность принятого решения;
* объективность – менеджеры не должны игнорировать фактические условия или фактическое положение дел при разработке вариантов решений. Для этого необходимо: 1) получить качественную информацию, характеризующую систему разработки решения; 2) обеспечить сопоставимость вариантов решений; 3) обеспечить многовариантность решений; 4)достичь правовой обоснованности принимаемого решения;
* возможность верификации и контроля, отсутствие реальных мероприятий по контролю, особенно когда это известно еще на стадии разработки решений, могут делать всю остальную работу по подготовке и принятию решений бессмысленной;
* автоматизация процесса сбора и обработки информации, процесса разработки и реализации решений – использование средств вычислительной техники, что значительно сокращает время разработки решения и повышает его обоснованность;
* ответственность и мотивация при принятии качественного и эффективного решения;
* наличие механизма реализации – содержание решения должно включать разделы, охватывающие организацию, стимуляцию, контроль при реализации решений.

Кроме того, чтобы быть качественным, управляющее решение должно быть устойчивым в эффективности к возможным ошибкам в определении исходных данных и гибким – предусматривав изменение целей и алгоритмов достижения целей. В противном случае незначительные по величине отклонения исходных данных, которые могут возникнуть в любой момент и по различным причинам, сделаю! эффективное управленческое решение неэффективным.

## 

## 5. Анализ внешней среды и ее влияние на реализацию УР

## 

## Особенности элементов ближнего окружения компании

Рассмотрим более подробно описание и параметры наиболее существенных элементов внешней среды – ближнего окружения.

1. *Клиенты* – это лица, пользующиеся услугами компании  
или покупающие у нее непосредственно или через  
других лиц какую-либо ее продукцию. Для потенциальных клиентов компании обычно формируют рекламные материалы. Основные параметры данного элемента:

* уровень неудовлетворенности потребностей и интересов населения;
* уровень платежеспособности населения;
* состояние спроса-предложения.

2. *Контролирующие организации* представляют налоговые, административные, санитарные и другие инспекции; пенсионные, медицинские, социальные и другие фонды; различные комиссии. Основные параметры этого элемента:

* уровень их правовой и информационной поддержки;
* уровень их административной поддержки.

3. *Партнеры по бизнесу* – это участники какой-либо совместной с компанией деятельности. Она может реализовываться в форме аренды, партнерства, подряда, договора, финансовых и компенсационных сделок. В качестве основных параметров данного элемента можно выделить:

* уровень соблюдения договорных обязательств по оплате и производству продукции;
* уровень организационных связей партнеров;
* уровень финансовых связей партнеров;
* платежеспособность партнеров.

4. *Финансово-кредитные учреждения* – организации, непосредственно участвующие в финансовом цикле компании, например, выполняющие расчетно-кассовые, ипотечные, кредитные другие операции. Основные параметры данного элемента: бы рота и качество обслуживания, уровень надежности, банковские резервы, объем услуг.

5. *Заинтересованные внешние физические и юридические лица –* лица, заинтересованные в процветании компании исходя своих личных интересов. К ним относятся члены семей работников компании; держатели ее ценных бумаг; пенсионеры, о которых дополнительно заботится компания; организации, чей бизнес существенно зависит от процветания компании; вышестоящие материнские и другие компании. Основные параметры данного элемента:

* уровень притязаний групп населения;
* степень развитости фондовых рынков ценных бумаг;
* характер традиций помощи социально незащищенным слоям населения;
* общий уровень экономического благосостояния населения.

6. *Конкуренты –* обязательный элемент рыноч-  
ой экономики. Основные параметры данного элемента:

* уровень эластичности выпускаемой продукции;
* уровень льготных субсидий, получаемых конкурентами;
* характер текущего и перспективного спроса;
* соотношение отечественных и зарубежных конкурирующих компаний.

7. *Общественность* формирует в сознании населения отношение к компании и ее продукции. Ключевые параметры данного элемента:

* главные цели и задачи профсоюзного движения;
* политические платформы наиболее влиятельных партий;
* отношение общественности к качеству выпускаемой компанией продукции;
* уровень влияния общественных движений на сознание групп населения.

8. *Законодательная база в соответствующей области деятельности.* В качестве основных параметров данного элемента можно выделить:

* частоту изменения законодательной базы;
* уровень доступности законодательной базы для пользователей;
* степень охвата законодательной базой правового пространства;
* объем контроля за выполнением законодательной базы.

## Особенности элементов дальнего окружения компании

1. *Система ценностей и их приоритеты в обществе.* К системе ценностей относятся материальные, общественно-политические и духовные ценности. Каждое общество формирует свое представление о добре, справедливости, свободе, вере и т.д. Набор представлений может формировать как положительную систему ценностей, так и отрицательную. Вместе с тем существуют и общечеловеческие ценности: нормы нравственности, прогресс, культурное наследие, социальная ответственность. Руководитель компании должен ориентироваться в существующем раскладе ценностей и формировать совместимую с общественными ценностями систему ценностей своей компании.

2. *Обычаи местного и международного делового оборота* – на  
бор общепринятых норм цивилизованных отношений между  
участниками каких-либо соглашений, которые не регулируются  
законодательными актами. К основным параметрам данного  
элемента относят:

* масштаб обычаев делового оборота;
* значение, придаваемое в обществе обычаям делового оборота;
* статистика соблюдения обычаев делового оборота в сфере деятельности компании; ответственность за нарушение обычаев делового оборота.

3. *Политическая обстановка в стране и мире* определяется деятельностью органов государственной власти и государственного  
управления, характеризующей общественный строй и экономическую структуру общества; партий, общественных классов и группировок. Основные параметры данного элемента:

* уровень доверия населения органам государственной власти;
* вовлеченность населения в реализацию главных программ государственной власти;
* количество активных партий и общественных движений;
* степень интеграции страны с мировым сообществом.

4. *Экономическая обстановка в отрасли, стране и мире* определяется организацией, структурой и состоянием хозяйственной деятельности отрасли, страны, мирового региона. К основным параметрам данного элемента можно отнести:

* уровень стабильности экономической обстановки;
* продолжительность цикла спада-подъема;
* уровень инфляции;
* степень привлекательности для инвесторов.

5. *Социальная и экологическая ответственность –* новый элемент в системе внешней среды. Характеризует гуманитарную ответственность компаний и отдельных людей за отрицательные последствия реализованных управленческих решений, т.е. за ущерб, причиненный людям или природе. Важные параметры социальной и экологической ответственности:

* широта ответственности, определяющая диапазон функций производства и управления, по которым компания
* или руководитель берут на себя социальную или экологическую ответственность;
* временной интервал ответственности, который характеризуется как период устойчивого внимания и конкретных действий по соблюдению моральных норм во всем диапазоне заявленных функций производства и управления компании. Временной интервал может быть бессрочным и на заданный срок, например, на период выполнения определенного задания;
* придаваемое значение – это важность социальной ответственности перед технологическими целями компании; вовлеченность персонала в реализацию социальных и экологических целей компании. Возможны два основных варианта реализации социальных и экологических целей: формирование отдельных коллективов в составе компании для их профессионального выполнения; участие всего коллектива компании на общественных началах во внеурочное время для их выполнения.

6. *Налоговая система* характеризуется следующими основными параметрами:

* количество налогов;
* уровень налогообложения;
* характер стимулирования производства продукции;
* уровень организации сбора налогов.

7. *Институциональные структуры* состоят из обслуживающих  
компанию организаций, например, страховые, финансовые организации, фонды, биржи, посреднические организации, суды, охранные фирмы и др. К основным параметрам институциональных структур относятся:

* степень удовлетворения потребностей компаний в дополнительных услугах;
* доступность услуг для пользователей.

8. *Природные катаклизмы* включают как форс-мажорные, так и характерные природные аномалии. К основным параметрам природных катаклизмов можно отнести:

* характерный перечень природных катаклизмов;
* частоту повторений;
* характер и уровень ущерба, вызванного природными катаклизмами;
* уровень защитных мер по уменьшению возможного ущерба.

## 5. Характеристики лица, принимающего решения

Эффективность принимаемых решений в значительной мере зависит от качеств, характеристик, важнейших черт ЛПР. При *персонифицированном принятии решений* у ЛПР можно выделить *индивидуальные черты*, присущие конкретной личности, и *постоянные черты* ЛПР. При *коллективном принятии* решений важно еще сочетание личностных черт – индивидуальных и постоянных, у членов группы – коллективного ЛПР.

*Индивидуальные черты*, черты личности особенно важны для решения некоторых типов задач. Например, творческие способности – оригинальность и гибкость мышления, творческое воображение – особенно важны при решении задач творческого характера. В то же время эти способности не столь существенны в стандартных, повторяющихся задачах.

*Постоянные черты ЛПР – э*то подмножество относительно устойчивых черт, которыми обладают ЛПР и которые играют роль при решении любых типов задач. Основными постоянными чертами ЛПР являются *целеустремленность и характеристика систем памяти.*

1. *Целеустремленность*. Личность – не бильярдный шар, на который действуют только внешние силы.

ЛПР стремится достичь целей путем решения задачи. Цели порождаются потребностями. Многообразие потребностей, даже у отдельной личности, обусловливает сложность системы целей. Еще более сложной является система целей организации.

*2. Характеристика систем памяти****.*** Для принятия решения ЛПР использует информацию, которая находится в памяти. Различают долговременную, кратковременную и внешнюю память.

• *Долговременная память* ЛПР носит *ассоциативный характер*. Она имеет очень большую емкость, что обеспечивается возможностью кодирования информации.

**Постоянные**

**черты ЛПР**

Целеустрем­ленность

Характеристики

памяти

Внешняя

Внутренняя

Избежание повторений

Возврат при прерывании

Завершение при достижении цели

Создание

подцелей

Выбор

адекватных средств

Оперативная

Долговре­менная

Рис. 2. Основные черты ЛПР

К этой информации нет непосредственного доступа. Необходимо затратить время и усилия для считывания этой информации. Время считывания в значительной мере зависит от типа информации и способностей конкретной личности. Например, шахматисты имеют большой объем долговременной памяти. Многие из них способны считывать информацию из этой памяти с высокой скоростью. Писатели обладают мощной ассоциативной памятью. Ясно, что возможна тренировка памяти. *Однако индивидуальные различия* в объеме внешней памяти и скорости считывания информации *огромны*.

• *Кратковременная* *память* имеет ограниченный объем. Информация, хранящаяся в этой памяти, непосредственно доступна. Это главная система, где происходит процесс переработки информации в соответствии с целью. Информация поступает в кратковременную память из долговременной памяти или из внешней среды. Результаты обработки информации обогащают долговременную память и, возможно, внешнюю память ЛПР.

• *Внешняя* *память* практически не ограничена по своему объему. Эта память находится во внешнем окружении ЛПР. Ему требуется время для доступа к этой информации. Примером внешней памяти являются справочники, заключения экспертов. Такая память может иметь различные носители – бумажные, электронные, системы доступа.

Понятие ЛПР, с одной стороны, шире, чем менеджер, поскольку решения принимают не только менеджеры. С другой стороны, менеджер не только принимает решения, но и играет другие роли. Принятие решений занимает довольно скромную долю в бюджете рабочего времени менеджера. Однако именно исполнение данной роли оказывает решающее воздействие на обеспечение конкурентоспособности организации, достижение ее целей.

4. Кейс-метод**.** Пошаговый разбор ситуаций – эффективный способ анализа управленческих ситуаций. В этом случае предлагаемые ситуации должны быть близки к проблемам, с которыми менеджерам приходится сталкиваться в жизни. Навыки, полученные в результате анализа, могут пригодиться в дальнейшей практической деятельности.

Анализ состоит из четырех шагов:

1) индивидуальная подготовка анализа;

2) неформальное обсуждение отдельными группами;

3) обсуждение в аудитории;

4) обобщение результатов обучения в конце занятия.

Общая схема анализа ситуаций:

1) краткое изложение событий – краткий пересказ ситуации, который помог бы человеку, не знакомому с самой ситуацией, понять суть происходящего;

2) проблема – краткая формулировка проблемы, стоящей в данный момент перед руководством компании или отдельным менеджером. Формулировка должна иметь вид законченного предложения, содержащего подлежащее и сказуемое. Как правило, это фраза типа: «Кто-либо должен что-либо сделать»;

3) характеристика действующих лиц – характеристика участников с использованием информации, почерпнутой из описания ситуации;

4) хронология событий – изложение происшедших событий так, что наиболее поздние по времени события находятся в начале хронологии, а наиболее ранние – в конце;

5) конфликт – ответ на вопрос, обострения какого рода противоречий послужили причиной конфликтной ситуации. Отдельное внимание следует уделить глобальной ситуации на предприятии, которая скрывается за небольшим, локальным конфликтом;

6) варианты решения проблемы – оценка всех возможных вариантов решения проблемы, определение достоинств и недостатков каждого из предложенных вариантов;

7) рекомендации – более подробное, чем на шестом этапе, рассмотрение и обоснование целесообразности выбранного варианта действий;

8) план по осуществлению выбранного варианта действий – изложение сути шагов, которые необходимо предпринять, чтобы успешно разрешить проблему.

Результатами обсуждения должны служить ответы на следующие вопросы:

* кто в данной ситуации действующее лицо;
* каковы его цели;
* какие решения я должен принять;
* каковы проблемы, с которыми я сталкиваюсь;
* какие возможности у меня есть и на какой риск я иду, будучи на месте главного действующего лица;
* какими данными для принятия решения я обладаю;
* какие альтернативные подходы к решению проблемы имеются?

## «Мозговая атака»

Метод «мозговой атаки» – один из основных, используемых в организации и проведении экспертиз. Значительная роль при осуществлении «мозговой атаки» принадлежит руководителю, возглавляющему заседание экспертной комиссии. В реальной производственной деятельности это может быть совещание, которое созвано руководителем для обсуждения той или иной возникшей проблемы и установления основных факторов, определяющих ее дальнейшее развитие с целью выработки и принятия управленческих решений.

«Мозговая атака» в ситуационном анализе, как правило, состоит из двух туров. В первом туре происходит генерирование идей, а во втором – обсуждение выявленных идей, их оценка и выработка коллективной точки зрения.

Первый тур проводится так, чтобы каждый из присутствующих мог свободно высказать свое мнение о том, что, с его точки зрения, определяет развитие ситуации, в соответствии с какими закономерностями идет ее развитие, какие управляющие воздействия со стороны руководства организации могут оказаться эффективными и привести к цели. В этом туре руководителю необходимо поддерживать любое из высказываемых мнений, давая возможность высказавшему его более полно представить свою точку зрения и развить ее. При этом должна поддерживаться атмосфера доброжелательности, освобождающая высказывающегося от излишней скованности.

Любая высказанная идея должна быть обсуждена и не может объявляться ложной, даже если она представляется ведущему заседание заведомо бесперспективной. Если в процессе «мозговой атаки» в первом туре руководитель поддерживает лишь перспективные, с его точки зрения, идеи, то нередко это приносит худшие результаты.

Подчеркнем, что задача первого тура «мозговой атаки» при определении факторов, влияющих на развитие ситуации, состоит в том, чтобы получить возможно более полную картину о факторах, которые могут влиять на ситуацию.

Во втором туре необходимо из выявленных в первом туре факторов оставить лишь наиболее существенные. Для того чтобы сделать это обоснованно и выбрать среди них действительно определяющие, необходимо их критически оценить.

Здесь может быть использован так называемый метод суда. Участвующие в проведении второго этапа специалисты делятся на сторонников и противников высказанного мнения.

Сторонники пытаются привести необходимые доказательства пользы высказанной точки зрения, а противники – их опровергнуть. Руководитель, основываясь на результатах обсуждения, принимает окончательное решение о включении того или иного фактора в число действительно определяющих развитие ситуации.

Если в процессе проводимого ситуационного анализа окажется, что некоторые факторы были неоправданно причислены к числу основополагающих, они будут исключены. Если же выявятся дополнительные существенные факторы, они могут быть также включены в число основных.

## Факторный анализ

В основе факторного анализа – предположение о том, что на основании статистических данных может быть получена аналитическая зависимость, отражающая степень влияния факторов и изменения их значений на плановые или фактические показатели, характеризующие ситуацию.

Факторный анализ решает задачи определения:

* факторов, необходимых для выявления всех существенных зависимостей, влияющих на развитие ситуации;
* коэффициентов, характеризующих влияние каждого из выявленных факторов на показатели, отражающие состояние и развитие ситуации.

Применение метода факторного анализа позволяет на основе обработки статистической информации классифицировать факторы на существенные и несущественные, основные и неосновные, внутренние и внешние.

По результатам обработки статистических данных может производиться детализация либо, наоборот, укрупнение факторов.

Рассчитанные на основании обработки данных коэффициенты влияния каждого из выделенных факторов позволяют, с одной стороны определить ранжирование факторов по важности, т.е. расположить факторы в порядке убывания их важности, а с другой – получить формулу для расчета ожидаемых значений показателей, характеризующих ситуацию, при том или ином изменении значений факторов.

Благодаря полученным при использовании факторного анализа результатам можно более обоснованно оценивать ожидаемые изменения ситуации при тех или иных ожидаемых изменениях факторов вследствие наметившихся тенденций либо управленческих воздействий, целесообразность которых устанавливается в процессе использования технологий ситуационного анализа.

«Мозговая атака» относится к числу универсальных методов ситуационного анализа и могут использоваться не только для установления факторов, определяющих развитие ситуации, но и для решения других задач ситуационного анализа. Факторный анализ – это метод установления факторов, определяющих развитие ситуации, разработанные специально для решения этого класса задач.

## **Метод сценариев**

Данный методиспользуется в практике прогнозирования и как самостоятельный метод прогнозирования, и как технологический элемент прогнозирования при использовании других методов для определения прогнозного горизонта или условий, при которых необходимо корректировать прогноз.

Написание сценария – это метод, при котором устанавливается логическая последовательность событий для того, чтобы показать, как исходя из существующих ситуаций может шаг за шагом развиваться в будущем состояние объектов.

Сценарий обычно разворачивается в явно выраженных временных признаках. Эта способность существенна при прогнозировании в области социально-экономических проблем. При научно-техническом прогнозировании эта зависимость от времени не всегда обязательна. Основное значение при написании сценария имеет выявление основных факторов, позволяющих достичь поставленной цели, и «фона», а также определение критериев достижения поставленной цели. При разработке сценария может возникнуть неопределенность, связанная с субъективностью суждений разработчиков сценария.

Ценность сценария тем выше, чем меньше степень неопределенности или больше согласованность мнений экспертов. Сценарий – это основа, на которой проводится вся дальнейшая работа. Готовый сценарий должен быть подвергнут анализу. Из дальнейшего рассмотрения исключается все, что, по мнению сценаристов, уже обеспечено на рассматриваемый период. И наоборот, концентрируется внимание на том, что должно быть сделано для дальнейшего достижения поставленной цели.

Сценарий носит системный характер. Это один из основных методов прогноза при структурной перестройке, он зависит от интеллекта, уровня знаний, осведомленности и фантазии разработчика проблемы.

Сценарий используют для принятия решений в сфере стратегического развития фирм, регионов, технологий, рынков. Выделяют следующие этапы составления сценария:

1) формулирование проблемы:

* сбор и анализ информации;
* согласование со всеми участниками проекта решения сути задачи и ее формулирования;

2) определение и группировка сфер влияния:

3) выделение критических точек среды бизнеса;

4) оценка их возможного влияния на будущее фирмы;

5) определение показателей будущего развития объекта – они не должны быть амбициозными или завышенными. Те сферы деятельности, развитие которых может идти по нескольким вариантам, описываются при помощи нескольких альтернативных показателей;

6) формулирование и отбор согласующихся наборов предположений:

* определение развития исходя из сегодняшнего положения и всевозможных изменений;
* комбинирование различных предположений о будущем в наборы;
* отбор из всех полученных наборов, как правило, трех с учетом определенных критериев;

7) сопоставление намеченных показателей будущего состояния сфер с предположениями об их развитии:

* сравнение результатов третьего и четвертого этапов;
* корректировка завышенных и заниженных показателей состояния при помощи данных четвертого этапа.

Для более точного прогноза необходимо сократить интервал прогнозирования, т.е. разделить его на несколько фрагментов, составляя несколько сценариев;

8) введение в анализ разрушительных событий;

9) установление последствий. На данном этапе происходит сравнение стратегических проблем фирмы и выбранных вариантов ее развития.

## Метод Гордона

Данный метод имеет много общего с «мозговым штурмом» и обобщает его. В этом случае применяют почти те же правила. Однако здесь только лидер группы до обсуждения знает точный характер проблемы. Это ограничение препятствует группе достичь решения слишком рано. Потенциальная опасность при применении «мозгового штурма» состоит в том, что участник может прийти к мысли и поверить, что идея, которая им выдвинута, является идеальным решением проблемы и прекратить дальнейшее выдвижение идей. Этого не происходит в том случае, если только лидер знает истинный характер проблемы. Лидер ответственен за начало общего обсуждения широкого контекста проблемы. Далее он конкретизирует проблему. Ясно, что успех этого метода сильно зависит от личных качеств лидера.

## Номинальный групповой метод

Этот метод был развит при попытке преодолеть некоторую предвзятость, которая является результатом социальных процессов в пределах групп «мозгового штурма». Он отличается от других групповых методов тем, что стадия оценки индивидуально выдвинутых идей регламентирована более детально. Номинальный групповой метод включает следующие основные стадии.

1. Члены создают независимые списки идей.

2. Каждый член группы описывает одну из своих идей всей группе.

3. Как только все идеи вносятся в список, они обсуждаются и оцениваются группой.

4. Для достижения конечного решения члены группы голосуют по отдельности за каждую из выдвинутых идей.

Метод принудительных связей. Этот метод основан на установлении взаимоотношений между, на первый взгляд, не связанными друг с другом объектами или идеями. Этот метод основан на связи идей, но степень свободы ограничена рассматриваемыми объектами, которые обычно выбираются произвольно. Часто участники обсуждения обращаются в те области, которые они никогда прежде не рассматривали.

7. Метод принудительных связей является особенно полезным в ситуациях, где ищутся новые применения существующих изделий или услуг. Один объект существует, другой выбирается совершенно произвольно или из списка. Участников затем просят найти все возможные связи установленного объекта с объектом, выбранным произвольно. «Принуждение» таких взаимосвязей может вести ко многим новым и оригинальным идеям. Например, имеется большое число заготовок для изготовления изделий, которые в настоящее время сняты с производства. Необходимо выявить максимальное число вариантов эффективного использования таких заготовок.

Все описанные методы характеризуются развитию и применению на практике творческого потенциала лиц, принимающих решения. И особенно эффективны в группе.

## 6. Сущность неопределенности и риска

Как уже отмечалось, решения могут приниматься в условиях определенности, неопределенности, риска и конфликта. Вопросы принятия решений в условиях определенности были рассмотрены выше. Рассмотрим основные аспекты принятия управленческих решений в условиях неопределенности и риска.

Принимаемые управленческие решения всегда спроектированы в будущее, поэтому ЛПР в момент принятия решения часто не может с абсолютной уверенностью знать, как будут развиваться события, как будет изменяться ситуация. Иными словами, в момент принятия управленческого решения значителен элемент неопределенности и риска. *Риск –* это возможная опасность потерь, вытекающая из специфики тех или иных явлений природы и видов деятельности человеческого общества. Это историческая и экономическая категория. Таким образом, принятие решений в условиях риска означает выбор варианта решения в условиях, когда каждое действие приводит к одному из множества возможных частных исходов, причем каждый исход имеет вычисляемую или экспертно определяемую вероятность появления.

Как историческая категория риск представляет собой осознанную человеком возможную опасность. Это свидетельствует о том, что риск исторически связан со всем ходом общественного развития.

Как экономическая категория риск представляет собой событие, которое может произойти или не произойти. В случае совершения такого события возможны три экономических результата:

* отрицательный;
* нулевой;
* положительный.

*Неопределенность –* это неполнота или недостоверность информации об условиях реализации решения, наличие фактора случайности или противодействия. Таким образом, принятие решения в условиях неопределенности означает выбор варианта решения, когда одно или несколько действий имеют своим следствием множество частных исходов, но их вероятности совершенно не известны или не имеют смысла.

Способы оценки степени риска. При принятии управленческих решений требуется оценить степень риска и определить его величину.

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

Случайные события в процессе их наблюдения повторяются с определенной частотой.

Вероятность любого события колеблется от 0 до 1,0. Если вероятность равна нулю, то событие считается невозможным. Если же вероятность равна единице, то событие определяется как достоверное. Вероятность позволяет прогнозировать случайные события. Она дает им количественную и качественную характеристику. При этом уровень неопределенности и степень риска уменьшаются. Противодействие также во многом определяет неопределенность хозяйственной ситуации. На любое действие всегда имеется противодействие. К противодействиям относятся катастрофа, пожар и другие природные явления, война, революция, забастовка, различные конфликты в трудовых коллективах, конкуренция, нарушения договорных обязательств, изменение спроса, аварии, кражи и т.п.

Математический аппарат для выбора стратегии в конфликтных ситуациях дает теория игр. Она позволяет предпринимателю или менеджеру лучше понимать конкурентную обстановку и свести к минимуму степень риска. Анализ с помощью приемов теории игр побуждает предпринимателя рассматривать все возможные альтернативы как своих действий, так и стратегии партнеров, конкурентов. Таким образом, теория игр – собственно наука о риске. Теория игр позволяет решать многие экономические проблемы, связанные с выбором, определением наилучшего положения, подчиненного только некоторым ограничениям, вытекающим из условий самой проблемы.

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

Чтобы количественно определить величину риска, необходимо знать все возможные последствия какого-нибудь отдельного действия и вероятность самих последствий.

*Вероятность* – это возможность получения определенного результата. Применительно к экономическим задачам методы теории вероятности сводятся к определению значений вероятности наступления событий и к выбору из возможных событий самого предпочтительного исходя из наибольшей величины математического ожидания. Иначе говоря, математическое ожидание какого-либо события равно абсолютной величине этого события, умноженной на вероятность его наступления.

Например, имеются два варианта вложения капитала. Установлено, что при вложении капитала в мероприятие А получение прибыли в сумме 25 тыс. руб. имеет вероятность 0,6, а при вложении капитала в мероприятие Б получение прибыли в сумме 30 тыс. руб. имеет вероятность 0,4. Тогда ожидаемое получение прибыли от вложения капитала составит: по мероприятию А – 15 тыс. руб.; по мероприятию Б – 12 тыс. руб..

Вероятность наступления события может быть определена с помощью:

* объективного метода, основанного на вычислении частоты, с которой происходит данное событие. Например, если известно, что при вложении капитала в какое-либо мероприятие прибыль в сумме 25 тыс. руб. была получена в 120 случаях из 200, то вероятность получения такой прибыли составляет 0,6;
* субъективного метода, основанного на использовании субъективных критериев, которые базируются на различных предположениях. К таким предположениям могут относиться: суждение оценивающего, его личный опыт, оценка эксперта, мнение финансового консультанта и т.п. Когда вероятность определяется субъективно, то разные люди могут устанавливать разное ее значение для одного и того же события и делать различный выбор. Важное место при этом занимает прием экспертной оценки, т.е. проведение экспертизы, обработка и использование ее результатов при обосновании значения вероятности. Прием экспертной оценки представляет собой комплекс логических и математико-статистических методов и процедур, связанных с деятельностью эксперта по переработке необходимой для анализа и принятия решений информации. Этот прием экспертной оценки основан на использовании способности специалиста находить нужное, наиболее эффективное решение.

## Классификация рисков

Под классификацией рисков следует понимать распределение риска на конкретные группы по определенным признакам. Научно обоснованная классификация рисков позволяет четко определить место каждого риска в их общей системе. Она создает возможности для эффективного применения соответствующих методов, приемов управления рисками, так как каждому риску соответствует своя система приемов управления.

Квалификационная система рисков включает группу, категории, виды, подвиды и разновидности рисков. В зависимости от возможного результата риски можно поделить на две большие группы:

1) чистые риски означают возможность получения отрицательного или нулевого результата. К этим рискам относятся риски: природно-естественные, экологические, политические, транспортные и часть коммерческих;

2) спекулятивные риски выражаются в возможности получения как положительного, так и отрицательного результата. К этим рискам относятся финансовые риски, представляющие собой часть коммерческих рисков.

*По основной причине возникновения* риски делятся на следующие категории:

* природно-естественные риски – риски, связанные с проявлением стихийных сил природы;
* экологические риски – риски, связанные с загрязнением окружающей среды;
* политические риски – риски, связанные с политической ситуацией в стране и деятельностью государства. Политические риски возникают при нарушении условий производственно-торгового процесса по причинам, непосредственно не зависящим от хозяйствующего субъекта. К политическим рискам относятся:

– невозможность осуществления хозяйственной деятельности вследствие военных действий, революции, обострения внутриполитической ситуации в стране, национализации, конфискации товаров и предприятий, введения эмбарго, из-за отказа нового правительства выполнять принятые его предшественниками обязательства и т.п.;

– введение отсрочки на внешние платежи на определенный срок ввиду наступления чрезвычайных обстоятельств;

– неблагоприятное изменение налогового законодательства;

– запрет или ограничение конверсии национальной валюты в валюту платежа;

* транспортные риски – риски, связанные с перевозками грузов транспортом: автомобильным, морским, речным, железнодорожным, самолетами и т.д.;
* коммерческие риски – опасность потерь в процессе финансово-хозяйственной деятельности. Они означают неопределенность результатов отданной коммерческой сделки.

*По структурному признаку* коммерческие риски делятся на следующие категории:

* имущественные риски – риски, связанные с вероятностью потерь имущества предпринимателя по причине кражи, диверсии, халатности, перенапряжения технической и технологической систем и т.п.;
* производственные риски – риски, связанные с убытком от остановки производства вследствие воздействия различных факторов и прежде всего с гибелью или повреждением основных и оборотных фондов, а также риски, связанные с внедрением в производство новой техники и технологии;
* торговые риски – представляют собой риски, связанные с убытком по причине задержки платежей, отказа от платежа в период транспортировки товара, непоставки товара и т.п.;
* финансовые риски – связаны с вероятностью потерь финансовых ресурсов. К ним относятся:

– риски, связанные с покупательной способностью денег: инфляционный риск – риск того, что при росте инфляции получаемые денежные доходы обесцениваются с точки зрения реальной покупательной способности быстрее, чем растут; дефляционный риск – риск того, что при росте дефляции происходят падение уровня цен, ухудшение экономических условий предпринимательства и снижение доходов; валютные риски – опасность валютных потерь, связанных с изменением курса одной иностранной валюты по отношению к другой, при проведении внешнеэкономических, кредитных и других валютных операций; риски ликвидности – риски, связанные с возможностью потерь при реализации ценных бумаг или других товаров из-за изменения оценки их качества и потребительной стоимости;

* – риски, связанные с вложением капитала: риск упущенной выгоды – риск наступления косвенного финансового ущерба в результате неосуществления какого-либо мероприятия; риск снижения доходности – риск, возникающий в результате уменьшения размера процентов и дивидендов по портфельным инвестициям, по вкладам и кредитам, а также по портфельным инвестициям, связанным с формированием инвестиционного портфеля, представляющим собой приобретение ценных бумаг и других активов;
* передача риска – передача ответственности за риск, например, страховой компании;
* снижение степени риска – уменьшение вероятности потерь и сокращение ожидаемого их объема.

Наиболее распространенные приемы для снижения степени риска:

* диверсификация;
* получение дополнительной информации о ситуации принятия решения;
* лимитирование за счет установления предельных сумм расходов, продажи, кредита;
* самострахование за счет создания натуральных и денежных резервных фондов;
* страхование.

Таким образом, в процессе разработки и принятия управленческих решений в условиях неопределенности и риска менеджер сталкивается с необходимостью проведения анализа существующих рисков, а также осуществления мероприятий, связанных с избежанием, удержанием, передачей рисков или снижения их степени.

## 

## 7. Сущность и виды контроля реализации управленческих решений

**Понятие контроля.** Контроль – это одна из основных функций управления, представляющая собой обеспечение достижения целей, поставленных организацией, реализации принятых управленческих решений. При помощи контроля руководство организации определяет правильность своих решений и устанавливает потребность в их корректировке.

Осуществлять контроль – это значит, с одной стороны, устанавливать стандарты, измерять фактически достигнутые результаты и их отклонения от установленных стандартов; с другой – отслеживать ход выполнения принятых управленческих решений и оценивать достигнутые результаты в ходе их выполнения.

Именно результаты контроля становятся основанием для руководителей организации корректировать принятые ранее решения, если отклонения в ходе реализации принятых ранее решений значительны.

Система контроля позволяет выявить те положительные аспекты и сильные стороны, которые определились при осуществлении ее деятельности. Сопоставляя реально достигнутые результаты с запланированными, руководство организации получает возможность определить, где организация добилась успехов, а где потерпела неудачу.

**Виды контроля.** Любая функция управления может эффективно действовать только при наличии эффективно действующей системы контроля. Контроль – это критически важная и сложная функция управления, неприятная, однако, для работников предприятия.

Одна из важнейших особенностей контроля, которую следует учитывать в первую очередь, состоит в том, что контроль должен быть всеобъемлющим. Контроль не может оставаться прерогативой исключительно менеджера, назначенного «контролером», и его помощников. Каждый руководитель, независимо от своего ранга, должен осуществлять контроль как неотъемлемую часть своих должностных обязанностей, даже если никто ему специально этого не поручал.

Все виды контроля схожи, так как имеют одну и туже цель: способствовать тому, чтобы фактически получаемые результаты были как можно ближе к требуемым. Различаются они только временем осуществления.

*Предварительный контроль.* Этот вид контроля называется предварительным потому, что осуществляется до фактического начала работ. Некоторые наиболее важные виды контроля в организации могут быть замаскированы среди других функций управления. Так, например, хотя планирование и создание организационных структур редко относят к процедуре контроля, они как таковые позволяют осуществлять предварительный контроль над деятельностью организации.

Основное средство осуществления предварительного контроля – реализация определенных правил, процедур и линий поведения. Поскольку правила и линии поведения вырабатываются для обеспечения выполнения планов, их строгое соблюдение – это способ убедиться, что работа выполняется в заданном направлении.

Если писать четкие должностные инструкции, эффективно доводить формулировки целей до подчиненных, набирать в административный аппарат управления квалифицированных людей, это будет увеличивать вероятность того, что организационная структура будет работать так, как задумано.

*Текущий контроль* осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Чаще всего его объект – подчиненные сотрудники, а сам он традиционно прерогатива их непосредственного начальника. Регулярная проверка работы подчиненных, обсуждение возникающих проблем и предложений по усовершенствованию работы позволит исключить отклонения от намеченных планов и инструкций. Если же позволить этим отклонениям развиться, они могут перерасти в серьезные трудности для всей организации.

Текущий контроль не проводится буквально одновременно с выполнением самой работы. Скорее он базируется на измерении фактических результатов, полученных после проведения работы, направленной на достижение желаемых целей. Для того чтобы осуществлять текущий контроль таким образом, аппарату управления необходима обратная связь.

*Обратная связь* – это обмен данными о полученных результатах. Простейший пример обратной связи – сообщение начальника подчиненным о том, что их работа неудовлетворительна, если он видит, что они делают ошибки. Системы обратной связи позволяют руководству выявить наличие непредвиденных проблем и скорректировать свою линию поведения так, чтобы избежать отклонения организации от наиболее эффективного пути к поставленным перед ней задачам.

*Заключительный контроль –* фактически полученные результаты сравнивают с требуемыми либо сразу по завершении контролируемой деятельности, либо по истечении определенного заранее периода времени. Хотя заключительный контроль осуществляется слишком поздно, чтобы отреагировать на проблемы в момент их возникновения, тем не менее он имеет две важные функции:

* дает руководству организации информацию, необходимую для планирования в случае, если аналогичные работы предполагается проводить в будущем. Сравнивая фактически полученные и требовавшиеся результаты, руководство имеет возможность оценить, насколько реалистичны были составленные им планы. Эта процедура позволяет также получить информацию о возникших проблемах и сформулировать новые планы так, чтобы избежать этих проблем в будущем;
* способствует мотивации. Если руководство организации связывает мотивационные вознаграждения с достижением определенного уровня результативности, то, очевидно, фактически достигнутую результативность надо измерять точно и объективно.

## 

## 8. Ответственность и обязанность – неотъемлемый атрибут деятельности

Полномочия и права, делегируемые руководителю, формируют круг проблем, которые он должен решать, разрабатывая и реализуя УР. За эту работу руководитель получает согласно договору материальное и моральное вознаграждение. Полномочия и права немыслимы без обязанностей и ответственности за выполненную работу. В словаре СИ. Ожегова имеются следующие толкования ключевых понятий данной темы.

*Обязанность* – это круг действий, возложенных на кого-нибудь и обязательных для выполнения. Выделяют служебные, общественные и всеобщие воинские обязанности.

*Ответственность –* это необходимость, обязанность отдавать кому-либо отчет в своих действиях, поступках. Ответственность может быть официальная и личная.

## Виды ответственности

Многообразие сфер деятельности компаний сформировало следующий типовой набор видов ответственности: профессиональная, юридическая, социальная, экологическая, экономическая, этическая, политическая, партийная, дисциплинарная, административная, материальная.

*Юридическая ответственность* частично или полностью касается видов ответственности, в которых закреплены регламенты, входящие в состав государственных законов и норм государственного регулирования, например, в ГК РФ, ТК РФ и др.

*Профессиональная ответственность* и обязанность руководителя отражаются в должностных инструкциях компании. Типовая должностная инструкция руководителя включает четыре раздела: общие положения, обязанности, права и ответственность.

Виды ответственности

Профессиональная

Социальная

Юридическая

Политическая

Партийная

Дисциплинарная

Административная

Материальная

Экологическая

Этическая

Экономическая

Рис. 6. Классификация видов ответственности

В качестве профессиональной ответственности могут применяться меры юридической, дисциплинарной и экономической ответственности.

*Дисциплинарная ответственность* за бездействие или ненадлежащее выполнение задания реализуется в форме взыскания, замечания, выговора, перевода на другую работу, увольнения.

*Административная ответственность* наступает за совершение административного правонарушения, нарушения прав и свобод граждан. Базой для реализации административной ответственности является административное и гражданское право и другие регламенты.

*Экономическая ответственность* призвана компенсировать полный или частичный ущерб от УР, нанесенный руководителем в материальной или денежной форме.

*Этическая ответственность* наступает в случае нарушения руководителем этических норм, представляющих собой систему общих ценностей и правил этики, соблюдение которых обязательно для всех работников организации. Этические нормы включают оценки смысла жизни, назначения человека, содержания добра и зла, морального долга, нравственных принципов и идеалов. Ответственность реализуется в форме изменения общественного мнения о руководителе, вынесении ему общественного порицания, объявления о его несоответствии должности по этическим соображениям. Примеров реализации такой ответственности в мировой практике можно найти достаточно много.

*Политическая ответственность* наступает за неправильную или ненадлежащую деятельность субъекта государственной власти и управления, а также деятельность субъекта общественных группировок. Попытки привлечения к политической ответственности конкретных политических деятелей предпринимались в разных странах, в том числе в Чили, в СССР. Формами реализации ответственности могут быть отставка, импичмент, перевыборы.

*Партийная ответственность* наступает за деятельность партийного функционера, существенно расходящуюся с уставными документами и решениями представляемой им политической организации. Ответственность реализуется в форме осуждения, исключения из партии, вывода из руководящего состава партии.