

УПРАВЛЕНИЕ РЕШЕНИЯМИ

Калининградский Государственный Технический Университет
Доцент кафедры «Экономики и предпринимательства», кандидат экономических наук,
Мухин Ю.А.
Калининград 2012

ОПРЕДЕЛЕНИЕ

- **Управленческое решение** – это выбор оптимальной альтернативы, осуществленный руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции с учетом факторов внешней и внутренней среды организации и направленный на достижение целей организации.
- **Управленческое решение** – это творческое, волевое действие субъекта управления на основе знания объективных законов функционирования управляемой системы и анализа информации о ее функционировании, состоящее в выборе цели, программы и способов деятельности коллектива по разрешению проблемы или изменению цели.

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ,

1

Решение называется **управленческим (УР)**, если оно разрабатывается и реализуется для социальной системы и направлено на:

- стратегическое планирование;
- управление управленческой деятельностью;
- управление человеческими ресурсами (производительность, активизация знаний, умений, навыков);
- управление производственной и обслуживающей деятельностью;
- формирование системы управления компании (методология, механизм);
- управленческое консультирование;
- управление внутренними и внешними коммуникациями.

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ,2

- **Цели.** Субъект управления (будь то индивид или группа) принимает решение исходя не из своих собственных потребностей (хотя их влияние и играет определенную роль), а в целях решения проблем конкретной организации.
- **Последствия.** Менеджер, особенно высокого ранга, выбирает направление действий не только для себя, но и для организации в целом и её работников, и его решения могут существенно повлиять на жизнь многих людей. Если организация велика и влиятельна, решения ее руководителей могут серьезно отразиться на социально-экономической ситуации целых регионов.
- **Разделение труда.** Если в частной жизни человек, принимая решение, как правило, сам его и выполняет, то в организации существует определенное разделение труда: одни работники (менеджеры) заняты решением возникающих проблем и принятием решений, а другие (исполнители) – реализацией уже принятых решений.
- **Профессионализм.** В частной жизни каждый человек самостоятельно принимает решения в силу своего интеллекта и опыта. В управлении организацией принятие решений – гораздо более сложный, ответственный и формализованный процесс, требующий профессиональной подготовки. Далек не каждый сотрудник организации, а только обладающий определенными профессиональными знаниями и навыками наделяется полномочиями самостоятельно принимать определенные решения.

УЧАСТНИКИ ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

- ▣ **Субъекты решения** – лица, наделенные правом инициировать решения или их реализовывать. Это могут быть физические лица (отдельные граждане) или представители юридических лиц (должностные лица: директор, главный экономист и др.).
- ▣ **Объекты решения** - исполнители решений
- ▣ **Специалисты** - лица, разрабатывающие решения (проектанты, разработчики, конструкторы, менеджеры, модельеры и т. д.)
- ▣ **Эксперты** - работники, которые оценивают решения
- ▣ **Консультанты** – специалисты, которые обладают более глубокими знаниями по отдельным вопросам данного решения и которых приглашают на постоянной или временной основе в организацию из консультационных фирм или ведущих компаний.

6 СОСТАВЛЯЮЩИХ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РЕШЕНИЯ

- субъект (инициатор) решения (руководитель, специалист, конкретный человек, отдел, компания);
- объект решения (исполнитель) (подчиненный, специалист, конкретный человек, отдел, компания);
- предмет решения: конкретная тема, процесс или информация;
- цель подготовки решения;
- причины подготовки и реализации решения;
- персонал или население, для которых готовятся или реализуются УР.

СТРУКТУРА РЕШЕНИЯ

- Форма и наименование
- Констатирующая часть
- Информационная часть
- Постановляющая часть (главы, статьи, пункты)
- Атрибуты ответственного лица

«УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ», КАК ПРОЦЕСС И КАК ЯВЛЕНИЕ

- Как **процесс** УР – это поиск, группировка и анализ требуемой информации, разработка, утверждение и реализация УР.
- Как **явление** – это план мероприятий, постановление, устное или письменное распоряжение и т. п.

СУЩНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ- ЭКОНОМИЧЕСКАЯ

Экономическая сущность УР проявляется в том, что на подготовку и реализацию любого УР требуются финансовые, материальные и другие затраты. Каждое УР имеет реальную стоимость. Реализация эффективного УР принесет компании прямой или косвенный доход, а ошибочное решение – убытки.

СУЩНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ-ОРГАНИЗАЦИОННАЯ

Организационная сущность УР состоит в том, что к этой работе привлекается персонал компании. Для эффективной работы необходимо сформировать работоспособный коллектив, разработать инструкции и положения, наделить работников полномочиями, правами, обязанностями и ответственностью, наладить систему контроля, выделить необходимые ресурсы, в том числе информационные, обеспечить работников необходимой техникой и технологией, координировать их работу.

СУЩНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ- СОЦИАЛЬНАЯ

Социальная сущность УР заложена в механизме управления персоналом, который включает рычаги воздействия на человека для согласования их деятельности в коллективе. К этим рычагам относятся потребности и интересы человека, мотивы и стимулы, установки и ценности.

СУЩНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ-ПРАВОВАЯ

Правовая сущность УР заключается в точном соблюдении законодательных актов РФ и ее международных обязательств, уставных и других документов самой компании.

СУЩНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ- ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ

Технологическая сущность УР
предполагает возможность обеспечения персонала необходимыми техническими, информационными средствами и ресурсами для подготовки и реализации УР.

Управленческие решения выступают способом постоянного воздействия управляющей системы на управляемую (субъект на объект управления), что в конечном итоге приводит к достижению поставленных целей.

Реализация процесса УР (РПУР) представляет собой процесс, который начинается с возникновения проблемной ситуации, либо какой-то возможности, и заканчивается выбором решения – действия по устранению проблемной ситуации либо снижением ее остроты или использованием возможности.

ОСОБЕННОСТИ СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЙ ФОРМИРОВАНИЯ РЕШЕНИЙ

- усилился динамизм окружающей среды и уменьшился период времени, отведенного на подготовку решений;
- увеличилась сложность обработки информации при подготовке решений;
- возросла цена возможных отрицательных последствий от решений.

КЛАССИФИКАЦИЙ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Классификаций управленческих решений много и необходимо выбирать ту, которая подходит к данной конкретной управленческой проблеме.

КЛАССИФИКАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ, ПРИМЕР

По функциональной направленности	планирующие
	организационные
	активизирующие
	координирующие
	контролирующие
	информирующие
По организации	индивидуальные
	коллегиальные
	корпоративные
По причинам	неожиданные: ситуационные и
	инициативные
	плановые: по предписанию,
	программные, сезонные
По времени действия	стратегические
	тактические
	оперативные
По срокам реализации	долгосрочные
	среднесрочные
	краткосрочные
По направлению воздействия	внешние
	внутренние
По формам применения	единоличные
	коллегиальные
По сфере воздействия	глобальные
	локальные

ФАТХУТДИНОВ Р. А. ,ПРИЗНАКИ КЛАССИФИЦИКАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

- стадия жизненного цикла товара (маркетинг, НИОКР);
- подсистема системы менеджмента (целевая, функциональная);
- сфера действия (технические, экономические, политические);
- цель (коммерческие, некоммерческие);
- ранг управления (верхний, средний, нижний);
- масштабность (комплексные, частные);
- организация выработки (личные и коллективные, индивидуальное и групповое);
- продолжительность действия (стратегические, тактические, оперативные);
- объект воздействия (внешние и внутренние);
- методы формализации (текстовые, графические, математические);
- повторяемость (разовые и повторяющиеся);
- формы отражения (план, программа, приказ, указание);
- сложность (стандартные и нестандартные);
- способ передачи (вербальные, письменные, электронные).

ТРЕБОВАНИЯ, ПРЕДЪЯВЛЯЕМЫЕ К УПРАВЛЕНЧЕСКИМ РЕШЕНИЯМ

- ▣ **Первое требование** обязывает руководителей соблюдать действующее законодательство и утвержденные учредителями (акционерами) положения уставных документов компании. Действия УР и его результаты не должны выходить за рамки правового поля.
- ▣ **Второе требование** может быть выполнено при четком распределении функций управления и посредством разработки должностных инструкций для конкретной должности и конкретного подразделения. Каждый руководитель должен знать свое должностное поле.
- ▣ **Третье требование** реализуется обозначением в тексте УР ясной и понятной цели, ради которой разрабатывается и реализуется, а также перечислением конкретных исполнителей с необходимыми сведениями о них – наименование подразделения, должности и т. д. В тексте УР или в приложении к нему указываются средства, которые необходимы для выполнения УР.

ТРЕБОВАНИЯ, ПРЕДЪЯВЛЯЕМЫЕ К УПРАВЛЕНЧЕСКИМ РЕШЕНИЯМ

- ▣ **Четвертое требование** касается организационно-правовой стороны оформления УР. Основные формы УР (приказ, распоряжение, акт и др.) составляются и заполняются в соответствии с ЕГСДОУ (раздел «Общие требования к документам и службам документационного обеспечения»).
- ▣ **Пятое требование** основано на том, что наибольшей востребованностью пользуются УР, которых ждут. Рано пришедшие или рано разработанные УР могут потеряться или стать ошибочными ввиду изменившихся за прошедшее время обстоятельств. Поздно пришедшие решения могут быть уже и ненужными. Это требование достаточно трудно выполнить.
- ▣ **Шестое требование** носит технический характер. Иногда руководители забывают об аналогичных, предыдущих действующих УР. Новое УР может вступить в конфликт со старым. Поэтому руководитель должен вести учет УР и устранять возможную несогласованность их. Если такая несогласованность есть, то одно из решений необходимо отменять.

ТРЕБОВАНИЯ, ПРЕДЪЯВЛЯЕМЫЕ К УПРАВЛЕНЧЕСКИМ РЕШЕНИЯМ

- ▣ **Седьмое требование** касается технологической проработки УР. Каждое УР должно иметь реальные возможности выполнимости и полезности. Для достижения этого руководитель может воспользоваться услугами со-ответствующих специалистов своей компании или консультационных фирм. Для юридического закрепления гарантий выполнимости в тексте УР должны быть визы специалистов (экспертов).
- ▣ **Восьмое требование** предполагает реализацию обратной связи в цепи разработки или реализации УР. Контроль – это необходимая функция как управления, так и производства. В тексте УР должны быть указаны про-межуточные и окончательные сроки контроля хода проведения работ с указанием конкретных контролирующих лиц или подразделений. Резуль-таты контроля должны доводиться до сведения инициатора УР (субъекта решения).
- ▣ **Девятое требование** исходит из того, что реализация любого управленческого решения имеет различного рода отрицательные последствия. Это объясняется сложностью социальной системы, в которой работает руководитель. Необходимо прогнозировать возможные отрицательные последствия и в тексте УР указывать меры по уменьшению их влияния на отдельных исполнителей или компании в целом.

ТРЕБОВАНИЯ, ПРЕДЪЯВЛЯЕМЫЕ К УПРАВЛЕНЧЕСКИМ РЕШЕНИЯМ

- ▣ **Десятое требование** касается активизации деятельности персонала, который будет разрабатывать или реализовывать УР. Работник лучше выполняет УР, которое обязательно принесет положительный результат как для него, так и для других людей или компании. Наличие возможности обоснованного положительного результата должно быть отражено в тексте УР.

ТРЕБОВАНИЯ, ПРЕДЪЯВЛЯЕМЫЕ К УПРАВЛЕНЧЕСКИМ РЕШЕНИЯМ

- научную обоснованность;
- своевременность;
- непротиворечивость;
- адаптивность;
- реальность.

ОЦЕНКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

- Оценка управленческих решений через призму “**SMART.**”
- Простой способ определить необходимость и значимость управленческого решения при реализации проектов

Specific

- Does it address a real business problem?

Measurable

- Are we able to measure the problem, establish a baseline, and set targets for improvement?

Attainable

- Is the goal achievable? Is the project completion date realistic?

Relevant

- Does it relate to a business objective?

Time Bound

- Have we set a date for completion?

УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ КАК ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ПРОЦЕСС

1. Комплексность, синтетичность образования видов традиционно выделяемых психических процессов, базирующихся на интегративном принципе его организации. Последний регулирует необходимую меру и форму включения каждого из психических процессов (когнитивных, эмоциональных, волевых, мотивационных) в подготовку решения, а также степень их развернутости и направленности в зависимости от вида и сложности самого решения.
2. В операционно-действенном аспекте процессы принятия решений выступают как комплекс когнитивных, программных, оценочных и других компонентов психики лиц, принимающих решения, реагирующих на окружающую ситуацию, внутренние ресурсы и функциональное состояние.
3. Основным принципом организации психических процессов является структурно-уровневый, на основе которого складывается целостная иерархия этих процессов.
4. Процесс принятия решений выступает как интегральный в отношении своего компонентного и операционного состава; выделяется совокупность «единиц» (составляющих) этого процесса: информационная основа, критерии, правила, альтернативы, способы, гипотезы и др.
5. Конечная результативность решений определяется содержанием этих компонентов, зависит от их полноты и адекватности.

ЗНАЧЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ФАКТОРА В ПРОЦЕССЕ РАЗРАБОТКИ И ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

К личностным характеристикам относятся воля, внушаемость, уровень эмоциональности, темперамент, профессионализм, опыт, ответственность, здоровье, реакции, характер влияния, рискованность, параметры мышления. Для каждого человека характерны следующие основные параметры мышления: глубина, широта, быстрота, гибкость.

ПАРАМЕТРЫ МЫШЛЕНИЯ

- ▣ **Глубина** – характеризует аналитический характер мышления человека, поиск им причинно-следственных связей внутри анализируемой ситуации. Человек в некотором случае может абстрагироваться от окружающих элементов. Для таких людей будет эффективным аналитический метод подготовки управленческого решения.
- ▣ **Широта** – отражает синтетический характер мышления, при котором человек умеет оценить роль анализируемой ситуации в общей деятельности. Широта мышления способствует эффективному применению «дерева решений» и метода сценариев.
- ▣ **Быстрота** – определяется временем выполнения задания относительно среднего уровня, принятого в данной организации. Работник может быстрее, чем другие, разобраться в ситуации или разработать эффективное решение. Быстрота мышления позволяет перебирать множество вариантов, что необходимо при методах, с применением творческого подхода при подготовке и реализации управленческого решения.
- ▣ **Гибкость** – характеризуется своевременным и обоснованным переходом на новые методы разработки и реализации управленческого решения. Важное значение при реализации и принятии управленческого решения придается харизме личности, т.е. ее способности на уровне здравого смысла привлекать и подчинять себе значительные массы людей. Это власть, основанная на исключительных качествах личности: мудрости, героизме, доступности для любого человека, внушительной внешности, уверенной манере держаться с людьми разного положения в обществе (пример, Петр I (1672 –1725) осуществил ряд важнейших преобразований в России: организация мануфактур и горных заводов, создание Сената, регулярной армии, разделение страны на губернии и т.д. Суворов А.В. (1730 – 1800) – русский полководец, не проигравший ни одного сражения. Его появление среди народа вызывало прилив сил и уверенности.

ОСНОВНЫЕ ОТЛИЧИЯ МУЖСКИХ И ЖЕНСКИХ СТИЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ.

Женский	Мужской
Основан на взаимоотношениях	Основан на борьбе за выживание
Ориентирован на доверие	Ориентирован на действия по должностной инструкции
Предусматривает широкий обмен информацией для поддержания отношений	Предусматривает широкий обмен информацией для получения власти
Благосклонен к разделению властных полномочий	Благосклонен к концентрации властных полномочий
Основан на ожидании расчетного результата деятельности	Основан на обязательном получении результата деятельности
Допускает эмоции в отношениях	Допускает эмоции в непроизводственных отношениях
Предпочитает в качестве основы неформальные отношения	Предпочитает в качестве основы формальные отношения (дистанцию)

ОСОБЕННОСТИ ЖЕНСКОГО СТИЛЯ УПРАВЛЕНИЯ

- К особенностям женского подхода относятся способность к объединению, открытому общению, способности к мотивации, а также чувственность и интуиция в отношении с персоналом. Женскому стилю управления присущ средний уровень напористости, готовности рисковать и конфликтовать, соперничать.
- Женщина-руководитель пытается приобщать большинство персонала к активной управленческой и производственной деятельности. Женский стиль придает меньшее значение иерархии в организации и символам статуса организации, создавая больший демократизм в отношениях с внешней средой. Женщины лояльно относятся к чужим достижениям, если они не касаются их личности.

ОСОБЕННОСТИ МУЖСКОГО СТИЛЯ УПРАВЛЕНИЯ

- Мужчина-руководитель – традиционное явление мирового менеджмента – на первое место ставит себя, более заботится об укреплении своих позиций. Ориентирован на конкуренцию. Часто демонстрирует авторитарный тип руководства. Как правило это препятствует делегированию власти, и в результате руководитель сам выполняет немыслимое количество функций в организации.

КАЧЕСТВА РУКОВОДИТЕЛЕЙ, КОТОРЫЕ ОКАЗЫВАЮТ БОЛЬШОЕ ВЛИЯНИЕ НА РАЗРАБОТКУ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

- **Романтизм** руководителя связан с завышенной интуитивной оценкой своих возможностей в вопросах разработки и реализации управленческого решения, а также возможностей получения необходимых для этого ресурсов. Романтизм свойственен практически всем руководителям в начальный период их деятельности. Даже в какой-то степени романтизм служит одним из источников развития организации. Чаще он приводит к разочарованию как руководителя, так и персонала. Ведь романтизм в профессиональной деятельности – преувеличение своих интуитивных возможностей, как лично, так и организации в целом. Поэтому необходимо всегда определять меру романтизма, и будучи руководителем, осуществлять контроль деятельности романтика.

КАЧЕСТВА РУКОВОДИТЕЛЕЙ, КОТОРЫЕ ОКАЗЫВАЮТ БОЛЬШОЕ ВЛИЯНИЕ НА РАЗРАБОТКУ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

- **Практицизм** руководителя или специалиста связан с большим опытом и обработкой стереотипных подходов к РУР. (Например, учитывая необязательность поставщика, руководитель должен заключать резервные договоры на поставку необходимых ресурсов для своей организации.)

КАЧЕСТВА РУКОВОДИТЕЛЕЙ, КОТОРЫЕ ОКАЗЫВАЮТ БОЛЬШОЕ ВЛИЯНИЕ НА РАЗРАБОТКУ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

- **Оптимизм** руководителя базируется на завышенной оценке возможностей как персонала, так и своих. Оптимизм – это положительная черта в личности и очень важное, но в профессиональной деятельности он должен подкрепляться профессионализмом и технологическими возможностями организации. Руководители – оптимисты полезны для организаций. Они увеличивают риски реализации управленческого решения как в положительную, так и отрицательную сторону. Они самоотверженно берутся за рискованные, но полезные для организации работы и часто доводят до положительных результатов казалось бы безнадежные проекты.

КАЧЕСТВА РУКОВОДИТЕЛЕЙ, КОТОРЫЕ ОКАЗЫВАЮТ БОЛЬШОЕ ВЛИЯНИЕ НА РАЗРАБОТКУ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

- ▣ **Пессимизм** руководителя базируется на заниженной расчетной оценке возможностей персонала, в том числе и своих, самой организации и сотрудничающих с ней клиентов. Руководитель считает, что заниженный вариант обязательно будет реализован, что принесет организации стабильный, но небольшой доход. Такой подход может быть эффективным в традиционных мало меняющихся производствах. Для руководителя нужны пессимисты, так как они позволяют принимать решения взвешенно.

КАЧЕСТВА РУКОВОДИТЕЛЯ

- Характерными внешними чертами неудачного руководителя являются излишняя мягкость, недостаточный опыт, многословие, неряшливый вид.
- К качествам преуспевающего руководителя можно отнести следующие качества: любознательность, смелость, коммуникабельность, уверенность в своих силах, терпение к ошибкам, опыт, решительность, обаяние, уравновешенность и т.п.

ВЛИЯНИЕ ТЕМПЕРАМЕНТА НА РУР

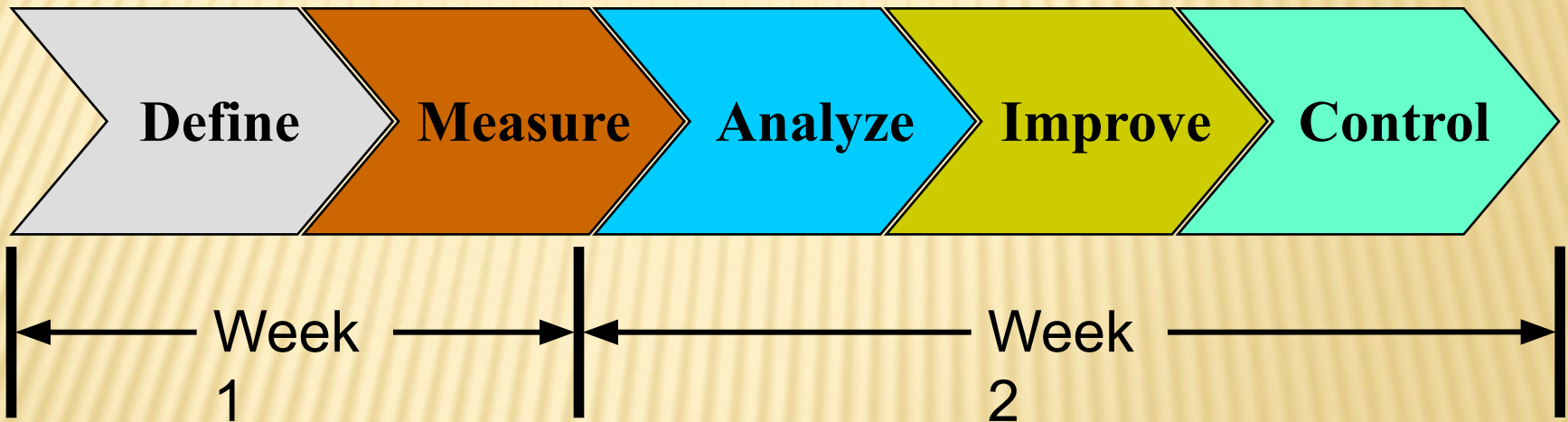
Выделяют четыре типа темперамента:

- холерики,
- сангвиники,
- флегматики ,
- меланхолики.

СТРУКТУРА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ



СТРУКТУРА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ



СТРУКТУРА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ

- ▣ **Анализ ситуации.** Для возникновения необходимости принять управленческое решение нужен сигнал о внешнем или внутреннем воздействии, вызвавшем или способном вызвать отклонение от заданного режима функционирования системы, т.е. наличие управленческой ситуации. Поэтому одним из важнейших условий принятия правильного решения является анализ ситуации.

СТРУКТУРА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ

- **Идентификация проблемы.** Первый шаг на пути решения проблемы – ее определение или диагноз, полный и правильный. Как принято говорить, правильно сформулировать проблему – значит наполовину решить ее. Существуют два взгляда на сущность проблемы. Согласно одному, проблемой считается ситуация, когда поставленные цели не достигнуты или существует отклонения от заданного уровня. Согласно второму проблему можно рассматривать и как потенциальную возможность повышения эффективности деятельности организации. Объединяя данные подходы, будем понимать под проблемой расхождение между желанными и реальными состояниями управляемого объекта.

СТРУКТУРА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ

- **Определение критериев выбора.** Прежде чем рассматривать возможные варианты решения возникшей проблемы, руководителю необходимо определить показатели, по которым будет производиться сравнение альтернатив и выбор наилучшей. Эти показатели принято называть критериями выбора. Например, принимая решение о приобретении нового оборудования, можно ориентироваться на критерии цены, производительности эксплуатационных расходов, эргономичности и т.п., а в случае принятия решения о приеме на работу нового сотрудника, критериями выбора среди кандидатов могут быть: образование, опыт работы, возраст, личные качества.

СТРУКТУРА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ

- **Разработка альтернатив.** Следующий этап – разработка набора альтернативных решений проблемы, идеале желательно выявить все возможные альтернативные пути решения проблемы, только в этом случае решение может быть оптимальным. Однако на практике руководитель не располагает и не может располагать такими запасами знаний и времени, чтобы сформулировать и оценить каждую возможную альтернативу. Менеджеры хорошо понимают, что поиск оптимального решения очень труден, занимает много времени и дорого стоит, поэтому они ищут не оптимальный, а достаточно хороший, приемлемый вариант, позволяющий снять проблему и помогающий отсеять заранее непригодные альтернативы, критерии выбора, определенные на предыдущем этапе.

СТРУКТУРА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ

- **Выбор альтернативы.** Разработав возможные варианты решения проблемы, их необходимо оценить, т.е. определить достоинства и недостатки каждой альтернативны и объективно проанализировать вероятные результаты реализации. Для сопоставления вариантов решения необходимо иметь стандарты или критерии, по которым их можно сравнивать. Такие критерии выбора были установлены на третьем этапе. С их помощью и производится выбор наилучшей альтернативы.

СТРУКТУРА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ

- **Согласование решения.** В современных системах управления и результате разделения труда сложилось положение, при котором подготавливают, разрабатывают решение одни работники организации, принимают или утверждают – другие, а выполняют – третьи. Иначе говоря, руководитель часто утверждает и несет ответственность за решение, которого не разрабатывал, специалисты, готовившие и анализировавшие решение, не участвуют в его реализации, а исполнители не принимают участия в подготовке и обсуждении готовящихся решений. Принятие управленческих решений в организации довольно часто ошибочно рассматривается как индивидуальный, а не групповой процесс. Между тем, хотя основные этапы ПУР организациями и отдельными людьми совпадают, формирование решений в организации существенно отличается от индивидуального принятия решения. Именно организация, а не отдельный руководитель должна реагировать на возникающие проблемы. И не один руководитель, а все члены организации должны стремиться к повышению эффективности ее работы. Конечно, менеджеры выбирают курс для организации, но чтобы решение было реализовано, необходимы совместные действия всех членов организации. Поэтому в групповых процессах принятия решений весьма существенную роль играет стадия согласования.

СТРУКТУРА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ

- **Управление реализацией.** Процесс решения проблемы не заканчивается выбором альтернативы: для получения реального эффекта принятое решение должно быть реализовано. Именно это и является главной задачей данного этапа. Для успешной реализации решения прежде всего необходимо определить комплекс работ и ресурсов и распределить их по исполнителям и срокам, т. е. предусмотреть, кто, где, когда и какие действия должен предпринять и какие для этого необходимы ресурсы. Если речь идет о достаточно крупных решениях, это может потребовать разработки программы реализации решения. В осуществлении этого плана руководитель должен следить за тем, как выполняется решение, оказывать в случае необходимости помощь и вносить определенные коррективы.

СТРУКТУРА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ

- Реализация решений является наиболее сложным, трудоемким и длительным этапом процесса принятия решений, поглощающим основную часть времени и ресурсов. Но одновременно является и самым слабым звеном в процессе решений.
- Необходим механизм осуществления успешной реализации принимаемых решений.
- Стадия реализации решений состоит из следующих процедур:
 - разработка плана реализации решений;
 - управление реализацией;
 - контроль выполнения решения;
 - оценка результатов реализации.

СТРУКТУРА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ

- **Контроль и оценка результатов.** Даже после того как решение окончательно введено в действие, процесс принятия решений не может считаться полностью завершенным, так как необходимо еще убедиться, оправдывает ли оно себя. Это цели и служит этап контроля, выполняющий в данном процессе функцию обратной связи. На этом этапе производятся измерение и оценка последствий решения или сопоставление фактических результатов с теми, которые руководитель надеялся получить. Не следует забывать, что решение всегда носит временный характер. Срок его эффективного действия можно считать равным периоду относительного постоянства проблемной ситуации. За его пределами решение может перестать давать эффект и даже превратиться в свою противоположность – не способствовать решению проблемы, а обострять ее. В связи с этим основная задача контроля – своевременно выявлять убывающую эффективность решения и необходимость в его корректировке или принятии нового решения.

СТРУКТУРА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ

- Современным видом контроля в организации является контроллинг. Контроллинг (от многозначного термина control (англ.) – руководство, регулирование, управление, контроль) – новая концепция управления, порожденная практикой современного менеджмента. Одной из основных причин возникновения, развития и широкого внедрения концепции контроллинга стала необходимость в системной интеграции различных аспектов управления бизнес-процессами в организационной системе (т.е. в организации, в торговой фирме, банке, органе государственного управления и др.).
- Контроллинг обеспечивает методическую и инструментальную базу для поддержки (в том числе компьютерной) основных функций менеджмента: планирования, контроля, учета и анализа, а также оценки ситуации для принятия управленческих решений. Таким образом, развитие менеджмента в XX в. можно описать формулой: от Файоля к контроллингу. Хотя истоки контроллинга прослеживаются с XV – XVIII вв., он стал популярен за рубежом (в США, Германии и др. странах) в последние десятилетия. В России интерес к контроллингу стал проявляться в начале 1990-х гг.
- Контроллинг – это инструмент менеджера, но сам по себе он не может обеспечить успех организации и не может освободить менеджеров от функций управления.

СТРУКТУРА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В ПРОЕКТАХ

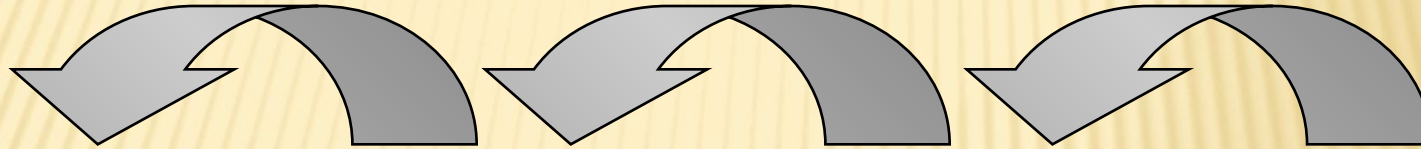
<p>Problem Statement</p> <ul style="list-style-type: none"> • What “pain” are we or our customers experiencing? • What is wrong or not working? • Why do we think we can generate the value proposition described in the Business Impact? 	<p>Goal Statement</p> <ul style="list-style-type: none"> • What are our improvement objectives and targets? • Specifically, what are we going to do and deliver? • How will success be measured? What specific parameters will be measured? Define $Y = f(x)$
<p>Business Impact</p> <ul style="list-style-type: none"> • Why should we do this? What is the benefit? • How does this project align with the business strategy? • What is the quantified value of the project (\$\$\$)? 	<p>Project Scope</p> <ul style="list-style-type: none"> • What are the boundaries of the initiative (start and end steps of the process or parts of a system)? • What authority do we have? • What is not within scope?
<p>Project Plan</p> <ul style="list-style-type: none"> • How are we going to get this done? • When are we going to complete the work? • What are the major milestones (tollgates)? 	<p>Team Selection</p> <ul style="list-style-type: none"> • Who are the team members? • What is their role? • How much of their time will be dedicated to the project?

ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ КАК ПРОЦЕСС

Scope must address
the bulk of the
problem identified

Scoping can change what
measurements needed to be
tracked

Benefits are
proportional to
scope



**Opportunity
or Problem
Statement**

- What is the 'Current State'?
- What "pain" are we or our customers experiencing?
- What is wrong or not working?

**Goal
Statement**

- What is the desired 'Future State'?
- What are our improvement objectives and targets?
- Specifically, what are we going to do and deliver?
- How will success be measured? What specific parameters will be measured?
 - Define $Y = f(x)$?

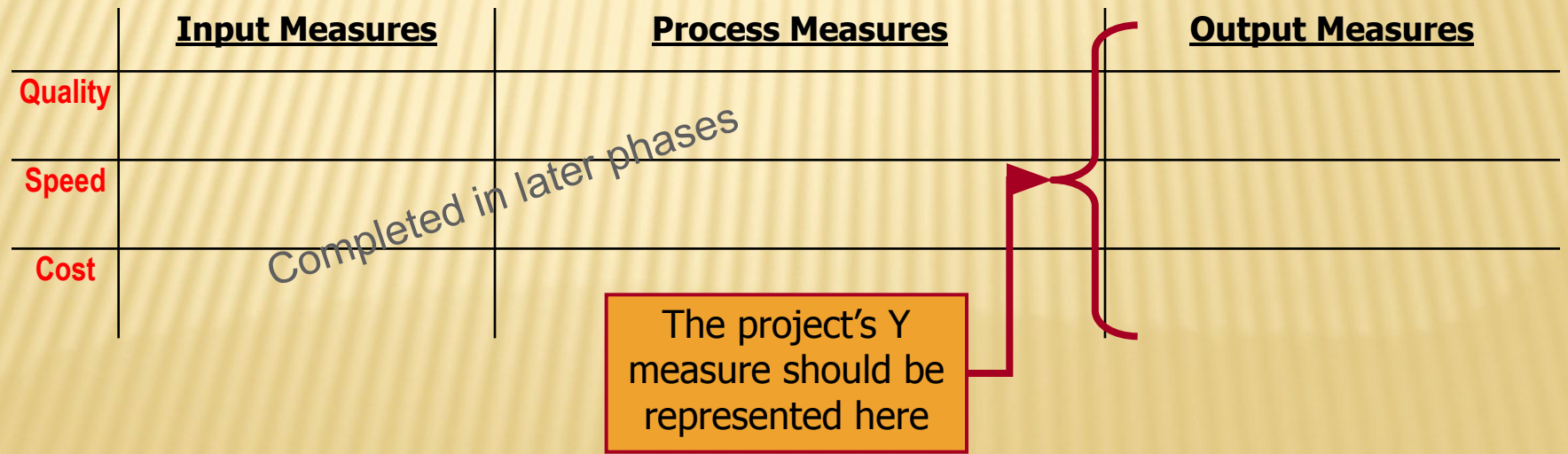
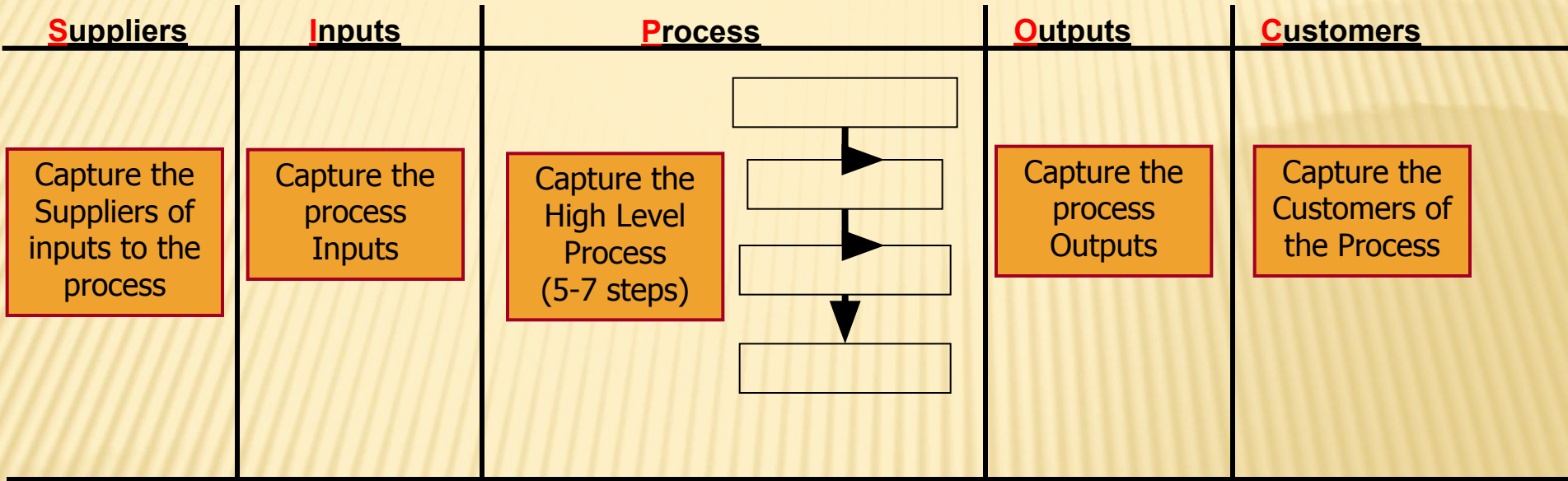
**Business
Impact**

- What is the value of closing the gap between 'Current' and 'Future' states?
- What is the financial benefit – the quantified value of the project (\$\$\$)?

Project Scope

- What are the boundaries of the initiative (start and end steps of the process or parts of a system)?
- Is the scope reasonable?
- What is not within scope?

CREATING A SIPOC



BENEFIT DESCRIPTIONS – SUMMARY

Clarity of Cause and Effect Relationship $Y = f(x)$

Certain

Less Certain

<p style="text-align: center;">Type 2 Productivity/Cost Avoidance</p> <p>More efficient or effective use of baseline resources, but no actual change to baseline IBT or balance sheet. Project impact can be clearly identified and tracked. External factors can be easily isolated. Includes reallocation of resources, cost and capital avoidance, etc. Does not include any Revenue benefits. Begin to realize benefits within 12 months of Control phase.</p>	<p style="text-align: center;">Type 1 Cost Savings</p> <p>Permanent elimination or addition of revenue, cost, capital, inventory, etc compared to baseline. Project impact can be clearly identified and tracked. External factors can be easily isolated. One-time costs and benefits. Begin to realize benefits within 12 months of Control phase.</p>
<p style="text-align: center;">Type 4 Strategic/Long-term</p> <p>Indirect and unclear impact to IBT or Balance Sheet. AND/OR Do not begin to realize benefits within 12 months of control phase Type 4 benefits will not have Financial Values Includes improvements in:</p> <ul style="list-style-type: none"> • revenue from improved Critical Path cycle time and P(TS)* • compliance • brand attributes • employee morale <p><i>* Individual project benefits will not include revenue impact. It will be assessed at consolidated level.</i></p>	<p style="text-align: center;">Type 3 Revenue</p> <p>Primary classification for Revenue benefits Permanent impact to revenue (incremental, not shift in revenue) Must net product cost with volume driven revenue improvements Begin to realize benefits after 12 months of Control phase. Project improvement directly impacts one of identified levers associated with driving sales. In a Type 3 revenue project, one can isolate and clearly measure the project impact on the following metric(s).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incremental details • Improve patient compliance • Access to targeted physicians

Indirect

Direct

Impact to baseline IBT and/or Balance Sheet

МОДЕЛИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

В управлении модели используются для обоснования решений. Такие модели должны обеспечить как описание, так и объяснение, и предсказание поведения систем. Модели в управлении могут быть рассмотрены как консультирующие средства, задание направления для выбора наиболее эффективного варианта решения.

МОДЕЛИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

- ▣ **По общему целевому назначению** модели делятся на:
 - *теоретико-аналитические*, используемые при изучении общих свойств и закономерностей экономических процессов;
 - *прикладные*, применяемые в решении конкретных экономических задач анализа, прогнозирования и управления.
- ▣ **По степени агрегирования объектов моделирования** модели разделяются на:
 - *макроэкономические*, отражающие функционирование экономики как единого целого;
 - *микроэкономические*, связанные с такими звеньями экономики, как предприятия, фирмы.
- ▣ **По конкретному предназначению, т. е. по цели создания и применения**, выделяются модели:
 - *балансовые*, выражающие требование соответствия наличия ресурсов и их использования;
 - *трендовые*, отражающие длительную тенденцию (тренд) развития основных показателей системы;
 - *оптимизационные*, предназначенные для выбора наилучшего варианта из определенного числа вариантов производства, распределения и потребления;
 - *имитационные*, предназначенные для использования в процессе имитации изучаемых систем или процессов.

МОДЕЛИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

- ▣ **По учету фактора времени** модели подразделяются на:
 - *статические*, в которых все зависимости отнесены к одному моменту времени;
 - *динамические*, описывающие экономические системы в развитии.
- ▣ **По учету фактора неопределенности** модели распадаются на:
 - *детерминированные*, если в них результаты на выходе однозначно определяются управляющими воздействиями;
 - *стохастические (вероятностные)*, если при задании на входе модели определенной совокупности значений на ее выходе могут получаться различные результаты в зависимости от действия случайного фактора.
- ▣ **По характеристике математических объектов, включенных в модель, или по типу математического аппарата, используемого в модели**, могут быть введены *матричные* модели, модели *линейного и нелинейного программирования*, *корреляционно-регрессионные* модели, модели *теории массового обслуживания*, модели *сетевого планирования и управления*, модели *теории игр* и т. д.

МОДЕЛИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

- По типу подхода к изучаемым социально-экономическим системам выделяют модели:
 - *дескриптивные*, предназначенные для описания и объяснения фактически наблюдаемых явлений или для прогноза этих явлений;
 - *нормативные*, описывающие устройство и действие экономической системы при определенных заданных критериях.

МОДЕЛИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Таким образом, в ситуациях исключительной сложности использование моделей и методов разработки управленческих решений способствует формированию объективных и обоснованных решений со стороны руководства, что, в свою очередь, повышает эффективность функционирования организации.

РАЗЛИЧНЫЕ МЕТОДЫ И ПОДХОДЫ К ПРИНЯТИЮ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

- спонтанный метод;
- интуитивный метод;
- метод суждений;
- бинарный метод;
- метод многовариантности;
- поисковый метод.

ДЛЯ ПРИНЯТИЯ ОПТИМАЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ ПРИМЕНЯЮТСЯ СЛЕДУЮЩИЕ МЕТОДЫ:

- платежная матрица;
- дерево решений;
- методы прогнозирования.

ПЛАТЕЖНАЯ МАТРИЦА

- ▣ **Платежная матрица** – один из методов статистической теории решений, оказывающий помощь руководителю в выборе одного из нескольких вариантов. Особенно полезен в ситуации, когда руководитель должен установить, какая из стратегий в наибольшей мере будет способствовать достижению целей. В самом общем виде матрица означает, что платеж зависит от определенных событий, которые фактически совершаются. Если событие или состояние природы не случается на деле, платеж неизменно будет другим.

В целом платежная матрица полезна, когда:

1. Имеется разумно ограниченное число альтернатив или вариантов стратегии для выбора между ними.
2. То, что может случиться, с полной определенностью неизвестно.
3. Результаты принятого решения зависят от того, какая именно выбрана альтернатива, и какие события в действительности имеют место. Кроме того, руководитель должен иметь возможность объективно оценить вероятность релевантных событий и рассчитать ожидаемое значение такой вероятности. Вероятность прямо влияет на определение ожидаемого значения – основного понятия платежной матрицы. Ожидаемое значение альтернативы или варианта – это сумма возможных значений, умноженных на соответствующие вероятности. Определив ожидаемое значение каждой альтернативы и расположив результаты в виде матрицы, руководитель без труда может выбрать наиболее оптимальный вариант.

ДРЕВО РЕШЕНИЙ

- *Дерево решений* – метод науки управления – схематичное представление проблемы принятия решений – используется для выбора наилучшего направления действий из имеющихся вариантов. Метод дерева решений может применяться как в ситуациях, в которых применяется платежная матрица, так и в более сложных ситуациях, в которых результаты одного решения влияют на последующие решения, т.е. дерево решений – удобный метод для принятия последовательных решений.

МЕТОДЫ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ

- ▣ **Методы прогнозирования.** Прогнозирование – метод, в котором используется как накопленный в прошлом опыт, так и текущие допущения насчет будущего с целью его определения. Результат качественного прогнозирования может служить основой планирования.
- ▣ **Прогнозирование** – одна из основных составляющих управленческого процесса. Без прогнозирования, без представления об ожидаемом ходе развития событий невозможно принятие эффективного управленческого решения. История предсказания, учение «мантика» – учение о предсказаниях грядущих событий посредством земных событий, астрология, основывающая свои заключения на расположении небесных тел (вспомнить Нострадамуса). Прогнозирование как наука стало формироваться к середине XX в.
- ▣ Существуют различные **разновидности прогнозов**: экономические прогнозы, прогнозы развития технологии, прогнозы развития конкуренции, прогнозы на основе опросов и исследований, социальное прогнозирование.

МЕТОДЫ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ

Методы прогнозирования включают в себя:

- неформальные методы;
- количественные методы;
- качественные методы.

НЕФОРМАЛЬНЫЕ МЕТОДЫ

Неформальные методы включают в себя следующие виды информации:

Вербальная информация – это наиболее часто используемая информация для анализа внешней среды. Сюда относят

информацию из радио- и телепередач, от поставщиков, от потребителей, от конкурентов, на различных совещаниях и конференциях, от юристов, бухгалтеров и консультантов. Данная информация очень легко доступна, затрагивает все основные факторы внешнего окружения, представляющие интерес для организации. Однако она очень изменчива и нередко неточна.

Письменная информация – это информация из газет, журналов, информационных бюллетеней, годовых отчетов. Эта информация обладает теми же достоинствами и недостатками, что и вербальная информация.

Промышленный шпионаж

КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ МЕТОДЫ

- Количественные методы прогнозирования используются, когда есть основания считать, что деятельность в прошлом имела определенную тенденцию, которая может продолжиться и в будущем, и когда достаточно информации для выявления таких тенденций.

К количественным методам относятся:

- Анализ временных рядов. Он основан на допущении, согласно которому случившееся в прошлом дает достаточно хорошее приближение к оценке будущего. Проводится с помощью таблицы или графика.
- Причинно-следственное (казуальное) моделирование. Наиболее математически сложный количественный метод прогнозирования. Используется в ситуациях с более чем одной переменной. Казуальное моделирование – прогнозирование путем исследования статистической зависимости между рассматриваемым фактором и другими переменными. Из казуальных прогностических моделей самыми сложными являются эконометрические модели, разработанные с целью прогнозирования динамики

КАЧЕСТВЕННЫЕ МЕТОДЫ

- Качественные методы прогнозирования подразумевает прогнозирование будущего экспертами. Существует четыре наиболее распространенных метода качественного прогнозирования:
 1. Мнение жюри – соединение и усреднение мнений экспертов в релевантных сферах. Неформальная разновидность данного метода – «мозговой штурм».
 2. Совокупное мнение сбытовиков. Мнение дилеров или предприятий сбыта очень ценно, так как они имеют дело непосредственно с конечными потребителями и знают их потребности.
 3. Модель ожидания потребителя – прогноз, основанный на результатах опроса клиентов организации.
 4. Метод экспертных оценок. Представляет собой процедуру, позволяющую группе экспертов прийти к согласию. По данному методу эксперты из различных областей заполняют опросник по данной проблеме. Затем им дают опросники, заполненные другими экспертами, и просят пересмотреть свое мнение либо аргументировать первоначальное. Процедура проходит 3-4 раза, пока в результате не будет выработано общее решение. Причем все опросники анонимны, как и анонимны сами эксперты, т.е. эксперты не знают, кто еще входит в группу.

НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ И РИСКИ В СИСТЕМЕ ПРОЦЕДУР УР

- Неопределенность влияет в первую очередь на разработку Управленческого Решения,
- Риск связывают с реализацией Управленческого Решения, т. е. с результатами выполнения УР

НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ И РИСК УР

Неопределенность

Риск

Управленческое
решение

Разработка
Согласование
Принятие
Утверждение

Реализация

-
- Неопределенности – основная причина появления рисков. Поэтому уменьшение объема неопределенностей, вызывающих риски потерь, составляет важную задачу руководителя. Если имеется несколько УР, следующих друг за другом, то риски предшествующих УР становятся неопределенностями для последующих

ВИДЫ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЕЙ

- Неопределенности разделяются на две группы: объективные и субъективные.

Объективные не зависят от руководителя или специалиста, разрабатывающих или реализующих УР, при этом источник неопределенностей находится вне организации.

Субъективные возникают из-за профессиональных ошибок, упущений, несогласованности. Источник неопределенностей при этом находится внутри организации. Субъективные неопределенности составляют основную часть суммарных неопределенностей, поэтому специалисту нужно научиться уменьшать субъективные неопределенности. Однако на смену одним неопределенностям приходят новые, отражая постоянное развитие всех процессов, свойственных управленческой деятельности.

ХАРАКТЕРИСТИКА РИСКОВ ПРИ УР

- ▣ **размер вероятного ущерба** или **величина ожидаемого дополнительного дохода** – результат деятельности в риск-ситуации;
- ▣ **вероятность риска** – степень свершения источника риска (события), измеряемая от 0 до 1;
- ▣ **уровень риска** – отношение величины ущерба (потерь) к затратам на подготовку и реализацию риск-решения, изменяющихся от 0 до 1, выше которого риск не оправдан;
- ▣ **степень риска** – качественная характеристика величины риска и его вероятности; различают высокую, среднюю, низкую и нулевую степени;
- ▣ **приемлемость риска** – вероятность потерь и вероятность того, что эти потери не превысят определенный уровень (рубеж);
- ▣ **правомерность риска** – вероятность риска находится в пределах нормативного уровня (стандарта) для данной сферы деятельности, который нельзя превысить без нарушения.

ФАКТОРЫ ИСТОЧНИКОВ РИСКА

▣ *Внешние факторы источников риска:*

- кризис социально-экономического развития страны и отдельных регионов;
- нарушение надежности или трудности формирования новых связей с потребителями, поставщиками;
- проблемы обеспеченности финансовыми, трудовыми, материальными и другими видами ресурсов.

▣ *Внутренние признаки выделения риска – функциональные особенности рисковой деятельности: производственной, финансовой, маркетинговой и др. Важным признаком выделения рисков является и содержание риска как результата рисковой деятельности.*

КЛАССИФИКАЦИЯ РИСКОВ

- ▣ **По источникам возникновения:** риск, связанный с производственно хозяйственной деятельностью; риск, связанный с человеческим фактором; риск, связанный с информацией.
- ▣ **По возникновению:** внешние и внутренние риски.
- ▣ **По уровню принятия решений:** макроэкономический (глобальный риск) и микроэкономический (локальный) риск.
- ▣ **По продолжительности во времени:** кратковременные и постоянные риски.
- ▣ **По возможности страхования:** страхуемые и нестрахуемые риски. Они подразделяются на риски, связанные с проявлением стихийных сил природы и целенаправленным действием человека.
- ▣ **По степени правомерности:** оправданный (правомерный) и неоправданный (неправомерный) риски.
- ▣ Различают **допустимый** (угроза), **критический** (опасность потери) и **катастрофические** (полная потеря) риски. Существуют **простые** (статические) и **спекулятивные** (динамические) риски. Спекулятивные риски несут в себе либо удачу, либо потерю.

ТИПЫ РИСКОВ

- ▣ **Политический риск** – это возможность возникновения убытков или сокращения размеров прибыли, являющихся следствием государственной политики.
- ▣ **Технический риск** определяется степенью организации производства, проведением превентивных мероприятий и относится к группе внутренних рисков.
- ▣ **Производственный риск** связан с производством продукции, товаров и услуг; с осуществлением любых видов производственной деятельности, в процессе которой производители сталкиваются с проблемами неадекватного использования сырья, роста себестоимости, увеличения потерь рабочего времени, использования новых методов производства.
- ▣ **Коммерческий риск** возникает в процессе реализации товаров и услуг, произведенных или купленных.
- ▣ **Финансовый риск** возникает при осуществлении финансового предпринимательства или финансовых сделок, исходя из того, что в финансовом предпринимательстве в роли товара выступают валюта, ценные бумаги либо денежные средства. К финансовому риску относятся: валютный, кредитный, инвестиционный риски.
- ▣ **Валютный риск** – это вероятность финансовых потерь в результате изменения курса валют, которое может произойти в период между заключением контракта и фактическим производством расчетов по нему.
- ▣ **Кредитный риск** связан с возможностью невыполнения организацией своих финансовых обязательств перед инвестором в результате использования для финансирования своей деятельности внешнего займа.
- ▣ **Инвестиционный риск** – это вероятность возникновения непредвиденных потерь в форме снижения или полной потери капитала и т. п. при осуществлении инвестиционной деятельности.

ТИПЫ РИСКОВ

- ▣ **Отраслевой риск** – вероятность потерь в результате изменений экономического состояния отрасли и степень этих изменений как внутри отрасли, так и по сравнению с другим отраслями.
- ▣ **Инновационный риск** – вероятность потерь, возникающих при вложении средств в производство новых товаров и услуг, которые, возможно, не найдут ожидаемого спроса на рынке.

ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

- ❑ **Риск-менеджмент** – это совокупность стратегии и приемов, используемых для управления риском. В основе риск менеджмента – организация работы по снижению степени риска, искусства получения и увеличения дохода в условиях неопределенности.
- ❑ Риск-менеджмент является специальной формой предпринимательской деятельности. Осуществляет ее профессиональные институты специалистов, страховые компании, финансовые менеджеры.
- ❑ Одной из основных сфер риск-менеджмента является страховой рынок, где объектом купли-продажи выступают страховые услуги, представляемые организациям и отдельным гражданам страховыми компаниями и негосударственными пенсионными фондами.
- ❑ Основными приемами риск-менеджмента являются: избегание риска – уклонение от мероприятия, связанного с риском; удержание риска – оставление риска за инвесторами (предполагая покрытие возможных убытков за счет резервных средств инвестора); передача риска – передача ответственности за риск (например, страховая компания); снижение степени риска – уменьшение вероятности потерь и сокращение ожидаемого их объема.
- ❑ Одним из основных факторов при управлении риском является информация.

ВИДЫ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ПРИ ПРИНЯТИИ И РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

- ▣ **Профессиональная ответственность** отражается в должностных инструкциях. Типовая должностная инструкция руководителя или специалиста включает четыре раздела: общие положения, обязанности, права и ответственность. В качестве профессиональной ответственности могут применяться меры юридической, дисциплинарной и экономической ответственности. В настоящее время все большее распространение находит страхование экономически рискованной профессиональной ответственности (например, страхование профессиональной ответственности нотариуса, водителя автомобиля).
- ▣ **Юридическая ответственность** касается тех видов ответственности, в которых закреплены регламенты, входящие в состав государственных законов и норм государственного регулирования (например, в Гражданском или Уголовном кодексе, в кодексе законов о труде). Юридическая ответственность имеет уголовный и гражданский характер.
- ▣ **Уголовная ответственность** возникает в случае совершения преступления и заключается в применении к виновному государственного принуждения в виде наказания, определяемого приговором суда.
- ▣ **Гражданская ответственность** возникает в случае неисполнения или ненадлежащего исполнения обязательств и заключается в применении к правонарушителю установленных законом или договором мер воздействия, влекущих для него экономически невыгодные последствия имущественного характера: компенсация убытков, уплата неустойки (штрафа, пени), возмещение вреда.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

- Эффективность управленческих решений определяется, действием множества факторов технического, организационного, экономического и социально-психологического характера, влияние которых неоднозначно и проявляется на разных стадиях процесса разработки и реализации решений.
- Основные факторы влияющие на эффективность УР:
 - компетентность и опыт работы принимающего решения;
 - степень информированности ЛПР;
 - уровень коллегиальности в процессе разработки решения;
 - факторы, удельный вес контролируемых решений;
 - степень непосредственного участия руководителей и специалистов, разрабатывавших решение, в его реализации;
 - мотивация исполнителей;
 - характер и степень ответственности руководителей за результаты решения.

ЛИТЕРАТУРА

- Корпоративный менеджмент : справочник для профессионалов / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге и др. ; под общ. ред. И.И. Мазура. – М. : Высшая школа, 2003.
- Колпаков, В.М. Теория и практика принятия управленческих решений : учеб. пособие / В.М. Колпаков. – 2-е изд., перераб. и доп. – Киев : МАУП, 2004.
- Ларичев, О.И. Теория и методы принятий решений, а также Хроника событий в Волшебных странах : учебник / О.И.Ларичев. – 2 изд., прераб. и доп. – М. : Логос, 2003.
- Левина, С.Ш. Управленческие решения : практикум / С.Ш. Левина, Р.Ю. Турчаева. – М. : Инфра-М, 2007.
- Литвак, Б.Г. Разработка управленческого решения : учебник / Б.Г. Литвак. – 3-е изд, испр. – М. : Дело, 2002.
- Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Алиберт, Ф. Хедоури / пер. с англ. – М. : «Дело», 1992.
- Персональный менеджмент : учебник / С.Д. Резник и др. – 2-е изд., прераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2002.
- Ременников, В.Б. Разработка управленческого решения : учебное пособие для вузов / В.Б. Ременников. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2000.
- Смирнов, Э.А. Разработка управленческих решений : учебник для вузов / Э.А. Смирнов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2002.
- Фатхутдинов, Р.А. Управленческие решения : учебник / Р.А. Фатхутдинов. – 5-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА- М, 2003.
- Фатхутдинов, Р.А. Управленческие решения : учебник / Р.А. Фатхутдинов. – М. : Дело и сервис, 2007.
- Чудновская, С.Н. Управленческие решения : учебник / С.Н. Чудновская. – М. : Эксмо, 2007.
- Злобина, Н.В. Управленческие решения : учебное пособие для вузов – Тамбов : ТГТУ, 2007.