

# Методы принятия управленческих решений

Цель дисциплины состоит в том, чтобы раскрыть среду принятия управленческих решений.

СПбУТУиЭ, доцент Кафедры «менеджмента и гму» Ключев К.В.

# План:

## СРЕДА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

1. Понятие среды принятия управленческих решений.
2. Методы принятия решений в условиях определенности.
3. Методы выбора управленческих решений в условиях риска.
4. Характеристика элементов прямого и косвенного воздействия внешней среды.
5. Уровни принятия управленческих решений. Понятие профессионализм менеджера.

# *Концепция определенности*

- **Определенность** понимается как такое состояние знания, которое лицо, принимающее решение, заранее знает конкретный исход для каждой альтернативы. Иначе говоря, лицо, принимающее решение, обладает исчерпывающим знанием состояния среды и результатов каждого возможного решения.
- **Принимая решения в условиях определенности**, исходят из существования в будущем конкретной ситуации во внешней среде. Эффект той или иной альтернативы решения может определяться в этом случае через однозначный уровень достижения цели.

# Концепция риска

- Если, принимая решения или в процессе планирования, исходят не из одной определенной ситуации во внешней среде, а из нескольких возможных ситуаций, то говорят о принятии решения или планировании в условиях неопределенности внешней среды.
- Если может быть задана вероятность наступления той или иной ситуации во внешней среде, то говорят о принятии решения в условиях риска (стохастическая ситуация принятия решения).

При часто повторяющихся ситуациях принятия решения может быть рассчитана статистическая вероятность наступления целевого эффекта.

# *Концепция неопределенности*

- Если нет возможности получить данные о вероятности наступления той или иной ситуации во внешней среде, решения принимаются в условиях неопределенности.
- **Неопределенность** – это такое состояние знания, когда одна или более альтернатив имеют ряд возможных исходов, вероятность которых либо неизвестна, либо не имеет смысла. Поэтому, в отличие от риска неопределенность будет субъективным явлением.

Неопределенность часто бывает обусловлена быстрыми изменениями структурных переменных и явлений рынка, определяющих экономическую и социальную среду действия фирмы.

# Методы принятия решений в условиях определенности

В общем случае выработка решений в условиях определенности направлена на поиск максимальной отдачи либо в виде максимизации выгоды (дохода, прибыли или полезности), либо минимизации затрат. Такой поиск называется оптимизационным анализом.

Три метода оптимизации, используются лицом, принимающим решение: предельный анализ, линейное программирование и приростной анализ прибыли.

# Методы принятия решений в условиях определенности

- *Предельный анализ*. В условиях определенности доходы и затраты будут известны для любого уровня производства и продаж. Задача состоит в том, чтобы найти их оптимальное соотношение, позволяющее максимизировать прибыль. Предельный анализ позволяет сделать это. В нем используются концепции предельных затрат и предельного дохода.
- *Предельные затраты* определяются как дополнительные затраты (изменение величины общих затрат) на приобретение или производство дополнительной единицы продукции.
- *Предельный доход* определяется как *дополнительный доход* (изменение общего дохода), получаемый от продажи дополнительной единицы продукта.

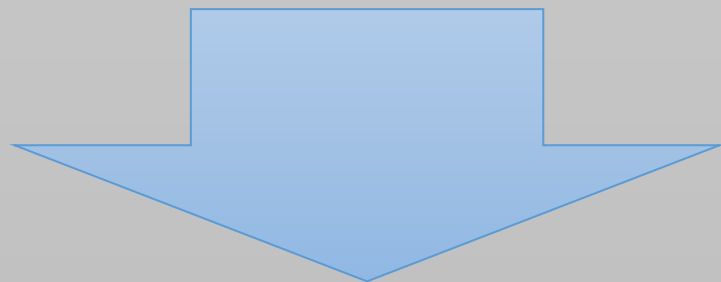
# Методы принятия решений в условиях определенности

- *Приростный анализ*. Следует напомнить, что предельный анализ имеет дело с изменениями значений взаимосвязанных, но неизменных функций. В реальном мире, однако, функции спроса, дохода, производства и затрат не могут быть известны достаточно точно и подвергаются изменениям. Тем не менее, эти задачи могут быть решены методом приростного анализа прибыли, развивающим концепцию предельного анализа применительно к более широким практическим задачам.
- *Приростной анализ прибыли* оперирует с любыми и всеми изменениями в доходах, затратах и прибылях, явившимися следствием определенного решения. Таким образом, *концепция приростного анализа* охватывает изменения как самих функций, так и их значений. Основное правило решения состоит в том, чтобы принять любое предложение, повышающее прибыль, или отвергнуть любое предложение, ее уменьшающее.



# Методы принятия решений в условиях определенности

- *Линейное программирование.* Модели линейного программирования отличаются наглядностью и относительной простотой. Их использование во многих практически важных задачах, связанных с принятием решений, оказалось высокоэффективным, в связи с чем они получили довольно широкое распространение.



# К числу наиболее известных задач линейного программирования относятся:

- задачи о распределении ограниченных ресурсов (задачи оптимального планирования);
- задачи об оптимальной корзине продуктов (задачи о диете, задачи оптимального смешения);
- задачи оптимального раскроя (материалов, заготовок);
- транспортные задачи;
- задачи о назначениях;
- задачи оптимизации финансовых потоков;
- задачи оптимизации графиков платежей.

# Методы выбора управленческих решений в условиях риска

- Риск – это потенциально существующая вероятность потери ресурсов или неполучения доходов, связанная с конкретной альтернативой управленческого решения; риск есть вероятность неблагоприятного исхода.
- Риск как экономическая категория совмещает в себе оценку вероятности потерь и их величину. Для описания риска используют показатели: степень риска и цену риска.

# Методы выбора управленческих решений в условиях риска

- *Степень риска* количественно характеризует вероятность результатов принятого решения (как негативных, так и позитивных).
- *Цена риска* дает количественную характеристику вероятных потерь.
- Вероятность неблагоприятного результата (степень риска);
- Количественная оценка возможных потерь.

# Методы управления рисками

Методы управления рисками делятся на два основных направления:

- 1) методы предупреждения и ограничения риска;
- 2) методы возмещения потерь.

- К первому направлению относятся следующие методы: экспертиза альтернатив решения и оценка риска; распределение риска между участниками; лимитирование риска (например, максимальный размер банковского кредита); использование залоговых операций и гарантий; диверсификация рисков; ориентация на среднюю норму прибыли (погон за более высокой прибылью резко увеличивает риск); применение эффективных систем контроля для выявления и предотвращения возможных потерь.
- Ко второму направлению (компенсация ущерба) относятся следующие методы управления риском: резервирование (создание резервных фондов), страхование рисков.

## *Характеристика элементов прямого и косвенного воздействия внешней среды.*

- **Среда** - это совокупность объективных условий, в которых осуществляется деятельность фирмы. Различают внутреннюю и внешнюю среду организации.
- **Внешняя среда прямого воздействия** включает следующие основные элементы: потребители, поставщики, конкуренты, рынок труда, внешние собственники, органы государственного регулирования и контроля, стратегические альянсы организации с другими фирмами.
- **Макросреду организации (косвенного воздействия)** формируют экономические, политико-правовые, социально-культурные, технологические и международные условия.

# Уровни принятия управленческих решений.

## Уровень 1 - рутинный.

Руководитель ведет себя в соответствии с имеющейся программой подобно компьютеру, распознающему ситуации и «поступающему» предсказуемым образом. Функция менеджера состоит в том, чтобы «почувствовать» и идентифицировать ситуации, а затем взять на себя ответственность за начало определенных действий. Трудности здесь могут возникнуть, если руководитель не обладает чутьем, неверно трактует имеющиеся указания по той или иной ситуации, действует нелогично, принимает ошибочные решения или проявляет нерешительность либо вовсе не может обеспечить эффективных действий в нужное время. Руководитель, правильно оценивающий ситуацию, делающий верные выводы и разумно действующий, добивается того, чего от него ждут. На этом уровне не требуется творческого подхода, поскольку все процедуры заранее предписаны.

# Уровни принятия управленческих решений

## **Уровень 2 - селективный.**

На этом уровне требуется некоторая доля инициативы и свободы действий, однако в определенных границах. Руководитель оценивает достоинства целого круга возможных решений и стремится выбрать из некоторого числа хорошо отработанных альтернативных вариантов действий те, которые лучше всего подходят к данной проблеме. Результативность зависит от способности руководителя выбрать направление действий с максимальной вероятностью и от того, окажется ли оно приемлемым, экономичным и эффективным.



# Уровни принятия управленческих решений

## **Уровень 3 - адаптационный.**

На этом уровне встречаются дополнительные трудности, так как здесь руководитель должен выработать творческое решение, которое в определенном смысле может быть абсолютно новым. Обычно здесь имеются набор проверенных возможностей и некоторые новые идеи. Успех руководителя зависит от его личной инициативности и способности сделать прорыв в неизвестное. Подобные решения дают ответ, который мог существовать и ранее, но в иной форме. Руководитель ищет новое решение известной проблемы.

# Уровни принятия управленческих решений

## **Уровень 4 - инновационный.**

Проблемы этого уровня наиболее сложны и требуют наибольшего внимания менеджера. Для того чтобы добиться удовлетворительного результата, к ним необходимо применить совершенно новый подход. Зачастую проблемой может быть то, что плохо поняли ранее, и ее решение требует абсолютно новых представлений и методов. Руководитель должен уметь понимать совершенно неожиданные проблемы, решение которых требует от менеджера развития в себе мышления применительно к изменяющимся условиям.

# Понятие профессионализм менеджера

В профессионализм менеджера вкладывают следующий смысл: хорошее знание своего дела, правильный подход к принятию решений, обоснованный выбор эффективных действий, знание и учет разностороннего опыта, контроль ситуации на своем рабочем месте.

# Понятие профессионализм менеджера

Профессионализм используется в следующих значениях:

- 1) совокупность требований к работнику, соответствующих нормам, принятым профессиональной организацией (от значения понятия профессии как вида деятельности, курируемого группой людей, владеющих определенной областью знания и контролирующими вступление в свое сообщество новых членов, полностью принимающих нормы профессиональной деятельности);
- 2) комплекс характеристик субъекта деятельности, отражающих накопленный в определенной сфере деятельности опыт, обеспечивающий качественное выполнение работы и достижение высоких результатов в конкретном виде работ (от значения понятия профессии как вида деятельности, требующего специальных теоретических знаний и практических навыков);
- 3) совокупность качеств, выражающих моральную и социальную ответственность за содержание и результаты профессиональной деятельности (понятие профессии включает нравственную основу: профессионал существует, чтобы служить другим).